

## MANAJEMEN KOMUNIKASI ANTARA KEPALA OPERASIONAL DAN BAGIAN KOMERSIAL TERHADAP KEBERHASILAN DI PT ANGKASA PURA

Fadia Rizki Halimah<sup>1</sup>, Azaria Suci Fernada<sup>2</sup>, Humam Maulana Reswara<sup>3</sup>, Muhammad Fikri Al Anshory<sup>4</sup>,  
Nael Rahmanidas Fariansyah<sup>5</sup>, Isna Siskawati<sup>6</sup>  
Komunikasi dan Penyiaran Islam, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta  
E-mail: [fadiarzk.halimah23@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:fadiarzk.halimah23@mhs.uinjkt.ac.id)<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen komunikasi antara Kepala Operasional dan Divisi Komersial di PT Angkasa Pura dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program kerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memahami fenomena komunikasi organisasi melalui pengamatan mendalam terhadap interaksi, koordinasi, dan pertukaran informasi yang terjadi antar divisi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi dengan melibatkan informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu Kepala Operasional, manajer Divisi Komersial, serta staf yang terlibat langsung dalam koordinasi antar divisi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tahap pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antar divisi di PT Angkasa Pura umumnya terjadi ketika unit operasional membutuhkan informasi terkait kontrak untuk proyek yang akan dilaksanakan. Dalam proses komunikasi internal, perusahaan memanfaatkan aplikasi WhatsApp, sedangkan komunikasi dengan pihak eksternal dilakukan melalui Zoom atau Google Meeting. Pola komunikasi yang diterapkan cenderung bersifat informal guna menciptakan keterbukaan serta mengurangi hambatan hierarkis. Meskipun koordinasi antar divisi berjalan cukup efektif, penelitian ini menemukan beberapa kendala, seperti penerimaan informasi yang tidak lengkap akibat ketidakhadiran peserta dalam rapat dan gangguan jaringan internet. Untuk meminimalkan terjadinya miskomunikasi, perusahaan menerapkan mekanisme pengecekan ulang melalui distribusi notulen rapat serta evaluasi rutin mingguan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan terkoordinasi dengan baik memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan program kerja di PT Angkasa Pura.

### Kata kunci

**Komunikasi Organisasi, Koordinasi Antar Divisi, Keberhasilan Program Kerja, PT Angkasa Pura, Efektivitas Komunikasi.**

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the management of communication between the Operational Head and the Commercial Division at PT Angkasa Pura in supporting the successful implementation of organizational work programs. The research employs a descriptive qualitative methodology to understand organizational communication phenomena through in-depth observation of interactions, coordination, and information exchange occurring between divisions. Data collection was conducted through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation studies involving informants selected via purposive sampling, including the Operational Head, Commercial Division managers, and staff directly engaged in inter-divisional coordination. Data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana (2014), encompassing data collection, condensation, display, and conclusion drawing, with validity ensured through source, technique, and time triangulation. The findings indicate that inter-divisional communication at PT Angkasa Pura primarily occurs when operational units require contract-related information for upcoming projects, utilizing WhatsApp for internal communication and Zoom or Google Meeting*

*for external parties. Communication patterns tend to be informal to foster openness and reduce hierarchical barriers. Despite generally effective coordination, challenges such as incomplete information reception due to absent participants and internet disruptions were identified. To mitigate miscommunication, the organization implements double-checking mechanisms through meeting minutes distribution and routine weekly evaluations. Overall, the study concludes that clear, open, and well-coordinated communication significantly contributes to the successful execution of work programs at PT Angkasa Pura.*

**Keywords**

**Organizational Communication, Inter-Divisional Coordination, Work Program Success, PT Angkasa Pura, Communication Effectiveness**

## 1. PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan kerja tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan dan ketersediaan sumber daya, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola komunikasi antar bagian. Bahwa komunikasi yang efektif mampu meminimalkan kesalahpahaman, mempercepat penyelesaian permasalahan, serta memastikan seluruh pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan yang ingin dicapai (Kurmilasari dan Hermawan, 2024). Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa komunikasi yang berlangsung secara jelas, terstruktur, dan tepat waktu memberikan dampak positif terhadap hasil pekerjaan karena mampu meningkatkan kualitas koordinasi antar pihak yang terlibat. Selain itu, komunikasi yang dibangun secara terbuka serta dilandasi rasa saling percaya dinilai dapat menekan potensi konflik sekaligus memperkuat kolaborasi selama proses kerja berlangsung. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan suatu proyek pada umumnya ditopang oleh pengelolaan komunikasi yang baik dan keterlibatan aktif pihak-pihak yang menjalankan pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas perencanaan dan ketersediaan sumber daya, tetapi juga bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola komunikasi antar bagian. Pada organisasi modern dengan struktur kerja yang kompleks, komunikasi menjadi elemen yang tidak dapat dipisahkan dari proses organisasi karena berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, koordinasi tugas, penyamaan persepsi, hingga dasar dalam pengambilan keputusan. (Indrianto, 2021) menyatakan pengelolaan komunikasi yang baik membantu setiap bagian memahami peran serta tanggung jawabnya secara lebih jelas sehingga pelaksanaan program kerja dapat berjalan secara efektif dan terarah. Sebaliknya, komunikasi yang tidak terkelola dengan baik berpotensi menimbulkan miskomunikasi, keterlambatan koordinasi, konflik internal, serta hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam lingkungan perusahaan jasa seperti PT Angkasa Pura, komunikasi antar bagian memiliki peran yang strategis karena setiap unit kerja menjalankan fungsi yang berbeda namun saling berkaitan. Kepala Operasional bertanggung jawab menjaga kelancaran aktivitas serta pelayanan, sedangkan bagian Komersial berorientasi pada pengembangan bisnis, pengelolaan kerja sama, dan pencapaian target pendapatan perusahaan. Perbedaan tugas dan orientasi kerja tersebut menuntut adanya manajemen komunikasi yang efektif agar koordinasi dapat berlangsung secara terpadu dan selaras dengan tujuan perusahaan (Prasetyo, 2021). Oleh sebab itu, komunikasi antara Kepala Operasional dan bagian Komersial tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi, tetapi juga mencakup mekanisme koordinasi, penggunaan media komunikasi,

keterlibatan pihak-pihak tertentu, serta penerapan prosedur yang mendukung kelancaran pelaksanaan program kerja.

Pada praktiknya, komunikasi antar bagian tidak selalu berlangsung secara ideal. Perbedaan persepsi, keterlambatan arus informasi, instruksi yang kurang jelas, hingga perbedaan kepentingan kerja dapat memunculkan hambatan komunikasi yang berdampak pada pelaksanaan program organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pola dan gaya komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan maupun unit kerja memiliki peranan penting dalam menjaga efektivitas koordinasi (Unitri, 2025). Cara penyampaian pesan, tingkat formalitas komunikasi, serta upaya memastikan informasi diterima dan dipahami dengan baik turut mempengaruhi kualitas hubungan kerja dan keberhasilan pelaksanaan tugas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki nilai kebaruan pada pembahasan mengenai komunikasi kerja antara Kepala Operasional dan bagian Komersial di PT Angkasa Pura dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program organisasi. Penelitian terdahulu umumnya lebih banyak menyoroti komunikasi pada pelaksanaan proyek maupun kerja sama berbasis teknologi informasi, sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada hubungan komunikasi antar bagian dalam lingkungan perusahaan jasa kebandarudaraan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana komunikasi dikelola dalam proses koordinasi kerja, mulai dari pola interaksi yang digunakan, media komunikasi yang dimanfaatkan, kendala yang muncul selama proses komunikasi, hingga upaya yang dilakukan untuk menjaga kelancaran koordinasi antar bagian. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya pengelolaan komunikasi organisasi dalam menunjang efektivitas kerja, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi PT Angkasa Pura dalam meningkatkan kualitas koordinasi dan pencapaian tujuan organisasi.

#### Efektivitas Komunikasi

Komunikasi merupakan proses fundamental dalam kehidupan organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif, koordinasi antar individu maupun antar divisi tidak dapat berjalan dengan optimal. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pemindahan dan pemahaman makna antara dua pihak atau lebih, di mana keberhasilan komunikasi tidak hanya diukur dari tersampainya pesan, tetapi juga dari sejauh mana pesan tersebut dipahami secara tepat oleh penerima. Efektivitas komunikasi merujuk pada kemampuan proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara tepat, jelas, dan tepat waktu (Pace & Faules, 2015). Komunikasi dikatakan efektif apabila pesan yang dikirimkan oleh komunikator dapat diterima, dipahami, dan direspons secara positif oleh komunikan sesuai dengan maksud yang dikehendaki. Dalam konteks organisasi, efektivitas komunikasi menjadi prasyarat bagi terjalannya koordinasi yang baik antar unit kerja, termasuk antara divisi yang memiliki fungsi dan orientasi berbeda.

Suranto (2018) menyatakan bahwa efektivitas komunikasi organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kejelasan pesan (*clarity of message*), pemilihan media atau saluran komunikasi yang tepat, kualitas umpan balik (*feedback*), serta keterbukaan (*openness*) di antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Apabila salah satu faktor tersebut tidak terpenuhi, maka proses komunikasi rentan mengalami hambatan yang dapat berdampak pada menurunnya kinerja organisasi.

Devito (2013) mengidentifikasi lima dimensi utama yang mencirikan komunikasi yang efektif, yaitu: (1) *openness* atau keterbukaan, yakni kesediaan untuk menerima dan menyampaikan informasi secara jujur; (2) *empathy* atau empati, yakni kemampuan untuk

memahami sudut pandang dan perasaan pihak lain; (3) *supportiveness* atau sikap mendukung, yakni menciptakan iklim komunikasi yang tidak defensif; (4) *positiveness* atau sikap positif, yakni menunjukkan penghargaan terhadap mitra komunikasi; dan (5) *equality* atau kesetaraan, yakni memperlakukan semua pihak secara setara tanpa memandang hierarki jabatan.

Dalam konteks hubungan antar divisi di perusahaan berskala besar seperti PT Angkasa Pura,, komunikasi yang efektif menjadi sangat krusial mengingat Divisi Operasional dan Divisi Komersial memiliki karakteristik kerja yang berbeda namun saling bergantung. Divisi Operasional berfokus pada aspek teknis dan keselamatan penerbangan, sementara Divisi Komersial berorientasi pada optimalisasi pendapatan dan kepuasan pelanggan. Ketidaksielarasan komunikasi di antara keduanya berpotensi menimbulkan konflik kepentingan dan penghambatan pelaksanaan program kerja (Pace & Faules, 2015).

#### Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi karena menjadi penggerak seluruh proses dan kegiatan yang ada. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria efektivitas dan/atau kinerja yang superior dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi tidak hanya mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan yang bersifat teknis, tetapi juga meliputi aspek sikap, nilai, dan motif yang mendorong perilaku kerja seseorang (Wahyudi, 2021).

Wibowo (2020) membagi kompetensi SDM ke dalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) *knowledge* atau pengetahuan, yang mencakup pemahaman teoritis dan konseptual tentang bidang pekerjaan yang digeluti; (2) *skill* atau keterampilan, yang merupakan kemampuan praktis untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien; serta (3) *attitude* atau sikap kerja, yang mencerminkan nilai, etos kerja, dan perilaku profesional yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan dalam membentuk sosok SDM yang kompeten.

Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa kompetensi SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu mengidentifikasi masalah secara lebih cepat, mengambil keputusan yang lebih tepat, serta berkolaborasi secara lebih efektif dengan rekan kerja lintas divisi. Sebaliknya, kesenjangan kompetensi (*competency gap*) antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan aktual karyawan dapat menjadi sumber utama kegagalan program kerja.

Dalam industri kebandarudaraan, kompetensi SDM mencakup tidak hanya kemampuan teknis yang berkaitan dengan operasi bandara, tetapi juga kompetensi manajerial seperti kemampuan perencanaan, koordinasi, pengambilan keputusan, serta kemampuan interpersonal dalam membangun kerja sama lintas fungsi (Rivai & Sagala, 2018).

#### Keberhasilan Program Kerja

Program kerja merupakan penjabaran operasional dari rencana strategis organisasi yang berisi serangkaian kegiatan terencana beserta target, jadwal, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam periode waktu yang ditetapkan (Hasibuan, 2017). Keberhasilan program kerja tidak dapat diukur secara tunggal, melainkan perlu dievaluasi dari berbagai dimensi yang saling berkaitan.

Pasolong (2019) menyatakan bahwa keberhasilan program kerja dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu: (1) efektivitas, yang mengacu pada sejauh mana tujuan program kerja tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan; (2) efisiensi, yang berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan program; dan (3) kualitas output, yang mencerminkan mutu hasil kerja yang dihasilkan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator-indikator ini bersifat komplementer dan harus dievaluasi secara simultan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai keberhasilan suatu program kerja.

Kasmir (2016) menambahkan bahwa faktor kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, serta kualitas komunikasi antar unit kerja turut berperan dalam menentukan keberhasilan program kerja. Secara khusus, program kerja yang melibatkan koordinasi lintas divisi memerlukan mekanisme komunikasi yang jelas dan kompetensi SDM yang memadai agar setiap tahapan pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana. Hubungan antara Efektivitas Komunikasi, Kompetensi SDM, dan Keberhasilan Program Kerja

Efektivitas komunikasi dan kompetensi SDM merupakan dua variabel yang secara teoritis memiliki keterkaitan erat dengan keberhasilan program kerja. Menurut Robbins dan Judge (2019), organisasi yang mampu membangun sistem komunikasi yang efektif akan lebih berhasil dalam mengimplementasikan program kerjanya karena setiap elemen organisasi memiliki pemahaman yang selaras tentang tujuan, peran, dan tanggung jawab masing-masing.

Di sisi lain, kompetensi SDM berperan sebagai enabler yang memungkinkan karyawan untuk mengeksekusi program kerja secara optimal. Spencer dan Spencer (1993) menekankan bahwa SDM yang kompeten tidak hanya mampu menyelesaikan tugasnya sendiri, tetapi juga mampu berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi lintas fungsi, dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, efektivitas komunikasi dan kompetensi SDM saling memperkuat satu sama lain dalam mendukung keberhasilan program kerja.

## **2. METODOLOGI**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena komunikasi organisasi secara mendalam melalui proses pengamatan terhadap interaksi, koordinasi, dan pertukaran informasi yang terjadi antarbagian dalam perusahaan. Pendekatan deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan menggambarkan secara sistematis mengenai manajemen komunikasi antara Kepala Operasional dan bagian Komersial di PT Angkasa Pura dalam mendukung keberhasilan program kerja organisasi.

Penelitian dilaksanakan di PT Angkasa Pura dengan fokus penelitian pada proses komunikasi kerja antara Kepala Operasional dan bagian Komersial. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Informan yang dipilih merupakan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses koordinasi dan komunikasi kerja, seperti Kepala Operasional, staff operasional, bagian Komersial, serta pihak lain yang memahami proses komunikasi antar divisi di lingkungan perusahaan.

## **2.1 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling, yakni pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Informan dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Kepala Operasional PT Angkasa Pura selaku pihak yang bertanggung jawab atas kelancaran aktivitas operasional dan pelayanan; (2) Kepala atau Manajer bagian Komersial yang membawahi fungsi pengembangan bisnis, pengelolaan kerja sama, dan pencapaian target pendapatan; serta (3) staf yang terlibat langsung dalam proses koordinasi antara kedua bagian tersebut. Jumlah informan ditetapkan berdasarkan prinsip kecukupan data (data saturation), di mana pengumpulan data dihentikan apabila informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan temuan baru yang signifikan.

## **2.2 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara mendalam (in-depth interview). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada para informan yang telah ditentukan, sehingga memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara lebih fleksibel dan mendalam sesuai dengan perkembangan jawaban informan. Panduan wawancara disusun berdasarkan dimensi-dimensi efektivitas komunikasi yang dikemukakan oleh Devito (2013) serta indikator keberhasilan program kerja menurut Pasolong (2019). Proses wawancara direkam dengan persetujuan informan untuk memudahkan transkripsi dan analisis data secara akurat dan komprehensif.

## **2.3 Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri atas empat tahapan, yaitu: (1) pengumpulan data (data collection), yakni menghimpun seluruh data hasil wawancara mendalam (in-depth interview) dengan para informan; (2) kondensasi data (data condensation), yakni memilih, menyederhanakan, dan memfokuskan data hasil wawancara yang relevan dengan fokus penelitian; (3) penyajian data (data display), yakni menyusun data yang telah dikondensasi ke dalam bentuk narasi deskriptif agar memudahkan peneliti dalam memahami temuan penelitian; serta (4) penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing and verification), yakni merumuskan kesimpulan berdasarkan hasil wawancara yang telah dianalisis serta memverifikasi kebenaran data secara sistematis.

## **2.4 Keabsahan Data**

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan member checking (Sugiyono, 2019). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan yang berbeda, yakni antara Kepala Operasional, Manajer Komersial, dan staf pelaksana, untuk memverifikasi konsistensi data. Member checking dilakukan dengan cara menyampaikan kembali hasil interpretasi kepada informan guna memastikan bahwa pemahaman peneliti sesuai dengan maksud yang sesungguhnya disampaikan oleh informan. Kedua teknik ini diterapkan secara bersamaan untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap temuan penelitian.

# **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

## **3.1 Proses Komunikasi Antara Bagian Operasional dan Komersial**

Komunikasi antara bagian Operasional dan Komersial di PT Angkasa Pura tidak berlangsung secara terjadwal secara ketat, melainkan bersifat situasional artinya komunikasi diinisiasi berdasarkan kebutuhan nyata yang muncul dalam pelaksanaan kerja. Menurut Catalyst (2019) kerja sama lintas fungsi adalah sekelompok orang dengan beragam keahlian teknis berbeda yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Setiap orang dalam kelompok akan fokus pada bidang keahlian mereka namun memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya bersama untuk memfasilitasi serta mempercepat keberhasilan meraih tujuan. Kebutuhan tersebut biasanya muncul ketika bagian Operasional memerlukan informasi teknis mengenai kontrak proyek, jadwal pelaksanaan, atau ruang lingkup pekerjaan yang telah disepakati secara komersial.

“Proses komunikasi dilakukan pada saat kondisi dimana bagian operasional membutuhkan informasi terkait kontrak suatu proyek yang akan dilaksanakan atau dilakukan dalam waktu dekat.” (Aditya, wawancara, 2026)

Pola ini menunjukkan bahwa komunikasi antar bagian lebih bersifat reaktif terhadap kebutuhan proyek, bukan proaktif. Implikasinya, apabila suatu proyek tidak memerlukan koordinasi lintas bagian, maka komunikasi cenderung tidak terjadi. Kondisi ini perlu diperhatikan karena dalam organisasi berskala besar seperti PT Angkasa Pura, sinkronisasi informasi antar unit tidak selalu menunggu kebutuhan mendesak idealnya dilakukan secara berkala untuk mencegah kesenjangan informasi.

“Komunikasi yang lengkap menjadi salah satu faktor keberhasilan kerja” tambahnya. Relevansi teori Robbins dan Judge (2019) sangat kuat di sini: komunikasi bukan hanya sarana teknis, tetapi merupakan tulang punggung koordinasi organisasi. Sementara Faza (2024) memperkuat bahwa kualitas komunikasi berdampak langsung pada produktivitas dan motivasi karyawan, yang sangat relevan dalam konteks proyek infrastruktur bandara yang memerlukan presisi tinggi antara perencanaan komersial dan pelaksanaan lapangan.

### 3.2 Media Komunikasi yang Digunakan

Dalam praktiknya, PT Angkasa pura memanfaatkan beberapa media komunikasi sesuai dengan kebutuhan kegiatan kerja. WhatsApp digunakan sebagai media komunikasi internal karena lebih cepat dan mudah digunakan dalam aktivitas sehari-hari. Sementara itu, *Zoom Meeting* dan *Google Meeting* digunakan ketika komunikasi melibatkan pihak eksternal perusahaan.

“Proses komunikasi dilakukan ketika bagian operasional membutuhkan informasi terkait kontrak proyek yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat.” (Aditya, wawancara, 2026). PT Angkasa Pura menerapkan pembagian media komunikasi berdasarkan konteks dan audiens:

- a. WhatsApp digunakan untuk komunikasi internal sehari-hari antar pegawai, karena bersifat cepat, mudah diakses, dan tidak memerlukan formalitas tinggi.
- b. Zoom Meeting / Google Meet digunakan ketika komunikasi melibatkan pihak eksternal, seperti mitra bisnis, kontraktor, atau vendor.

Pembagian ini mencerminkan kecerdasan organisasional dalam memilih kanal komunikasi yang sesuai konteks. Namun, penting untuk dicatat bahwa penggunaan WhatsApp sebagai media utama komunikasi internal memiliki keterbatasan, antara lain: tidak adanya arsip formal yang terstruktur, risiko pesan tertimbun atau terlewat, serta tidak adanya mekanisme eskalasi yang jelas.

Suranto (2018) menegaskan bahwa kesesuaian antara media dan konteks merupakan faktor penentu efektivitas komunikasi. Artinya, pilihan media bukan sekadar soal kemudahan teknis, tetapi juga tentang apakah media tersebut mampu menjamin

integritas pesan, kejelasan tanggung jawab, dan kemudahan penelusuran informasi di kemudian hari khususnya dalam konteks manajemen proyek bandara yang kompleks.

### 3.3 Gaya Komunikasi dalam Lingkungan Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang dominan di PT Angkasa Pura bersifat informal, baik dalam percakapan langsung maupun komunikasi digital. Penggunaan bahasa yang lebih santai disengaja sebagai strategi untuk meruntuhkan jarak hierarki antara pegawai senior dan junior, sehingga informasi dapat mengalir lebih bebas tanpa terhalang oleh kekakuan struktur formal.

“Komunikasi dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari umumnya menggunakan gaya bahasa yang bersifat informal atau tidak resmi untuk memudahkan interaksi antar pegawai.” (Aditya, wawancara, 2026). Gaya komunikasi informal ini memiliki dua sisi:

- a. Sisi positif: Mendorong keterbukaan, mempercepat penyampaian informasi, dan menciptakan iklim kerja yang nyaman. Hal ini selaras dengan konsep *openness* (keterbukaan) dari Devito (2013), di mana komunikasi yang efektif lahir dari rasa aman dan kebebasan berekspresi dalam interaksi antar individu.
- b. Sisi yang perlu diwaspadai: Dalam konteks pengambilan keputusan atau koordinasi proyek yang memerlukan dokumentasi dan akuntabilitas, komunikasi informal berisiko menghasilkan informasi yang ambigu atau tidak tercatat dengan baik (Kolovou, 2023). Untuk itu, perlu ada keseimbangan antara gaya informal dan formalitas prosedural tertentu, terutama untuk hal-hal bersifat kritis.

### 3.4 Hambatan Komunikasi Antar Bagian

Informan menjelaskan walaupun komunikasi telah berjalan cukup baik, hambatan komunikasi masih dapat terjadi dalam pelaksanaan koordinasi antar bagian :

“Miskomunikasi bersifat tentatif apabila salah satu bagian tidak menerima informasi secara utuh.”

Hambatan komunikasi diidentifikasi dalam tiga kategori berdasarkan kerangka teori Luthans (2011):

- a. Hambatan Personal Perbedaan orientasi kerja menjadi sumber utama miskomunikasi. Bagian Operasional berfokus pada kelancaran teknis di lapangan, sementara bagian Komersial berorientasi pada pengembangan bisnis dan pencapaian target pendapatan. Mulyani (2021) menegaskan perbedaan orientasi kerja antar departemen operasional berfokus pada kelancaran teknis. Ketika keduanya berinteraksi, mereka membawa *frame of reference* yang berbeda dalam memaknai informasi yang sama inilah yang berpotensi melahirkan kesenjangan persepsi. Selain itu, ketidakhadiran salah satu pihak dalam forum koordinasi (seperti rapat) turut menjadi hambatan. Menurut Kurniawan (2023) pihak yang tidak hadir tidak hanya kehilangan informasi verbal, tetapi juga konteks, nada diskusi, serta kesempatan untuk mengajukan klarifikasi secara langsung yang seringkali tidak tergantikan hanya dengan membaca notulen.
- b. Hambatan Fisik dan Teknis Gangguan jaringan internet dalam rapat daring melalui Zoom atau Google Meet dapat menyebabkan putusnya alur informasi. Dalam konteks koordinasi proyek, bahkan satu segmen informasi yang hilang atau terputus dapat berdampak pada kesalahan eksekusi di lapangan. Luthans (2011) menegaskan bahwa kualitas infrastruktur teknologi secara langsung menentukan integritas pesan yang tersampaikan.
- c. Hambatan Semantik Meskipun tidak dinyatakan secara eksplisit oleh informan, hambatan semantik tetap relevan mengingat adanya perbedaan kosakata teknis antara Komersial dan Operasional. Istilah yang lazim digunakan di bagian

Komersial (seperti terminologi kontrak, klausul, atau proyeksi pendapatan) belum tentu dipahami dengan cara yang sama oleh bagian Operasional, dan sebaliknya. Devito (2013) menekankan pentingnya kesetaraan pemahaman bahasa agar komunikasi lintas divisi berjalan efektif.

### 3.5 Upaya Mengatasi Hambatan Komunikasi

Walaupun komunikasi telah berjalan cukup baik, hambatan komunikasi masih dapat terjadi dalam pelaksanaan koordinasi antarbagian. Kendala yang sering muncul adalah ketidakhadiran pihak tertentu dalam rapat serta gangguan jaringan internet ketika komunikasi dilakukan secara daring. Informan menjelaskan:

“Komunikasi yang disampaikan secara lengkap dan jelas menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan pekerjaan, serta meminimalkan terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.” PT Angkasa Pura telah mengembangkan beberapa mekanisme mitigasi yang bersifat proaktif:

- a. Distribusi notulen rapat kepada seluruh peserta, (Santoso 2021) menjelaskan bahwa hal ini berfungsi sebagai dokumen acuan resmi pelaksanaan kerja dan meminimalkan potensi miskomunikasi akibat informasi yang tidak merata.
- b. Weekly meeting sebagai forum evaluasi rutin berfungsi untuk menyamakan persepsi secara berkala, mengidentifikasi potensi konflik koordinasi lebih awal, dan mencegah terjadinya *double pekerjaan* (tumpang tindih tugas).
- c. Koordinasi langsung (walk-in/tatap muka) ketika ada hal yang kurang dipahami, Menurut Hermawan (2023) koordinasi langsung menjadi mekanisme klarifikasi yang cepat dan efektif antar tim terkait.

Mekanisme-mekanisme ini mencerminkan terbentuknya budaya komunikasi proaktif dalam organisasi, yang selaras dengan rekomendasi Luthans (2011) tentang pentingnya membangun sistem umpan balik (*feedback loop*) agar hambatan dapat diselesaikan sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

### 3.6 Pengaruh Komunikasi terhadap Keberhasilan Program Kerja

Temuan akhir menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar sarana pertukaran pesan, melainkan instrumen manajerial strategis yang menentukan keberhasilan program kerja perusahaan. Fadilla (2026) menegaskan komunikasi tidak dapat diposisikan sebagai aktivitas pendukung semata, melainkan sebagai strategi inti dalam manajemen perubahan organisasi. Dalam konteks PT Angkasa Pura, setiap tahapan proyek menuntut adanya sinkronisasi yang ketat antara perencanaan komersial (yang menetapkan target, kontrak, dan kerangka bisnis) dengan eksekusi operasional (yang menerjemahkan rencana tersebut menjadi tindakan nyata di lapangan).

Untuk memitigasi risiko tersebut, PT Angkasa Pura melakukan langkah-langkah preventif melalui pengecekan ulang (*double check*) dan pendistribusian notulen rapat kepada seluruh peserta sebagai dasar acuan pengerjaan. Selain itu, evaluasi komunikasi dilakukan secara rutin melalui *weekly meeting* untuk menyamakan persepsi. Secara keseluruhan, hasil wawancara menegaskan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan program kerja. Integrasi antara arus informasi yang terstruktur dengan mekanisme koordinasi yang konsisten menjadi faktor penentu keberhasilan kerja.

Sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Komunikasi yang lengkap dan terstruktur menjadi salah satu faktor utama keberhasilan kerja, karena setiap tahapan proyek memerlukan sinkronisasi antara perencanaan dari komersial dan eksekusi di lapangan oleh operasional.” (Rachmania,wawancara 2026)

Tanpa komunikasi yang lengkap dan terstruktur, risiko berikut dapat terjadi seperti salah interpretasi terhadap scope pekerjaan, keterlambatan proyek akibat koordinasi yang terlambat, pemborosan sumber daya akibat duplikasi pekerjaan, hingga konflik antarbagian yang mengganggu iklim kerja. ( Kusuma, 2022)

Pandangan Robbins dan Judge (2019) menjadi landasan yang sangat relevan di sini: efektivitas komunikasi organisasi adalah fondasi dari keberhasilan koordinasi dan pencapaian tujuan kolektif. Dengan demikian, investasi dalam sistem komunikasi yang baik baik dari segi media, budaya, maupun prosedur merupakan investasi langsung terhadap performa organisasi secara keseluruhan.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen komunikasi antara kepala operasional dan bagian komersial di PT Angkasa Pura memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan program kerja perusahaan. komunikasi yang dilakukan secara terbuka, terkoordinasi, dan tepat waktu mampu membantu setiap bagian memahami tugas, tanggung jawab, serta tujuan kerja yang ingin dicapai bersama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengguna media komunikasi seperti WhatsApp, zoom, dan google meet membantu mempercepat proses koordinasi dan penyampaian informasi antarbagian. selain itu, penerapan gaya komunikasi informal dalam aktivitas sehari-hari juga menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan terbuka sehingga mempermudah proses pertukaran informasi.

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa hambatan komunikasi seperti ketidaklengkapan informasi akibat ketidakhadiran peserta rapat serta gangguan jaringan internet pada komunikasi daring. Untuk mengatasi hambatan tersebut, PT Angkasa Pura melakukan evaluasi komunikasi secara rutin melalui weekly meeting serta melakukan pengecekan ulang melalui notulen rapat agar informasi dapat diterima secara lebih jelas dan merata.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menjaga koordinasi, meningkatkan kerjasama antarbagian, serta mendukung keberhasilan pelaksanaan program kerja di PT Angkasa Pura.

#### **5. DAFTAR PUSTAKA**

- DeVito, J. A. (2013). Dasar-dasar komunikasi antar pribadi.
- Devito, J. A. (2013). The interpersonal communication book (13th ed.). Pearson Education.
- Fadilla, A. S., Nisa, G. S., Apriansyah, I. A., & Budiman, D. (2026). "Peran Strategis Komunikasi dalam Keberhasilan Manajemen Perubahan Organisasi: Tinjauan Literatur." RIGGS, 4(4), 15006–15017.
- Faza Fil Khaunaini, dkk. (2024). "Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Komunikasi Efektif." Jurnal Idarotuna.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hermawan, J., & Nugroho, A. (2023). "Efektivitas Koordinasi Langsung (Walk-In) dalam Proyek Multi-Departemen." Jurnal Ilmu Komunikasi, 21(1), 67–82.
- Indrianto, J. B. (2021). "Pentingnya Komunikasi Efektif di dalam Suatu Organisations." KPNKL Pangkalan Bun: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan. 19 April 2021.

- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Kolovou, T. (2023, 26 Maret). *Menyesuaikan Gaya Komunikasi: Formal dan Informal*.
- Kurniawan, D., & Febrianto, R. (2023). "Dampak Ketidakhadiran Rapat Koordinasi Terhadap Informasi." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 14(3), 234–248.
- Kusuma, A., & Pratono, A. (2022). "Manajemen Koordinasi Proyek Multi-Kontraktor: Tantangan dan Solusi." *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3), 45–62.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, S., & Pratama, A. (2021). "Pengaruh Perbedaan Orientasi Kerja Terhadap Efektivitas Komunikasi Antar Departemen." *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(2), 156–170.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan (Terjemahan Dedy Mulyana)*. Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, H. (2019). *Teori administrasi publik*. Alfabeta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (Edisi ketiga)*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (17th ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Santoso, B., & Wijaya, K. (2021). "Peran Distribusi Notulen Rapat dalam Meningkatkan Koordinasi Tim." *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(2), 112–128.
- Sedoyaningsih, S., & Prasetyo, A. (2021). "Efektivitas Komunikasi Antar Departemen dalam Organisations." *Jurnal Manajemen*, 9(3), 156–170.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Supriyati, A., & Wahyudi, R. (2021). "Konsep Kompetensi dan Implementasinya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 234–248.
- Suranto. (2018). *Media komunikasi dan efektivitas penyampaian informasi dalam organisasi*.
- Suranto, A. W. (2018). *Komunikasi organisasi: Prinsip dan aplikasi*. Alfabeta.
- Suranto, A. W. (2018). *Komunikasi organisasi: Prinsip komunikasi untuk peningkatan kinerja organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- UNITRI. (2025). *Peran Gaya Komunikasi Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kelurahan Klamis Ngasem Surabaya)*. Surabaya: UNITRI.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja (Edisi keenam)*. Rajawali Pers.