Jurnal Cyber PR, Volume 6, No. 2, Desember 2026, Hal. 468–483
ISSN (online) 2798 - 0561

Pola Komunikasi Internal PT. Samudera Agencies Indonesia dalam Meningkatkan Layanan Ekspor-Impor

Dewi Kesuma Wati*, Zahrotul Umami

Universitas Dian Nuswantoro
Jln. Imam Bonjol No. 207, Pendrikan Kidul, Kecamatan Semarang Tengah, Semarang, Jawa Tengah
*Email Korespondensi: dewikesumawati571@gmail.com

Submitted: 10-02-2026, Accepted: 11-04-2026, Published: 11-12-2026

Abstrak *– The coordination of export-import services relies on clear communication between the commercial and operational teams, but how these teams communicate at the branch level in shipping agencies is not well explained. This study looks at how the Sales & Marketing and Operations teams talk to each other at PT Samudera Agencies Indonesia's Semarang office. A descriptive qualitative case study was used. Data were gathered using semi-structured interviews with leaders and staff from both divisions, along with supporting documents. The data were then analyzed by transcribing the interviews, identifying codes, grouping codes into themes, interpreting the findings, and cross-checking sources to ensure accuracy. The results show that everyday communication happens across different areas without a set process that covers all departments, and this works because everyone knows their role clearly. However, when problems relate to ship safety, the quality of service, or who has the power to make decisions, communication goes up through the hierarchy as a way to resolve these issues. WhatsApp and telephone are used for quick communication, while email, Google Drive, and the company dashboard offer written records. The main challenges are slow sharing of information, disagreements between business and safety goals, and poor communication with outside groups.*
Keywords*: Export-Import; Internal Business Communication; Service Coordination; Shipping Agency*

Abstrak - *Koordinasi layanan ekspor-impor bergantung pada kelancaran komunikasi antara divisi komersial dan divisi operasional, tetapi mekanisme komunikasi lintas divisi pada agen pelayaran tingkat cabang belum banyak dijelaskan. Penelitian ini menganalisis pola komunikasi internal antara Divisi Sales & Marketing dan Divisi Operasional di PT Samudera Agencies Indonesia Cabang Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan kepala divisi dan staf kedua divisi serta dokumen pendukung, kemudian dianalisis melalui transkripsi, open coding, pengelompokan kode, pembentukan tema, interpretasi, dan triangulasi sumber. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi harian berlangsung horizontal tanpa prosedur baku lintas divisi dan ditopang kejelasan peran, sedangkan komunikasi vertikal dan diagonal berperan sebagai eskalasi ketika isu menyangkut keselamatan kapal, kualitas layanan, atau kewenangan keputusan. WhatsApp dan telepon dipakai untuk kecepatan, sedangkan email, Google Drive, dan dasbor perusahaan untuk bukti tertulis. Hambatan utama meliputi keterlambatan informasi, benturan kepentingan komersial dan keselamatan, serta celah komunikasi dengan pihak eksternal. Penelitian ini menyumbang model koordinasi berbasis peran, eskalasi berjenjang, dan jejak tertulis.*
Kata kunci*: Agen Pengiriman; Ekspor – Impor; Komunikasi Bisnis Internal; Koordinasi Layanan*

Pendahuluan

Organisasi atau perusahaan merubahan sebuah sistem terbuka yang hanya berjalan ketika informasi bergerak lancar antar bagian-bagiannya (Katz et al., 1978). Komunikasi internal adalah cara pesan dibagikan antara pemimpin, karyawan, dan berbagai bagian organisasi untuk memastikan tujuan, peran, dan tindakan semua orang selaras (Arung & Sari, 2022). Menurut Kalla, 2005) bahwa komunikasi internal harus dipandang sebagai bagian dari komunikasi terintegrasi, yang melibatkan bisnis, manajemen, dan komunikasi korporat, bukan

DOI: 10.32509/cyberpr.v6i2.7989
CC BY-NC-SA 4.0. Copyright © 2026 The Author(s).

hanya mengirim informasi dari manajemen ke karyawan. Menurut (Welch & Jackson, 2007) membagi dimensi komunikasi menjadi komunikasi atasan-bawahan, komunikasi antar anggota tim, komunikasi antar rekan proyek, dan komunikasi korporat. Pemisahan ini menunjukkan bahwa seberapa baik komunikasi internal bergantung pada siapa yang berbicara dengan siapa dan bagaimana mereka berbagi informasi, bukan hanya pada apa yang dikatakan pesan. Cara sebuah organisasi berkomunikasi dan bekerja sama dapat memengaruhi seberapa baik kinerja karyawan (Gunawan & Zulhaida, 2022). Karakteristik tugas membagi perusahaan menjadi bagian-bagian terpisah yang saling bergantung, sehingga penting bagi tim yang berbeda untuk berkomunikasi satu sama lain agar bisa bekerja sama dengan lancar. Ketika departemen tidak berbagi informasi, hal ini menyebabkan kebingungan, pekerjaan duplikat, dan membuat tugas menjadi lebih sulit (Sitorus et al., 2025). Komunikasi tim yang baik adalah kunci untuk kerja tim yang efektif (Rahman et al., 2025). Di sisi lain, koordinasi yang buruk dan kurangnya berbagi pengetahuan antar anggota tim terkait dengan komunikasi yang buruk (Hsu et al., 2012). Studi penelitian terdahulu pada departemen sumber daya manusia dan umum di perusahaan semen menemukan bahwa memiliki peran pekerjaan yang jelas membantu menyelesaikan tugas lebih cepat, meskipun tidak ada satu cara tetap bagi departemen untuk berbicara satu sama lain (Iriyanti et al., 2022). Hasilnya menunjukkan bahwa dalam komunikasi antar departemen yang berbeda, memiliki peran yang jelas dapat membantu menutupi beberapa hal yang biasanya ditangani oleh proses formal.

Komunikasi di industri pengiriman dan logistik melibatkan tiga jenis karyawan dan divisi utama. Proses ini melibatkan beberapa pihak yang bekerja sama, termasuk eksportir, importir, perusahaan pelayaran, otoritas bea cukai, dan operator gudang. Pihak-pihak ini terhubung melalui pengirim barang dan agen pengiriman untuk menyediakan serangkaian layanan yang terpadu (Lailan Noor & Muhammad Tohir, 2025). Karena pekerjaan melibatkan banyak dokumen, masalah seperti kesalahan dalam detail pengiriman, kondisi kargo, dan dokumen ekspor sering terjadi ketika komunikasi tidak baik (Tasya & Zai, 2026). Selain itu, keterlambatan dalam menerima dokumen dapat menyebabkan biaya penyimpanan naik dan berubah saat pengiriman dilakukan (Syahfitra et al., 2026). Komunikasi yang jelas, terbuka, dan tepat waktu membantu operasi berjalan lebih cepat dan mengurangi kesalahan, sementara keterlambatan dalam berbagi informasi menurunkan kualitas layanan (Fahrudin, 2024).

Menurut (Tohir & Gracean Ataupah, 2023), efisiensi layanan bergantung pada pengelolaan kerja tim internal dan koordinasinya tidak hanya oleh jaringan bisnis dan armada. Pembagian kerja di perusahaan pelayaran juga kaku, departemen komersial mengelola konsumen dan reservasi ruang kapal, sedangkan departemen operasional mengelola administrasi, jadwal, dan koordinasi pelabuhan (Girsang & Ginting, 2023). Kondisi demikian menuntut data sinkron antar departemen agar dokumen dan kargo tidak saling bertentangan. Beroperasi di bawah PT Samudera Indonesia Tbk., Cabang Semarang menawarkan layanan ekspor-impor kepada mitra pengiriman asing dan bisnis serta layanan agen kapal. Pemesanan ruang di kapal, penanganan dokumen kargo, dan bekerja dengan pelabuhan (Permanasasi et al., 2023) adalah salah satu tanggung jawab utamanya. Peran ini menuntut komunikasi konstan antara Divisi Operasi dan Divisi Penjualan & Pemasaran. Jika informasi terlambat, bahaya adalah gangguan pengiriman, informasi kargo yang salah, dan ketidakpuasan klien. Aliran pesan biasanya dibagi menjadi komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal dalam literatur komunikasi organisasi (Iriyanti et al., 2022) .

Komunikasi vertikal dilakukan antara atasan dan bawahan, baik dalam instruksi dan kebijakan ke bawah maupun laporan ke atas dan permintaan panduan. Komunikasi horizontal adalah antara yang setara dan dimaksudkan untuk pemecahan masalah dan kerja sama. Komunikasi diagonal mencakup departemen serta tingkat, misalnya ketika kepala satu departemen berhubungan dengan anggota staf atau kepala departemen lain. Komunikasi

horizontal memungkinkan karyawan berkolaborasi; komunikasi vertikal memungkinkan manajer dan anggota staf berbagi arah, aturan, dan pembaruan (Rahman et al., 2023). Menurut teori kekayaan media, sementara pesan biasa hanya melalui media yang kurang kaya (Daft & Lengel, 1986), pesan yang ambigu dan mendesak lebih tepat dikomunikasikan melalui media kaya yaitu, tatap muka dan telepon. Komunikasi internal digital berasal dari interaksi faktor teknis dan sosial, sehingga efektivitasnya bergantung pada kesesuaian media dengan kebutuhan dan keadaan komunikasi (Wuersch et al., 2023). Secara umum, bisnis menggunakan telepon antardepartemen, email, dan grup obrolan untuk merekam informasi dengan cepat dan membagikannya (Syahfitra et al., 2026). Misalnya, WhatsApp membantu mempercepat alur antar karyawan (Syah et al., 2026). Sistem pemantauan berbasis data dan standarisasi prosedur berbagi informasi dapat membantu mengoordinasikan lingkungan kerja yang kompleks (Tohir & Gracean Ataupah, 2023).

Keberadaan media tidak menjamin komunikasi berjalan lancar jika tanggung jawab tidak jelas dan informasi yang diterima konsumen dari satu divisi berbeda dengan yang diterima staf lapangan dari divisi lain. Hambatan tingkat individu, seperti keterlambatan atau ketidaklengkapan dalam penyampaian informasi, serta masalah tingkat organisasi, seperti kurangnya kebijakan atau proses eksplisit untuk mengendalikan aliran informasi antar departemen (Gunawan & Zulhaida, 2022), dapat membantu mengklasifikasikan hambatan koordinasi. Pengaturan antar tim dapat menjadi rumit karena prosedur operasi standar yang hilang atau rusak (Steen-Tveit et al., 2024). Hambatan ini dalam layanan agen kapal dapat meningkat seiring terlibatnya pihak eksternal seperti kapten, pemilik kapal, dan otoritas pelabuhan, serta kepentingan komersial dan batas keselamatan operasional harus diselaraskan.

Studi sebelumnya di industri terkait biasanya mengaitkan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan (Gunawan & Zulhaida, 2022), meneliti koordinasi antar-lembaga di pelabuhan (Fahrudin, 2024), atau menyoroti fungsi satu divisi operasional (Girsang & Ginting, 2023), sementara pola komunikasi antar-divisi diselidiki di bisnis non-logistik (Iriyanti et al., 2022). Survei ini biasanya memandang komunikasi sebagai prediktor kinerja atau deskripsi pekerjaan, bukan sebagai alat koordinasi yang disajikan langkah demi langkah. Sejauh yang diketahui penulis, sangat sedikit studi yang telah memperjelas, di tingkat agen pelayaran, bagaimana arah komunikasi, keputusan media digital, dan hambatan koordinasi beroperasi sebagai satu unit dalam interaksi Sales & Marketing dan Operasional, terutama ketika tidak ada kebijakan standar lintas divisi dan kepentingan bisnis dapat bertentangan dengan batas keselamatan kapal.

Sintesis penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan fokus, metode, temuan, dan keterbatasan. Gunawan & Zulhaida (2022) berfokus pada pengaruh komunikasi organisasi dan koordinasi terhadap kinerja karyawan pada sebuah bank perkreditan rakyat; temuannya menegaskan bahwa komunikasi dan koordinasi berkaitan dengan kinerja, tetapi mekanisme lintas divisi yang menghasilkan koordinasi tidak diuraikan. Fahrudin (2024) menggunakan studi kasus untuk menilai efektivitas komunikasi organisasi terhadap koordinasi pelayanan ekspor-impor antara PT IPC Petikemas dan shipping agency di Pelabuhan Panjang; temuannya menyoroti pentingnya komunikasi yang tepat waktu, tetapi unit analisisnya adalah hubungan antarlembaga sehingga komunikasi antardivisi di dalam satu agen pelayaran belum terjawab. Girsang & Ginting (2023) menguraikan peranan divisi operasional dalam kegiatan ekspor-impor, tetapi hanya menyoroti satu divisi sehingga interaksinya dengan divisi komersial belum terlihat. (Iriyanti et al., (2022) meneliti pola komunikasi antardivisi pada perusahaan semen dan menemukan bahwa peran kerja yang jelas mempercepat penyelesaian tugas, tetapi konteksnya non-logistik sehingga tidak memuat tekanan keselamatan kapal, keterlibatan pihak eksternal, maupun kebutuhan bukti tertulis. Keterbatasan bersama penelitian-penelitian tersebut adalah

belum adanya penjelasan yang menghubungkan pembagian peran, eskalasi keputusan, dan pemilihan media pada tingkat divisi di agen pelayaran cabang.

Berdasarkan sintesis tersebut, yang belum dijelaskan oleh penelitian terdahulu adalah bagaimana komunikasi lintas divisi berjalan di agen pelayaran tingkat cabang, yaitu bagaimana pembagian peran, eskalasi keputusan, dan pemilihan media saling berkaitan ketika divisi komersial dan divisi operasional harus berkoordinasi tanpa prosedur baku bersama, sementara kepentingan komersial dapat bertentangan dengan batas keselamatan kapal. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa ketiganya bekerja sebagai satu rangkaian: pembagian peran yang jelas memungkinkan koordinasi horizontal langsung di tingkat staf; eskalasi vertikal dan diagonal hanya diaktifkan ketika isu melampaui kewenangan, menyangkut keselamatan kapal, atau memengaruhi kualitas layanan; dan pemilihan media mengikuti tingkat urgensi serta kebutuhan bukti tertulis pada setiap tahap tersebut.

Studi ini membahas celah konseptual dalam mekanisme koordinasi dan kesenjangan kontekstual di agen pengiriman tingkat cabang, sehingga mengisi kekosongan penelitian. Pengetahuan baru dari studi yang dihasilkan dari konteks ini, bukan dari variasi objek, membantu mendefinisikan keunikannya. Studi ini menunjukkan bagaimana kejelasan peran dan eskalasi bertingkat membantu menjaga koordinasi ketika tidak ada cara reguler untuk berbicara lintas divisi, sehingga memungkinkan komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal beroperasi sebagai satu mekanisme berlapis, bukan tiga bentuk yang berdiri sendiri. Penelitian ini menyoroti bagaimana, selain kekayaan media, permintaan akan bukti tertulis juga memengaruhi pilihan media dalam layanan yang penuh dengan makalah dan kekhawatiran keselamatan: media cepat digunakan untuk bertindak, media tertulis digunakan untuk merekam. Penelitian ini memetakan tiga sumber tantangan koordinasi (ketepatan waktu informasi, konflik kepentingan komersial dan keselamatan, serta kesenjangan komunikasi dengan pihak luar) dan mekanisme koreksinya, sehingga menjadi dasar standar komunikasi antar divisi.

Model koordinasi yang ditawarkan dalam artikel ini berbeda dari konsep komunikasi organisasi yang sudah ada. Konsep arah komunikasi (Iriyanti et al., 2022) memandang komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal sebagai jenis aliran pesan, sedangkan teori kekayaan media (Daft & Lengel, 1986) menjelaskan pemilihan media berdasarkan ambiguitas dan urgensi pesan. Model dalam penelitian ini menghubungkan keduanya dalam satu mekanisme berlapis berbasis peran: koordinasi horizontal sebagai langkah awal, eskalasi vertikal dan diagonal sebagai pengecualian yang dipicu oleh batas kewenangan, keselamatan, dan kualitas layanan, serta jejak tertulis sebagai pertimbangan tambahan dalam memilih media selain kekayaan media. Dengan demikian, model ini tidak menggantikan konsep yang ada, melainkan menambahkan urutan penggunaan dan pemicu tiap arah komunikasi pada konteks agen pelayaran yang tidak memiliki SOP lintas divisi.

Fokus utama penelitian ini adalah mekanisme komunikasi dan koordinasi antardivisi. Peningkatan layanan ekspor-impor merupakan implikasi yang diharapkan dari koordinasi yang tertata, dan tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini (misalnya melalui waktu penyelesaian dokumen atau tingkat keluhan pelanggan). Oleh karena itu, hubungan antara mekanisme koordinasi dan peningkatan layanan perlu dibuktikan lebih lanjut pada penelitian berikutnya. Deskripsi ini menunjukkan bahwa studi ini bertujuan (1) mendeskripsikan arah komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal antara Divisi Penjualan & Pemasaran dan Divisi Operasional Agensi PT Samudera Cabang Semarang; (2) menganalisis media komunikasi termasuk saluran digital yang digunakan dalam koordinasi layanan ekspor-impor; dan (3) mengidentifikasi tantangan atau hambatan koordinasi dan solusinya.

Metodologi

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk secara menyeluruh menggambarkan pola komunikasi internal antara Divisi Penjualan & Pemasaran dan Divisi Operasi di Cabang Semarang Indonesia PT Samudera Agencies. Informan dipilih secara purposif (Sugiyono, 2020) dengan kriteria terlibat langsung dalam koordinasi lintas divisi pada layanan ekspor-impor dan memahami alur informasi serta kewenangan keputusan di divisinya. Pemilihan berjenjang dilakukan agar sudut pandang pimpinan dan pelaksana sama-sama terwakili di kedua divisi. Dalam penelitian ini, informan yang digunakan berjumlah 4 orang dengan jabatan yang terdiri dari Kepala Departemen Sales & Marketing, Kepala Departemen Operasi, Staf Sales & Marketing, Staf Operasional. Data dikumpulkan melalui dua teknik. **Pertama**, wawancara semi-terstruktur dengan pedoman yang memuat empat topik: alur dan arah komunikasi antardivisi, media komunikasi yang dipakai, hambatan koordinasi, dan cara penyelesaian masalah. Wawancara dilakukan secara langsung pada tahun 2026 dengan durasi 10-20 menit per informan, direkam dengan persetujuan informan. **Kedua**, dokumen pendukung berupa uraian tugas dan SOP masing-masing divisi serta rekap surel atau tangkapan layar dasbor, yang diizinkan perusahaan sesuaikan dengan dokumen yang benar-benar diakses.

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan menggunakan pendekatan induktif berdasarkan model interaktif oleh (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024), bersama dengan metode pengkodean tematik dari Braun dan Clarke (2006). Secara operasional, analisis dilakukan dalam enam langkah.

1. Transkripsi
   Rekaman wawancara dicatat persis seperti yang diucapkan, kemudian didengarkan lagi untuk memeriksa detailnya, dan setiap bagian diberi label kode yang mengidentifikasi orang yang memberikan informasi tersebut (lihat Tabel 1).
2. Open Coding
   Transkrip dibaca berulang kali, dan setiap bagian yang memiliki makna ditandai pada awalnya, seperti "koordinasi langsung antar staf", "eskalasi ke supervisor", "email sebagai bukti tertulis", dan "informasi kargo terlambat".
3. Pengelompokan kode
   Kode serupa disusun ke dalam kelompok, seperti alur komunikasi, pemilihan media, bottleneck, dan cara menyelesaikan masalah.
4. Pembentukan tema
   Kategori-kategori tersebut ditinjau dan dikelompokkan ke dalam tiga tema utama: bagaimana komunikasi diarahkan dan bagaimana isu ditingkatkan melalui berbagai tingkat; jenis alat komunikasi yang digunakan; serta hambatan yang muncul selama koordinasi serta cara menyelesaikannya. Tema diperiksa kembali pada transkrip untuk memastikan sesuai dengan data.
5. Interpretasi
   Setiap tema dilihat dalam konteks pekerjaan agen pengiriman, yang berkaitan dengan gagasan arah komunikasi dan kekayaan media, lalu dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Dalam model oleh (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024), langkah 1 sampai 3 adalah tentang mengurangi data, langkah 4 tentang penyajian data, dan langkah 5 dan 6 tentang menarik diri dari studi dan memeriksa kesimpulan.

Triangulasi Data

Fakta bahwa jawaban serupa tidak berarti informasinya benar, karena orang mungkin memiliki pendapat yang sama atau tertarik pada hal yang sama. Validitas diperiksa dengan menggunakan beberapa sumber informasi, seperti yang disarankan (Qomaruddin & Sa'diyah,

2024). Hal Ini berarti membandingkan data dari berbagai sumber dan posisi untuk memastikan keakuratan. Pertama, kami membandingkan apa yang dikatakan kepala departemen dan staf puncak dengan apa yang sebenarnya terjadi dalam pekerjaan sehari-hari untuk melihat apakah ada kesepakatan. Kedua, kami melihat bagaimana tim Penjualan dan Pemasaran mendeskripsikan sesuatu dibandingkan dengan bagaimana tim Operasi mendeskripsikannya untuk memeriksa apakah mereka cocok. Ketiga, kami melihat dokumen resmi tentang peran dan prosedur pekerjaan, yang diizinkan perusahaan untuk kami gunakan, untuk melihat apakah dokumen itu mendukung apa yang dikatakan orang tentang pekerjaan mereka dan bagaimana sesuatu dilakukan. Temuan dianggap kredibel jika didukung oleh setidaknya dua jenis sumber yang berbeda. Ketika informasi berbeda, perbedaan tersebut tidak diabaikan, melainkan dicatat dan dipelajari sebagai temuan, seperti perbedaan tujuan bisnis dan keselamatan kapal (lihat Hasil dan Diskusi). Metode penggunaan berbagai sumber ini sering terlihat dalam penelitian komunikasi organisasi yang menggunakan studi kasus, seperti yang disebutkan oleh (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian

Temuan Penelitian ini dikumpulkan dengan mengikuti langkah-langkah pengurangan data, mengorganisasinya ke dalam tema, lalu membentuk kesimpulan dari transkrip wawancara bersama Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran, Kepala Departemen Operasi, dan beberapa staf dari kedua departemen di Cabang Semarang Agensi Samudera PT, seperti yang dijelaskan dalam bagian Metodologi. Pengurangan data dilakukan dengan mengatur pernyataan dari informan yang berkaitan dengan bagaimana komunikasi terjadi di dalam perusahaan, alat yang digunakan untuk komunikasi, dan masalah komunikasi beserta cara menyelesaikannya. Hasil dari pengurangan kemudian diorganisasikan ke dalam tiga subbagian berdasarkan tema. Di setiap bagian, mereka memeriksa informasi dengan membandingkan apa yang dikatakan tim Penjualan & Pemasaran dan tim Operasional tentang topik yang sama. Mereka melihat apa yang dikatakan oleh kepala departemen dan pemimpin tim untuk memastikan hasilnya sama dari kedua sisi. Dengan cara ini, temuan dikonfirmasi oleh kedua kelompok dan menunjukkan pola yang jelas.

Pola Komunikasi Bisnis Internal Antara Divisi Penjualan & Pemasaran Dan Divisi Operasional

Dalam sebuah organisasi, komunikasi internal antara orang-orang di perusahaan yang sama biasanya dikelompokkan menjadi tiga jenis utama. Yang pertama adalah komunikasi horizontal, yang terjadi antar departemen yang berada pada tingkat yang sama dan digunakan untuk bekerja sama serta memecahkan masalah. Yang kedua adalah komunikasi vertikal, yang terjadi antara orang-orang di posisi berbeda, seperti dari manajer ke timnya atau dari anggota tim ke manajernya. Jenis ini meliputi pemberian instruksi dan berbagi kebijakan dari atas ke bawah, serta laporan atau permintaan panduan dari bawah ke atas. Yang ketiga adalah komunikasi diagonal, yang terjadi di berbagai tingkat dan area dalam organisasi (Sitorus et al., 2025). Ketiga arah ini terjadi bersamaan dalam cara tim Sales & Marketing berbicara dengan tim Operasi di PT Samudera Agencies Indonesia Semarang, tetapi setiap arah memiliki bagian dan alasan tersendiri untuk terjadinya.

Temuan:

Pada tingkat Kepala Departemen, komunikasi horizontal ditampilkan melalui pernyataan yang dibuat oleh Kepala Operasi Departemen.

"*Cara departemen berkomunikasi didasarkan pada tanggung jawab karyawanan masing-masing karyawan, memungkinkan staf dari satu departemen berkoordinasi*

langsung dengan staf dari departemen lain tanpa harus menunggu perintah dari manajer mereka" (Hasil wawancara, Kepala Operasi di PT Samudera Agencies Indonesia Semarang, 2026).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa cara orang berkomunikasi antar tim yang berbeda di PT Samudera Agencies Indonesia Semarang Branch berjalan dengan baik karena tanggung jawab masing-masing tim jelas. Hal ini memungkinkan staf di satu tim untuk berbicara langsung dengan staf di tim lain tanpa harus melalui manajer terlebih dahulu. Kondisi ini sesuai dengan gagasan komunikasi horizontal, yang berfokus pada kerja tim antar departemen yang berada di tingkat yang sama tanpa naik melalui lapisan organisasi yang berbeda (Laksana & Fajarwati, 2021). Hal ini juga menunjukkan bahwa ada delegasi dan tanggung jawab karyawanan yang jelas, yang menggantikan proses formal.

Pola dua arah yang sama juga ditunjukkan oleh Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran:

"Pembaruan informasi dari lapangan bergerak ke dua arah melalui pembicaraan yang sedang berlangsung antara tim komersial dan tim operasional" (hasil wawancara, Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran PT Samudera Agencies Cabang Semarang Indonesia, 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ada komunikasi dua arah antara Divisi Penjualan & Pemasaran dan Divisi Operasi. Informasi dari lapangan tidak hanya dibagikan tetapi juga mendapatkan umpan balik dan tindakan lebih lanjut melalui kelompok di mana mereka berdiskusi bersama. Pola ini sesuai dengan gagasan komunikasi dua arah yang saling berlangsung di dalam organisasi, dan penelitian menunjukkan jenis komunikasi ini membantu membangun hubungan yang lebih baik antara karyawan dan organisasi, serta memperkuat hubungan sosial organisasi.

Di tingkat staf eksekutif, Anda dapat melihat lebih jelas bagaimana proses arah horizontal dan eskalasi vertikal bekerja. Tim dari Divisi Penjualan & Pemasaran, yang bertanggung jawab atas operator kapal, menjelaskan prosesnya seperti ini:

"*Kalau dari sisi staff, itu kan karena harian, jadi kita pasti koordinasinya dengan bawahan dulu. Apakah ini bisa tidak atau tersolving tidak. Kalau tidak tersolving baru nanti kita follow up-nya ke atasan... memang kalau workflow-nya, SOP-nya itu, kita nanti pasti koordinasinya antara staff dulu. Ketika nanti staff tidak ketemu, kita naik ke supervisi. Nanti supervisi tidak ketemu, baru kita ke atasan. Jadi emang ada yang daily job itu bisa diselesaikan oleh staff" (hasil wawancara, staf Sales & Marketing PT Samudera Agencies Indonesia Cabang Semarang, 2026*).

Informasi menunjukkan bahwa ada cara langkah demi langkah untuk menangani masalah, dimulai dengan staf berbicara satu sama lain terlebih dahulu. Jika itu tidak berhasil, staf bisa berbicara dengan atasan mereka. Dan jika itu pun tidak menyelesaikan masalah, supervisor bisa berbicara dengan manajer. Tingkat lambat ini adalah cara komunikasi ke atas yang tidak mengharuskan semua masalah disampaikan ke manajer, sambil tetap menjaga karyawanan harian staf berjalan lancar. Orang yang sama juga mengatakan bahwa dalam beberapa situasi, seperti memilih vendor atau pelanggan baru, pembicaraan benar-benar terjadi antar departemen yang berbeda.

"*"Kalau penunjukan vendor... customer itu customer baru, itu harus melalui atasan, karena kan vendoring. Harusnya atasan ke atasan, misal dari Pak Bian, atasan komersial dia menawarkan ke Pak Andi, atasan operasional" (hasil wawancara, staf Sales & Marketing PT Samudera Agencies Indonesia Cabang Semarang, 2026)*

Cara tim yang berbeda membicarakan keputusan penting, seperti memilih vendor baru, menunjukkan jenis komunikasi yang melintasi berbagai tingkat dan departemen, seperti yang dijelaskan oleh Laksana dan Fajarwati (2021). Jadi, tiga jenis komunikasi horizontal, yaitu

untuk kerja tim sehari-hari antar staf; vertikal, yang naik dari staf ke supervisor ke manajer; dan diagonal, yang terjadi antar departemen yang berbeda, bekerja sama untuk membuat sistem komunikasi internal di perusahaan berjalan lancar.

Kedua Kepala Departemen juga menyoroti pentingnya keterlibatan kepemimpinan, terutama saat menangani isu-isu berisiko tinggi.

> *"Pemimpin baru akan turun tangan ketika ada perbedaan pendapat atau masalah terkait menjaga keamanan kapal dan menjaga layanan yang baik bagi pelanggan. Selain itu, setiap keputusan yang melampaui kewenangan staf atau supervisor akan dikirimkan kepada manajer untuk didiskusikan sebelum keputusan akhir diambil. (Hasil wawancara, Kepala Departemen Operasional, Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran, PT Samudera Agencies Indonesia Cabang Semarang, 2026).*

Kepala Departemen Operasi menyebutkan bahwa untuk masalah yang membutuhkan respons cepat, cara komunikasi yang disukai adalah "komunikasi dari kepemimpinan ke kepemimpinan" (hasil wawancara, Kepala Operasi Departemen PT Samudera Agencies Indonesia Semarang, 2026). Pendekatan ini menyoroti bahwa dalam situasi mendesak dan berisiko, pemimpin harus berkoordinasi langsung untuk membuat keputusan cepat tanpa mengurangi perhatian terhadap keselamatan.

Interpretasi

Staf setiap hari berkomunikasi secara langsung dan horizontal tanpa menunggu arahan dari atasan. Komunikasi vertikal bersifat selektif; diaktifkan hanya ketika masalah melebihi wewenang, berkaitan dengan keselamatan kapal atau kualitas layanan, atau tidak terselesaikan di tingkat staf. Komunikasi diagonal adalah aliran personel, atasan bisnis, dan kemudian atasan operasional mengenai pilihan pemasok dan pelanggan baru di berbagai tingkat dan divisi. Oleh karena itu, jenis masalah dan batas otoritas yang menentukan pergerakan antar wilayah, bukan hierarki itu sendiri.

Landasan Teori

Menyamakan media komunikasi organisasi menjadi vertikal dan horizontal (Katz et al., 1978), yang diperluas dengan komunikasi diagonal lintas tingkat dan fungsi (Iriyanti et al., 2022), pola ini ditentukan sebagai komunikasi vertikal yang berfungsi sebagai saluran otoritas; komunikasi horizontal berfungsi sebagai saluran koordinasi tugas.

Perbandingan dengan Penelitian sebelumnya

Hasil ini sesuai dengan (Elbert, 2013), yang menyatakan bahwa komunikasi vertikal digunakan untuk menyampaikan arahan, aturan, dan pembaruan antara pemimpin dan staf, tetapi komunikasi horizontal memungkinkan karyawan bekerja lebih baik bersama. Tergantung pada kebutuhan perusahaan, kedua jenis komunikasi terjadi secara bersamaan. Penelitian oleh (Johlke & Duhan, 2000) tentang komunikasi antara manajer dan anggota staf di perusahaan jasa menunjukkan bahwa diskusi terbuka antara manajer dan karyawan terkait dengan peningkatan kinerja kerja dan membantu menghilangkan ambiguitas di tempat kerja. Ini berkaitan dengan bagaimana anggota staf dapat naik rantai dari karyawan ke supervisor ke manajer saat diperlukan, seperti yang ditemukan dalam Studi ini. Penjelasan

Dua fitur dari pekerjaan agen pengiriman membantu menjelaskan pola berlapis ini. Pertama, pekerjaan harian bersifat sensitif waktu dan berulang, sehingga menunggu izin bos untuk setiap item akan menyebabkan layanan tertunda; delegasi dan peran yang ditentukan memungkinkan staf menangani kesulitan kecil secara mandiri. Kedua, beberapa keputusan melampaui yurisdiksi staf dan berdampak pada hubungan, kontrak, atau keselamatan dengan pemasok, sehingga perlu ditingkatkan. Seperti yang didefinisikan peran mempercepat

pekerjaan dalam konteks lain (Iriyanti et al., 2022) dan menetapkan kualitas layanan agensi tergantung pada penanganan dokumen dan kolaborasi banyak pihak (Fauzan et al., 2025), kejelasan peran ini menggantikan proses resmi di seluruh divisi.

Temuan tentang komunikasi berjenjang memperdalam pemahaman mengenai arah komunikasi organisasi. Arah komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai klasifikasi aliran pesan (Katz et al., 1978), tetapi sebagai urutan penggunaan yang dipicu oleh jenis masalah. Komunikasi horizontal menjadi jalur pertama untuk pekerjaan harian; komunikasi vertikal naik dari staf ke supervisor lalu ke atasan hanya ketika masalah tidak selesai di tingkat bawah; dan komunikasi diagonal muncul pada keputusan yang menyangkut pihak lain, seperti penunjukan vendor atau pelanggan baru yang berjalan dari atasan komersial ke atasan operasional. Pada kondisi mendesak dan berisiko, jenjang tersebut bahkan dipersingkat menjadi komunikasi langsung antarpimpinan. Oleh karena itu, hierarki berfungsi sebagai jalur eskalasi selektif yang ditentukan oleh batas kewenangan, keselamatan kapal, dan kualitas layanan, bukan sebagai jalur wajib bagi seluruh komunikasi, sehingga arah komunikasi di organisasi ini tidak cukup dijelaskan oleh struktur jabatan saja.

Kontribusi

Agen pelayaran tingkat cabang memiliki tiga arah komunikasi yang berfungsi sebagai proses eskalasi berlapis: koordinasi horizontal adalah syarat pertama, dan eskalasi vertikal serta diagonal adalah pengecualian yang didorong oleh batas kekuasaan, keselamatan, dan kualitas layanan.

Media Komunikasi yang Digunakan dalam Koordinasi Layanan Ekspor-Impor

Perusahaan cenderung memilih cara berkomunikasi dengan bergantung pada jenis informasi yang dibagikan. Misalnya, jika pesan perlu dikirim dengan cepat, metode yang lebih cepat digunakan, tetapi jika harus resmi atau memiliki catatan tertulis, cara yang lebih formal dipilih. Ini menciptakan sistem di mana berbagai saluran komunikasi digunakan bersama-sama, seperti yang dijelaskan oleh Wuersch, Neher, dan Peter pada tahun 2023. Pola ini muncul di setiap tingkat informan, termasuk kepala departemen dan staf eksekutif, di kedua divisi.

Temuan. Kedua divisi memakai beberapa media sekaligus. Pada tingkat kepala departemen

> *"WhatsApp adalah cara yang paling umum digunakan untuk mendapatkan pembaruan cepat dari lapangan, dan didukung oleh grup percakapan bersama yang juga mencakup tim keuangan. Selain WhatsApp, tim penjualan dan pemasaran juga penerapan email grup dan Google Drive untuk membagikan dokumen resmi. Tim operasional mengatakan bahwa email masih menjadi cara utama mengirim pesan yang membutuhkan bukti tertulis, karena pesan WhatsApp dapat dihapus, meskipun digunakan untuk beberapa komunikasi antar kota dan negara yang berbeda. (Hasil wawancara, Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran, PT Samudera Agencies Cabang Semarang, 2026).*

Pola ini juga jelas ditunjukkan oleh staf di Divisi Operasional, yang menangani situasi rutin dan mendesak di lapangan.

> *"Media WhatsApp sering digunakan... email juga ada, untuk mengirimkan banyak data... untuk rutinitas, dia secara otomatis memberikan kinerja data, tetapi dalam situasi mendesak, ya, kami mengonfirmasinya langsung ke personal" (hasil wawancara, staf operasional PT Samudera Agencies cabang Semarang Indonesia, 2026).*

Pada Departemen Penjualan & Pemasaran, tim yang bertanggung jawab atas operator kapal memberikan penjelasan lebih rinci tentang urutan penggunaan berbagai media, mulai dari media tercepat hingga yang paling formal.

"Karena kami membutuhkan respons cepat, ya, kami harus mulai dari WA atau telepon terlebih dahulu. Kemudian, jika bisa, masalah dapat diselesaikan melalui operasi, kami menindaklanjuti melalui email untuk mencatat prosesnya. Kami juga menyertakan email dari supervisor kami sebagai referensi, terutama jika ada karyawanan yang terlibat." (Hasil wawancara, staf Penjualan & Pemasaran PT Samudera Agencies Indonesia Semarang, 2026).

Kepala Bagian Penjualan & Pemasaran juga menyebutkan bahwa dalam situasi paling mendesak, media yang dipilih bahkan beralih dari saluran digital ke komunikasi langsung.

"*Jika Anda membutuhkan informasi mendesak atau ingin berkomunikasi langsung, segera datanglah" (Hasil wawancara, Kepala Bagian Penjualan & Pemasaran PT Samudera Agencies Indonesia Cabang Semarang, 2026).*

Informasi dari kedua kelompok menunjukkan pola yang jelas dalam bagaimana media digunakan berdasarkan situasi. WhatsApp digunakan untuk pembaruan cepat dan komunikasi sehari-hari yang tidak memerlukan banyak detail. Panggilan telepon dan pertemuan tatap muka digunakan ketika informasi sangat mendesak dan membutuhkan pemahaman segera..

Selain berbicara langsung antar orang, kedua kelompok juga terhubung melalui sistem digital khusus milik perusahaan.

"Informasi tentang aktivitas kerja dimasukkan ke dalam dasbor perusahaan. Dasbor ini membantu berkoordinasi dengan berbagai lembaga seperti karantina, bea cukai, syahbandar, dan bisnis terkait pelabuhan lainnya. (Hasil wawancara, Kepala Departemen Operasi PT Samudera Agencies Cabang Semarang Indonesia, 2026).

Interpretasi

Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa komunikasi antar departemen tidak hanya dilakukan melalui percakapan pribadi, tetapi juga melalui sistem yang berbagi pembaruan kerja dengan kelompok eksternal seperti karantina, bea cukai, syahbandar, dan bisnis pelabuhan. Email dan Google Drive digunakan ketika informasi perlu ditulis, disimpan sebagai bukti, dan dicatat, terutama saat bekerja dengan kota atau negara lain dan pemilik kapal asing.

Landasan teori

Teori kekayaan media menyarankan bahwa ketika masalah mendesak dan tidak jelas, orang cenderung menggunakan media kaya seperti panggilan telepon atau percakapan tatap muka. Namun, untuk informasi rutin, media yang lebih sederhana dan lebih efisien sudah cukup, menurut Daft dan Lengel dari tahun 1986. Temuan ini konsisten dengan prediksi tersebut. Sudut pandang sosioteknis juga menyoroti bahwa media digital harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks bagaimana orang berkomunikasi (Wuersch et al., 2023).

Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan ini sesuai dengan apa yang ditemukan Kholisoh dan Sulastri (2017), menunjukkan bahwa penggunaan WhatsApp dapat meningkatkan komunikasi di dalam perusahaan dan menghasilkan cara komunikasi yang lebih efektif. Mereka juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Adnyana & Purba, 2026), yang menemukan bahwa WhatsApp efektif untuk berbagi informasi dengan cepat dan membantu karyawan berkolaborasi lebih mudah setiap hari. Penelitian oleh (Wuersch et al., 2023) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal digital kini menjadi bagian penting dari cara organisasi berbagi informasi, namun masih perlu disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan dan keadaan spesifik setiap upaya komunikasi. Kondisi ini sesuai dengan penelitian (Tohir & Gracean Ataupah, 2023), dimana peneliti menunjukkan bahwa menggunakan sistem pemantauan berbasis data dan memiliki cara yang jelas untuk berbagi informasi dapat membantu tim bekerja sama lebih baik dalam situasi yang

kompleks. Hal ini juga sesuai dengan temuan (Hsu et al., 2012), yang menekankan bahwa berbagi informasi bersama membantu tim bekerja lebih baik dan berkomunikasi lebih efektif. Metode komunikasi yang digunakan oleh PT Samudera Agencies Cabang Semarang Indonesia mencakup berbagai pendekatan, mulai dari cara santai dan informal pribadi hingga sistem digital yang lebih terstruktur yang melibatkan kerja sama dengan mitra luar.

Penjelasan

Teori kekayaan media belum sepenuhnya menjelaskan pilihan di lapangan. Informan mengatakan bahwa pesan WhatsApp dapat dihapus, sehingga email tetap menjadi saluran utama komunikasi yang membutuhkan bukti tertulis. Dalam layanan yang penuh dokumen, melibatkan pemilik kapal asing, dan mengambil risiko keselamatan, jejak tertulis menjadi kebutuhan akuntabilitas. Media dipilih berdasarkan urgensi sekaligus kebutuhan akan bukti, dan kedua kebutuhan ini dipenuhi dengan menggabungkan media cepat dan media rekaman.

Kebutuhan akan bukti tertulis melengkapi teori kekayaan media (Daft & Lengel, 1986). Teori tersebut menjelaskan pemilihan media berdasarkan ambiguitas dan urgensi pesan, sedangkan temuan di lapangan menunjukkan pertimbangan lain, yaitu akuntabilitas. WhatsApp, telepon, atau tatap muka dipilih untuk pesan yang mendesak karena memungkinkan klarifikasi cepat, tetapi media tersebut tidak meninggalkan catatan yang dapat dipertanggungjawabkan; pesan WhatsApp dapat dihapus, sehingga hasil kesepakatan ditindaklanjuti melalui email atau disimpan di Google Drive dan dasbor perusahaan. Dengan demikian, pemilihan media pada layanan yang padat dokumen, melibatkan pemilik kapal asing, dan memiliki risiko keselamatan dijelaskan oleh dua pertimbangan yang bekerja berurutan: kekayaan media untuk bertindak cepat dan jelas, serta jejak tertulis untuk membuktikan. Kebutuhan bukti tertulis tidak bertentangan dengan teori kekayaan media, melainkan menambahkan kriteria kedua setelah pesan disampaikan.

Kontribusi

Dalam konteks logistik pengiriman, pemilihan media tidak hanya mengikuti kekayaan media, tetapi juga kebutuhan akan jejak tertulis. Praktik "bertindak cepat, perhatikan kemudian" dapat distandarisasi dalam pedoman komunikasi antardivisi.

Hambatan komunikasi dan mekanisme solusinya

Masalah komunikasi dalam organisasi biasanya berasal dari dua alasan yang saling terkait. Satu berkaitan dengan orang ketika karyawan tidak serius dalam berbagi informasi atau tidak bertindak cepat untuk menyampaikan detail penting. Yang lainnya berkaitan dengan organisasi itu sendiri, ketika tidak ada aturan atau proses yang jelas untuk memastikan aliran informasi berjalan lancar antar departemen yang berbeda (Gunawan & Zulhaida, 2022). Kedua faktor ini muncul dalam hasil wawancara yang dilakukan dengan kedua divisi.

Temuan

Kepala Sales & Marketing mencontohkan hambatan berupa informasi yang tidak dibagikan tepat waktu

> *"Hambatan muncul ketika seseorang tidak menyadari atau tidak mengambil alih tugasnya, yang kemudian menimbulkan masalah sepanjang proses kerja dan hasil akhir. Salah satu contoh jelas adalah ketika ukuran kargo sebenarnya berbeda dari yang pertama kali diberikan, tetapi informasi ini tidak dibagikan kepada tim operasional. Akibatnya, tim lapangan harus menghubungi tim komersial lagi untuk memperbarui dokumen, yang memperlambat karyawanan dan memengaruhi produktivitas. (Hasil wawancara, Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran, PT Samudera Agencies Cabang Semarang, 2026).*

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa masalah komunikasi antar tim biasanya muncul karena orang tidak tahu bagaimana membagikan informasi kerja tepat waktu, yang kemudian memengaruhi karyawanan tim lain dalam reaksi berantai. Pada tingkat staf operasional, masalah teknis dan operasional juga terjadi ketika terjadi konflik antara permintaan komersial dan batas keselamatan kapal.

> *"Untuk SSL dan SOC, kami ingin meningkatkan muatan, tetapi tidak memungkinkan karena menempatkan kapal dan kru dalam risiko. Alasannya adalah beban tidak seimbang. "Kami menanganinya dengan asumsi, berdasarkan data, bahwa stabilitas sudah berada pada titik terendah, sehingga tidak mungkin membawa kargo lebih lanjut" (Hasil wawancara, Staf operasional PT Samudera Agencies cabang Semarang Indonesia, 2026).*

Kasus ini menunjukkan bahwa masalah komunikasi bukan hanya soal tidak berbagi informasi. Masalah ini juga bisa terjadi ketika ada kepentingan berbeda antara tim komersial, yang fokus pada kepuasan pelanggan, dan tim operasional yang fokus menjaga keamanan kapal sesuai batas teknis. Hambatan-hambatan ini diatasi dengan penerapan data stabilitas kapal yang nyata, karena orang yang sama juga mengatakan bahwa perbaikan di masa depan harus datang dari "berbagi bersama dan masukan bersama" untuk memastikan aturan keselamatan pengiriman tidak dilanggar.

Tantangan lain yang melibatkan orang dari pihak berbeda, seperti kapten kapal dan pemiliknya, tercantum dalam bagian Staf Operasional dokumen.

> *"Ada permintaan aktivitas lain dari kapal, tetapi kapal belum meminta persetujuan dari pemilik. Sebaliknya, mereka sudah menyampaikan permintaan tersebut ke tim operasional. Selain itu, saat kami melakukan aktivitas ini, suatu hari kami mengirimkan tagihan, tetapi ternyata pemilik tidak mendapatkan informasi, sehingga terjadi jeda komunikasi antara kapten, agen, dan pemilik. Alasannya adalah kapten juga tidak terlalu banyak bicara, dan di sisi operasional, juga kurang melakukan check-in satu sama lain. Akibatnya adalah keterlambatan pembayaran karena faktur pasti perlu direvisi." (Hasil wawancara, Staf operasional PT Samudera Agencies cabang Semarang Indonesia, 2026).*

Kasus ini menunjukkan bahwa masalah komunikasi dapat terjadi tidak hanya antara tim Penjualan dan Pemasaran serta tim Operasi di dalam perusahaan, tetapi juga dengan orang-orang di luar perusahaan. Karena tidak ada cukup pemeriksaan antar tim di sisi operasional, hal ini memudahkan terjadinya kesalahan. Penyelesaian dilakukan dengan memperbarui dokumen faktur saat pemilik memintanya.

Di Divisi Penjualan & Pemasaran, staf yang bekerja di lapangan membahas masalah yang disebabkan oleh keterbatasan pertemuan tatap muka:

> *"Masalahnya terutama disebabkan oleh komunikasi yang buruk, karena tidak ada cukup komunikasi langsung antar pihak. Ini adalah karyawanan langsung yang nyata, distribusi barang ke dalam dan dari kapal, ada banyak kargo, dan harus ditangani secara langsung, tatap muka. Ketika salah satu dari mereka mengalami masalah, orang yang terlibat menjadi sulit dihubungi, yang akhirnya menimbulkan masalah komunikasi." (Hasil wawancara, staf Penjualan & Pemasaran PT Samudera Agencies Cabang Semarang Indonesia, 2026).*

Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa fitur kerja lapangan yang membutuhkan kerja tim fisik langsung dapat membuat komunikasi sulit ketika orang-orang yang terlibat sulit dihubungi. Orang yang sama mengatakan bahwa masalah ini telah ditangani berdasarkan pengalaman staf, dan juga menyarankan agar Divisi Operasi lebih mudah dihubungi dengan merespons melalui WhatsApp dan panggilan telepon, namun tetap menyimpan ringkasan melalui email untuk memastikan catatan yang jelas tentang semuanya.

Selain tantangan terkait manusia, kedua tim juga mengalami masalah karena tidak ada prosedur standar untuk komunikasi di antara mereka. Kedua Kepala Departemen menekankan bahwa:

> *"Prosedur operasi standar saat ini tetap ada di setiap bagian, dan bagaimana berbagai departemen bekerja sama didasarkan pada peran dan kewenangan yang sudah menjadi bagian dari struktur organisasi. Penyesuaian antara prosedur operasional standar operasional dan prosedur operasi standar komersial biasanya dilakukan melalui pembicaraan langsung, bukan dengan membuat dokumen prosedur bersama." (Hasil wawancara, Kepala Departemen Operasi, Kepala Departemen Penjualan & Pemasaran, PT Samudera Agencies Indonesia Semarang Branch, 2026).*

Kurangnya prosedur operasional standar untuk komunikasi antar departemen sesuai dengan temuan dari Steen-Tveit et al. (2024), yang menunjukkan bahwa prosedur yang hilang atau rusak dapat menyulitkan berbagi informasi dan bekerja sama antar tim. Namun, di PT Samudera Agencies Cabang Semarang, kesenjangan ini masih dikelola melalui pembicaraan langsung antara pihak terkait. Cara menangani berbagai masalah ini melibatkan beberapa langkah, mulai dari memperbaiki masalah yang muncul dalam kasus individual hingga menghentikan masalah sebelum terjadi di tingkat sistem yang lebih besar. Kepala Departemen Operasi menjelaskan mekanisme pencegahan seperti ini:

> *"Kami sebagian besar penerapan 80% dari sistem yang baik. Sistem adalah yang menunjukkan bagaimana komunikasi bekerja. Masalahnya, masalahnya, sistem akan mengirim pesan atau peringatan bahwa ada beberapa langkah yang belum diselesaikan, dan sistem tidak akan melanjutkan ke tahap berikutnya sampai semua langkah tersebut selesai." (Hasil wawancara, Kepala Departemen Operasi, PT Samudera Agencies Indonesia Semarang, 2026).*

Selain penerapan peringatan sistem otomatis, kedua departemen juga mengadakan pertemuan evaluasi rutin untuk memperbaiki masalah komunikasi yang muncul di lapangan. Hal ini ditekankan, karena masalah antar departemen ditinjau dalam pertemuan bulanan untuk memperbaikinya dan mencegahnya terulang (hasil wawancara, Kepala Departemen Operasi PT Samudera Agencies Indonesia Semarang, 2026). Di Divisi Penjualan & Pemasaran, hal ini didukung oleh pertemuan mingguan antara tim penjualan dan operasional. Jadi, masalah komunikasi di PT Samudera Agencies Indonesia Semarang Branch dapat dilihat sebagai masalah manusia dan organisasi, seperti yang dijelaskan oleh (Gunawan & Zulhaida, 2022) serta (Kurniawan et al., 2026). Masalah ini ditangani dengan mengambil langkah reaktif, seperti memeriksa dan memperbarui dokumen, serta langkah pencegahan, seperti mengirim peringatan sistem dan mengadakan pertemuan tinjauan rutin.

Interpretasi

Masalah berasal dari tiga hal, dan semuanya terjadi karena tidak ada cara standar bagi tim yang berbeda untuk berkomunikasi. Pertama, informasi belum terbaru, sehingga tim lapangan harus bertanya lagi kepada tim komersial, yang memperlambat semuanya. Kedua, tim komersial fokus membuat pelanggan puas, tetapi tim operasional harus mengikuti aturan ketat untuk menjaga kapal tetap aman dan stabil. Ketiga, tidak ada kesepakatan antara kapten, agen, dan pemilik, yang menyebabkan perubahan faktur dan keterlambatan pembayaran. Ada dua jenis metode penyelesaian: reaktif, yang melibatkan pemeriksaan dan pembaruan dokumen serta menggunakan data untuk menjelaskan batas keselamatan, dan preventif, yang mencakup peringatan sistem yang menghentikan proses sampai semua langkah selesai, serta pertemuan rutin untuk meninjau kemajuan.

Landasan teori

Masalah komunikasi dapat terjadi karena hal-hal yang berkaitan dengan individu dan hal-hal yang berkaitan dengan organisasi (Gunawan & Zulhaida, 2022). Hambatan (1) dan (3) berkaitan dengan aspek individu, yang melibatkan kesediaan untuk memberikan informasi yang lengkap dan tepat waktu, sedangkan kondisi yang tidak memiliki prosedur standar mewakili aspek organisasi. Hambatan (2) termasuk menambahkan sisi ketiga, yaitu perbedaan kepentingan fungsional yang muncul dari pemisahan tugas komersial dan operasional.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya

Kurangnya prosedur standar di berbagai bagian organisasi sesuai dengan apa yang ditemukan (Steen-Tveit et al., 2024) bahwa ketika prosedur hilang atau tidak berjalan dengan baik, menjadi sulit bagi tim untuk berbagi informasi dan bekerja sama secara efektif. Dampak keterlambatan informasi terhadap kualitas layanan sesuai dengan yang ditemukan Fahrudin, (2024), dan hubungan antara koordinasi yang buruk dan komunikasi yang buruk sejalan dengan studi oleh (Hsu et al., 2012). Perbedaannya adalah dalam kasus ini, meskipun ada celah dalam prosedur, hal tersebut tetap dapat ditangani melalui pembicaraan langsung, pemberitahuan sistem, dan pertemuan rutin.

Temuan tentang keberadaan SOP pada masing-masing divisi tanpa SOP bersama mendukung sekaligus memperumit penelitian terdahulu mengenai prosedur komunikasi formal. Temuan ini mendukung (Steen-Tveit et al., 2024) dan (Tasya & Zai, 2026) bahwa prosedur yang hilang atau tidak berjalan menyulitkan koordinasi antartim, karena hambatan keterlambatan informasi dan perbedaan kepentingan muncul pada titik yang tidak diatur oleh prosedur lintas divisi. Namun, temuan ini juga memperumit penelitian tersebut karena ketiadaan prosedur bersama tidak membuat koordinasi runtuh; kesenjangan ditutup oleh pembagian peran yang jelas (sejalan dengan (Iriyanti et al., 2022)), pembicaraan langsung, peringatan sistem, dan pertemuan rutin. Artinya, SOP bersama bukan satu-satunya prasyarat koordinasi, tetapi ketiadaannya membuat kualitas koordinasi bergantung pada kesediaan individu, sehingga SOP komunikasi lintas divisi tetap diperlukan sebagai penguat, bukan sebagai pengganti mekanisme yang sudah berjalan.

Penjelasan

Ketika tidak ada prosedur operasi standar bersama, kualitas koordinasi bergantung pada kesediaan masing-masing orang untuk bertindak, yang menimbulkan masalah ketika informasi tidak dibagikan. Peringatan sistem yang menghentikan langkah berikutnya sampai langkah saat ini selesai berfungsi sebagai pengganti janji pribadi, sementara pertemuan mingguan dan bulanan membantu belajar dari kesalahan secara terstruktur. Ini sesuai dengan gagasan bahwa kemajuan nyata membutuhkan tindakan yang dapat diperiksa dan ditinjau seiring waktu, bukan hanya kata-kata atau janji (Andres et al., 2025). Dengan pemeriksaan rutin dan peringatan sistem, kesalahpahaman berulang dapat ditemukan sejak dini, sehingga mencegahnya memengaruhi kualitas layanan ekspor-impor.

Kontribusi

Studi ini membuat peta yang menunjukkan tiga sumber hambatan dan solusi yang dipasangkan, yang dapat menjadi dasar pedoman komunikasi antar departemen yang berbeda. Pedoman ini tidak harus menggantikan SOP yang ada di setiap divisi, tetapi harus bekerja sama dengan SOP tersebut. Pedoman menetapkan tingkat informasi dasar yang harus diberikan oleh Sales dan Marketing kepada Operasional, menjelaskan kapan dan bagaimana masalah harus ditingkatkan, serta menguraikan bagaimana semua komunikasi harus ditulis.

Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa komunikasi antara Divisi Penjualan & Pemasaran dan Divisi Operasi di PT Samudera Agencies Indonesia Semarang Branch sebagian besar terjadi secara horizontal dan langsung setiap hari. Komunikasi ini didukung oleh peran dan tanggung jawab yang jelas, meskipun tidak ada dokumen resmi yang menguraikan prosedur komunikasi antar divisi. Komunikasi vertikal dan diagonal berfungsi sebagai eskalasi ketika ada masalah terkait keselamatan, layanan pelanggan, atau keputusan yang melampaui batas yang dapat ditangani staf. WhatsApp dan panggilan telepon digunakan untuk komunikasi cepat, sementara email, Google Drive, dan dashboard digunakan untuk menyimpan catatan tertulis. Masalah utama adalah ketika informasi tidak lengkap atau datang terlambat, ketika tujuan bisnis dan keselamatan tidak sejalan, dan ketika ada masalah berbicara dengan orang di luar tim; semua ini ditangani dengan peringatan sistem dan pertemuan mingguan serta bulanan secara rutin. Kontribusi utama studi ini adalah model koordinasi berbasis peran, proses eskalasi bertingkat, dan jejak dokumentasi tertulis.

Berdasarkan temuan ini, PT Samudera Agencies Cabang Semarang Indonesia harus membuat aturan komunikasi yang mudah diikuti antar departemen yang berbeda. Aturan ini harus mencakup informasi dasar yang perlu dibagikan tim Penjualan & Pemasaran kepada tim Operasi sebelum memulai tugas, apa yang harus dilakukan jika ada masalah, dan cara menyimpan catatan tertulis dari semua komunikasi. Perusahaan juga dapat membentuk grup digital terpadu agar semua orang melihat informasi yang sama. Untuk riset yang lebih mendalam, disarankan untuk memasukkan lebih banyak staf yang dapat melaksanakan pekerjaan, menambahkan analisis dokumen komunikasi, dan membandingkan berbagai cabang.

Daftar Pustaka

Adira, D. M. (2021). Membangun efektivitas komunikasi bisnis antar divisi internal perusahaan. Kumparan.

Andres, D., Sarasati, F., Olivia, H., Sudarsono, A. B., & Latief, A. (2025). Strategi Komunikasi Korporat DPMPTSP Bekasi City dalam Kasus Pemulihan Reputasi Pasca-Korupsi. Jurnal PR Siber, 5(1), 1–13. https://doi.org/10.32509/cyberpr.v5i1.5098

Arung, A. L., & Sari, W. P. (2022). Analisis Komunikasi Internal dalam Membangun Kinerja yang Baik. Connection, 6(2), 350–357.

Fahrudin, F. (2024). Efektivitas Komunikasi Organisasi Terhadap Koordinasi Pelayanan Ekspor Impor (Studi Kasus Antara PT IPC Petikemas Dan Shipping Agency Di Pelabuhan Panjang). Profesional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik, 11(2), 477–482.

Fauzan, I. R. N., Pambudi, M. A. L., & Hanik, K. (2025). Hubungan antara Proses Layanan Dokumen dan Clearance Kapal Tunda dengan Kualitas Operasional Lembaga di PT. Adira Shipping Management Banjarmasin. Jurnal Transportasi dan Manajemen Maritim (Transma), 1(2), 134–143.

Girsang, H., & Ginting, D. (2023). Peranan Divisi Operasional dalam Kegiatan Ekspor Impor pada Pt.Prima Indonesia Logistik Belawan. *INNOVATIVE: Journal of Social Sciene Research,* Vol. 3, No. 6.

Gunawan, H., & Zulhaida. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru. IJBEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis Indonesia, 1(2), 35–42.

Gurtu, A., & Johny, J. (2021). Manajemen risiko rantai pasok: Tinjauan pustaka. Jurnal Manajemen Risiko dan Keuangan.

Hsu, S.-C., Shih, S.-P., Chiang, J. C., & Liu, Y.-C. (2012). The impact of transactive memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance. *International Journal of Project Management, 30*(3), 329–340. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.003

Iriyanti, H., Majid, A., & Mustari, A. M. (2022). Organizational Communication Pattern Human Resources Division and General in the Maintenance of Company Assets at PT. Cement Bosowa

Maros. RESPON: Jurnal Ilmu Komunikasi, 3(1), 129–139. https://doi.org/10.33096/respon.v3i1.103

Jaelan, A., dkk. (2024). Koordinasi shipper dan third-party logistics dalam proses ekspor. Jurnal Abdimas Multidisiplin (JAMU), 4(1), 43–55.

Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, *3*(2), 154–165. https://doi.org/10.1177/109467050032004

Kmiecik, M. (2022). Standardization and information flow in complex supply chain performance. Logistics/Supply Chain Journal.

Noor, R., & Tohir, M. (2025). Analisis Peran Freight Forwarder dalam Optimalisasi Rantai Pasok Multimoda untuk Efisiensi Biaya Logistik di Indonesia. *Jurnal Siber Transportasi & Logistik (JSTL)*, Vol. 3, No. 2.

Permanasasi, D. (2022). *Proses Booking Kapal Di Pt. Samudera Agencies Indonesia Cabang Semarang*. Laporan Magang, Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indnesia.

Qomaruddin, & Sa'diyah, H. (2024). Tinjauan Teoretis Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles, dan Huberman. Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Administrasi, 1(2), 77–84.

Rahman, F., Salsabila, J., & Achyar, N. (2025) Peran Komunikasi Organisasi dalam Membangun Tim Kerja yang Efektif: Studi Literatur. *Journal Educational Research and Development*, Vol. 2, No. 2.

Ramadhan, F. (2023). Kualitas layanan dan efisiensi operasional di perusahaan pengiriman barang. Jurnal Penelitian Manajemen dan Teknologi, 1(2).

Ramli, S. (2025). Hambatan terhadap manajemen dokumen ekspor dan koordinasi antar-lembaga di perusahaan eksportir. PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora, 5(2).

Siregar, T. (2023). Peran divisi operasional dalam kegiatan impor dan ekspor di PT Prima Indonesia Logistik Belawan. Jurnal Inovatif.

Steen-Tveit, K., Munkvold, B. E., & Rustenberg, K. (2024). Use of standard operating procedures for supporting cross-organizational emergency management: Challenges and opportunities identified from a tabletop exercise. *International Journal of Disaster Risk Science, 15*(5), 673–687. https://doi.org/10.1007/s13753-024-00583-5

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Syah, A., Jufri, R., Suryawijaya, A., & Musi, S. (2026). Peran Media Sosial WhatsApp dalam Meningkatkan Komunikasi Internal Staf Pegawai KUA Tiroang. *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, & Humaniora*, Vol.4, No.4

Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews, 25*(3), 614–639. https://doi.org/10.1111/ijmr.12323

Wulandari, M. (2025). Strategi komunikasi antar divisi dalam menciptakan efisiensi operasional perusahaan. Bisnis Digital: Jurnal Ilmu Manajemen dan Publikasi E-Commerce, 4(4).