E-ISSN : 2686-178X

UPWARD COMMUNICATION OLEH PEGAWAI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A PASURUAN PADA KEBIJAKAN CUKAI HASIL TEMBAKAU TAHUN 2020

Aissa Roselina Adinda[1)]
[1)]Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari
Email: aissaroselinaadinda@gmail.com

ABSTRAK

Kesuksesan dalam mewujudkan organisasi yang baik adalah terjadinya komunikasi internal efektif antara bawahan dan atasan. Namun, komunikasi internal organisasi yang sulit dilakukan adalah komunikasi ke atas karena komunikatornya memiliki hambatan komunikasi. *Upward communication* digunakan pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Pasuruan (KPPBC TMP A Pasuruan) yang menjalankan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau (KCHT) Tahun 2020. Berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan jumlah perokok di Indonesia semakin meningkat setiap tahunnya. Sehingga sebagai upaya untuk menekan prevalensi jumlah perokok adalah mengoptimalkan penerimaan negara dengan cara menetapkan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020. Kebijakan ini merupakan kebijakan dengan kenaikan tarif cukai hasil tembakau tertinggi dengan rata-rata kenaikan 23%. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan *upward communication* pada instansi pemerintah yang berhasil memiliki sejumlah prestasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh dengan wawancara mendalam dan observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *upward communication* lebih banyak berupa masalah operasional dibandingkan dengan ide strategis, 2) saluran penyampaian masalah operasional berbeda dengan saluran penyampaian ide strategis,dan 3) bawahan menunjukkan perilaku defensif ketika menyampaikan ide strategis.

Kata Kunci: *komunikasi internal; komunikasi ke atas; Employee voice*

PENDAHULUAN

Indonesia mendapat julukan negara sebagai Baby Smokers Countries dikarenakan kecenderungan peningkatan prevalensi rokok lebih besar terjadi pada kelompok anak-anak dan remaja (Irianto, 2019). Berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, perokok pada anak usia 10-18 tahun selalu mengalami peningkatan sejak tahun 2013 sebanyak 7,2% hingga tahun 2018 menjadi 9,1%. Data tersebut diiringin dengan data dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang melaporkan prevalensi perokok mengalami peningkatan secara global dari 32,8% hingga 33,8% pada tahun 2019. Beberapa penyebab meningkatnya jumlah perokok dikarenakan kemudahan akses bagi masyarakat untuk membeli rokok karena banyak toko ritel, toko kelontong, pasar dan supermarket yang menjual rokok secara bebas. Selain kemudahan akses membeli, penyebab lain meningkatnya prevalensi perokok karena sektor pengolahan tembakau di Indonesia sejak tahun 2011 hingga tahun 2018 mengalami peningkatan jumlah pengusaha tembakau (Kusnandar, 2019).

Kebijakan pemerintah merupakan tindakan pemerintah dalam mengatasi masalah yang dihadapi dan diselesaikan melalui sebuah perumusan kebijakan yang tertuang dalam instrumen atau sarana perundang-undangan (Ilmar, 2020). Contoh kebijakan yang dibuat pemerintah untuk mengatasi tingginya jumlah perokok di Indonesia adalah dengan menerapkan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau (KCHT) Tahun 2020. KCHT Tahun 2020 berupa perubahan atau penyesuaian tarif cukai baru untuk industri hasil tembakau. Perubahan dan penyesuaian tarif cukai hasil tembakau efektif dilaksanakan per 1 Januari 2020 dengan kenaikan rata-rata 23%. Kenaikan tarif cukai hasil tembakau tahun 2020 merupakan kenaikan tertinggi yang pernah dipungut oleh pemerintah.

Setiap kebijakan pemerintah memerlukan organisasi pemerintah yang bertugas untuk merencanakan, menjalankan kebijakan dan bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan dan keadilan bagi masyarakat dengan cara menerapkan suatu kebijakan (Thoha, 2008). KCHT Tahun 2020 tidak hanya untuk menekan laju peningkatan perokok di Indonesia, namun dilakukan untuk pengendalian konsumsi rokok (baik legal maupun ilegal), menjamin keberlangsungan industri dan mengoptimalkan penerimaan negara. KCHT Tahun 2020 dijalankan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang bertujuan mengoptimalisasikan penerimaan negara dibidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan peraturan perundang-undangan. KPPBC TMP A Pasuruan merupakan salah satu instansi vertikal DJBC paling bawah yang menerapkan KCHT Tahun 2020.

KPPBC TMP A Pasuruan menjadi instansi dengan Pelaksanaan Anggaran terbaik se-Jawa Timur yang diberikan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur dan memperoleh predikat sebagai kantor penerimaan cukai tertinggi se-Indonesia pada tahun 2019. Pencapaian tersebut tidak luput dari usaha serta kinerja semua pegawai di KPPBC TMP A Pasuruan. Menurut pandangan teori organisasi, manusia memiliki peran penting dalam menjalankan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama sehingga diperlukan komunikasi organisasi yang efektif (Ruliana, 2014). Organisasi dan manusia tidak dapat dipisahkan karena peran pegawai pada sebuah organisasi sangatlah dibutuhkan untuk mencapai tujuan, merencanakannya, melaksanakan program, evaluasi serta pencapaian yang telah dilakukan. Sama halnya dengan pegawai, mereka membutuhkan pekerjaan untuk mendapatkan penghasilan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Namun bukan hanya penghasilan, pegawai juga membutuhkan kenyamanan dilingkungan kerja serta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana komunikasi ke atas yang dilakukan oleh anggota KPPBC TMP A Pasuruan kepada atasan mereka. Hal ini dilakukan karena KPPBC TMP A Pasuruan menjadi instansi terbaik se-Jawa Timur tahun 2019 oleh Direktorat Jenderal Perbedaharaan. Prestasi tersebut diraih tidak lepas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunikasi vertikal ke atas yang terjadi di KPPBC TMP A Pasuruan.

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian dari jurnal yang dilakukan oleh Toshihiko Kato dkk tahun 2013 yang berjudul *Types of Upward Communication and Organizational Characteristics in Japanese Firms.* Penelitian tersebut meneliti 137 unit bisnis dalam 21 organisasi di Jepang, hasilnya menunjukkan bahwa upward communication sulit dilakukan karena bentuk struktur organisasi dan perilaku pegawai. Adapun persamaan penelitian ini dengan jurnal Toshihiko Kato dkk (2013) adalah adalah sama-sama meneneliti *upward communication* dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi. Namun, perbedaan penelitian ini dengan jurnal Toshihiko Kato dkk (2013), antara lain: 1) penelitian ini lebih spesifik dan fokus pada suatu organisasi dalam instansi pemerintah sedangkan jurnalnya tidak spesifik meneliti satu organisasi melainkan 21 organisasi, 2) penelitian ini menggunakan analisis kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena dengan lebih detail dan memperoleh data yang lebih mendalam dibandingkan dengan analisis kuantitatif survei yang hasil penelitian yang general, 3) penelitian ini fokus pada kebijakan pemerintah yang dijalankan oleh instansi pemerintah.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif studi kasus digunakan untuk memahami bagaimana upward communication dalam instansi pemerintah yang menjalankan kebijakan pemerintah. Instansi KPPBC TMP A Pasuruan dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki predikat penerimaan cukai hasil tembakau tertinggi se-Indonesia dan memperoleh predikat Pelaksanaan Anggaran Terbaik se-Jawa Timur. Studi kasus dipilih karena kenaikan tarif cukai hasil tembakau tertinggi sepanjang sejarah kenaikan cukai hasil tembakau terjadi pada tahun 2020. Penelitian dilakukan langsung di KPPBC TMP A Pasuruan khususnya Seksi Kepabeanan dan Cukai sejak Januari 2020 hingga Desember 2020. Teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam pada Staf dan Kepala Sub Seksi Kepabeanan dan Cukai, Kepala Seksi Kepabeanan dan Cukai dan Kepala KPPBC TMP A Pasuruan. Selain wawancara, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi langsung dan studi pustaka/dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sub bab ini berisi hasil dan pembahasan penelitian mengenai *upward communication* dalam bentuk *employee voice* yang dilakukan oleh KPPBC TMP A Pasuruan. *Employee voice* yang diteliti merupakan pesan yang terkandung berupa masalah operasional dan ide strategis, taktik penyampaian pesan dan target pesan tersebut. Penelitian menemukan bahwa permasalahan operasional cenderung disampaikan bawahan kepada atasan dibandingkan ide strategis. Komunikasi interpersonal di KPPBC TMP A Pasuruan tidak menunjukkan semua indikator komunikasi interpersonal efektif. Rapat Dialog Kinerja Organisasi (DKO) yang dilakukan KPPBC TMP A Pasuruan efektif untuk menyampaikan ide strategis akan tetapi memiliki kekurangan. Hasil penelitian terakhir yakni adanya hambatan-hambatan bawahan untuk menyampaikan komunikasi ke atas baik berupa masalah operasional maupun ide strategis.

Masalah Operasional dan Ide Strategis

Penyampaian pesan *upward communication* dalam penelitian ini adalah penyampaian masalah operasional dan ide strategis yang disampaikan oleh aktor komunikasi. Pengirim pesan adalah bawahan atau orang yang memiliki otoritas lebih rendah daripada

penerima pesan seperti Staf Pelaksana kepala Kepala Sub Seksi VII, Kepala Sub Seksi VII kepada Kepala Seksi, Kepala Seksi kepada Kepala Kantor atau bahkan Staf Pelaksana kepada Kepala Kantor. Penyampaian ide strategis dan masalah operasional adalah bentuk *upward communication* yang bertujuan untuk menyampaikan *employee voice.* Penyampaian ide strategis merupakan pesan yang positif untuk organisasi seperti usulan bawahan kepada atasan untuk menyampaikan kebijakan yang diterapkan kepada target kebijakan.

Pesan yang disampaikan bawahan kepada atasan berupa pesan informatif dan pesan persuasif untuk memberi pengaruh positif bagi organisasi. Pesan informatif adalah bentuk pesan yang mampu memberikan keterangan yang kemudian dapat mengambil kesimpulan sendiri (Nurhadi, 2015). Sedangkan pesan persuasif merupakan pesan yang bertujuan sebagai suatu cara komunikasi dilakukan dengan persuasi kepada orang lain sehingga mereka menerima pesan dan pelaksanaannya tanpa paksaan (Silalahi, 2004). Pesan informatif disampaikan oleh bawahan KPPBC TMP A Pasuruan kepada atasan untuk memberi informasi tentang masalah operasional maupun ide strategis. Adapun pesan informatif yang disampaikan berupa opini dan usulan terhadap pekerjaan pegawai saat kebijakan merupakan permintaan dari atasan. Penyampaian informasi atas permintaan atasan termasuk dalam komunikasi yang bertujuan untuk melakukan *managing staff* oleh organisasi pemerintah. Penyampaian pesan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 di KPPBC TMP A Pasuruan dari bawahan kepada atasan pun sering menggunakan komunikasi langsung dan tidak hanya peraturan tertulis saja. Selain ide strategis, permasalahan operasional merupakan pesan yang bersifat informatif dan cenderung menyampaikan berita negatif.

Ide strategis yang disampaikan merupakan bentuk atau wujud tugas yang dilakukan para staf pelaksana untuk membantu pelaksanaan kerja. Menurut (Purba, 2015), metode penyampaian pesan yang paling efektif adalah menggunakan metode lisan yang kemudian diikuti tulisan karena jika hanya tulisan kurang efektif digunakan. Penyampaian pesan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 di KPPBC TMP A Pasuruan dari bawahan kepada atasan pun sering menggunakan komunikasi langsung dan tidak hanya peraturan tertulis saja. Selain ide strategis, permasalahan operasional merupakan pesan yang bersifat informatif dan cenderung menyampaikan berita negatif.

Masalah operasional dan ide strategis yang disampaikan bawahan kepada atasan di KPPBC TMP A Pasuruan dianalisis melalui bentuk struktur organisasi serta perilaku pengaruh atasan. *Upward communication* yang dilakukan KPPBC TMP A Pasuruan dalam mempersiapkan dan menjalankan kebijakan dipengaruhi oleh bentuk struktur organisasinya dan perilaku pegawai yang dipengaruhi oleh atasan. Pertama, tinggi hubungan hierarki dari staf pelaksana kepada atasan adalah empat tingkatan. Kedua, jalur komunikasi ke atas dipengaruhi oleh rentang kendali. Rentang kendali merupakan seberapa luas atau sempitnya kontrol yang dimiliki atasan terhadap bawahan. *upward communication* efektif maka diperlukan rentang kendali yang sempit dalam suatu organisasi. Bagian yang memiliki tugas untuk menyampaikan dan menjalankan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 adalah Seksi Kepabenan dan Cukai khususnya Sub Seksi VII. Rentang kendali yang dimiliki kepala sub seksi VII adalah kontrol terhadap 2 orang staf pelaksana dibawahnya. Sedangkan Kepala Seksi Kepabeanan dan Cukai memiliki kontrol terhadap 10 orang kepala sub seksi yang memiliki tugas berbeda.

Penelitian menemukan ada beberapa masalah operasional yang pernah disampaikan bawahan kepada atasan saat persiapan dan penerapan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020. Berita buruk yang disampaikan Seksi Kepabeanan dan Cukai VII berupa keluhan-keluhan dari pegawai maupun pelanggan dan kritik saat persiapan dan pelaksanaan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau 2020. Masalah operasional yang pernah dihadapi Seksi Kepabeanan dan Cukai saat persiapan untuk menjalankan kebijakan adalah kesulitan staf menyampaikan pesan kebijakan kepada pengguna jasa dan keluhan pengguna jasa terhadap lingkungan kantor saat kegiatan sosialisasi. Masalah operasional yang sering dihadapi staf pelaksana saat implementasi kebijakan adalah kesulitan staf pelaksana untuk melakukan komunikasi dan koordinasi dengan seksi lain dan intensitas aplikasi Sistem Aplikasi Cukai Generasi 3 (SAC-3) bermasalah. Namun dari sekian masalah operasional, hanya ada dua ide strategis yang disampaikan bawahan yakni pesan informatif yang berupa saran dan solusi dari masalah operasional yang terjadi. Ide strategis yang pernah disampaikan kepada atasan belum ada yang direalisasikan.

Masalah operasional dan ide strategis yang dimiliki staf pelaksana kepada atasan sudah terlaksana, namun pada pelaksanaannya penyampaian ide strategis tidak semudah masalah operasional. Hal tersebut terjadi karena ide strategis berorientasi pada masa depan dan reputasi penyampainya pun dipertaruhkan (Foste & Botero, 2012). Sehingga tidak jarang ada yang memilih untuk menahan informasi terlebih mereka yang memiliki jabatan lebih tinggi. Penyampaian ide strategis bisa dilakukan semudah penyampaian masalah operasional jika memang hubungan antara bawahan dan atasan saling terbuka dan percaya satu sama lain.

 E-ISSN : 2686-178X

Saluran Penyampaian Masalah Operasional

Saluran komunikasi adalah alat yang digunakan untuk menyebarkan pesan dari komunikator ke komunikan, dalam kata lain saluran dapat disebut sebagai media yang digunakan (Luthra & Dahiya, 2015). Saluran ini berfungsi untuk menghubungkan sumber dan penerima yang memungkinkan keduanya melakukan komunikasi. Saluran komunikasi yang dapat digunakan oleh organisasi pemerintah dalam bentuk tertulis seperti surat dinas, memo, laporan, Telegram, faksimili, surat kabar, manual book dll. Sedangkan saluran dalam bentuk lisan seperti telepon, intercom, TV, konferensi, pertemuan dll. Namun, pada zaman sekarang teknologi komunikasi juga semakin canggih sehingga memicu hadirnya teknologi yang dapat membantu pegawai atau pimpinan untuk menyampaikan pesan dalam bentuk tulis, bentuk lisan maupun keduanya sekaligus. Contoh teknologi yang dapat digunakan seperti WhatsApp, Telegram, website internal, dll. Pengirim pesan harus selektif dalam memilih saluran komunikasi agar informasi yang disampaikan efektif dan terdistribusi dengan baik. Keberagaman saluran komunikasi yang informal dapat meningkatkan efektifitas *upward communication* (Kato, Numagami, Karube, & Sasaki, 2013). Sehingga saluran komunikasi informal keatas dapat berdampak positif terhadap komunikasi interpersonal yang efektif. Penyampaian pesan *employee voice* yang disampaikan bawahan KPPBC TMP A Pasuruan menggunakan pendekatan personal dapat ditinjau dari indikator-indikator komunikasi interpersonal yang efektif.

Penyampaian *employee voice* di KPPBC TMP A Pasuruan beberapa sudah menunjukkan komunikasi interpersonal yang efektif seperti keterbukaan. Indikator penting selain keterbukaan dapat terlihat dari sikap kepala kantor yang mendukung interaksi secara terbuka serta atasan menyingkirkan segala prasangka buruk dan curiga terhadap staf pelaksana (Aw, 2018). Kepala kantor menunjukkan empati, sikap positif yang dimilikinya dan memberikan dukungan terhadap staf pelaksana tersebut. Kepala kantor berusaha menyemangati pegawai yang sedang kesulitan dan mencoba memposisikan diri sebagai staf pelaksana yang menyampaikan langsung kepada pengguna jasa. Hubungan antara staf pelaksana dan kepala kantor tidak menunjukkan indikator kesetaraan. Indikator kesetaraan merupakan kesadaran individu untuk menempatkan diri setara dengan lawan bicara (Aw, 2018). Kesetaraan sangat sulit diterapkan didalam suatu organisasi karena organisasi merupakan sistem sehingga masing-masing individu memiliki batasan dan otoritas kerja yang berbeda.

Dialog Kinerja Organisasi sebagai Saluran Komunikasi Ide Strategis

Penyampaian ide strategis dalam saluran formal saat persiapan menjalankan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 adalah melalui rapat Dialog Kinerja Organisasi (DKO). Penyampaian ide strategis yang dimiliki bawahan tidak menggunakan pendekatan personal melainkan melalui rapat. Salah satu rapat yang digunakan bawahan untuk menyampaikan ide strategis saat penerapan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 adalah DKO.

DKO dimanfaatkan untuk melakukan pertukaran informasi antara bawahan dan atasan atau sebaliknya. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 590/KMK.01/2016 tentang Pedoman Dialog Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan merupakan dialog kinerja antara pimpinan dengan pejabat dan pegawai dibawahnya. Rapat DKO dilaksanakan sebagai tujuan meningkatkan kinerja organisasi dan individu anggotanya. Rapat DKO secara berkala dilakukan satu bulan sekali sebagai bagian dari proses pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai. Pada akhir tahun 2019 sebelum penerapan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 telah dilakukan Rapat DKO dengan pembahasan cukai.

Partisipasi pegawai dalam mengambil keputusan dikaitkan secara positif dengan kuantitas dan kualitas informasi komunikasi antara bawahan dan atasan mereka (Kato, Numagami, Karube, & Sasaki, 2013). Partisipasi pegawai pada praktik rapat DKO sangat terbatas karena hanya pegawai yang memiliki undangan langsung dari kepala kantor yang dapat menghadirinya. Rapat tersebut dihadiri oleh pejabat dan pegawai KPPBC TMP A Pasuruan yang terpilih.

Ketidakterbukaan sebagai Hambatan *Upward Communication*

Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara bawahan dan atasan di KPPBC TMP A Pasuruan tidak selalu terbuka. Salah satu pegawai memilih untuk tidak menyampaikan ide strategis yang dimilikinya. Ketidakterbukaan disebabkan oleh berbagai macam faktor penghambat dan menganggu proses komunikasi dan biasanya berasal dari internal organisasi (Luthra & Dahiya, 2015). Gangguan internal KPPBC TMP A Pasuruan berasal dari emosi diri pengirim pesan seperti tempramen dan cara penyampaian pengirim agar pesan sampai kepada atasan (Luthra & Dahiya, 2015). Peneliti menemukan alasan yang dapat menghambat proses komunikasi seperti Stilman dalam Abidin (2016:97-100) yaitu 1) perbedaan jabatan pengirim dan penerima, 2) pemilihan bahasa yang digunakan pengirim, 3) penafsiran penerima pesan.

Hambatan *upward communication* terjadi saat bawahan memilih tidak menyampaikan ide strategis yang dimilikinya kepada atasan. Ide strategis muncul pada pertengahan pelaksanaan Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020 saat pandemi Covid-19 sebagai bencana nasional. Pada saat pandemi Covid-19, KPPBC TMP A Pasuruan menerapkan *flexible working space* (FWS) untuk mengatur pola kerja dan memaksimalkan penggunaan teknologi komunikasi. Namun pada pelaksanaannya, beberapa pegawai kesulitan mengaplikasikan teknologi tersebut. Kesulitan operasional tersebut tidak disampaikan kepada atasan karena menurut pegawai masalah tersebut tidak memiliki urgensi yang besar.

Hambatan pertama dapat diketahui bahwa seorang bawahan sadar akan perbedaan jabatan pun menjadi alasan untuk tidak menyampaikan pesan strategis. Perbedaan jabatan atau status lebih menghambat *upward communication* dibandingkan dua orang yang memiliki status atau otoritas yang sama dalam suatu organisasi (Abidin, 2016). Hambatan kedua merupakan pemilihan bahasa tepat yang digunakan pengirim agar pesan sampai kepada atasan. Hambatan terakhir adalah penafsiran yang berbeda dapat diminimalisir dengan pemilihan dan penggunaan bahasa yang tepat (Abidin, 2016). Namun perbedaan jabatan dalam organisasi pun dapat menyebabkan perilaku menahan informasi dan defensif pegawai dalam menyampaikan masalah kepada atasannya. Kurangnya keterbukaan bawahan KPPBC TMP A Pasuruan dalam menyampaikan ide strategis ditandai dengan adanya perilaku defensif dan *employee silence.*

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian terkait *upward communication* pada instansi vertikal DJBC paling bawah dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Peneliti menemukan beberapa *upward communication* yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan terkait Kebijakan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2020. Berikut hasil *upward communication* pada KPPBC TMP A Pasuruan: 1) *Employee voice* sebagai bentuk *upward communication* yang berupa masalah operasional dan ide strategis, 2) Saluran penyampaian masalah operasional berbeda dengan saluran penyampaian ide strategis, dan 3) Ketidakterbukaan sebagai hambatan *upward communication* pada KPPBC TMP A Pasuruan adalah ketidakterbukaan bawahan untuk menyampaikan masalah operasional kepada atasan. Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni hanya fokus memilih *upward communication* berupa *employee voice* yang terdiri dari ide strategis dan masalah operasional yang dilakukan oleh instansi pemerintah pada saat menerapkan kebijakan pemerintah.

REFERENSI

Abidin, Y. Z. (2016). *Komunikasi Pemerintah: Filosofi, Konsep dan Aplikasi.* Bandung: CV Pustaka Setia.

Aw, S. (2018). *Komunikasi Organisasi: Prinsip Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Foste, E. A., & Botero, I. C. (2012). Personal Reputation: Effects of Upward Communication on Impressions About New Employees. *Management Communication Quarterly Vol 26 No. 1*, 48-73.

Ilmar, A. (2020). *Memahami Kebijakan Pemerintah dalam Menangani Covid-19.* Makassar: Phinatama Media.

Irianto, R. P. (2019, Oktober 4). *Jumlah Perokok di Bawah 18 Tahun di indonesia Masih Tinggi*. Retrieved from Media Indonesia: https://mediaindonesia.com/humaniora/263411/jumlah-perokok-di-bawah-18-tahun-di-indonesia-masih-tinggi

Kato, T., Numagami, T., Karube, M., & Sasaki, M. (2013). Types of Upward Communication and Organizational Characteristics in Japanese Firms. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management 47*, 1-16.

Kusnandar, V. B. (2019, September 20). *Cukai Rokok Naik, PDB Sektor Pengolahan Tembakau Terus Tumbuh.* Retrieved from Katadata: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/20/cukai-rokok-naik-pdb-sektor-pengolahan-tembakau-terus-tumbuh

Luthra, A., & Dahiya, K. (2015). Organizational Communication and Management Effectiveness: An analytical Study at Various Managerial Levels. *International Journal of Management & Business Studies*.

Nurhadi, Z. F. (2015). *Teori-teori Komunikasi: Teori Komunikasi dalam Perspektif Penelitian Kualitatif.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Purba, E. F. (2015). Fungsi Down/Upward Communication Dalam Organisasi. *Jurnal USU*, 1-10.

Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus.* Depok: Rajagrafindo Persada.

Silalahi, U. (2004). Komunikasi Pemerintahan: Mengirim dan Meneriam Informasi Tugas dan Informasi Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 36-54.

Thoha, M. (2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.