Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2776-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 30313-30320

Analisis Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Kesenjangan Komunikasi Horizontal Antarpegawai di Kelurahan Jambewangi Kabupaten Magelang

Damai Larasati[1], Hestiani[2], Ridha Tsaniya Putri[3], Afi Nuramadani[4], Zulfa Al Dina[5]
[1, 2, 3]Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Tidar, Magelang
Corresponding Author: Hestiani, hestiani@students.untidar.ac.id

Published: June, 2026

ABSTRACT

The study purpose was to analyze the internal and external factors that cause horizontal communication gaps among employees at Kelurahan Jambewangi, Magelang Regency, and to understand how these factors affect coordination, information delivery, and the effectiveness of public services. Materials and methods. This study employed a qualitative approach with a descriptive-analytic design. Data were collected through in-depth interviews with five informants representing different positions at Kelurahan Jambewangi, namely the Village Head, Village Secretary, Head of Service Section, General Affairs Head, and Hamlet Head. Data analysis followed the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing, with source triangulation applied to ensure validity. Results. The findings revealed that horizontal communication gaps were caused by both internal and external factors. Internal factors included differences in information comprehension, individual character, trust levels, ego and prestige, and individual communication skills. External factors included the use of communication media (primarily WhatsApp), workload, clarity of task division, organizational work culture, and time availability for communication. Conclusions. Horizontal communication gaps at Kelurahan Jambewangi are shaped by the interaction of individual, cultural, and structural factors. Despite relatively harmonious working relationships, psychological barriers such as reluctance toward senior employees and uneven communication skills remain significant obstacles. Improvements in open communication culture, scheduled coordination, and optimized media use are recommended to enhance communication effectiveness and public service quality.

Keywords: horizontal communication, communication gap, internal factors, external factors, organizational communication

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan informasi, mengatur kegiatan dan membangun hubungan kerja di antara para pegawai. Di dalam organisasi publik seperti kelurahan, komunikasi memiliki peran penting untuk memastikan efektivitas kerja dan kualitas layanan kepada masyarakat. Salah satu jenis komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi horizontal yaitu interaksi antar pegawai yang memiliki kedudukan setara yang membantu mempermudah koordinasi dan kerja sama (Kartini et al., 2024).

Komunikasi horizontal dalam praktinya, sering kali tidak berjalan dengan baik yang mengakibatkan adanya kesenjangan dalam komunikasi di antara pegawai. Kesenjangan ini dapat berupa kurangnya transparansi informasi, perbedaan pandangan, serta lemahnya koordinasi antarbagian yang berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Kurniasih, 2021) yang menekankan bahwa komunikasi internal memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kesenjangan dalam komunikasi horizontal dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup pandangan, sikap dan budaya organisasi yang di mana perbedaan pemahaman di antara pegawai dapat menghalangi komunikasi (Robbins & Judge, 2012). Selain itu, faktor eksternal seperti tuntutan dari masyarakat dan perubahan dalam lingkungan organisasi juga berpengaruh pada proses

komunikasi. (Abdul Malik Faja et al., 2022) menyatakan bahwa komunikasi internal dan eksternal sangat penting bagi keberhasilan dalam sebuah organisasi.

Pelayanan publik dalam ruang lingkup pemerintahan, komunikasi yang efektif menjadi faktor yang penting karena berhubungan langsung dengan masyarakat. Komunikasi horizontal yang baik dapat meningkatkan koordinasi kerja dan hubungan antar pegawai sehingga mendukung terciptanya pelayanan yang optimal (Winanda & Destiwati, 2024). Kelurahan Jambewangi dipilih sebagai lokasi penelitian karena kelurahan merupakan unit pemerintahan yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari masyarakat, sehingga jika ada hambatan komunikasi yang terjadi di dalamnya akan terasa langsung dampaknya bagi warga yang membutuhkan pelayanan.

Saat observasi awal di Kelurahan Jambewangi, ditemukan sejumlah indikasi bahwa komunikasi antar pegawai belum sepenuhnya berjalan mulus mulai dari perbedaan pemahaman dalam menjalankan tugas, koordinasi yang terhambat saat pegawai tidak berada di kantor, hingga adanya rasa sungkan antar pegawai yang tanpa disadari menjadi penghalang dalam proses komunikasi sehari-hari. Kondisi inilah yang melandasi penelitian lebih dalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan komunikasi horizontal di Kelurahan Jambewangi Kabupaten Magelang.

KERANGKA TEORI

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan antar anggota dalam suatu lingkup hubungan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Pace & Faules dalam (Hanitya, 2025), komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pemahaman pesan di antara unit-unit komunikasi dalam struktur yang menghubungkan satu sama lain di dalam sebuah organisasi. (Nuryadi et al., 2025) menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan faktor penting untuk menjaga kelancaran operasional dan meningkatkan produktivitas karyawan, karena komunikasi yang efektif berpengaruh dalam menyampaikan informasi yang jelas, koordinasi yang efisien, dan meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Komunikasi menjalankan beberapa peran penting dalam sebuah organisasi. (Aprinawati et al., 2024) menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi berperan sebagai alat kontrol, motivasi, pengungkapan emosi, serta penyampaian informasi. Berdasarkan bentuknya, komunikasi organisasi terbagi menjadi tiga bentuk, yakni komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan, komunikasi horizontal antar pegawai setingkat, serta komunikasi diagonal yang melibatkan pihak-pihak dari posisi berbeda tanpa ikatan hierarki langsung.

Komunikasi Horizontal dan Kesenjangan Komunikasi

Komunikasi horizontal dalam (Andriany, 2021) menjelaskan bahwa komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang berlangsung di antara pegawai dari divisi yang berbeda tapi masih setingkat dalam struktur hierarki. Komunikasi ini berlangsung secara informal dan bertujuan untuk berbagi informasi, menyelesaikan masalah bersama, serta membangun kerja sama di antara rekan kerja yang setingkat. (Nuryadi et al., 2025) menambahkan bahwa indikator komunikasi horizontal yang sehat dapat dilihat dari adanya kepercayaan dan keterbukaan antar anggota, keseimbangan tanggung jawab dalam tim, efektivitas kerja sama, serta kemampuan menyelesaikan perbedaan pendapat secara konstruktif.

Komunikasi horizontal jika tidak berjalan sebagaimana mestinya, akan menimbulkan kesenjangan komunikasi. (Aprinawati et al., 2024) menjelaskan bahwa kesenjangan komunikasi terjadi ketika pesan yang dikirimkan oleh pengirim tidak diterima atau dipahami secara baik oleh penerima akibat adanya berbagai hambatan, baik yang bersifat personal maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Hambatan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal yang bersumber dari dalam diri individu pegawai, dan faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan organisasi.

Faktor Internal Penyebab Kesenjangan Komunikasi Horizontal

Faktor internal merupakan bentuk hambatan komunikasi yang bersumber dari dalam diri individu pegawai. Dalam penelitian ini, faktor internal yang diteliti mencakup lima aspek, yaitu perbedaan pemahaman informasi, perbedaan karakter, tingkat kepercayaan antar pegawai, ego dan gengsi, serta kemampuan komunikasi individu. (Aprinawati et al., 2024) menyatakan bahwa hambatan berupa persepsi selektif terjadi ketika penerima pesan menangkap informasi berdasarkan pandangan pribadi dan

keyakinannya sendiri. (Chandra et al., 2023) menjelaskan bahwa faktor peran dan interaksi antar individu sangat berpengaruh terhadap cara berkomunikasi di tempat kerja.

Faktor Eksternal Penyebab Kesenjangan Komunikasi Horizontal

Kesenjangan komunikasi horizontal juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari luar diri pegawai, yaitu dari lingkungan organisasi itu sendiri. Dalam penelitian ini, faktor eksternal yang diteliti mencakup lima aspek, yaitu media komunikasi, beban kerja, kejelasan pembagian tugas, budaya kerja, dan ketersediaan waktu untuk berkomunikasi. (Aprinawati et al., 2024) menjelaskan bahwa hambatan komunikasi timbul akibat masalah teknis pada media yang digunakan, keterbatasan teknologi, atau ketidaksesuaian antara media yang dipilih dengan kompleksitas pesan yang ingin disampaikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif analitik. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) kepada seluruh narasumber dari lima jabatan di Kelurahan Jambewangi Kabupaten Magelang, antara lain Kepala Desa (Sartana), Sekretaris Desa (Rochmat Sutriyono), KASI Pelayanan (Cahyo Wiropati Sunarto), Kaur Umum (Budiyati), dan Kepala Dusun (Restu Yustiawan). Observasi awal juga dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai kondisi komunikasi di lapangan.

Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari lapangan kemudian dianalisis secara komprehensif dengan mengacu pada kerangka teori yang telah dibangun, mencakup aspek komunikasi organisasi, komunikasi horizontal, dan faktor-faktor penyebab kesenjangan komunikasi baik internal maupun eksternal. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai jabatan yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Komunikasi Organisasi di Kelurahan Jambewangi

Wawancara yang dilaksanakan kepada seluruh narasumber dari lima jabatan menyebutkan bahwa komunikasi sehari-hari di Kelurahan Jambewangi sudah berjalan cukup baik dan sudah terkoordinasi. Pernyataan ini sesuai dengan konsep Pace & Faules dalam (Hanitya, 2025) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pemahaman pesan di antara unit-unit komunikasi dalam struktur yang saling menghubungkan satu sama lain.

Sekretaris Desa Rochmat Sutriyono menyebutkan bahwa komunikasi lebih bersifat koordinasi, bukan perintah, dan berjalan berdasarkan tupoksi masing-masing pegawai. Pernyataan tersebut menggambarkan bagaimana komunikasi menjalankan peran kontrol dan informasi sebagaimana dijelaskan oleh (Aprinawati et al., 2024). Akan tetapi, peran komunikasi sebagai motivasi dan kontrol emosi belum terlaksana secara optimal, terutama pada jabatan yang lebih banyak bekerja di lapangan seperti Kepala Dusun

B. Komunikasi Horizontal dan Kesenjangan Komunikasi

Berdasarkan temuan lapangan, komunikasi horizontal antar jabatan di Kelurahan Jambewangi sudah berjalan, tetapi masih ditemukan kesenjangan komunikasi di beberapa aspek. Kepala Seksi Pelayanan Wiropati Sunarto menyatakan bahwa komunikasi antar jabatan berlangsung secara langsung untuk urusan pekerjaan harian, dan akan beralih ke grup WhatsApp untuk tugas-tugas atau informasi yang bersifat mendadak. Hal ini sesuai dengan pola komunikasi horizontal yang bersifat informal sebagaimana dijelaskan oleh (Andriany, 2021).

Kaur Umum Budiyati menyatakan bahwa masih terdapat kendala penyampaian informasi ketika pegawai tidak berada di kantor, sehingga informasi terkadang belum dapat tersampaikan dengan baik. Kondisi ini merupakan bentuk kesenjangan komunikasi di mana pesan tidak diterima secara optimal oleh penerima akibat hambatan dari lingkungan kerja, sesuai dengan penjelasan (Aprinawati et al., 2024). Indikator kepercayaan sudah cukup terbangun, tetapi keterbukaan antar pegawai masih terhambat oleh rasa sungkan terhadap pegawai senior.

C. Faktor Internal Penyebab Kesenjangan Komunikasi Horizontal

1. Perbedaan Pemahaman Informasi

Terdapat perbedaan dalam pemahaman informasi yang terlihat konsisten di seluruh jabatan yang diwawancarai. Kepala Desa Sartana menyatakan bahwa perbedaan ini timbul karena

banyak pegawai yang tidak sepenuhnya memahami penyampaian informasi. Sekdes Rochmat menjelaskan bahwa sebagian pegawai dapat menangkap inti surat hanya dengan membaca sepintas, sementara lainnya hanya melihat bagian depan tanpa benar-benar memahami isinya. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Aprinawati et al., 2024) yang mengungkapkan bahwa persepsi selektif muncul ketika penerima pesan menafsirkan informasi berdasarkan pandangan pribadi mereka.

Kaur Umum Budiyati menekankan bahwa miskomunikasi sering kali muncul ketika informasi diteruskan melalui pihak ketiga, bukan secara langsung. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Andriany, 2021) yang menunjukkan bahwa perbedaan persepsi adalah salah satu penyebab utama kesalahan dalam penyampaian pesan, terutama ketika pesan disampaikan secara tidak langsung atau melalui perantara. Kepala Dusun Restu Yustiawan menambahkan bahwa kesalahpahaman lebih sering terjadi ketika terdapat transisi dari kebijakan lama ke kebijakan baru, disebabkan oleh kurangnya perhatian pegawai terhadap informasi yang telah disampaikan.

2. Perbedaan Karakter

Keseluruhan narasumber mengakui bahwa perbedaan karakter merupakan faktor yang mempengaruhi komunikasi horizontal. Kepala Desa Sartana menyatakan bahwa terdapat beberapa pegawai yang lebih pendiam sehingga kadang-kadang koordinasi tidak berfungsi dengan baik. Sekdes Rochmat menegaskan bahwa cara penyampaian informasi perlu disesuaikan dengan karakter setiap pegawai, karena ada yang bersikap tegas dan ada yang lebih lembut. Temuan ini sejalan dengan (Chandra et al., 2023) yang menjelaskan bahwa peran dan interaksi antara individu sangat mempengaruhi cara berkomunikasi di tempat kerja.

Kepala Seksi Pelayanan menekankan bahwa pegawai yang memiliki karakter tegas cenderung menciptakan suasana yang serius dan tegang yang mengakibatkan komunikasi menjadi kurang lancar, terutama ketika suasana hati mereka tidak baik. Di sisi lain, Kepala Dusun Restu Yustiawan memberikan pandangan berbeda bahwa perbedaan karakter tidak begitu berpengaruh terhadap komunikasi karena pegawai dapat menyesuaikan diri saat berinteraksi. Perbedaan pendapat ini menunjukkan bahwa dampak karakter individu terhadap komunikasi berbeda-beda bergantung pada kedudukan dan lingkungan kerja setiap jabatan.

3. Tingkat Kepercayaan Antarpegawai

Komunikasi tingkat saling percaya di Kelurahan Jambewangi tergolong baik. Sekretaris Desa Rochmat mengungkapkan bahwa kepercayaan terbentuk secara alami dalam sistem kerja, yang didasarkan pada peraturan dan undang-undang yang ada. Kepala Dusun Restu Yustiawan menambahkan bahwa kepercayaan dibangun melalui karakter individu dan kemampuan masing-masing pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Penemuan ini sejalan dengan (Fetni et al., 2024) yang menunjukkan bahwa di lingkungan pemerintahan, saling percaya antar pegawai sangat berpengaruh dalam mendorong keterbukaan komunikasi.

Kepala Seksi Pelayanan mengungkapkan bahwa kejelasan dalam pembagian tugas serta transparansi informasi melalui grup WhatsApp juga memperkuat ikatan saling percaya. Situasi ini sesuai dengan pendapat (Andriany, 2021) yang menekankan bahwa tanpa adanya kepercayaan, komunikasi akan terdistorsi dan tidak efektif meskipun sarana komunikasi yang ada sudah memadai.

4. Ego dan Gengsi

Rasa malu dan gengsi menjadi penghalang yang nyata dalam komunikasi di Kelurahan Jambewangi, terutama ketika berhubungan dengan perbedaan usia dan tingkat senioritas. Kepala Desa Sartana dengan jelas mengakui bahwa masih ada rasa ragu dalam berkomunikasi antara pegawai karena perbedaan usia dan senioritas, yang kadang-kadang mempengaruhi kelancaran komunikasi dan kerja sama. Kaur Umum Budiyati juga mengatakan bahwa kadang-kadang ada rasa malu saat ingin menyampaikan pendapat atau bertanya sesuatu kepada teman kerja tertentu. Temuan ini sejalan dengan (Chandra et al., 2023), yang menyatakan bahwa sikap mempertahankan pandangan pribadi tanpa mau mendengarkan orang lain menjadi penghalang internal yang sulit diatasi.

Sekdes Rochmat menanggapi situasi ini dengan cara berkomunikasi yang disesuaikan. Sementara itu, Kepala Dusun Restu Yustiawan mengatakan bahwa antara kepala dusun tidak ada

rasa canggung dalam berkomunikasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hambatan ego dan gengsi lebih jelas terlihat saat berkomunikasi antar generasi dan pengalaman kerja yang berbeda.

5. Kemampuan Komunikasi Individu

Kemampuan berkomunikasi yang berbeda-beda di antara para pegawai merupakan temuan yang selalu muncul di berbagai posisi. Kepala Desa Sartana mengatakan bahwa masih ada beberapa pegawai yang merasa kurang percaya diri saat mengungkapkan pendapat mereka, sehingga informasi yang disampaikan tidak selalu lengkap. Ini sesuai dengan pendapat (Aprinawati et al., 2024) yang menekankan bahwa kemampuan komunikasi meliputi penyampaian pesan yang jelas, pemilihan kata yang tepat, dan kemampuan mendengarkan dengan aktif.

Kepala Seksi Pelayanan mengatakan bahwa jika ada informasi yang belum jelas, langkah yang sebaiknya dilakukan adalah langsung meminta penjelasan tambahan. Kaur Umum Budiyati juga menekankan bahwa menjelaskan informasi dengan jelas adalah salah satu cara utama untuk mengurangi masalah komunikasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa meningkatkan kemampuan komunikasi setiap pegawai adalah hal penting yang harus diperhatikan.

D. Faktor Eksternal Penyebab Kesenjangan Komunikasi Horizontal

1. Media Komunikasi

Seluruh narasumber mengungkapkan bahwa aplikasi WhatsApp dan komunikasi langsung merupakan media utama yang dipakai di Kelurahan Jambewangi. Sekretaris Desa Rochmat menjelaskan bahwa WhatsApp sangat berguna untuk menyampaikan informasi dengan cepat dari tingkat kecamatan atau kabupaten, namun untuk tindak lanjut koordinasi perlu dilakukan secara tatap muka agar informasi dapat diterima dengan baik. Temuan ini sejalan dengan (Aprinawati et al., 2024) yang mengindikasikan bahwa masalah muncul akibat ketidakcocokan antara media yang digunakan dan kompleksitas pesan yang ingin disampaikan.

Kepala Dusun Restu menekankan adanya kendala teknis seperti ponsel rusak atau kuota internet yang habis sebagai penyebab utama terjadinya kesenjangan komunikasi. Solusi yang diambil yaitu mengunjungi rumah pegawai secara langsung ketika informasi tersebut mendesak. Hal ini mendukung pernyataan (Eduard & Mulyana, 2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi langsung seperti pertemuan dan diskusi interaktif lebih efektif dalam membangun pemahaman bersama.

2. Beban Kerja

Sebagian besar narasumber mengakui bahwa beban kerja berpengaruh pada intensitas dan kualitas komunikasi horizontal. Kepala Desa Sartana menyatakan bahwa ketika beban kerja meningkat, komunikasi sering kali menjadi tidak optimal dan informasi bisa terlambat diterima. Kaur Umum Budiyati menambahkan bahwa selama periode kerja yang padat, pegawai lebih berkonsentrasi untuk menyelesaikan tugas masing-masing sehingga komunikasi menjadi terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan (Nuryadi et al., 2025) yang menunjukkan bahwa kurang efektifnya komunikasi horizontal sering kali disebabkan oleh pegawai yang sangat sibuk menyelesaikan tanggung jawab mereka masing-masing.

Kepala Dusun Restu yang lebih sering berada di lapangan mengalami hambatan komunikasi langsung sehingga beberapa informasi baru dapat disampaikan pada hari berikutnya. Sekdes Rochmat menegaskan bahwa pegawai harus mampu mengutamakan urusan yang lebih mendesak agar komunikasi tetap terjaga. (Sahibuddin et al., 2025) memperingatkan bahwa pembagian beban kerja yang tidak merata dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam partisipasi komunikasi antarpegawai.

3. Kejelasan Pembagian Tugas

Hampir semua narasumber menyampaikan bahwa pembagian tugas di Kelurahan Jambewangi sudah cukup jelas berdasarkan fungsi masing-masing jabatan. Kepala Seksi Pelayanan menegaskan bahwa tidak ada lagi pengalihan tugas antar pegawai karena semua pegawai telah memahami tanggung jawab mereka. Kepala Dusun Restu juga menyatakan bahwa kejelasan tugas mendukung kelancaran koordinasi dan membantu mengurangi kemungkinan terjadinya konflik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sahibuddin et al., 2025) yang menyoroti bahwa pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi sangat penting dalam kompetensi pegawai.

Namun, Sekdes Rochmat memberikan catatan penting bahwa dengan terbatasnya jumlah sumber daya manusia, pelaksanaan pembagian tugas masih perlu disesuaikan dan pegawai saling mendukung satu sama lain. Situasi ini menunjukkan bahwa meski tugas dan fungsi telah ditentukan secara resmi, kekurangan SDM menciptakan keadaan fleksibel yang terkadang membingungkan batas tanggung jawab di antara pegawai.

4. **Budaya Kerja**

Budaya kerja di Kelurahan Jambewangi menunjukkan dua sisi yang bertentangan. Di satu sisi, suasana komunikasi cenderung ramah dan fleksibel, Kaur Umum Budiyati dan Kepala Dusun Restu menyebutkan bahwa pegawai yang lebih pendiam tetap diajak bicara agar tidak merasa terasing di lingkungan kerja. Di sisi lain, Kepala Desa Sartana dan Sekdes Rochmat mengakui masih adanya rasa sungkan terhadap pegawai yang lebih senior yang mempengaruhi komunikasi dan koordinasi kerja. Dualitas ini mencerminkan temuan (Fetni et al., 2024) bahwa budaya kerja yang bersifat hierarkis membuat pegawai lebih banyak menunggu arahan dari atasan.

Upaya untuk menciptakan suasana yang hangat dan suportif sudah mulai terlihat, sesuai dengan temuan (Eduard & Mulyana, 2025) yang menunjukkan bahwa suasana komunikasi yang terbuka mendorong pegawai untuk lebih aktif terlibat dalam kolaborasi kerja secara sukarela. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja di Kelurahan Jambewangi sedang dalam proses transisi menuju komunikasi yang lebih terbuka dan setara.

5. **Ketersediaan Waktu**

Ketersediaan waktu dipersepsikan dengan cara yang berbeda oleh setiap jabatan di Kelurahan Jambewangi. Kepala Desa Sartana mengatakan bahwa komunikasi berjalan lancar dalam kondisi normal tetapi ketika pekerjaan meningkat, kesempatan untuk berkoordinasi menjadi terbatas. Sekdes Rochmat membedakan antara komunikasi di dalam kantor yang sudah memadai waktu dan layanan di luar kantor yang masih kekurangan waktu. Kepala Seksi Pelayanan menegaskan bahwa koordinasi harus tetap dilakukan meskipun dalam kesibukan.

Di sisi lain, Kepala Dusun Restu berpendapat bahwa waktu bukanlah hambatan utama tetapi lebih kepada komunikasi yang harus disesuaikan dengan kondisi pekerjaan di lapangan. Kaur Umum Budiyati juga menyatakan bahwa waktu sebenarnya cukup tersedia tetapi kegiatan yang padat membuat komunikasi tidak selalu optimal. Secara keseluruhan, hasil ini sejalan dengan penelitian (Eduard & Mulyana, 2025) yang menyebutkan bahwa briefing rutin dan interaksi terjadwal bisa memperkuat koordinasi.

ANALISIS

Faktor Internal dari Kelurahan Jambewangi

Temuan di lapangan menunjukkan adanya variasi dalam kemampuan pegawai dalam memahami informasi. Sekretaris Desa Rochmat menjelaskan bahwa ada pegawai yang dapat memahami isi dokumen hanya dengan melihat sekilas, tetapi ada juga yang hanya membaca bagian depan tanpa menangkap seluruh isi. Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam kemampuan literasi administratif di lingkungan kelurahan. Dalam konteks organisasi pemerintahan desa dan kelurahan, proses rekrutmen pegawai terutama untuk posisi-posisi tertentu seperti kepala dusun tidak selalu didasarkan pada kemampuan komunikasi atau keterampilan memahami dokumen.

Persepsi selektif yang diungkapkan oleh (Aprinawati et al., 2024) sangat relevan di sini. Pegawai tidak sengaja mengabaikan informasi penting; mereka secara mental memproses informasi berdasarkan pengetahuan yang sudah ada dan apa yang menurut mereka penting. Dampaknya adalah pada layanan masyarakat: jika seorang pegawai keliru dalam memahami prosedur baru, maka masyarakat yang dilayani akan menerima informasi yang salah.

Perbedaan karakter yang disoroti narasumber tidak seharusnya hanya dilihat sebagai variasi dalam kepribadian individu. Dalam setting organisasi, perbedaan ini lebih berkaitan dengan dinamika kekuasaan informal yang mempengaruhi pola komunikasi. Karakter dominan seseorang, terutama yang memiliki senioritas, secara tidak langsung menghambat ruang komunikasi bagi pegawai lainnya. Dalam jangka panjang, efek ini dapat merugikan kualitas pengambilan keputusan karena keputusan diambil hanya berdasarkan informasi yang disampaikan secara berani, bukan berdasarkan semua informasi yang sebenarnya ada.

Kepercayaan yang berbasis prosedur memiliki keuntungan yang relatif konsisten dan tidak tergantung pada hubungan pribadi. Namun, ada kelemahan yang melekat yaitu tidak mendorong adanya komunikasi yang terbuka dan jujur. Rasa sungkan terhadap pegawai senior menjadi salah satu temuan paling penting dalam penelitian ini karena tampak seperti nilai budaya positif, namun dalam konteks organisasi dapat menimbulkan konsekuensi merugikan karena ada informasi yang terpendam dan ada masukan yang tidak pernah disampaikan.

Faktor Eksternal dari Kelurahan Jambewangi

Pemakaian WhatsApp sebagai sarana komunikasi utama di Kelurahan Jambewangi menggambarkan pola yang umum terjadi di lembaga pemerintah tingkat bawah di Indonesia. WhatsApp dipilih karena biayanya rendah, mudah digunakan, dan tidak memerlukan pelatihan formal. Meski demikian, penggunaannya disertai oleh sejumlah batasan: WhatsApp berfungsi sebagai media asinkron yang tidak menawarkan cara untuk mengonfirmasi pemahaman, dan masalah teknis seperti ponsel yang rusak atau kehabisan kuota bisa sepenuhnya mengisolasi seorang pegawai dari alur informasi.

Beban kerja yang berdampak pada kualitas komunikasi merupakan penemuan yang konsisten dan rasional. (Nuryadi et al., 2025) menemukan bahwa ketidakberhasilan komunikasi kolaboratif seringkali disebabkan oleh pegawai yang terlalu sibuk dengan tugas-tugas individu mereka. (Sahibuddin et al., 2025) memperingatkan bahwa distribusi beban kerja yang tidak merata dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam komunikasi. Di Kelurahan Jambewangi, tampaknya ada ketidakseimbangan ini terutama antara pegawai di lapangan dan pegawai di kantor.

Dalam keadaan sumber daya manusia yang terbatas, kemampuan untuk beradaptasi memang diperlukan. Tetapi, fleksibilitas tanpa mekanisme komunikasi yang jelas mengenai siapa yang bertanggung jawab dalam situasi tertentu justru berpotensi menimbulkan kebingungan. Budaya kerja di Kelurahan Jambewangi dapat dikategorikan sebagai sebuah perubahan yang belum sepenuhnya terwujud: di satu sisi terdapat pengakuan akan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang akrab dan inklusif, namun di sisi lain budaya penghormatan terhadap senioritas masih sangat tertanam.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi horizontal di Kelurahan Jambewangi, Kabupaten Magelang, memiliki peran krusial dalam mendukung koordinasi pekerjaan, penyebaran informasi, serta efisiensi pelayanan publik. Namun, masih terdapat masalah dalam komunikasi yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup perbedaan pemahaman informasi, karakter pegawai yang bervariasi, tingkat kepercayaan yang belum sepenuhnya menghilangkan rasa segan terhadap pegawai senior, adanya ego dan gengsi, budaya senioritas, serta keterampilan komunikasi individu yang belum merata. Sementara itu, faktor eksternal terdiri dari keterbatasan dalam media komunikasi, beban kerja yang tinggi, fleksibilitas pembagian tugas yang terhambat oleh kurangnya sumber daya manusia, budaya kerja yang masih dipengaruhi oleh senioritas, serta pengelolaan waktu komunikasi yang belum terencana. Meskipun demikian, Kelurahan Jambewangi memiliki kesempatan yang signifikan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi melalui penguatan budaya komunikasi yang lebih terbuka dan setara, peningkatan keterampilan komunikasi pegawai, optimalisasi pemanfaatan media komunikasi, pelaksanaan koordinasi secara teratur, serta pengurangan hambatan yang timbul akibat senioritas dan rasa sungkan. Dengan upaya-upaya ini, komunikasi horizontal dapat menjadi lebih efisien, sehingga dapat meningkatkan koordinasi pekerjaan, performa pegawai, dan kualitas pelayanan publik secara terus-menerus.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan untuk mengurangi kesenjangan komunikasi horizontal di Kelurahan Jambewangi. Pimpinan harus lebih aktif dalam memberikan penjelasan dan petunjuk yang jelas setiap kali ada perubahan kebijakan, sehingga semua pegawai mendapatkan pemahaman yang seragam sebelum implementasi kebijakan tersebut. Di sisi lain, penting untuk menciptakan budaya komunikasi yang lebih terbuka dan setara agar pegawai tidak merasa canggung terhadap rekan-rekan yang lebih senior, memungkinkan semua pegawai merasa nyaman dalam menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, dan berdiskusi. Pegawai disarankan untuk terbiasa meminta penjelasan segera jika ada informasi yang tidak jelas serta lebih aktif dalam berkoordinasi dan

menyampaikan kembali informasi kepada rekan yang tidak berada di kantor agar tidak terjadi keterlambatan atau salah paham. Selain itu, pendekatan komunikasi yang lebih aktif dan inklusif juga diperlukan untuk pegawai yang cenderung pendiam dengan cara melibatkan mereka dalam berbagai diskusi dan koordinasi kerja agar lebih percaya diri dalam berkomunikasi dan berpartisipasi antarpegawai. Untuk mendukung efektivitas komunikasi dan layanan publik, kelurahan perlu meningkatkan koordinasi antar bidang secara berkala melalui penyediaan saluran komunikasi resmi, seperti layanan informasi atau nomor WhatsApp khusus pelayanan, serta melakukan sosialisasi tentang prosedur dan jam layanan kepada masyarakat sehingga pelayanan dapat berjalan dengan lebih teratur, komunikasi kerja pegawai tetap lancar, dan koordinasi antarpegawai dapat berlangsung lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Malik Faja, Emilianshah Banowo, A. M. M. (2022). PERAN KOMUNIKASI INTERNAL DAN EKSTERNAL PADA ORGANISASI DEDIKASI UNTUK NEGERI. 70–80.

Andriany, D. (2021). KETERBUKAAN KOMUNIKASI VERTIKAL DAN HORIZONTAL DI KLINIK SPESIALIS JANTUNG CIREBON. JURNAL SIGNAL Volume, 9(1), 01–132.

Aprinawati, Zhurfiy, N. N., Sianturi, P. W., Sahira, S., Kelauri, S. A., & Khaira6, I. (2024). MEMBANGUN JARINGAN KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM ORGANISASI : ANALISIS TERHADAP HAMBATAN DAN SOLUSINYA. Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran, 7(4), 15961–15969.

Chandra, R. M., Sudjianto, M. K., & Adriana, E. (2023). FAKTOR-FAKTOR KOMUNIKASI (YANG PERLU DIMILIKI) GENERASI Z DALAM MEMPERSIAPKAN KARIR. Student Research Journal, 1(3), 349–361.

Eduard, L. A. P., & Mulyana, A. P. (2025). Pengelolaan Iklim Komunikasi Organisasi dalam Memperbaiki Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Store Charles and Keith Summarecon Mall Serpong) Lola. Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara, 2(4), 10–20.

Fetni, Fait, T., & Aslim, L. O. (2024). Komunikasi organisasi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada distrik sentani jayapura. Journal Publicuho, 7(2), 811–823.

Hanitya, C. M. A. (2025). Komunikasi Organisasi Karyawan Lanext Coffee and Space dalam Meredam Konflik. Solidaritas Jurnal Ilmu Sosial, 9(1).

Kartini, Ardy Akbar Pratama, Dini Amalia Hasibuan, Kevin Rasyid Sabili Nasution, Naqil Sayyaf Al Mujahid, Nadia Frety Shila, Z. L. S. H. (2024). Teori Komunikasi Organisasi. 8, 3151–3158.

Kurniasih. (2021). PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN KOMUNIKASI EKSTERNAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI. 5(1).

Lilik Sumarni , S.Sos , M.Si , Siska Yuningsih , M.I.Kom , M.I.Kom , Winda Dwi Astuti Zebua , S.Kom.I, M. S. (2021). Komunikasi Organisasi Berbasis Case Method & Project Based.

Nuryadi, D. P., Sukarelawati, & Ruhimat. (2025). Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Horizontal Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Darya Varia Laboratoria. Journal of Innovative and Creativity, 5(2), 776–785.

Sahibuddin, N. P., Tahir, A., & Mozin, S. Y. (2025). Profesioanalitas Aparatur dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Gorontalo. Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara, 2(4), 249–266.

Stephen P. Robbins, T. A. J. (2012). Organizational Behavior (15th ed.).

Winanda, K., & Destiwati, R. (2024). Peran Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang. 5(4), 2073–2086.