

## ANALISIS MANAJEMEN KOMUNIKASI INTERNAL DI CV. KARUNIA SEJAHTERA MOTOR

Andrian Budi Wijaya

Program Business Management, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan  
Ekonomi, Universitas Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

*E-mail:* m31416234@john.petra.ac.id

*Abstrak*— Komunikasi merupakan suatu hal yang penting ketika ingin penerimaan atau penyampaian pesan, sehingga pesan yang diterima tidak berinteraksi dan juga bekerja sama antara satu orang dengan orang sesuai dengan yang diharapkan oleh si pemberi pesan tersebut. Adanya lainnya, namun tidak semua komunikasi dapat berjalan lancar di miskomunikasi sering menjadi sumber permasalahan dalam komunikasi dikarenakan banyak faktor, salah satunya adalah perbedaan. Perbedaan kerja.

sifat, perbedaan suku, perbedaan agama, perbedaan gender dan juga perbedaan lainnya itu dapat menimbulkan gesekan dan juga konflik didalam suatu organisasi. Sangat diperlukan manajemen komunikasi internal di dalam setiap perusahaan, jika manajemen komunikasi di dalam perusahaan bagus, maka konflik dan perpecahan antar karyawan akan dapat diselesaikan dengan baik, tanpa ada pihak yang dirugikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, apakah manajemen komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan terlaksanakan dengan baik atau tidak, mengetahui banyak sekali perbedaan antar karyawan yang bekerja di dalam perusahaan. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengambilan data menggunakan metode wawancara. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan memiliki manajemen komunikasi internal yang cukup baik, meskipun terkadang terjadi konflik kecil antar sesama karyawan di dalam perusahaan, namun dapat diselesaikan dengan baik.

Kata Kunci: Komunikasi, Manejemen Komunikasi Internal

### PENDAHULUAN

Bisnis berkaitan erat dengan tenaga kerja. Sutrisno (2014, p.3) menjelaskan tenaga kerja sebagai satu-satunya sumber daya yang memiliki keinginan, perasaan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Tenaga kerja menjadi salah satu penentu dari kesuksesan perusahaan. Tingkat kinerja tenaga kerja menjadi indikator utama dari kinerja perusahaan. Kinerja karyawan menunjukkan kontribusi karyawan kepada perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun faktor eksternal. Mangkunegara (2013, p. 120) mengungkapkan bahwa salah satu dari faktor eksternal yang mempengaruhi kondisi kinerja individu yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja dari individu.

Faktor eksternal lingkungan kerja juga meliputi lingkungan sosial dan rekan kerja dipengaruhi erat oleh komunikasi. Adanya komunikasi yang baik dalam lingkungan sosial antar rekan kerja dapat meningkatkan kerja sama serta mempermudah proses koordinasi dalam aktivitas operasional. Widjaja (2000, p. 13) menjelaskan komunikasi dalam suatu organisasi dibutuhkan untuk menyampaikan gagasan, harapan maupun pesan. Komunikasi diperlukan untuk dapat saling mengetahui dan memahami apa yang harus dikerjakan, apa yang dituju dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan begitu komunikasi memiliki peranan yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk membangun kerja sama. Komunikasi terkait proses penyampaian pesan agar pihak lawan bicara dapat memahami isi pesan dan menerimanya sesuai dengan harapan pengirim pesan. Namun sering terjadi permasalahan dalam penyampaian pesan yang sering di-sebut dengan miskomunikasi. Miskomunikasi terjadi diakibatkan adanya kesalahan dalam

Salah satu penyebab timbulnya miskomunikasi yaitu adanya perbedaan persepsi atau pola pandang yang dimiliki antara pihak pengirim dan penerima pesan. Nuridin (2017) menjelaskan bahwa miskomunikasi merupakan penyebab munculnya kondisi ketimpangan antara pembicaraan maupun pemahaman. Adanya miskomunikasi menyebabkan terhambatnya proses koordinasi dalam menjalankan aktivitas operasional bahkan dapat berdampak sampai dengan pertikaian dalam suatu organisasi. Terdapat beberapa faktor yang memicu terjadinya miskomunikasi yang salah satu di antaranya dikarenakan adanya perbedaan identitas etnis. Menurut Samovar, Porter, dan Jain (1981, p. 38) aspek budaya menjadi salah satu indikator penentu perilaku komunikasi yang tercipta. Masing-masing budaya memiliki cara yang berbeda dalam proses penyampaian pesan. Kondisi ini menyebabkan adanya kecenderungan miskomunikasi dalam proses penyampaian pesan.

Dalam suatu instansi kecenderungan adanya perbedaan identitas budaya cukup tinggi. Sering kali dalam suatu lingkungan kerja terdapat berbagai individu dari etnis yang berbeda dan memiliki budaya yang berbeda. Indonesia merupakan negara multikultural yang masyarakatnya berasal dari berbagai etnis yang berbeda dengan budaya yang berbeda. Pernyataan ini diperkuat dari ungkapan Suparlan (2014) yang menjelaskan Indonesia sebagai negara multikultural dengan masyarakat yang bercorak majemuk. Gunawan dan Rante (2011) menjelaskan multikultural sebagai kondisidimana terdapat berbagai kebudayaan yang sederajat dalam wilayah teritorial tertentu. Kondisi multikultural dalam suatu organisasi menunjukkan perlu adanya interaksi antar budaya yang tentunya memiliki pola pikir atau persepsi yang berbeda. Masing-masing etnis memiliki pembentukan pola pikir yang didikan keluarga yang berbeda, sehingga terdapat beberapa hal yang berbeda dalam pandangan terkait apa yang benar dan salah maupun tata cara dalam melakukan sesuatu. Dalam kehidupan sosial yang multikultural dibutuhkan tingginya tingkat toleransi. Toleransi diperlukan untuk dapat saling memahami maksud dari masing-masing budaya. Namun toleransi dapat terhambat oleh beberapa pandangan yang menganggap budaya yang dimiliki lebih tinggi dibanding budaya orang lain. Berdasarkan pada penjelasan Gunawan dan Rante (2011) terdapat beberapa sikap yang perlu dihindari untuk dapat meningkatkan toleransi antar budaya. Sikap tersebut diantaranya yaitu primodialisme, etnosenterisme, diskriminatif dan steroeotype.

Terjalannya komunikasi yang baik didalam lingkungan kerja yang bersifat multikultural dapat terjadi bila anggota organisasi memiliki tingkat toleransi yang tinggi dan pihak manajemen dapat membantu menjembatannya. Pernyataan ini dapat diketahui berdasarkan pada penelitian terdahulu oleh Tedjakusuma dan Sutanto (2015) yang diketahui bahwa komunikasi antar karyawan dengan etnis yang berbeda dapat berlangsung dengan baik. Namun kondisi yang berbeda dapat ditemukan pada penelitian terdahulu oleh Jenifer dan Raman (2015) yang menunjukkan bahwa kesalahpahaman menjadi *barriers* dalam komunikasi antar etnis. Salah satu wujud dari rendahnya toleransi dapat dilihat melalui munculnya kesalahpahaman. Dari kedua hasil penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa komunikasi yang terjalin didalam suatu hubungan dalam

lingkungan kerja yang bersifat multikultural bergantung bagaimana individu-individu berinteraksi dan berbaur.

Pentingnya terjalin komunikasi yang baik dalam suatu lingkungan kerja bertujuan untuk memastikan para karyawan dapat bekerja sama dengan baik dan memberikan kinerja yang maksimal. Manajemen komunikasi internal dibutuhkan untuk dapat membantu kelancaran komunikasi pada suatu perusahaan. Robbins (2008, p. 392) menjelaskan manajemen pada komunikasi internal terdiri dari empat fungsi yang diantaranya yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi serta informasi. Fungsi dari manajemen komunikasi dalam suatu perusahaan dibutuhkan untuk memastikan komunikasi berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik dapat menciptakan fungsi koordinasi dapat berjalan dengan lancar dan aktivitas operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

CV. Karunia Sejahtera Motor merupakan *dealer* motor yang didirikan oleh Budi Santoso dengan beberapa cabang diantaranya berada di pusat kota Jember, Tanggul, Balung, dan Lumajang. Secara keseluruhan *dealer* CV. Karunia Sejahtera Motor saat ini memiliki jumlah karyawan sebanyak 200 orang. CV. Karunia Sejahtera Motor merupakan salah satu usaha dengan lingkungan kerja multikultural yang terdiri dari beberapa kalangan etnis diantaranya yaitu etnis Tionghua, Jawa, dan Madura. Lingkungan kerja multikultural menjadi salah satu tantangan dalam menjalankan komunikasi dan membentuk lingkungan kerja yang kondusif dikarenakan adanya kecenderungan perbedaan pola pikir yang dimiliki oleh masing-masing pekerja. Salah satu perbedaan mendasar yaitu dari bahasa, cara bicara (nada) serta pola tata krama yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam bersosialisasi. Adanya perbedaan intonasi nada dalam menyampaikan suatu pesan dapat mengubah pesan yang diterima oleh lawan bicara. Perselisihan dan kesalahpahaman yang sering kali terjadi di CV. Karunia Sejahtera Motor menyebabkan renggangnya hubungan antar karyawan yang lain etnis, sehingga kerja sama tim menurun. Sering kali terjadi permasalahan yang timbul dikarenakan tidak adanya koordinasi yang baik antar karyawan, yang sering dianggap dikarenakan pihak karyawan tertentu malas dan menghindari berkomunikasi dengan karyawan lainnya. Biasanya permasalahan yang terjadi adalah dalam menghadapi komplain konsumen dan proses order.

Berdasarkan pada wawancara singkat kepada Bapak Budi Santoso, selaku Direktur dapat diketahui beberapa kendala yang terjadi terkait komunikasi internal pada lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor (B. Santoso, wawancara pribadi, 11 September 2020) diantaranya, yaitu:

1. Karyawan sering berkumpul sesuai dengan etnis masing-masing, sehingga terjadi pengelompokan antara karyawan
2. Terjadinya pertikaian antar etnis yang dikarenakan adanya kesalahpahaman dalam tata cara bicara.
3. Menurunnya kerja sama dan fungsi koordinasi antar karyawan.

Latar belakang yang telah dijabarkan mendorong dilakukannya penelitian dengan judul "Analisis Manajemen Komunikasi Internal di CV. Karunia Sejahtera Motor". Penelitian akan berfokus pada lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor yang merupakan salah satu perusahaan yang bersifat multikultural.

Manajemen sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mengatur agar aktivitas operasional yang dijalankan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hasibuan (2012, p. 1) menjelaskan manajemen sebagai suatu ilmu dan seni yang mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Aktivitas manajemen ini dilakukan untuk memastikan sumber daya dimanfaatkan dengan efektif dan efisien. Menurut Handoko (2009, p. 23) penerapan manajemen terdiri dari empat fungsi, diantaranya yaitu perencanaan, kepemimpinan, organisasi dan pengendalian. Fungsi manajemen ini saling terkait dan diterapkan dalam semua jenis elemen manajemen yang dijalankan oleh suatu perusahaan.

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan kepada target yang telah ditentukan. Menurut Mulyana (2004, p. 73) komunikasi antar individu merupakan komunikasi yang dilakukan secara bertatap muka yang memungkinkan individu terlibat dapat menangkap rekasi individu lain secara langsung baik secara verbal maupun non verbal. Dalam komunikasi diharapkan pesan yang disampaikan kepada target dapat sesuai dengan maksud yang sebenarnya. Penjelasan ini sesuai dengan Effendy (2005, p. 9) yang menjelaskan bahwa komunikasi dilakukan oleh komunikator untuk dapat menyampaikan pesan makna kepada komunikan agar dapat diterima sesuai dengan makna yang dimaksud, sehingga suatu komunikasi dapat berjalan dengan baik dan efektif. Rahmat (2002, p. 129) menjelaskan bahwa komunikasi dapat berjalan dengan baik bila komunikator dan komunikan memiliki rasa terbuka dan saling menerima satu sama lain.

Harold Lasswell dalam Effendy (2005, p. 10) menjelaskan lima unsur utama dari komunikasi, yaitu:

1. Sumber (komunikator)

Sumber atau komunikater merupakan pihak yang memiliki inisiatif untuk menyampaikan pesan kepada pihak penerima pesan tersebut.

2. Pesan

Pesan merupakan serangkaian simbol verbal maupun simbol non verbal yang mewakili maksud dari pesan yang akan disampaikan oleh pihak komunikator

3. Saluran

Saluran merupakan alat yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan kepada pihak penerima. Saluran dapat dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung.

4. Penerima

Penerima yaitu pihak target yang menerima pesan melalui saluran yang dikirimkan oleh komunikator.

5. Efek

Efek merupakan dampak yang timbul setelah penerima pesan menerima pesan secara verbal maupun non verbal. Dampak dapat diwujudkan dari adanya tanggapan atau perubahan sikap, persepsi maupun perilaku.

Fungsi dari komunikasi dijabarkan oleh Sean MacBride dalam Effendy (2006, p. 26–31) yang terdiri dari delapan fungsi, yaitu informasi, sosialisasi, motivasi, perdebatan dan diskusi, pendidikan, memajukan kebudayaan, hiburan, dan integrasi.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjalin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Robbins (2008, p. 395) menjelaskan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi dilakukan oleh antar pribadi secara lisan, tertulis maupun non verbal. Komunikasi ini menurut Robbins (2008, p. 392) terdiri dari empat fungsi, diantaranya yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Masing-masing dari setiap fungsi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengendalian dalam komunikasi berperan dalam menyampaikan keluhan dari karyawan kepada para atasan.
2. Motivasi di butuhkan dalam memberikan instuksi pekerjaan, evaluasi kinerja serta saran dari atasan kepada karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi.
3. Pengungkapan emosi merupakan salah satu fungsi komunikasi dalam interaksi sosial yang menunjukkan ekspresi akan kepuasan atau kekecewaan.
4. Fungsi informasi berperan untuk mempermudah memperoleh informasi dalam pengambilan keputusan seperti mengenali dan mengevaluasi pilihan alternatif yang tersedia.

Manajemen komunikasi internal merupakan aktivitas manajemen yang dilakukan untuk memastikan komunikasi internal berjalan secara efektif dan dapat mencapai tujuan yang dicapai. Berdasarkan penjelasan yang diperoleh dari Gilis (2006, p. 205) terdapat tiga faktor dasar fundamental yang dilakukan dalam manajemen komunikasi internal, diantaranya yaitu:

- a. Hierarki komunikasi

Adanya komunikasi yang terhirarki membantu menciptakan yang harmonis. Komunikasi yang efektif bertujuan untuk menghindari komunikasi internal yang efektif yang mana para pemimpin terjadinya kesalah pahaman dalam proses interaksi antar etnis. Hubungan perusahaan berbagi gagasan serta sudut pandang dengan sosial antar etnis juga dipengaruhi oleh kondisi ruang. Berdasarkan penje- seluruh tim. Serta adanya komunikasi terbuka, jujur dan lasan oleh Abdullah (2001) hubungan antar etnis di Indonesia memiliki kredibel. Pemimpin perlu menerapkan *management by wandering around* untuk dapat menciptakan diskusi dua arah antar hierarki.

b. Komunikasi media massa

Adanya komunikasi internal melalui media masa diperlukan untuk mempermudah menyebarkan informasi dalam organisasi. Komunikasi melalui media masa dilakukan seperti melalui *e-mail* dan media lain yang dapat dijangkau karyawan secara luas. Hal ini bertujuan untuk mengatasi hambatan arus informasi untuk khalayak internal perusahaan terutama untuk perusahaan dengan skala besar dengan jumlah karyawan yang banyak.

c. Jaringan Nonformal

Manajemen komunikasi internal membutuhkan jaringan nonformal yang terbentuk dari adanya pertemuan sederhana seperti olahraga bersama, acara makan bersama ataupun kreasi bersama. Pada pertemuan nonformal ini banyak informasi yang dapat dipertukarkan seperti terkait produk, jasa atau kebijakan perusahaan yang seharusnya dilakukan untuk kepentingan bersama.

Identitas etnis dapat disebut juga sebagai identitas yang terbentuk dalam suatu kelompok. Terdapat beberapa penjelasan pengertian dari identitas etnis, diantaranya yaitu:

1. Fragoudaki dan Dragona (1997, p. 14–15) (dalam Tsagkatos & Sargioti, 2015) dijelaskan bahwa identitas etnis merupakan suatu hasil representasi dari masing-masing kelompok yang memiliki karakteristik tersendiri dan bangsa sendiri yang berbeda di banding kelompok lainnya.
2. Chavez dan Dibrito (1999) menjelaskan identitas etnis sebagai konsep diri yang terbentuk dari nilai budaya, perilaku kepercayaan dan tradisi dari sekelompok individu.
3. Evans, Forney, Guido, Patton, dan Renn (2010, p. 272) identitas etnis merupakan budaya, agama, geografi, Bahasa serta perilaku sekelompok individu yang memiliki ikatan kekeluargaan antara satu dengan yang lainnya.

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa identitas etnis mencerminkan suatu karakteristik dari kelompok tertentu yang memiliki bahasa, keyakinan, pola perilaku, budaya, pandangan dan ciri khas yang sama. Berdasarkan pada hasil studi yang dilakukan oleh Stratoudaki (2005) dalam penelitiannya terhadap komunitas etnis Yunani diketahui bahwa individu merasa bangga akan identitas etnis yang dimilikinya dan merasa bangga akan nilai penting yang dimiliki oleh keluarga, teman dan lingkungan sosialnya. Masing-masing individu memiliki kebanggaan terhadap identitas etnis yang dimilikinya. Hal ini menyebabkan sering munculnya kesenjangan antar identitas etnis dikarenakan rasa bangga atas identitas etnis yang dimiliki.

Karakteristik identitas etnis dapat diartikan sebagai keunikan yaitu sifat yang dimiliki dari suatu identitas etnis. Berdasarkan penjelasan Borero dan Yeh (2011) karakteristik dari identitas etnis diantaranya yaitu keyakinan, norma yang berlaku, sikap maupun perilaku dari kelompok tertentu yang biasanya didasari oleh tradisi serta nilai budaya yang berlaku. Masing-masing identitas etnis memiliki perbedaan karakteristik yang menyebabkan adanya perbedaan antara etnis yang satu dengan identitas etnis lainnya. Adanya perbedaan karakteristik menyebabkan timbulnya rasa bangga terhadap etnis yang dimilikinya dibanding dengan etnis lain.

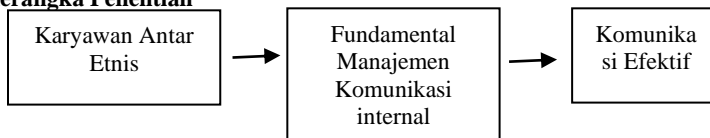
Sya'roni (2008) menjelaskan hubungan sosial tidak dengan mudah terjalin terutama dalam interaksi antar etnis lain. Nagara (2008) mengungkapkan bahwa di-perlukan komunikasi yang efektif dalam menjalin hubungan antar etnis untuk dapat menciptakan hubungan

yang harmonis. Komunikasi yang efektif bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam proses interaksi antar etnis. Hubungan sosial antar etnis juga dipengaruhi oleh kondisi ruang. Berdasarkan penje- lasan oleh Abdullah (2001) hubungan antar etnis di Indonesia memiliki tiga jenis karakteristik ruang, yaitu:

1. Pemisahan wilayah antar etnis. Kondisi ini menunjukkan bahwa masingmasing etnis memiliki batasan wilayah (*physical boundary*)
2. Tersebarinya berbagai etnis menyebabkan tidak jelasnya batasan wilayah dan memiliki asal usul sejarah yang berbeda antara satu dengan yang lain.
3. Adanya wilayah baru yang bebas dari identitas etnis sebagai tempat terjadinya interaksi antar etnis.

Karakteristik ruang menentukan kondisi interaksi antar etnis yang terjadi antara lain seperti pihak etnis mana yang mayoritas dan minoritas, serta bagaimana interaksi tersebut terjalin.

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



**METODE PENELITIAN**

**3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif akan menjelaskan penelitian secara rinci terkait karakteristik dari objek serta mengamati kondisi dari objek yang diteliti secara detil. Penelitian secara kualitatif deskriptif lebih menjelaskan kondisi objek yang tidak dapat digambarkan melalui data angka. Penjelasan ini sesuai dengan Satori (2011, p. 23) yang mengungkapkan penelitian kualitatif digunakan untuk dapat mengamati kondisi yang perlu untuk dijelaskan, dijabarkan serta tidak dapat dikuantifikasikan. Penelitian dengan metode kualitatif deskriptif mengamati objek penelitian lalu mendeskripsikan serta menggambarkan suatu fenomena untuk dapat mengetahui sifat dan karakteristiknya. Penelitian akan berfokus pada manajemen komunikasi internal pada CV. Karunia Motor yang merupakan perusahaan multikultural untuk memastikan kelancaran komunikasi dan tingkat kinerja karyawan

**3.2 Definisi Konseptual**

Definisi konseptual pada penelitian ini berfokus pada peranan manajemen komunikasi internal terhadap kelancaran komunikasi pada karyawan perusahaan CV. Karunia Motor yang terdiri dari berbagai identitas etnis. Pengumpulan data dilakukan untuk mengetahui karakteristik hubungan dan komunikasi yang terjalin pada lingkungan kerja dengan karyawan yang terdiri dari berbagai etnis dan upaya yang dilakukan oleh perusahaan terkait manajemen komunikasi internal. Terdapat tiga indikator utama yang terbentuk pada penelitian diantaranya

**3.2.1 Identitas Etnis**

Penelitian akan meneliti terkait perbedaan identitas etnis pada lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor. Masing-masing identitas etnis memiliki perbedaan karakteristik. Karakteristik yang terbentuk pada suatu identitas etnis dapat tercermin dari cara berperilaku, nada bicara, cara bersosialisasi, keyakinan yang dimiliki masing-masing etnis serta nilai-nilai yang dipatuhi.

**3.2.2 Komunikasi**

Penelitian akan mengamati komunikasi yang terjalin antar karyawan yang memiliki perbedaan identitas etnis. Komunikasi yang baik dapat muncu lpemahaman yang sesuai dengan maksud dari pesan yang disampaikan. Dalam komunikasi yang terjalin terdapat pesan implisit dan

eksplisit. Penelitian akan mengamati jalannya komunikasi yang terjadi untuk mengetahui karakteristik serta hambatan dari komunikasi yang terjalin.

### 3.2.3 Manajemen Komunikasi Internal

Perusahaan sebagai pihak yang berkepentingan untuk memastikan komunikasi terjalin dengan baik di lingkungan kerja multikultural, membutuhkan aktivitas manajemen. Aktivitas manajemen terdiri dari empat fungsi diantaranya yaitu perencanaan, kepemimpinan, organisasi dan pengendalian. Selain itu, pada manajemen komunikasi internal terdapat tiga faktor dasar fundamental yang dilakukan dalam manajemen komunikasi internal, diantaranya yaitu hierarki komunikasi, komunikasi media massa dan jaringan nonformal. Ketiga faktor fundamental ini berperan sebagai jembatan komunikasi para karyawan untuk memastikan komunikasi pada suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

				permasalahan yang pernah timbul.
Kepala Bengkel	2	1x		Mengetahui ikatan, komunikasi serta persepsi yang terjalin dalam interaksi antar karyawan
PIC	2	1x	45menit	
Staff	15	1x		

### 3.3 Penentuan Informan

Penentuan narasumber merupakan bagian terpenting untuk dapat memperoleh hasil penelitian yang valid dan relevan. Penelitian akan memilih narasumber-narasumber yang terlibat langsung dalam lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera yaitu pemilik Budi Santoso, Manager AHASS, Kepala Bengkel dari masing-masing cabang, PIC dari masing-masing cabang (kota Jember, Tanggul, Balung, dan Lumajang), serta 15 karyawan dari beberapa cabang yang juga meliputi perwakilan dari masing-masing etnis Tionghua, Jawa, dan Madura.

#### b. Observasi

Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Metode observasi bertujuan untuk dapat mengetahui objek dengan detail dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan, sehingga dapat diperoleh data yang akurat dan relevan.

**Tabel 0.2**  
**Kategori Observasi**

Jenis Aktivitas	Jumlah Jam	Fokus Observasi
Mengamati hubungan dan komunikasi yang terjalin antar karyawan	30jam	Fokus pada komunikasi antar karyawan untuk mengetahui hubungan yang terjalin pada lingkungan kerja.
Mengamati kinerja karyawan	30jam	Mengamati kinerja karyawan berdasarkan hubungan yang terjalin di dalam perusahaan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian terdiri dari tiga teknik, yaitu:

#### a. Wawancara

Pengumpulan data melalui wawancara akan dilakukan dengan narasumber yang terlibat langsung dalam lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera untuk memperoleh data yang relevan. Wawancara dilakukan untuk dapat memperoleh informasi yang lebih detail terkait karakteristik komunikasi yang terjalin, usaha manajemen komunikasi internal yang telah dilakukan maupun kondisi yang terjadi pada lingkungan kerja yang tidak dapat diperoleh dari observasi maupun analisa data. Informasi hasil wawancara akan dikumpulkan, dibandingkan dan dianalisis sebagai dasar analisa penelitian. Wawancara akan dilakukan dengan menggunakan metode semi terstruktur. Pada wawancara semi terstruktur ini, akan menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan dan nantinya akan mengembangkan pertanyaan sesuai situasi dan kondisi. Wawancara semi terstruktur bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dari narasumber. Proses wawancara akan dilakukan melalui proses tatap muka langsung dengan narasumber yang telah terpilih.

**Tabel 0.1**  
**Kategori Narasumber Wawancara**

Partisi pan	Jumlah Partisi pan	Jumlah Pertemuan/Partisipan	Jumlah Jam	Tema Wawancara
Pemilik	1	2x	1jam	Mengetahui kendala komunikasi yang tampak dalam aktivitas operasional
Manager AHASS	1	1x	1jam	Mengetahui kondisi interaksi yang terjalin antar karyawan dalam lingkungan kerja, hambatan serta

### 3.5 Teknik Pengolahan Data

Data yang terkumpul akan dilakukan analisis deskriptif yang menjelaskan secara terperinci mengenai kondisi objek serta karakteristik yang ditemukan. Berdasarkan pada penjelasan oleh Sugiyono (2004, p. 169), analisis deskriptif merupakan analisis data dengan cara mendeskripsikan data yang terkumpul. Penelitian melakukan olah data dengan menganalisis data yang terkumpul secara kualitatif. Data yang diperoleh akan dikaitkan satu dengan yang lainnya untuk mengetahui kondisi yang terjadi dalam lingkungan kerja pada objek yang diteliti.

#### 3.6 Truthworthiness

##### 3.6.1 Credibility

Pengujian kredibilitas dilakukan menggunakan metode triangulasi dan *member checking*. Proses triangulasi dilakukan untuk menghindari terjadinya bias data yaitu data yang tidak dapat dijadikan sebagai data acuan dikarenakan tidak dapat mewakili kondisi situasi yang sebenarnya terjadi pada objek yang diteliti. Proses triangulasi dilakukan dengan melakukan perbandingan jawaban antar narasumber serta hasil observasi yang dilakukan terkait dengan objek penelitian.

Member check digunakan untuk mengetahui seberapa jauh data yang di peroleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan dari member check adalah agar informasi yang diperoleh dan yang akan dipergunakan dalam penulisan laporan, sesuai dengan apa yang di maksud sumber data atau informan yang memberikan informasi.

3.6.2 *Transferability*

Sugiyono (2007, p. 276) menjelaskan *transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, hal ini menunjukkan ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian di tempat sampel tersebut diambil. Penerapan uji *transferability* dilakukan dengan memberikan uraian yang terperinci, sistematis dan jelas terkait hasil penelitian yang diperoleh.

3.6.3 *Dependability*

Dependability juga di sebut reliabilitas, suatu penertian yang dapat dipercaya adalah apabila orang lain dapat merefleksikan proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian, karena sangat sering peneliti tidak melakukan proses penelitian di lapangan, tetapi bisa memberikan daya, sehingga uji *dependability* sangat diperlukan. Pada penelitian ini, akan dilakukan konsultasi kepada dosen pembimbing untuk mengurangi kekeliruan dalam penyajian hasil penelitian.

3.6.4 *Confirmability*

Pengujian *confirmability* disebut juga dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. *Confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, berarti penelitian tersebut telah memenuhi standar. Berdasarkan pada teori Prastowo (2012, p. 276) diketahui bahwa terdapat empat teknik uji konfirmabilitas, diantaranya yaitu meningkatkan ketekunan, triangulasi sumber, diskusi teman dan menggunakan bahan referensi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

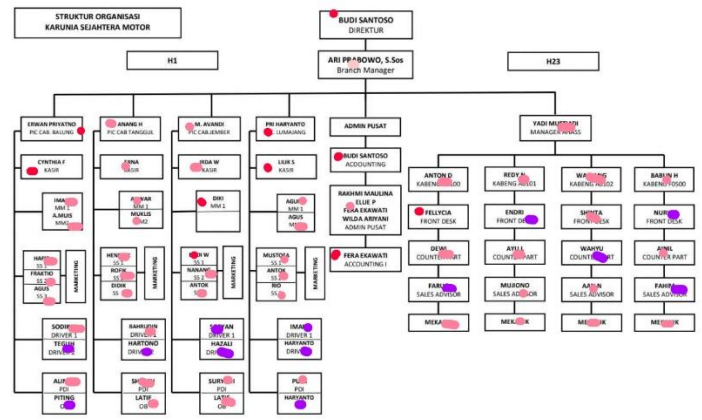
Gambaran Umum Perusahaan

CV. Karunia Sejahtera Motor merupakan *dealer* motor yang telah didirikan oleh Budi Santoso sejak tahun 1996. *Dealer* motor ini didirikan pertama di Balung yang akhirnya menjadi pusat dari CV. Karunia Sejahtera Motor. Produk utama yang dijual adalah motor dengan merek Honda. Lokasi CV. Karunia Sejahtera Motor berada di beberapa tempat, diantaranya yaitu:

- CV. Karunia Sejahtera Motor Balung (Pusat) – A0100  
Alamat: Jl. Ambulu No 20, Kebonsari, Balung Lor, Balung, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68161
- CV. Karunia Sejahtera Motor Jember Kota – A0101  
Alamat: Jl. Moch Seruji No.10, Cangkring, Patrang, Kec. Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68111
- CV. Karunia Sejahtera Motor Tanggul– A012  
Alamat: Jl. Urup Sumoharjo No. 84, Krajan, Tanggul Wetan, Kec. Tanggul, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68155
- CV. Karunia Sejahtera Motor Lumajang – F0500  
Alamat: Jl. Letkol Slamet Wardoyo No.2, Cirodiwanhsan, Kec. Lumajang, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur 67316

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada CV. Karunia Sejahtera secara garis besar dibagi menjadi tiga, diantaranya yaitu struktur organisasi pada masing-masing *dealer*, struktur organisasi pada masing-masing bengkel dan struktur organisasi pusat. Pada setiap cabang terdapat *dealer* dan bengkel, yang mana operasional *dealer* dipimpin oleh PIC, sedangkan bengkel dipimpin oleh Kepala Bengkel (KABENG) yang nantinya akan bertanggung jawab kepada *manager* AHASS. PIC *dealer* masing-masing cabang dan Manager AHASS bertanggung jawab kepada *Branch Manager* yang nantinya melapor kepada Direktur.



Keterangan: titik merah etnis tongghoa, titik merah muda etnis jawa, titik ungu etnis Madura.

Gambar 0.1 Struktur organisasi

Pada Gambar 4.1 dapat terurai dengan jelas terkait struktur organisasi seluruh cabang CV. Karunia Sejahtera Motor. Secara keseluruhan memiliki karyawan sebanyak 200 orang yang diantaranya terdiri dari 10 orang etnis Tionghua, 170 orang etnis Jawa dan 30 orang etnis Madura.

4.2 Triangulasi Data

Triangulasi data merupakan salah satu teknik pengolahan data untuk memastikan *trustworthiness* dari data-data yang terkumpul dari analisis dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap mempunyai sudut pandang berbeda. Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara yang mewawancarai lebih dari satu subjek wawancara yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda-beda serta melakukan observasi yang bertujuan untuk memperoleh data dan hasil penelitian yang valid. Tabel 4.1 menunjukkan kesimpulan dari hasil wawancara kepada masing-masing subjek serta hasil observasi. Hasil Triangulasi Data yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Indikator	Hasil Observasi	Hasil Wawancara	Hasil Triangulasi
Kondisi komunikasi internal	Tampak adanya interaksi yang baik antar karyawan, adanya komunikasi secara langsung maupun tidak langsung. Serta terjalin hubungan di luar aktivitas kerja, meskipun begitu terlihat adanya kelompok tertentu yang saling mengumpul dan tidak membaur dengan kelompok lainnya.	Komunikasi terjalin dengan baik melalui pertemuan secara langsung, obrolan melalui media <i>whatsapp</i> dan adanya sarana informasi melalui email. Kerja sama dan koordinasi dalam cabang dan antar cabang terjalin dengan baik. Meskipun melalui beberapa narasumber diketahui adanya hubungan searah antara atasan dan bawahan, serta beberapa karakter individu yang sulit untuk bekerja sama.	Validitas dan reliabilitas dapat diterima
Usaha manajemen komunikasi internal (Pertanyaan khusus pemilik, manager, PIC dan Kepala Bengkel)	Adanya pertemuan yang mengumpulkan karyawan secara keseluruhan untuk saling berdiskusi dan <i>sharing</i> , serta adanya media <i>whatsapp</i> dan <i>email</i> sebagai sarana bertukar informasi yang fleksibel dan efektif.	Rantai komunikasi internal yang baik melalui pertemuan bersama dua kali dalam sebulan, adanya koordinasi secara berkala melalui media <i>whatsapp</i> dan adanya akun email sebagai sarana penyaluran informasi. Atasan diketahui melakukan bimbingan dan pengawasan secara langsung meskipun diketahui adanya beberapa karyawan yang sulit diatur.	Validitas dan reliabilitas dapat diterima
Permasalahan dan kendala	Adanya kelompok yang terbentuk dalam lingkungan kerja yang menyebabkan adanya kesenjangan akibat sentimen pribadi. Adanya perbedaan intonasi dan logat bicara antar karyawan yang terkadang membingungkan. Adanya karakter yang berbeda antar individu.	Adanya individu yang pasif dalam menjalin komunikasi, adanya individu yang bekerja melibatkan emosional pribadi dari luar lingkungan kerja eksternal, adanya sekat-sekat dalam bersosialisasi yang dikarenakan oleh gender ataupun karakteristik, adanya beberapa miskomunikasi yang dikarenakan oleh perbedaan pelafalan dan intonasi bahasa, adanya perbedaan karakteristik, serta adanya hubungan searah dari atasan kepada bawahan sehingga bawahan sulit menyampaikan keluhan.	Validitas dan reliabilitas dapat diterima

Pada tabel triangulasi yang telah dijabarkan diatas diketahui bahwa setiap komponen memperoleh hasil yang teruji secara validitas dan reliabilitas dikarenakan adanya kesesuaian dari hasil jawaban antar narasumber serta kondisi hasil observasi. Meskipun begitu terdapat beberapa kontras dari hasil wawancara seperti tidak diketahuinya kondisi kepemimpinan yang kurang terbuka pada wawancara dengan pihak atasan, namun diketahui melalui wawancara dengan narasumber para karyawan. Hasil wawancara antar narasumber dan telah dianalisis untuk memperoleh kesimpulan yang berdasarkan pada data empiris.

#### 4.3. Hasil Observasi

Observasi dilakukan pada seluruh cabang CV. Karunia Sejahtera Motor, dengan total kunjungan pada masing masing kantor adalah 4 kali. Observasi ini bertujuan untuk mengamati dan juga melihat karyawan etnis Jawa, Tionghoa, dan Madura yang bekerja di dalam CV. Karunia Sejahtera Motor, bagaimana mereka berkomunikasi dan juga berinteraksi dengan sesama.

##### 4.3.1. Observasi kantor Balung (pusat)

Dari observasi yang dilakukan, karyawan kantor Balung memiliki kebiasaan kerja yang tepat waktu. Karyawan juga saling berkomunikasi antara satu dengan yang lain ketika berpapasan, namun karyawan berkelompok-kelompok sesuai dengan etnis. Hal tersebut juga terlihat ketika jam makan siang kantor, karyawan wanita berkelompok sendiri, sedangkan sales perusahaan terlihat berkelompok sendiri. Ketika peneliti bertanya kepada responden mengapa demikian, responden merespon bahwa kejadian seperti itu memang sudah biasa terjadi, sales perusahaan berkelompok sendiri, sedangkan karyawan wanita berkelompok sendiri. Berbeda dengan karyawan etnis Tionghoa, karyawan etnis Tionghoa terlihat menyendiri pada jam makan siang. Ketika peneliti bertanya mengapa demikian, responden menjawab karena lebih nyaman untuk makan sendiri pada saat jam makan siang dan pada saat istirahat. Ketika peneliti melakukan observasi, terlihat perdebatan antara karyawan yang terjadi. Karyawan etnis Jawa berdebat dengan karyawan etnis Madura dikarenakan masalah pengiriman barang. Penyebabnya adalah kesalahan pemilihan kata, sehingga terjadi salah paham antar sesama karyawan. Karyawan etnis Madura berdebat dengan nada yang tinggi, sehingga karyawan etnis Jawa kurang bisa menerima, dari situ terjadi perdebatan kecil di dalam perusahaan. Namun kejadian tersebut tidak terjadi berlarut-larut, kepala cabang Balung menengahi kejadian tersebut, lalu kedua belah pihak sudah berdamai dan kembali bekerja seperti biasa ketika peneliti datang keesokan harinya. Pada saat jam pulang kantor, beberapa karyawan langsung pulang, ada juga karyawan yang masih berada di dalam kantor, hanya untuk sekedar bercengkrama.

##### 4.3.2. Observasi kantor cabang Jember

Dari observasi yang di lakukan, kantor cabang Jember terlihat lebih sepi dibandingkan dengan kantor pusat. Ketika peneliti bertanya kepada responden, responden menjawab karena sales langsung bekerja di lapangan, tidak mampir ke kantor dahulu, sehingga kantor terlihat lebih sepi. Ketika jam makan siang, sales baru berdatangan untuk makan siang bersama. Karyawan etnis Jawa terlihat berkelompok sendiri, begitu juga etnis Madura, namun terkadang bercengkrama satu sama lain. Karyawan etnis Jawa terdengar lebih halus ketika bercengkrama, namun karyawan etnis Madura terlihat lebih kasar, dikarenakan memiliki nada yang tinggi. Peneliti bertanya kepada responden, apakah ada terjadi masalah terkait komunikasi, responden menjawab masalah yang terjadi lantaran karena komunikasi pasti ada, namun tidak serius. Responden menambahkan, penyampaian komunikasi antara etnis Jawa, Tionghoa, dan Madura berbeda. Karyawan etnis Tionghoa berkomunikasi *to the point*, karyawan etnis Jawa halus dan menjelaskan satu demi satu, sedangkan etnis Madura memiliki nada yang tinggi.

##### 4.3.3. Observasi kantor cabang Lumajang

Dari hasil observasi, kantor cabang Lumajang memiliki

paling banyak karyawan dengan etnis yang berbeda. Karyawan kantor Lumajang tidak terlihat cukup aktif berkomunikasi satu dengan yang lain. Karyawan etnis Jawa terlihat duduk sendiri ketika jam makan siang, sedangkan etnis Tionghoa dan juga Madura berkelompok sendiri pada saat jam makan siang. Ketika peneliti melakukan observasi, peneliti mendengarkan karyawan berbicara, karyawan etnis Madura terlihat lebih menonjol, dikarenakan nada bicaranya yang tinggi dan juga terkesan arogan. Terlihat juga perbedaan pelayanan antara karyawan etnis Jawa dan Madura ketika melayani konsumen. Karyawan etnis Jawa terlihat sangat ramah dan juga lebih *welcome* kepada konsumen, untuk karyawan etnis Madura, terlihat lebih akrab dan juga supel, karena pembicaraan menggunakan bahasa santai.

##### 4.3.4. Observasi kantor cabang Tanggul

Dari observasi yang dilakukan, suasana kantor cabang Tanggul terlihat lebih akrab antara satu dengan lainnya. Namun tetap masih ada pengelompokan yang terjadi. Ketika peneliti bertanya kepada responden, apakah ada permasalahan internal yang terjadi pada kantor, responden menjawab ada. Permasalahan kantor yang melibatkan keuangan pada masa lalu membuat karyawan memberikan respon masing-masing terkait masalah tersebut. Karyawan etnis Madura terlihat yang paling tidak terima dan langsung marah tanpa bisa mengontrol emosinya, karyawan etnis Tionghoa terkesan lebih cuek dan terlihat tidak peduli. Karyawan etnis Jawa menyampaikan solusi tanpa membawa perasaan marah dan juga menyampaikan dengan nada bicara yang lembut.

#### 4.4. Uraian dan Pembahasan

Penelitian dilakukan pada seluruh cabang dengan diwakili oleh narasumber yang dianggap dapat mewakili karakteristik dari lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor. Penelitian melakukan pengamatan terkait kondisi manajemen komunikasi internal yang terjalin dalam lingkungan kerja yang terdiri dari karyawan yang berasal dari berbagai etnis. Adanya beberapa konflik yang pernah muncul serta kesenjangan antar etnis yang sering diwujudkan dalam bentuk konflik verbal tampak pada interaksi yang terjalin, yang terjadi dikarenakan adanya perbedaan karakteristik antar individu. Konflik terjadi tidak hanya antar divisi atau antar level, namun lebih cenderung dikarenakan oleh munculnya perbedaan antar individu dan kesenjangan dalam berkomunikasi sehingga muncul prasangka atau persepsi tertentu antar individu.

##### 4.4.1. Komunikasi Internal Pada CV. Karunia Sejahtera Motor

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber dan hasil observasi, dapat diketahui komunikasi yang terjalin selama ini tampak relatif baik dan terlihat kompak. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Dari hasil observasi karyawan tampak telah bekerja dengan efektif, permasalahan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan. Hal ini terlihat dari cara para karyawan dalam menghadapi komplain dari pelanggan ataupun permasalahan operasional lainnya terkait penjualan seperti proses pengantaran barang pesanan. Dari hasil observasi diketahui koordinasi yang terjalin dalam aktivitas kerja sehari-hari terlihat cukup baik meskipun ada kendala kecil seperti keterlambatan yang dikarenakan miskomunikasi. Berdasarkan pada hasil wawancara diketahui bahwa miskomunikasi terjadi dikarenakan adanya kurang pahaman pada nada bicara antar karyawan. Adanya perbedaan nada bicara dan logat masing-masing etnis yang menyebabkan kesulitan pemahaman komunikasi dalam berinteraksi.
- b. Struktur organisasi yang membaaur yaitu tidak adanya etnis tertentu yang mendominasi pada posisi tertentu. Meskipun kebanyakan karyawan pusat terdiri dari etnis Tionghoa khususnya bagian administrasi, namun jabatan tidak didominasi oleh suatu etnis tertentu, sehingga dapat mencegah terjadinya persepsi karyawan terkait adanya perlakuan

khusus untuk etnis tertentu. Meskipun begitu masih sering terjadi anggapan bahwa atasan lebih memberikan perhatian khusus kepada sesama etnis. Kondisi ini diketahui dari hasil wawancara yang menjelaskan bahwa karyawan merasa adanya kedekatan khusus antara karyawan dan atasan yang seetnis. Meski tidak adanya bukti khusus yang menunjukkan keabsahan kondisi ini, namun hasil wawancara menunjukkan adanya persepsi yang dimiliki oleh beberapa karyawan.

- c. Adanya komunikasi pada karyawan antar etnis yang terlihat cukup baik dalam aktivitas kerja saat jam operasional dan saat jam istirahat. Para karyawan terlihat dapat bersosialisasi dengan baik dan akrab. Hasil pengamatan ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menjaga toleransi meskipun ada perasaan tidak senang. Karyawan CV. Karunia Sejahtera Motor dinilai memiliki *locus of control* dalam bersosialisasi yang ja relatif baik. Meskipun begitu, ditemukan adanya beberapa kendala yang baik, sehingga konflik yang terjadi cepat terselesaikan dan tidak sampai terjadi konflik besar. *Locus of control* yang dimaksud berarti individu memiliki pengendalian diri yang baik, sehingga dapat mencegah terjadinya konflik dalam berinteraksi.



Gambar 0.3 Interaksi antar karyawan

- d. Adanya budaya untuk saling menghormati dan menghargai kebudayaan masing-masing etnis seperti pemasangan dekorasi pada hari raya atau hari besar seperti Idul Fitri, Natal, dan Imlek. Selain itu para karyawan saling mengucapkan pada masing-masing hari raya atau hari besar yang dirayakan. Kebiasaan yang tertanam dalam aktivitas sosial CV. Karunia Sejahtera dalam menghormati dan meningkatkan toleransi antar etnis yang berbeda budaya dinilai cukup baik.
- e. Komunikasi yang terjalin cukup terintergrasi melalui media aplikasi whatsapp. Adanya grup *whatsapp* kantor mempermudah adanya interaksi antar karyawan. Selain itu adanya grup berfungsi untuk membantu menginformasikan terkait pemberitahuan informasi terbaru, sehingga para karyawan dapat mengetahui informasi terkini. Adanya grup ini dapat menjangkau karyawan kapanpun dan dimana pun, sehingga tidak perlu mengumpulkan karyawan hanya untuk memberikan informasi. Selain informasi, grup whatsapp juga digunakan untuk fungsi koordinasi pada divisi tertentu. Karyawan dapat saling mengetahui kondisi terkini, permasalahan yang sedang dihadapi dan memberikan solusi bersama-sama.
- f. CV. Karunia Sejahtera Motor juga menerapkan adanya pertemuan bersama dua kali dalam sebulan yang digelar di setiap cabang dealer, yaitu pada hari senin minggu

pertama dan hari senin pada minggu kedua. Pertemuan ini bertujuan untuk saling membahas permasalahan yang sedang dihadapi, kondisi perusahaan terkini secara detil, dan hal-hal yang menjadi ganjalan dan perlu dibahas bersama. Pertemuan ini menjadi salah satu sarana komunikasi yang penting dikarenakan adanya hal-hal yang membutuhkan musyawarah bersama, salah satunya seperti ketentuan atau peraturan baru yang hendak diterapkan, sehingga memerlukan pendapat bersama, kebijakan wajib yang hendak disosialisasikan secara mendetil yang tidak bisa hanya melalui grup *whatsapp*, atau permasalahan yang membutuhkan pendapat bersama.

Dari hasil penjabaran diatas dapat diketahui beberapa penemuan terkait kondisi komunikasi internal pada CV. Karunia Sejahtera Motor. Secara keseluruhan komunikasi yang terjalin dalam aktivitas bekerja memiliki *locus of control* yang ja relatif baik. Meskipun begitu, ditemukan adanya beberapa kendala yang mengakibatkan munculnya konflik kecil yang menyebabkan kesenjangan antar etnis pada lingkungan kerja CV. Karunia Motor. Kendala-kendala tersebut, antara lain yaitu:

- a. Perbedaan cara berkomunikasi

Perbedaan cara berkomunikasi menjadi salah satu penyebab terjadinya konflik. Permasalahan ini muncul dikarenakan oleh nada bicara, tatanan komunikasi dan gestur tubuh yang digunakan dalam berkomunikasi.

Karakteristik dari masing-masing etnis dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Etnis Jawa memiliki karakteristik dalam berkomunikasi yang berhati-hati dalam menyusun kosa kata, bernada cenderung lembut, takut menyinggung perasaan lawan bicara.
  - Etnis Madura memiliki karakteristik dalam berkomunikasi yang bernada tinggi dan keras serta cenderung tidak melakukan penyusunan kosa kata dalam berkomunikasi, sehingga terkesan kasar dalam melakukan penyampaian pesan.
  - Etnis Tionghua memiliki karakteristik dalam berkomunikasi yang langsung pada inti permasalahan, berterus terang, cepat dan kurang memperhatikan tata krama, sehingga terkesan kasar.
- b. Adanya perbedaan kebiasaan dan pola pikir yang dimiliki setiap etnis. Etnis Jawa lebih mementingkan hubungan yang terjalin, lebih kekeluargaan dan memiliki pelayanan yang ramah. Selain itu etnis Jawa memiliki slogan “blangkon” yang dapat diartikan secara kompleks. Slogan ini bermakna untuk tetap ramah, senyum dan berkelakuan sopan meskipun di dalam hati marah, jengkel atau tidak setuju dengan suatu tindakan. Etnis Tionghua dan Madura lebih frontal dalam menyampaikan pendapat dan argumen atas suatu permasalahan. Selain hal itu, etnis Jawa lebih memperhatikan estetika, sedangkan etnis madura cenderung lebih mementingkan hasil akhir dan kemanfaatan. Perbedaan dari kebiasaan dan pola pikir dasar menyebabkan adanya tidak sesuaian antar individu dalam menjalankan pekerjaan.
- c. Adanya pemikiran bahwa atasan memberikan perlakuan yang kurang adil berdasarkan masing-masing etnis menyebabkan adanya kesenjangan antar etnis karyawan. Beberapa karyawan masih beranggapan bahwa atasan lebih memiliki kedekatan khusus dengan karyawan satu etnis. Kondisi ini secara tidak langsung menyebabkan adanya penyekat hubungan yang terjalin pada lingkungan kerja. Meskipun tidak ada kasus yang dapat dijadikan sebagai bukti atas tindakan yang tidak adil namun karyawan merasa secara tersirat kondisi ini terjadi. Diketahui bahwa mereka sering memiliki perasaan adanya perlakuan khusus antara atasan dan bawahan seetnis. Hal ini secara tidak langsung menimbulkan adanya kecemburuan sosial. Kecemburuan sosial yang timbul dapat menyebabkan persepsi atas penilaian kinerja yang tidak adil serta adanya dispensasi khusus dikarenakan adanya kedekatan antara atasan dan bawahan satu etnis. Berdasarkan hasil wawancara (N.1-Q2)

atasan perusahaan tidak memiliki hubungan khusus dengan karyawan diluar hubungan kerja atau hubungan sebelum bekerja di dalam perusahaan, perusahaan merekrut karyawan berdasarkan kompetensi mereka., sehingga perlakuan khusus tersebut tidak ada kaitannya dengan hubungan pribadi atau kekeluargaan maupun etnis, keakraban yang terjadi murni terjadi karena kedua pihak tersebut memiliki topik pembicaraan dan ketertarikan akan hal-hal tertentu yang sesuai

**d. 4.4.2 Manajemen Komunikasi Internal pada CV. Karunia Sejahtera Motor**

Penelitian melakukan analisis manajemen komunikasi internal pada CV. Karunia Sejahtera Motor berdasarkan penjelasan yang diperoleh dari Gilis (2006, p. 205) yaitu terdapat tiga faktor dasar fundamental yang dilakukan dalam manajemen komunikasi internal, diantaranya yaitu hierarki komunikasi, komunikasi media massa, dan jaringan Nonformal. Dari hasil analisis diketahui bahwa CV. Karunia Sejahtera Motor telah melakukan ketiga faktor dasar ini. Penerapan yang dilakukan antara lain yaitu:

**a. Hierarki komunikasi**

Pada CV. Karunia Sejahtera Motor terdapat struktur penerapan komunikasi berdasarkan pada rantai bagan struktur organisasi yang telah disusun. Proses pelaporan dilakukan berdasarkan pada struktur organisasi yang telah terbentuk. Dengan adanya hierarki komunikasi, diharapkan permasalahan dapat diselesaikan secara tersistematis dan cepat. Namun diketahui bahwa komunikasi secara hierarki menyebabkan terjadinya penyelesaian masalah yang berpusat pada atasan, sehingga pada praktik yang dilakukan oleh CV. Karunia Sejahtera Motor, komunikasi tidak dilakukan secara dua arah atau yang disebut juga dengan *management by wandering around*. Keputusan penyelesaian masalah yang berpusat pada atasan sering menyebabkan tertundanya penyelesaian masalah. Selain itu, solusi dari pemecahan masalah hanya didasari oleh solusi terbaik berdasarkan asumsi atasan, sedangkan atasan tidak terjun langsung ke lapangan, sehingga memiliki pengetahuan yang kurang terkait kondisi di lapangan.

Penerapan hierarki komunikasi akan baik bila dilakukan dengan *management by wandering around*. Adanya penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan secara dua arah dapat membantu pengambilan keputusan yang tepat dan efektif. Selain itu keputusan dapat disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan serta sesuai dengan tujuan pihak manajemen yang telah ditetapkan untuk mencapai visi dan misi yang dimiliki oleh CV. Karunia Sejahtera Motor.

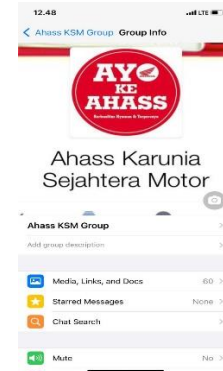
**b. Komunikasi media massa**

Komunikasi media massa yang dilakukan oleh CV. Karunia Sejahtera Motor adalah melalui media *whatsapp* dan email. Perusahaan melakukan koordinasi dengan para karyawan melalui obrolan grup serta email. Informasi yang sifatnya global, dan berlaku untuk seluruh cabang dilakukan melalui email, sedangkan masing-masing cabang memiliki grup *whatsapp* khusus yang bertujuan untuk koordinasi dan memberikan informasi terkini antar bagian pada setiap cabang. Selain grup cabang, setiap PIC dan Kepala Bengkel memiliki grup untuk melakukan koordinasi agar setiap cabang memiliki ketentuan, kebijakan dan promosi yang sesuai dengan yang ditetapkan pusat.



**Gambar 0.4 Sesi wawancara**

Adanya bantuan media massa dalam proses komunikasi memiliki peranan penting untuk mempermudahnya sosialisasi informasi. Proses koordinasi dan komunikasi yang dapat dilakukan dengan cepat tanpa batasan jarak dan waktu dapat membantu agar komunikasi internal terjalin secara efektif dan efisien. Tanpa media massa seperti email ataupun *whatsapp*, informasi dan komunikasi perlu disampaikan melalui lembar pengumuman atau melalui pertemuan, sehingga membutuhkan usaha khusus untuk menyebarkan suatu informasi.



**Gambar 0.5Whatsapp group**

**c. Jaringan Non Formal**

Komunikasi melalui jaringan non formal terjalin secara spontanitas pada lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor. Para karyawan melakukan komunikasi saat makan siang maupun di luar jam kerja. Adanya komunikasi yang terjalin pada jaringan non formal masih tersekat antar kelompok tertentu dikarenakan adanya dorongan untuk saling berkumpul dengan rekan kerja yang akrab dibanding rekan kerja lainnya. Manajemen komunikasi internal melalui jaringan non formal memiliki kecenderungan yang terpetak antar etnis bahkan antar usia dan gender. Perusahaan belum melakukan intervensi dalam komunikasi jaringan non formal sehingga komunikasi yang terjalin belum maksimal efektivitasnya dalam membangun hubungan kerja yang kondusif. Berdasarkan observasi, komunikasi yang terjalin dari jaringan non formal malah menimbulkan adanya risiko perselisihan yang diakibatkan oleh gosip dan komunikasi yang melibatkan emosional pribadi. Pihak manajemen perlu ikut serta dalam memastikan komunikasi non formal yang terjalin dapat berjalan dengan baik dan berdampak positif terhadap lingkungan kerja.





**Gambar 0.6 Interaksi antar karyawan**

Berdasarkan pada Robbins (2008, p. 392) komunikasi terdiri dari empat fungsi, diantaranya yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Berdasarkan pada ke empat fungsi komunikasi dapat dijabarkan kondisi komunikasi pada CV. Karunia Sejahtera Motor adalah sebagai berikut:

a. Pengendalian

Fungsi pengendalian dalam komunikasi yang terjalin pada CV. Karunia Sejahtera Motor masih dinilai sangat minim. Karyawan masih jarang menyampaikan keluhan kepada para atasan dikarenakan adanya anggapan bahwa atasan memiliki sifat tertutup, keluhan yang disampaikan nantinya tidak akan ditindak lanjuti dan adanya persepsi para karyawan bahwa atasan akan tidak suka dengan karyawan yang menyampaikan keluhan-keluhan tersebut.

b. Motivasi

Fungsi motivasi pada lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor dinilai cukup baik dikarenakan atasan memberikan instruksi pekerjaan dengan jelas dan adanya sistem bonus yang dihitung berdasarkan pada jumlah penjualan yang dilakukan. Meskipun begitu adanya anggapan adanya penilaian yang tidak adil menyebabkan beberapa karyawan khususnya non penjualan beranggapan bahwa atasan memberikan penilaian yang kurang adil dikarenakan lebih memihak kelompok tertentu. Selain itu terkait motivasi jenjang cukup kurang dikarenakan adanya persepsi dari beberapa karyawan bahwa jabatan tertentu memang diperuntukkan untuk karyawan kesayangan atasan.

c. Pengungkapan emosi

Pengungkapan emosi pada lingkungan kerja CV. Karunia Sejahtera Motor dapat terbagi menjadi kelompok ekspresif dan tidak ekspresif. Karyawan dari etnis Madura memiliki pengungkapan emosi yang ekspresif dibandingkan etnis Tionghua. Etnis Jawa mengungkapkan emosi secara tidak ekspresif. Meskipun tidak ekspresif beberapa dari karyawan etnis Jawa lebih cepat memutuskan berhenti bila tidak dapat menerima kondisi yang dihadapi. Dari beberapa hasil wawancara diketahui bahwa karyawan etnis Jawa berpikiran bahwa bila tidak sesuai dengan atasan dan perusahaan sebaiknya berhenti dan mencari pekerjaan lain daripada membuat gaduh atau bekerja dengan tidak nyaman.

d. Pengungkapan informasi

Komunikasi terkait pengungkapan informasi pada CV. Karunia Sejahtera Motor dinilai cukup baik. Informasi dapat disebarkan melalui jaringan non formal maupun media *whatsapp* dan email. Informasi dapat tersampaikan tanpa terhalang oleh jarak maupun waktu. Selain itu perusahaan juga melakukan pertemuan untuk membahas informasi secara mendetil yang tidak dapat disampaikan melalui media *whatsapp* dan email. Meskipun begitu masih banyak karyawan yang pasif dalam berkomunikasi melalui media grup yang tersedia. Karyawan yang pasif enggan dalam berbagi informasi sehingga menyebabkan kurang efektifnya komunikasi melalui media *whatsapp* yang tersedia.

Dari penjabaran terkait manajemen komunikasi internal pada CV. Karunia Sejahtera Motor, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kekurangan dari manajemen komunikasi internal yang diterapkan, diantaranya yaitu:

- a. Perusahaan belum mengadakan program khusus untuk membangun komunikasi jaringan non formal yang membantu mengakurkan karyawan dengan berbagai latar belakang etnis, usia dan gender. Diperlukan adanya campur tangan perusahaan terkait keeratan hubungan dan komunikasi yang terjalin antar karyawan seperti melalui makan bersama saat terbuka atau pun mengadakan acara outbond. Dalam penerapan berbagai acara ini juga diperlukan usaha perusahaan untuk memastikan bahwa para karyawannya dapat saling berbaur dan tidak malah menjadi penyekat hubungan antar golongan tertentu.
- b. Belum dilakukannya *management by wandering around*. Dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan pada CV. Karunia Sejahtera Motor masih menerapkan keputusan yang dilakukan oleh atasan. Kondisi ini menyebabkan keputusan yang dilakukan kurang efektif karena atasan tidak secara langsung mengetahui kondisi di lapangan. Selain itu, perusahaan membutuhkan implementasi manajemen komunikasi internal sebagai sarana untuk menciptakan keterbukaan terkait penilaian maupun kebijakan yang dibuat. Keterbukaan yang dimaksud juga terkait dengan fungsi dari kebijakan yang ditentukan. Dengan adanya ketidak terbukaan dalam hubungan yang terjalin dapat menyebabkan para bawahan memiliki persepsi bahwa keputusan dan pemecahan masalah yang dilakukan oleh atasan bersifat subyektif yang terkadang terkesan berpihak pada golongan tertentu. Diperlukan keterbukaan *management* untuk dapat memastikan komunikasi berjalan secara efektif dan tidak menimbulkan keberatan oleh pihak tertentu.
- c. Penggunaan media *whatsapp* sebagai sarana komunikasi dan koordinasi yang belum maksimal dikarenakan adanya beberapa karyawan yang pasif dan tidak melakukan penyaluran informasi terkait kondisi terkini yang perlu diketahui oleh rekan kerja lainnya, ataupun sebagai sarana mengajukan pertanyaan dan pengaduan masalah. Perusahaan perlu untuk mendorong para karyawan untuk melakukan dorongan kepada karyawannya agar aktif dalam menggunakan media *whatsapp* sehingga segala permasalahan yang terjadi dapat ditangani dengan cepat dan menjadi sarana komunikasi yang efektif dan efisien.
- d. Kurangnya keterbukaan atasan dalam menerima keluhan dan pengaduan dari para karyawan. Para atasan perlu memiliki keterbukaan dalam menerima keluhan maupun pengaduan terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan. Hal ini dapat mengurangi terjadinya tekanan dalam dunia kerja serta memastikan para karyawan bekerja dengan nyaman. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu karyawan dapat bekerja dengan optimal dan mengurangi jumlah *turnover* karyawan.
- e. Pemberian motivasi yang hanya berdasarkan pada bonus dari jumlah penjualan. Motivasi seharusnya dilakukan tidak hanya menggunakan uang bonus saja namun juga penghargaan ataupun jenjang karir. Karyawan melakukan pekerjaan secara tidak optimal dikarenakan tidak termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Selain itu, kondisi ini juga berdampak bagi psikologis karyawan yang dianggap disayang oleh atasan. Karyawan tersebut akan cenderung menjadi musuh atau dikucilkan oleh karyawan lainnya dikarenakan karyawan lain merasa tidak adil ataupun takut kesalahan atau kinerjanya dilaporkan kepada atasan.

Beberapa kelemahan dari *management* komunikasi internal pada CV. Karunia Sejahtera Motor menunjukkan bahwa dibutuhkan

adanya perbaikan dan peningkatan pelaksanaan *management* perusahaan untuk memastikan komunikasi internal terjalin dengan efektif, efisien, baik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. e.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Komunikasi internal pada CV. Karunia Sejahtera Motor berjalan cukup baik meskipun terkadang masih terjadi konflik dan gesekan di dalam perusahaan. Melihat banyak sekali perbedaan di dalam perusahaan, konflik yang terjadi merupakan masalah salah paham ketika berkomunikasi, komunikasi dengan nada yang tinggi, dan juga perbedaan sifat dan pola pikir karyawan. Selain itu juga masih ada jarak antara petinggi perusahaan dan juga karyawan perusahaan, hal ini menyebabkan kurang terbukanya karyawan ketika ingin menyampaikan hal yang mereka rasakan, sehingga masalah tidak segera terselesaikan.

Manajemen komunikasi internal di dalam CV. Karunia Sejahtera Motor berjalan dengan cukup baik, pihak manajemen komunikasi internal bekerja sangat baik ketika ada konflik yang terjadi antara karyawan, dan juga pihak manajemen komunikasi internal menjadi sarana karyawan untuk dapat menyampaikan keluhan dan saran mereka kepada petinggi perusahaan, dan juga sebaliknya, sebagai sarana petinggi perusahaan untuk menyampaikan hal kepada karyawan. Manajemen komunikasi internal sangat berperan dalam membantu perusahaan untuk menjaga loyalitas para karyawannya dan menyelesaikan berbagai konflik yang terjadi.

### Saran

Berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan terhadap manajemen komunikasi internal, maka diketahui terdapat beberapa tindakan pembenahan yang perlu dilakukan oleh CV. Karunia Sejahtera Motor, diantaranya yaitu:

- a. Melakukan komunikasi dua arah terkait pengambilan keputusan ataupun pembuatan kebijakan untuk memastikan keputusan yang diambil sesuai dengan kondisi lapangan dan tidak memberatkan para karyawan dalam bekerja. Adanya penerapan *management by wandering around* dapat mencegah terjadinya konflik vertikal yang terjadi antara pihak bawahan dengan pihak atasan misalnya dengan melakukan komunikasi rencana perusahaan dan menerima masukan dari para bawahan atau merancang kebijakan dan strategi dengan berdasarkan pada masukan para karyawan agar sesuai dengan kondisi lapangan kerja.
- b. Perusahaan ikut campur dalam jaringan komunikasi non formal untuk membantu karyawan dapat saling membaur antar etnis, gender maupun usia. Perusahaan dapat melaksanakan *outbond* ataupun acara berkumpul lainnya, sehingga dapat mempererat ikatan hubungan yang terjalin antar rekan kerja perusahaan.
- c. Perusahaan perlu memberikan penilaian kerja secara terbuka kepada para karyawan, sehingga menghindari adanya perlakuan khusus oleh atasan kepada karyawan tertentu yang menyebabkan adanya kesenjangan hubungan serta menurunkan motivasi karyawan dalam mencapai jenjang karir tertentu. Dengan adanya penilaian kinerja yang terbuka, maka karyawan dapat merasakan adanya penilaian yang adil, sehingga termotivasi memberikan kinerja terbaiknya.
- d. Perusahaan mendorong para karyawannya untuk aktif dalam menjalin komunikasi melalui sarana yang telah tersedia seperti grup obrolan *whatsapp*. Karyawan dapat menyalurkan informasi, pertanyaan, berbagai kasus yang sedang dihadapi maupun menyampaikan keluhan. Melalui jaringan grup obrolan diharapkan komunikasi yang terjalin dapat semakin efektif dan efisien tanpa batasan waktu dan jarak, sehingga karyawan dapat menyelesaikan permasalahan dengan cepat

dan meminimalkan kesalah pahaman akibat kurangnya informasi yang diperoleh.

Perusahaan perlu memastikan bahwa penyampaian keluhan dari para karyawan akan diterima dan dipertimbangkan kembali dengan baik. Hal ini dapat membantu karyawan lebih terbuka dalam menyampaikan keluhan dan mengekspresikan emosi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Adanya anggapan bahwa penyampaian keluhan kepada atasan akan diabaikan atau persepsi bahwa atasan tidak menyukai karyawan yang menyampaikan keluhan dapat menyebabkan karyawan enggan untuk terbuka, sehingga menyebabkan adanya tekanan dalam bekerja ataupun tingkat *turnover* karyawan yang meningkat. Perusahaan perlu mengkomunikasikan motivasi kepada para karyawannya yang tidak hanya berupa imbalan material namun juga penghargaan dan jenjang karir. Dengan adanya penghargaan dan jenjang karir dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, I. (2001). Penggunaan dan penyalahgunaan kebudayaan di Indonesia. *Jurnal Antropologi Indonesia*, 40(2), 34–45.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Riau: Zanafa Publishing.
- Prastowo, Andi. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta : Ar-ruzzmedia.
- Borero, N. E., & Yeh, C. J. (2011). The multidimensionality of ethnic identity among urban high school youth. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 11(2), 114–135.
- Cahyono, B., & Suharto, S. (2005). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 369–387.
- Chavez, A.F., & Guido-DiBrito, F. (1999). Racial and ethnic identity and development. In Clark, C & Caffarella, R. (Eds). *An update on adult development theory: New ways in thinking about the life course*. New direction for adult and continuing education 84 (pp.39–48). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Effendy, Onong Uchjana. (2005). *Humas membangun citra dengan komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Evans, N. J., Forney, D. S., Guido, F., Patton, L.D., & Renn, K.A. (2010). *Student development in college: Theory, research, and practice*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gunawan, K., & Rante, Y. (2011). Manajemen konflik atasi dampak masyarakat multikultural di Indonesia. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 212–224. Handoko, T. Hani. (2009). *Manajemen, cetakan duapuluh*. Yogyakarta : Penerbit BPEE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah edisi revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Riniwati, H. (2011). *Mendongkrak motivasi dan kinerja*. Malang: UB Press.
- Jenifer, R. D. & Raman, G. P. (2015). Cross cultural communication barriers in workplace. *Internasional Journal of Management*, 6(1), 332–335.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nagara, D. P. (2007). Prasangka sosial dalam komunikasi antar etnik di kota Pontianak. *Jurnal Penelitian Universitas Tanjungpura*, 11(3), 25–40.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia
- Noah, Y., & Metiboba, S. (2012). Work environment and job attitude among employees in a Nigerian Work Organization. *Journal of Sustainable Society*, 1(2), 36–43.
- Nuridin. (2017). Analisis miskomunikasi dalam bahasan lisan dan bahasan tulis. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 1(2), 97–100.

- Rahmat, Jalalludin. (2002). *Metode penelitian komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins. S. P. (2008). *Organizational behavior (Perilaku organisasi)*. Jakarta : Salemba Empat
- Samovar, L. A., Porter, R. E.,& Jain, N. C. (1981). *Understanding intercultural communication*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerjapegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan, P. (2014). Menujumasyarakat yang multikultural. *Indonesian Journal of Social and Cultural Anthropology*, 40(2), 98–105.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Prenada Media.
- Stratoudaki, H.(2005). Nation and democracy: Aspects of ethnic identity of adolescents. *SocialResearches*,116(1), 23–50.
- Sya'roni. (2008). Interaksi sosial antar kelompok etnik di Kelurahan Tambak Sari Kecamatan Jambi Selatan Kota Jambi. *Kontekstualita*, 23(1), 15–25.
- Tedjakusuma, F.,& Sutanto, E. M. (2015). Komunikasi antar karyawan etnis Jawa dan Tionghua. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 167–176.
- Tsagkatos, E.,& Sargioti, V. (2015). Ethnic identity and cultural elements: Student's views. *Journal of Sociological Research*, 6(1),76–85<http://dx.doi.org/10.5296/jsr.v6i1.7116>
- Widjaja, A. W. (2000). *Ilmu komunikasi pengantar studi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wiskow, C., Albreht, T.,&Pietro, de C. (2010). *How to create an attractive and supportive working environment for health professionals, analysis of health systems and policies*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Wulan, L. (2011). *Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang*. Skripsi, Semarang:Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro.