



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 4 Tahun 2025 Page 1936-1952

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Dinamika Komunikasi di Lingkungan Kerja Proyek RDMP Balikpapan: Tantangan dan Strategi Efektif

M. Arif Andika^{1✉}, Nur'anafi Farni Syam Maella², Nevrettia Christantyawati³

Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: arifandika18082001@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Komunikasi yang efektif merupakan elemen krusial dalam manajemen proyek, terutama dalam proyek multinasional berskala besar seperti Refinery Development Master Plan (RDMP) Balikpapan, yang melibatkan pekerja dari berbagai latar belakang budaya, dan bahasa. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan utama dalam proses komunikasi serta merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi koordinasi kerja di lingkungan proyek. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap 30 responden serta observasi langsung di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan komunikasi mencakup kurangnya koordinasi antar personel, perbedaan budaya komunikasi yang memengaruhi interpretasi pesan, serta ketidakjelasan peran dalam alur informasi. Strategi yang direkomendasikan untuk mengatasi hambatan ini meliputi pelatihan komunikasi lintas budaya, penggunaan teknologi komunikasi terintegrasi, standarisasi simbol nonverbal, serta pembentukan peran khusus sebagai koordinator komunikasi proyek. Dengan memahami dinamika komunikasi secara menyeluruh, proyek RDMP Balikpapan dapat menciptakan budaya komunikasi yang lebih terbuka, terstruktur, dan responsif terhadap kompleksitas kerja lapangan.

Kata Kunci: *Komunikasi Proyek, Komunikasi Lintas Budaya, RDMP Balikpapan, Efisiensi Komunikasi, Strategi Koordinasi*

Abstract

Effective communication is a critical element in project management, especially in large-scale multinational projects such as the Refinery Development Master Plan (RDMP) Balikpapan, which involves workers from diverse cultural, organizational, and linguistic backgrounds. This study aims to identify the main communication challenges and formulate effective strategies to improve coordination efficiency in the project environment. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews with 30 respondents and direct field observations. The findings reveal that communication challenges include a lack of coordination between personels, cultural differences that influence message interpretation, and unclear roles within the communication flow. Recommended strategies to overcome these barriers include cross-cultural communication training, the use of integrated communication technologies, standardization of nonverbal symbols, and the establishment of a dedicated communication coordinator role. By thoroughly understanding the dynamics of communication, the RDMP Balikpapan project can foster a more open, structured, and responsive communication culture in the face of complex field operations.

Keywords: *Project Communication, Cross-Cultural Communication, Rdmp Balikpapan, Communication Efficiency, Coordination Strategy*

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan elemen fundamental dalam manajemen proyek. Dalam proyek-proyek berskala besar, komunikasi bukan hanya berfungsi sebagai alat pertukaran informasi, tetapi juga sebagai penopang koordinasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Keberhasilan sebuah proyek sangat dipengaruhi oleh sejauh mana komunikasi antar tim berjalan secara efektif dan efisien. Tanpa komunikasi yang baik, berbagai masalah seperti keterlambatan, miskomunikasi, konflik internal, bahkan kegagalan proyek dapat terjadi.

Proyek *Refinery Development Master Plan* (RDMP) Balikpapan merupakan salah satu proyek strategis nasional yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan kualitas pengolahan minyak di Kilang Pertamina Balikpapan. Proyek ini melibatkan ribuan tenaga kerja dari berbagai perusahaan dan latar belakang budaya yang berbeda, seperti Hyundai Engineering & Construction dari Korea Selatan, PT Rekayasa Industri (Rekind), dan PT PP (Persero) Tbk. Kompleksitas proyek ini tidak hanya terletak pada aspek teknis dan skala pengerjaannya, tetapi juga pada dinamika sosial di dalamnya—termasuk interaksi antartim yang dipengaruhi oleh keragaman budaya, bahasa, dan struktur organisasi.

Dalam situasi proyek seperti RDMP Balikpapan, di mana terdapat banyak pemangku kepentingan dan tenaga kerja yang terdistribusi dalam berbagai divisi, komunikasi menjadi

tantangan tersendiri. Perbedaan cara berkomunikasi, gaya kepemimpinan, pemahaman terhadap istilah teknis, hingga penggunaan simbol atau kode kerja bisa memunculkan kesalahpahaman. Miskomunikasi yang terjadi di lapangan dapat menghambat proses kerja, menurunkan produktivitas, bahkan membahayakan keselamatan kerja. Dalam konteks inilah komunikasi menjadi tidak hanya penting, tetapi mendesak untuk ditata secara strategis.

Pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan komunikasi formal seperti *Tool Box Meeting* (TBM) atau briefing pagi, yang bertujuan menyampaikan arahan kerja dan prosedur keselamatan, tidak selalu direspons dengan pemahaman yang sama oleh seluruh pekerja. Sebagian pekerja mengaku sering mengalami kebingungan terhadap instruksi yang disampaikan secara cepat, atau menggunakan istilah yang tidak familiar. Hal ini diperparah dengan adanya tekanan waktu dan kondisi lapangan yang bising, membuat komunikasi verbal menjadi kurang efektif. Dalam beberapa kasus, pekerja mengandalkan interpretasi pribadi atau saling menanyakan antaranggota tim—yang bisa mempercepat pemahaman, namun juga berisiko menimbulkan perbedaan persepsi.

Selain hambatan teknis, terdapat pula kendala komunikasi yang bersifat kultural. Beberapa pekerja menganggap bahwa menyampaikan pertanyaan atau keberatan terhadap instruksi atasan dianggap sebagai bentuk ketidaksopanan, sehingga mereka memilih diam meskipun tidak memahami isi arahan. Hal ini menimbulkan persoalan baru: komunikasi menjadi satu arah, dan umpan balik dari bawahan tidak tersampaikan. Akibatnya, informasi yang disampaikan tidak diverifikasi secara langsung, dan potensi kesalahan kerja pun meningkat.

Permasalahan lain yang sering muncul adalah ketidakjelasan peran dalam struktur tim proyek. Banyak pekerja lapangan yang belum sepenuhnya memahami batas tanggung jawabnya atau tidak tahu kepada siapa mereka harus melaporkan masalah. Ketidakjelasan ini memperumit jalur komunikasi dan memperbesar kemungkinan duplikasi kerja, konflik tugas, atau pengambilan keputusan yang tidak terkoordinasi.

Melihat kompleksitas permasalahan tersebut, menjadi sangat penting untuk mengeksplorasi lebih dalam dinamika komunikasi yang terjadi di lingkungan proyek RDMP Balikpapan. Penelitian ini tidak hanya berusaha mengidentifikasi bentuk-bentuk komunikasi yang berkembang di lapangan, tetapi juga mengungkap tantangan utama yang dihadapi dalam proses komunikasi, serta merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensinya. Strategi ini diharapkan tidak hanya bersifat normatif, tetapi kontekstual dan aplikatif sesuai dengan kondisi sosial dan budaya yang ada di lingkungan proyek.

Dengan memahami tantangan komunikasi secara menyeluruh dan menyusun strategi yang tepat, proyek tidak hanya dapat menghindari potensi kegagalan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, aman, dan produktif. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai penting, baik secara praktis untuk mendukung pelaksanaan proyek, maupun secara akademis untuk memperkaya kajian komunikasi organisasi dan komunikasi lintas budaya di sektor industri konstruksi dan energi.

Apa yang Sudah Diketahui

Komunikasi telah lama diakui sebagai salah satu komponen paling krusial dalam manajemen proyek. Dalam berbagai literatur manajemen, komunikasi tidak hanya diposisikan sebagai alat bantu teknis untuk penyampaian informasi, tetapi juga sebagai elemen strategis yang berperan dalam membangun koordinasi, menyatukan visi antaranggota tim, serta meminimalkan konflik yang muncul akibat perbedaan persepsi. Dalam konteks proyek yang melibatkan banyak pihak, keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kejelasan, kecepatan, dan ketepatan komunikasi antarpihak yang terlibat.

Proyek pada dasarnya merupakan bentuk kerja kolaboratif dengan struktur hierarki yang kompleks, waktu terbatas, dan tujuan yang spesifik. Oleh sebab itu, komunikasi dalam proyek tidak bisa diabaikan. Kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi tidak akan berjalan efektif tanpa adanya komunikasi yang terstruktur. Proses seperti pengambilan keputusan, delegasi tugas, serta pelaporan progres kerja semuanya bergantung pada kualitas komunikasi di antara tim proyek. Bahkan, standar internasional seperti PMBOK (Project Management Body of Knowledge) menempatkan manajemen komunikasi sebagai salah satu dari sepuluh area pengetahuan penting dalam manajemen proyek.

Seiring berkembangnya dunia proyek, terutama proyek-proyek besar seperti di sektor energi, infrastruktur, atau manufaktur, tantangan komunikasi menjadi semakin kompleks. Tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah aktor yang terlibat, komunikasi proyek juga sangat dipengaruhi oleh faktor budaya, struktur organisasi, dan perkembangan teknologi informasi. Budaya kerja masing-masing individu, norma sosial, serta bahasa yang digunakan berperan dalam membentuk cara berkomunikasi seseorang. Dalam tim multikultural, satu ekspresi atau gaya komunikasi tertentu bisa bermakna berbeda bagi anggota tim lainnya. Misalnya, gaya komunikasi langsung (direct communication) yang umum diadopsi dalam budaya kerja Barat, bisa dianggap kasar atau tidak sopan dalam budaya kerja Asia.

Struktur organisasi dalam proyek juga menjadi penentu seberapa efektif komunikasi dijalankan. Proyek berskala besar seperti RDMP Balikpapan biasanya menggunakan struktur matriks atau fungsional, di mana seorang anggota tim bisa memiliki lebih dari satu atasan atau menerima instruksi dari lebih dari satu sumber. Dalam kondisi ini, risiko tumpang tindih informasi, ketidaksinkronan instruksi, hingga kebingungan dalam melapor bisa terjadi. Oleh karena itu, pengelolaan jalur komunikasi dalam struktur proyek sangat menentukan apakah pekerjaan berjalan selaras dengan target atau justru menghasilkan kesenjangan pelaksanaan.

Selain budaya dan struktur, teknologi komunikasi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan atau justru memperumit komunikasi proyek. Di satu sisi, kehadiran perangkat lunak kolaborasi seperti Microsoft Teams, Zoom, atau aplikasi project management seperti Trello, Slack, dan Primavera telah mempercepat alur komunikasi dan dokumentasi proyek. Namun di sisi lain, ketergantungan pada teknologi yang tidak disertai pelatihan yang cukup atau akses yang merata justru menciptakan hambatan komunikasi baru, khususnya bagi pekerja lapangan yang tidak terbiasa menggunakan media digital. Misalnya, instruksi kerja yang dikirim melalui grup WhatsApp proyek bisa tidak terbaca oleh pekerja yang sedang aktif di lapangan tanpa akses perangkat mobile.

Pengalaman dari berbagai proyek sebelumnya, baik di dalam negeri maupun luar negeri, telah menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk adalah salah satu penyebab utama kegagalan proyek. Studi yang dilakukan oleh Project Management Institute (PMI) menyebutkan bahwa hampir 56% proyek yang gagal secara langsung berkaitan dengan lemahnya komunikasi antar tim. Hal ini bisa terjadi dalam bentuk pesan yang tidak sampai, perintah kerja yang tidak jelas, kesalahan dalam interpretasi data, hingga konflik antardivisi yang tidak segera ditangani karena kurangnya saluran komunikasi formal.

Contoh nyata dari kegagalan akibat miskomunikasi dapat ditemukan pada banyak proyek konstruksi atau energi berskala besar, di mana ketidaksesuaian antara perencanaan dengan pelaksanaan seringkali bersumber dari ketidakterpaduan komunikasi antara tim teknis dan manajemen. Selain itu, miskomunikasi antar subkontraktor dalam memahami spesifikasi teknis juga dapat menyebabkan kesalahan konstruksi, keterlambatan pekerjaan, hingga pembengkakan biaya proyek.

Dengan kata lain, apa yang telah diketahui secara luas dalam dunia proyek adalah bahwa komunikasi memiliki peran strategis dalam setiap tahap proyek. Tanpa komunikasi yang baik, strategi kerja yang dirancang dengan matang sekalipun dapat gagal di lapangan. Oleh karena itu, memahami secara mendalam dinamika komunikasi dalam proyek,

khususnya yang melibatkan banyak pihak seperti proyek RDMP Balikpapan, bukan hanya penting tetapi juga mendesak. Pengetahuan ini akan memberikan dasar yang kuat untuk merumuskan strategi komunikasi yang lebih kontekstual, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan nyata di lapangan.

Apa yang Belum Diketahui

Meskipun pentingnya komunikasi dalam manajemen proyek telah banyak dibahas dalam berbagai literatur maupun studi terdahulu, namun pada praktiknya, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang tantangan komunikasi yang spesifik di proyek-proyek besar dengan konteks lokal seperti *Refinery Development Master Plan (RDMP) Balikpapan*. Sebagian besar kajian yang ada bersifat umum, berfokus pada prinsip manajemen proyek secara global, dan belum menyentuh realitas sosial maupun kultural yang terjadi di lapangan, khususnya di Indonesia.

Sampai saat ini, belum banyak penelitian akademik yang secara khusus memetakan permasalahan komunikasi yang terjadi di proyek RDMP Balikpapan secara mendalam dan terstruktur. Padahal, proyek ini memiliki karakteristik unik—melibatkan perusahaan multinasional, pekerja dari berbagai daerah dan negara, struktur organisasi majemuk, serta tekanan target yang sangat tinggi. Kompleksitas ini menghasilkan dinamika komunikasi yang berbeda dari proyek-proyek lainnya, yang tidak bisa dipahami hanya melalui pendekatan teoretis semata, melainkan membutuhkan observasi dan kajian lapangan secara langsung.

Salah satu aspek yang belum banyak dibahas adalah bagaimana pola komunikasi terbentuk di tengah keragaman budaya kerja, serta bagaimana perbedaan tersebut memengaruhi efektivitas penyampaian informasi dan koordinasi tugas. Dalam proyek RDMP, terdapat pekerja dari berbagai etnis di Indonesia (Jawa, Bugis, Banjar, Minang, dan lainnya), bahkan juga dari luar negeri seperti Korea Selatan. Keragaman ini menciptakan peluang sekaligus tantangan, di mana bahasa, gaya bicara, ekspresi, dan cara memahami instruksi bisa sangat berbeda. Namun, hingga kini, belum ada studi mendalam yang memetakan bagaimana perbedaan ini berdampak terhadap jalur komunikasi yang seharusnya berjalan dengan lancar.

Selain itu, belum ditemukan kajian yang secara spesifik mengidentifikasi strategi komunikasi yang efektif dan kontekstual dalam proyek RDMP. Banyak strategi komunikasi yang digunakan masih bersifat standar dan belum dikaji apakah benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan situasi di lapangan. Misalnya, penggunaan Tool Box Meeting (TBM), instruksi

verbal saat briefing pagi, atau penggunaan grup WhatsApp untuk koordinasi teknis—belum dievaluasi secara akademis sejauh mana strategi tersebut berhasil menjawab tantangan yang ada.

Strategi yang diadopsi oleh manajemen proyek umumnya mengacu pada prosedur perusahaan atau SOP dari induk usaha, namun tidak semua strategi itu cocok untuk kondisi riil pekerja lapangan yang menghadapi tantangan fisik, psikologis, dan sosial secara langsung. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang tidak hanya mengidentifikasi tantangan, tetapi juga merumuskan strategi komunikasi yang relevan, adaptif, dan partisipatif sesuai dengan kondisi sosial-budaya pekerja proyek RDMP JO

Selain itu, satu aspek penting yang juga sering luput dari perhatian adalah ketidakjelasan peran dan persepsi tanggung jawab dalam alur komunikasi proyek. Dalam struktur proyek yang kompleks, informasi dapat datang dari berbagai arah—baik vertikal dari atasan ke bawahan, maupun horizontal antar personel. Namun dalam praktiknya, tidak semua pekerja memiliki pemahaman yang jelas tentang siapa yang berwenang menyampaikan instruksi, siapa yang harus dihubungi ketika terjadi kesalahan, dan bagaimana prosedur pelaporan jika ada perbedaan pendapat di lapangan. Ketidakjelasan ini menciptakan ruang kosong dalam komunikasi yang dapat menyebabkan tumpang tindih perintah, duplikasi kerja, atau bahkan konflik internal tim.

Fakta ini menunjukkan bahwa peran dan tanggung jawab komunikasi tidak selalu dipahami secara eksplisit oleh seluruh anggota tim. Beberapa pekerja hanya menjalankan tugas berdasarkan pengalaman atau arahan informal dari rekan sejawat, bukan dari prosedur komunikasi resmi. Dalam kondisi seperti ini, meskipun proyek tetap berjalan, potensi kesalahan menjadi besar dan efektivitas kerja menurun. Sayangnya, aspek ini belum banyak dijelaskan dalam laporan manajemen maupun studi akademik.

Lebih lanjut, belum diketahui secara jelas bagaimana dampak kumulatif dari komunikasi yang tidak efektif terhadap hasil akhir proyek, baik dari segi waktu penyelesaian, mutu pekerjaan, maupun keselamatan kerja. Kebanyakan laporan proyek hanya mencatat hasil akhir secara kuantitatif, tanpa melihat secara kualitatif bagaimana dinamika komunikasi berkontribusi terhadap kinerja tersebut. Padahal, memahami hubungan ini dapat membuka jalan bagi perbaikan sistem komunikasi proyek secara menyeluruh.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kekosongan kajian yang cukup signifikan mengenai dinamika komunikasi di proyek RDMP Balikpapan. Belum adanya pemetaan tantangan komunikasi yang spesifik, minimnya kajian tentang strategi yang efektif dalam konteks lokal, serta tidak jelasnya pemahaman peran komunikasi di tingkat

pelaksana menjadikan penelitian ini relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab kekosongan tersebut dan memberikan kontribusi nyata terhadap pengelolaan komunikasi proyek di masa mendatang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan komunikasi dalam proyek RDMP Balikpapan dan merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar tim.

METODE PENELITIAN

Metodologi Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dinamika komunikasi di lingkungan kerja proyek *area Repair Shop 51, Departement Steel Structure Refinery Development Master Plan (RDMP) Balikpapan JO*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi fenomena sosial, yaitu tantangan komunikasi dan strategi adaptif yang muncul dalam konteks kerja proyek. Tujuan dari pendekatan kualitatif deskriptif bukan untuk mengukur frekuensi atau menguji hipotesis, melainkan untuk memahami makna, pola, dan konteks komunikasi yang terjadi di lapangan secara menyeluruh dan mendalam.

Desain ini sangat relevan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang bersifat terbuka, seperti: "Apa saja tantangan komunikasi yang dihadapi pekerja proyek RDMP JO?" dan "Strategi apa yang digunakan oleh pekerja dalam mengatasi hambatan komunikasi?". Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali pengalaman subyektif responden, interaksi antarindividu dalam tim, serta dinamika sosial yang terjadi dalam proses komunikasi sehari-hari di lokasi proyek.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota tim proyek RDMP Balikpapan yang terlibat aktif dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan. Karena jumlah populasi cukup besar dan tersebar dalam berbagai divisi dan posisi kerja, maka peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan informan penelitian.

Sampel yang digunakan berjumlah 30 orang, yang dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam komunikasi kerja harian. Informan berasal dari berbagai posisi di departement steel structure, seperti:

1. Supervisor lapangan

2. Foreman
3. Fitter
4. Teknisi elektrik
5. Welder
6. Rigger
7. scaffolder
8. Operator alat berat
9. Helper dan tenaga pendukung

Pemilihan sampel didasarkan pada kriteria: (1) telah bekerja di proyek RDMP minimal tiga bulan, (2) memiliki pengalaman dalam koordinasi tim, dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka. Diversifikasi posisi dan latar belakang dipertimbangkan untuk menangkap variasi pengalaman dan sudut pandang dalam dinamika komunikasi proyek.

Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui dua metode utama, yaitu:

a. Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur

Peneliti melakukan wawancara kepada 30 informan dengan panduan pertanyaan terbuka yang fleksibel. Teknik ini dipilih agar informan memiliki ruang untuk menjelaskan pengalaman mereka secara bebas, namun tetap berada dalam kerangka pertanyaan inti penelitian. Beberapa topik yang digali meliputi:

1. Tantangan komunikasi yang sering mereka alami
2. Cara mereka menanggapi kesalahpahaman dalam tim
3. Bentuk komunikasi verbal dan nonverbal yang digunakan
4. Peran teknologi dan budaya kerja dalam proses komunikasi

Wawancara dilakukan secara langsung di lingkungan proyek pada waktu yang tidak mengganggu aktivitas kerja.

b. Observasi Lapangan

Observasi dilakukan secara partisipatif di lokasi kerja, terutama di area Repair Shop Area 51 dan beberapa titik kerja tim teknis lainnya. Fokus observasi meliputi:

1. Cara supervisor memberikan arahan saat *Tool Box Meeting* (TBM)
2. Interaksi antar personel saat bekerja dan beristirahat
3. Bahasa tubuh, isyarat simbolik, dan ekspresi yang digunakan
4. Alur komunikasi dalam penyampaian instruksi teknis

Observasi ini penting untuk menguatkan data wawancara serta mengungkap aspek komunikasi nonverbal yang tidak selalu dapat dijelaskan secara eksplisit oleh responden.

Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik, sebagaimana dijelaskan oleh Braun & Clarke (2006). Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menafsirkan pola (tema) yang muncul dari data kualitatif. Tahapan analisis dilakukan secara sistematis sebagai berikut:

1. Transkripsi dan pembacaan data: Data dari wawancara dan catatan observasi ditranskrip dan dibaca berulang untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh.
2. Pengkodean awal (initial coding): Potongan data yang relevan diberi label sesuai dengan topik komunikasi, tantangan, dan strategi.
3. Pencarian tema (theme identification): Kode-kode yang memiliki kesamaan dikategorikan menjadi tema besar, seperti "kurangnya koordinasi", "perbedaan budaya komunikasi", dan "strategi komunikasi informal".
4. Peninjauan dan penyempurnaan tema: Tema yang telah ditemukan dievaluasi ulang untuk memastikan keterkaitannya dengan data.
5. Penulisan deskripsi tematik: Hasil analisis dituangkan dalam narasi yang menjelaskan dinamika komunikasi dan strategi yang muncul di lapangan.

Pendekatan tematik dipilih karena fleksibel, terbuka terhadap kompleksitas data, dan memungkinkan peneliti untuk menangkap makna-makna tersembunyi yang muncul dalam komunikasi sehari-hari para pekerja proyek.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan komunikasi di lingkungan kerja proyek RDMP Balikpapan serta strategi yang digunakan untuk mengatasi hambatan tersebut. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 30 responden serta observasi langsung di lokasi kerja. Hasil penelitian dirangkum dalam tiga bagian utama, yaitu temuan dari wawancara, hasil observasi, dan visualisasi data.

Hasil Wawancara

Dari hasil wawancara terhadap 30 anggota tim proyek, diperoleh beberapa temuan utama yang menunjukkan adanya pola tantangan komunikasi yang cukup signifikan di lapangan:

1. 70% responden menyebut kurangnya koordinasi antar personel sebagai tantangan utama.

Banyak dari mereka menyatakan bahwa informasi sering kali tidak tersampaikan secara utuh dari satu personel ke personel lain. Misalnya, perubahan teknis atau instruksi tambahan dari manajemen tidak selalu diteruskan dengan jelas kepada tim pelaksana, sehingga menimbulkan kebingungan atau pekerjaan ulang.

2. 60% responden menyoroti perbedaan budaya komunikasi sebagai sumber salah tafsir. Beberapa pekerja mengaku kesulitan memahami gaya bicara rekan dari latar budaya berbeda. Penggunaan istilah lokal, nada bicara, hingga ekspresi tubuh bisa menimbulkan interpretasi yang keliru. Seorang supervisor menyebut bahwa gaya komunikasi langsung yang biasa ia gunakan dianggap terlalu keras oleh sebagian pekerja yang berasal dari budaya dengan gaya komunikasi tidak langsung.

3. 45% responden menyatakan adanya ketidakjelasan peran dalam proses komunikasi. Banyak pekerja tidak tahu secara pasti kepada siapa mereka harus melapor ketika terjadi masalah di lapangan. Beberapa dari mereka menyebutkan bahwa mereka menerima instruksi dari lebih dari satu atasan, yang terkadang saling bertentangan. Situasi ini membuat komunikasi menjadi tidak terarah dan menimbulkan konflik kewenangan dalam tim.

Temuan dari wawancara ini menunjukkan bahwa tantangan komunikasi di proyek RDMP tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan erat dengan faktor sosial, budaya, dan struktural. Hal ini memperkuat urgensi untuk merancang strategi komunikasi yang lebih inklusif dan kontekstual.

Hasil Observasi

Observasi lapangan dilakukan secara langsung oleh peneliti di beberapa titik kerja proyek, khususnya di area Repair Shop Area 51 dan beberapa lokasi kegiatan teknis lainnya. Observasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku komunikasi nyata yang terjadi selama kegiatan kerja berlangsung.

1. Tool Box Meeting (TBM) sering digunakan sebagai media briefing, namun tidak semua informasi yang disampaikan dalam TBM dipahami oleh seluruh pekerja. Peneliti mencatat bahwa penyampaian oleh supervisor sering kali terlalu cepat dan bersifat satu arah, tanpa memastikan bahwa pekerja benar-benar mengerti instruksi yang diberikan.

2. Terjadi miskomunikasi saat briefing karena perbedaan gaya komunikasi antara supervisor dan pekerja lapangan.

Misalnya, supervisor menyampaikan instruksi teknis secara ringkas, mengasumsikan bahwa semua pekerja sudah memahami prosedurnya. Namun kenyataannya, beberapa pekerja merasa ragu atau bingung, tetapi enggan bertanya karena takut dianggap tidak kompeten.

3. Isyarat nonverbal seperti gerakan tangan dan anggukan kepala banyak digunakan di lapangan, terutama dalam kondisi bising atau saat menggunakan APD lengkap. Namun, karena tidak ada standar resmi mengenai arti dari gerakan-gerakan ini, kadang terjadi perbedaan tafsir antarpekerja. Contohnya, gerakan tangan untuk “berhenti” bisa ditafsirkan sebagai “tunggu sebentar” oleh pekerja lain, sehingga menimbulkan ketidaksinkronan dalam eksekusi kerja.

Secara keseluruhan, observasi menunjukkan bahwa meskipun komunikasi sudah menjadi bagian dari rutinitas kerja, efektivitasnya belum optimal karena tidak didukung oleh standar komunikasi yang seragam, baik secara verbal maupun nonverbal.

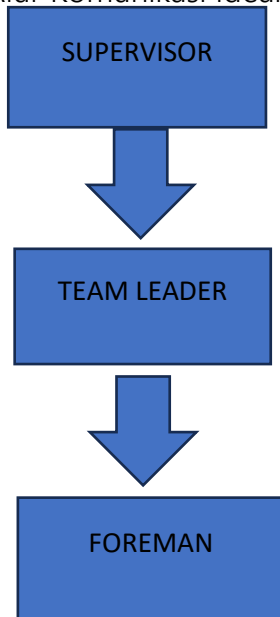
Visualisasi

Untuk memperjelas temuan lapangan, hasil penelitian ini juga dituangkan dalam bentuk visualisasi data berikut:

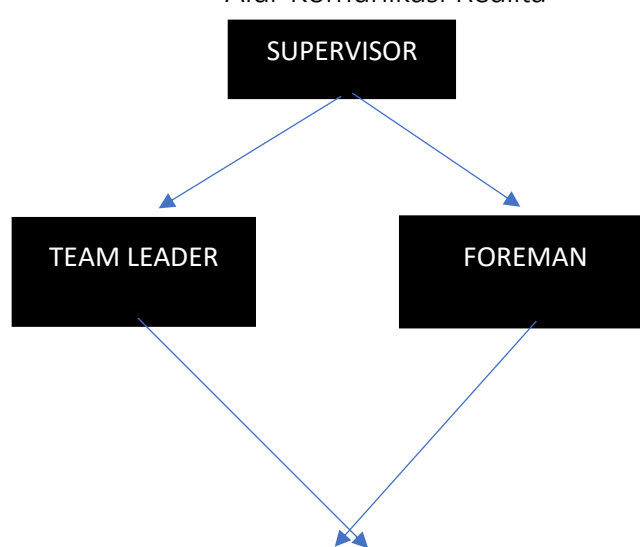
Tabel 1. Jenis tantangan komunikasi dan persentase responden yang mengalaminya

Jenis Tantangan Komunikasi	Persentase Responden
Kurangnya koordinasi antar personel	70%
Perbedaan budaya komunikasi	60%
Ketidakjelasan peran dan jalur pelaporan	45%

Alur Komunikasi Ideal



Alur Komunikasi Realita



Gambar 1. Alur Komunikasi

Diagram Alur Komunikasi Ideal vs. Realita di Lapangan (Deskripsi: Diagram ini menunjukkan alur komunikasi formal yang seharusnya terjadi antara supervisor, team leader dan foreman, dibandingkan dengan alur komunikasi aktual yang tumpang tindih, tidak terstruktur, dan sering memotong jalur informasi karena tidak adanya sistem komunikasi yang baku.)

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di lingkungan kerja area Repair Shop 51, Departement Steel Structure RDMP Balikpapan JO dihadapkan pada sejumlah tantangan signifikan yang bersumber dari kompleksitas struktur organisasi, keberagaman budaya kerja, serta belum optimalnya strategi komunikasi yang diterapkan. Komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses teknis penyampaian informasi, melainkan juga sebagai proses sosial dan simbolik yang dipengaruhi oleh dinamika relasi antarindividu serta sistem organisasi tempat komunikasi itu berlangsung.

Kompleksitas Struktur dan Hambatan Koordinasi

Struktur organisasi proyek RDMP Balikpapan yang terdiri dari konsorsium beberapa perusahaan besar seperti Hyundai E&C, PT Rekayasa Industri, dan PT PP (Persero) Tbk menciptakan tantangan koordinasi tersendiri. Setiap perusahaan membawa sistem kerja, budaya organisasi, dan jalur komunikasi yang berbeda, yang tidak selalu terintegrasi dengan baik di tingkat pelaksana lapangan. Sebanyak 70% responden mengindikasikan bahwa

koordinasi antar personel sering kali terhambat karena tidak adanya sistem komunikasi yang seragam dan terstandarisasi.

Ochieng dan Price (2010) menyebut bahwa proyek konstruksi multinasional cenderung memiliki risiko komunikasi yang tinggi karena tidak ada mekanisme yang menyatukan gaya manajemen dan komunikasi dari tiap pihak yang terlibat. Hal ini mengakibatkan terjadinya duplikasi perintah, miskomunikasi dalam instruksi teknis, dan keterlambatan penyampaian informasi penting. Komunikasi horizontal antar personel pun sering terhambat karena tidak adanya platform khusus yang menjembatani perbedaan sistem kerja antar organisasi

Perbedaan Budaya Komunikasi

Sebanyak 60% responden menyebut bahwa perbedaan budaya komunikasi menjadi salah satu penyebab utama kesalahpahaman dalam pelaksanaan kerja. Budaya komunikasi dari masing-masing individu dipengaruhi oleh latar belakang daerah, organisasi, dan bahkan negara asal. Pekerja dari Korea, Jawa, Bugis, Banjar, dan etnis lainnya memiliki gaya komunikasi yang berbeda dalam hal bahasa, nada suara, serta ekspresi nonverbal.

Nadya et al. (2024) dalam jurnal *COSTING* menunjukkan bahwa komunikasi lintas budaya yang tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan kesenjangan makna dan memperbesar risiko konflik. Sementara itu, Hofstede (2001) menjelaskan bahwa dimensi budaya seperti jarak kekuasaan, individualisme-kolektivisme, dan konteks tinggi-rendah (high vs. low context) sangat berpengaruh terhadap gaya berkomunikasi seseorang. Dalam konteks proyek RDMP, hal ini terlihat jelas ketika pekerja dari budaya yang menjunjung tinggi hierarki enggan bertanya atau menyanggah instruksi atasan, walau sebenarnya tidak memahami perintah tersebut.

Ketidakjelasan Peran Komunikasi dalam Struktur Tim

Sebanyak 45% responden juga menyatakan bahwa ketidakjelasan dalam struktur pelaporan dan pembagian peran menjadi hambatan komunikasi yang serius. Banyak pekerja menerima instruksi dari lebih dari satu atasan atau supervisor, dan tidak jarang terdapat tumpang tindih otoritas yang menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Situasi ini juga menyebabkan tidak adanya jalur eskalasi yang jelas jika terjadi masalah di lapangan.

Penelitian dari Jiang (2023) menyebutkan bahwa sistem komunikasi yang tidak didasarkan pada struktur otoritas yang jelas akan menurunkan efektivitas organisasi dan memperbesar peluang konflik. Hal ini diperkuat oleh temuan Nadya et al. (2024) yang

menyarankan perlunya peran khusus seperti koordinator komunikasi tim untuk menjembatani alur informasi dari manajemen ke tim pelaksana.

Keterbatasan Komunikasi Formal dan Nonverbal

Dalam praktiknya, komunikasi formal seperti Tool Box Meeting (TBM) yang dilakukan setiap pagi sebelum kerja belum berjalan efektif. TBM sering berlangsung sepihak dan tidak memberikan ruang dialog dua arah. Penjelasan dari atasan disampaikan cepat, sering menggunakan istilah teknis, dan tidak jarang tanpa memastikan bahwa semua pekerja benar-benar memahami informasi yang disampaikan.

Komunikasi nonverbal seperti isyarat tangan, anggukan, atau gerakan tubuh lainnya banyak digunakan di lapangan untuk menggantikan komunikasi verbal dalam situasi kerja yang bising atau saat mengenakan alat pelindung diri. Namun, karena tidak ada kesepakatan standar tentang arti dari isyarat tersebut, sering terjadi salah tafsir yang dapat berakibat fatal, baik terhadap kualitas kerja maupun keselamatan pekerja.

Birdwhistell (1970) menyatakan bahwa komunikasi nonverbal sangat kontekstual dan harus dipahami melalui kesepahaman bersama dalam kelompok sosial tertentu. Oleh karena itu, proyek seperti RDMP perlu menyusun semacam "kamus simbol" atau standar komunikasi visual yang bisa digunakan bersama oleh semua tim di lapangan.

Strategi Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Merespons tantangan yang ditemukan, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas komunikasi proyek:

1. Pelatihan Komunikasi Lintas Budaya Pelatihan ini dapat membantu pekerja dan pimpinan memahami perbedaan gaya komunikasi serta membentuk empati dan kesadaran antarbudaya. Nadya et al. (2024) menekankan bahwa pelatihan ini efektif dalam membangun tim kerja multikultural yang adaptif dan komunikatif.
2. Penggunaan Teknologi Kolaboratif Penggunaan aplikasi seperti Microsoft Teams, Slack, atau perangkat manajemen proyek terintegrasi dapat mempercepat penyampaian informasi dan memastikan jejak komunikasi terdokumentasi dengan baik. Fanousse et al. (2021) menemukan bahwa teknologi kolaborasi digital mampu mengurangi beban miskomunikasi di lingkungan proyek multinasional.
3. Penunjukan Koordinator Komunikasi Proyek Posisi ini bertanggung jawab menjadi jembatan antara pihak manajemen, teknis, dan pelaksana lapangan. Tugasnya mencakup menyaring, menyederhanakan, dan menyampaikan informasi antar personel agar tidak terjadi kesenjangan pemahaman.

4. Standardisasi Bahasa Simbol dan Isyarat Kerja Penyusunan pedoman komunikasi visual seperti poster, kartu panduan, dan pelatihan praktis mengenai simbol kerja dapat memperkuat pemahaman bersama dan mencegah miskomunikasi akibat interpretasi isyarat yang berbeda.
5. Budaya Komunikasi Terbuka Komunikasi yang sehat hanya dapat tumbuh dalam iklim kerja yang mendukung keberanian untuk bertanya, memberi masukan, dan menyampaikan pendapat tanpa rasa takut atau tertekan. Budaya ini perlu dibangun secara sistemik oleh pimpinan proyek.

Implikasi Teoretis

Temuan ini menguatkan teori interaksionisme simbolik yang dikemukakan oleh Blumer (1969), yang menyatakan bahwa komunikasi bukan hanya tentang transfer pesan, tetapi juga tentang pembentukan makna bersama yang dipengaruhi oleh pengalaman sosial, simbol, dan interaksi. Dalam proyek RDMP, proses komunikasi berlangsung tidak hanya secara verbal, tetapi juga dalam bentuk simbolik dan perilaku yang harus dipahami dalam kerangka sosial-budaya masing-masing individu.

Dengan demikian, strategi komunikasi yang efektif tidak hanya memerlukan alat bantu teknologi atau SOP, tetapi juga pemahaman mendalam terhadap dinamika sosial yang berkembang di dalam tim proyek. Komunikasi yang fungsional dan inklusif adalah kunci keberhasilan dalam menyatukan berbagai perbedaan dan mencapai tujuan proyek bersama.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa tantangan utama komunikasi di proyek RDMP Balikpapan meliputi kurangnya koordinasi antar personel, perbedaan budaya komunikasi, serta ketidakjelasan peran dalam struktur komunikasi tim. Faktor-faktor ini berdampak langsung terhadap efektivitas kerja dan kelancaran pelaksanaan proyek. Strategi yang melibatkan pelatihan komunikasi lintas budaya serta pemanfaatan teknologi komunikasi yang terintegrasi terbukti memiliki potensi besar dalam mengurangi hambatan tersebut dan meningkatkan efisiensi koordinasi di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.

- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Birdwhistell, R. L. (1970). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Fanousse, M., Daniel, B., & Keating, C. (2021). The role of communication technology in complex project collaboration. *International Journal of Project Management*, 39(3), 215–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.002>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Jiang, W. (2023). Communication breakdowns in matrix-structured organizations: A qualitative analysis. *Journal of Organizational Dynamics*, 52(1), 1–15.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nadya, S. C., Prasetyo, I. J., Maella, N. F. S., & Panuju, R. (2024). Komunikasi lintas budaya di PT Laz Coal Mandiri. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 225–232. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10896942>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. The Guilford Press.