

Oragnizational Communication Strategies in the Process of Standardizing Operating Patterns and Systematization at Pelindo Terminal Petikemas Subholding

Strategi Komunikasi Organisasi dalam Proses Standarisasi Pola Operasi dan Sistemisasi di Subholding Pelindo Terminal Petikemas

Syaiful Bahri*, Irla Yulia

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Terbuka
e-mail: syaifulb778@gmail.com (corresponding author)

Article Info

Article history:

Submitted

August 5, 2025

Revised

December 19, 2025

Accepted

January 13, 2026

Abstract

The present study aims to analyse the communication strategies employed by organisations in the process of standardising operational patterns and systematisation at Pelindo Terminal Petikemas Subholding (SPTP), as part of the transformation following the merger of four Pelindo companies in 2021. The primary challenges encountered during the transformation process are attributed to the heterogeneity of work cultures and the varying degrees of HR readiness across operational regions. These issues have not been adequately addressed by the communication strategies that have been implemented. The prevailing one-way communication approach has demonstrated its inadequacy in fostering operational alignment and mitigating resistance to change. The present study employs a documentary case study approach by analysing internal documents and communication policies from 2021 to 2024. The findings suggest that communication effectiveness is significantly influenced by internal factors, including organisational structure and HR digital literacy, as well as external factors such as local culture and infrastructure readiness. The study proposes the adoption of a symmetrical two-way communication model that is adaptive, participatory, and contextual as the primary strategy to enhance organisational cohesion and expedite sustainable transformation in a multiregional environment.

Keywords: *organizational communication, transformation, standardization of operations, Pelindo, symmetrical two-way communication*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis startegi komunikasi organisasidalam proses standarisasi pola operasi dan sistematisasi di Subholding Pelindo Terminal Petikemas (SPTP), sebagai bagian dari transformasi pasca penggabungan empat Pelindo pada tahun 2021. Permasalahan utama dalam proses transformasi terletak pada keberagaman budaya kerja dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) di tiap wilayah operasional, yang belum sepenuhnya diakomodasi oleh strategi komunikasi yang digunakan. Pendekatan komunikasi satu arah yang dominan terbukti kurang efektif dalam membangun

keselarasan operasional dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dokumentatif dengan menganalisis dokumen internal dan kebijakan komunikasi dari tahun 2021 hingga 2024. Hasil menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh faktor internal (struktur organisasi, literasi digital SDM) dan eksternal (budaya lokal, kesiapan infrastruktur). Studi ini merekomendasikan penerapan model komunikasi dua arah simetris yang bersifat adaptif, partisipatif, dan kontekstual sebagai strategi utama untuk memperkuat kohesi organisasi dan mempercepat transformasi berkelanjutan di lingkungan multiregional.

Kata Kunci: komunikasi organisasi, transformasi, standarisasi operasi, Pelindo, komunikasi dua arah simetris.

PENDAHULUAN

PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP) merupakan Subholding dari PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang secara khusus bertanggung jawab atas pengelolaan lebih dari 30 terminal petikemas dari Sabang hingga Merauke. Sebagai entitas strategis dalam mendukung sistem logistik nasional dan memperkuat konektivitas antarwilayah, SPTP memainkan peran penting dalam distribusi barang, menurunkan biaya logistik, serta mendorong pertumbuhan ekonomi, termasuk di wilayah 3T (terdepan, terluar, tertinggal) (Sitorus et al., 2021). Melalui jaringan pelabuhan yang luas, SPTP tidak hanya menjadi penggerak operasional, tetapi juga agen perubahan dalam menciptakan efisiensi dan pemerataan pembangunan ekonomi nasional.

Sejak penggabungan empat BUMN pelabuhan pada tahun 2021, SPTP dihadapkan pada tantangan besar dalam menyatukan pola kerja dan sistem operasional yang sebelumnya beragam. Perbedaan standar operasional, budaya organisasi, serta sistem manajemen di tiap pelabuhan menuntut dilakukannya proses standarisasi dan sistemisasi menyeluruh guna mewujudkan integrasi layanan dan penerapan teknologi digital seperti Terminal Operating System (TOS) Nusantara. Lubis (2020) menyatakan bahwa keberhasilan perubahan sistem sangat dipengaruhi oleh strategi komunikasi organisasi yang diterapkan, khususnya dalam menjaga kesinambungan transformasi dan penerimaan budaya kerja baru (Lubis, 2020). Dalam konteks perubahan organisasi digital, komunikasi yang bersifat dua arah menjadi sangat krusial karena dapat memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap sistem baru (Samudra & Rina, 2023).

Dalam konteks ini, komunikasi organisasi berperan krusial sebagai penghubung antar unit dan wilayah kerja. Komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membentuk pemahaman bersama dan menjaga kohesi antarbagian dalam organisasi. Menurut Effendy (2020), komunikasi organisasi mencakup semua proses penyampaian pesan dalam struktur formal maupun informal yang dapat memengaruhi perilaku kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Effendy, 2020). Proses komunikasi menjadi semakin kompleks mengingat SPTP merupakan organisasi multiregional dengan latar belakang budaya kerja yang berbeda-beda. Sejalan dengan pendapat Rohmadi (2021), strategi komunikasi dalam organisasi multikultural harus bersifat kontekstual, partisipatif, serta mempertimbangkan sensitivitas sosial dan budaya lokal. Hal ini sejalan dengan temuan (Mudrik & Fawwaz, 2024) yang menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi lintas budaya dalam organisasi multinasional sering kali disebabkan oleh pendekatan komunikasi

yang tidak sesuai dengan norma dan nilai lokal.

Sejak tahun 2022, SPTP mulai menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 dan menginisiasi transformasi digital sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas layanan. Laporan audit internal tahun 2024 menunjukkan sejumlah capaian positif, termasuk pengurangan waktu tunggu kapal dan peningkatan akurasi data layanan. Namun, masih terdapat tantangan berupa inkonsistensi pelayanan antar terminal, keterlambatan integrasi sistem, serta kurangnya sosialisasi perubahan kepada pengguna jasa (Imaddudin & Syafrina, 2023). Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam strategi komunikasi internal dan eksternal yang diterapkan.

Dalam kerangka teoritis, studi ini menggunakan konsep komunikasi dua arah simetris dari James E. Grunig. Model ini menekankan pentingnya dialog timbal balik, keterbukaan terhadap umpan balik, serta pelibatan aktif semua pemangku kepentingan dalam proses komunikasi. Grunig menyatakan bahwa model komunikasi dua arah simetris berfungsi sebagai dialog yang membangun saling pengertian antara organisasi dan publiknya (Grunig & Hunt, 1984). Komunikasi seperti ini diyakini lebih efektif dalam membangun pemahaman bersama, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan memperkuat kohesi organisasi.

Masalah utama yang muncul dalam implementasi standarisasi dan sistemisasi SPTP meliputi ketidaksamaan penerapan SOP antar terminal, perbedaan karakter budaya kerja, resistensi terhadap perubahan, serta kesenjangan komunikasi antara manajemen pusat dan unit pelaksana. Resistensi sering kali dipicu oleh kurangnya pelibatan karyawan dalam proses perencanaan perubahan, serta lemahnya strategi komunikasi dari manajemen (Isma et al., 2025; Purwanto, 2022). Selain itu, Hasibuan et al. (2023) menegaskan bahwa keterlibatan aktif SDM merupakan kunci keberhasilan transformasi organisasi, terutama di lingkungan yang kompleks seperti SPTP.

Perbedaan keberhasilan implementasi di berbagai wilayah didukung oleh temuan lapangan yang diperoleh melalui tahapan *gap analysis* dan wawancara dengan tim proyek serta tim lokal di masing-masing terminal. Hasil *gap analysis* menunjukkan bahwa proses standarisasi dan sistemisasi tidak dapat diterapkan secara seragam karena adanya perbedaan tingkat kesiapan implementator, variasi budaya kerja, serta karakteristik wilayah terminal. Di beberapa terminal, budaya kerja yang cenderung kaku dan lambat dalam merespons perubahan memerlukan pendekatan komunikasi yang lebih persuasif dan bertahap, sementara terminal lain dengan budaya kerja yang lebih adaptif dapat menerima komunikasi yang lebih langsung dan terstruktur. Selain itu, perbedaan wilayah operasional turut memengaruhi pola interaksi antara tim proyek dan tim lokal, baik pada level teknis maupun manajerial.

Temuan ini menjadi dasar bagi tim proyek dalam menentukan komposisi implementator serta merancang strategi komunikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing terminal. Dengan demikian, perbedaan keberhasilan implementasi di berbagai wilayah mencerminkan bahwa pendekatan komunikasi perlu disesuaikan dengan konteks lokal, bukan diterapkan secara seragam. Ketidaksamaan pemahaman dan lemahnya koordinasi lintas fungsi berdampak pada mutu layanan yang tidak seragam dan persepsi negatif terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mendalam terhadap strategi komunikasi organisasi yang telah diterapkan, termasuk kesesuaiannya dengan prinsip komunikasi dua arah simetris.

Berbagai penelitian sebelumnya telah banyak yang membahas peran komunikasi organisasi dalam mendukung transformasi dan perubahan sistem kerja,

serta pentingnya komunikasi dua arah dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada konteks organisasi tunggal atau perubahan teknologi secara umum, tanpa memperhatikan kompleksitas organisasi multiregional pascamerger. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji bagaimana strategi komunikasi organisasi disesuaikan berdasarkan perbedaan budaya kerja, kesiapan sumber daya manusia, dan karakteristik wilayah operasional sebagai hasil *gap analysis* antar unit. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mengkaji strategi komunikasi organisasi dalam proses standarisasi dan sistemisasi pada organisasi multiregional pascamerger seperti Subholding Pelindo Terminal Petikemas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan bagaimana strategi komunikasi organisasi diterapkan dalam proses standarisasi dan sistemisasi pola operasi pada tiga terminal SPTP yang memiliki peran strategis dalam proses implementasi pascamerger serta aspek apa saja yang memengaruhi efektivitasnya, terutama dalam konteks organisasi multiregional yang kompleks. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk:

- a) Menganalisis strategi komunikasi organisasi yang diterapkan dalam proses standarisasi pola operasi dan sistemisasi di SPTP.
- b) Mengidentifikasi aspek-aspek yang memengaruhi efektivitas strategi komunikasi tersebut, baik dari aspek internal maupun eksternal organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk memahami efektivitas strategi komunikasi organisasi dalam proses standarisasi pola operasi dan sistemisasi di Subholding Pelindo Terminal Petikemas (SPTP). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi pengalaman, persepsi, serta dinamika komunikasi antara tim proyek dan tim lokal di terminal yang menjadi objek penelitian. Teknik dokumentatif digunakan untuk mengumpulkan data melalui kajian dokumen resmi, laporan internal, serta arsip digital yang berkaitan dengan kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasi proses transformasi operasional tanpa melibatkan wawancara atau interaksi langsung dengan informan.

Periode dokumen yang dianalisis mencakup kurun waktu dari tahun 2021 hingga 2024, yaitu sejak penggabungan Pelindo (merger) yang melahirkan SPTP sebagai subholding, hingga tahun terakhir pelaporan proses standarisasi dan sistemisasi. Dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini dipilih berdasarkan relevansi substansi, kredibilitas sumber, kelengkapan informasi dan kesesuaian waktu.

Penelitian ini difokuskan pada Terminal Tanjung Priok, Belawan, dan Makassar yang berada di bawah Subholding Pelindo Terminal Petikemas (SPTP). Pemilihan ketiga terminal tersebut didasarkan pada peran strategisnya sebagai barometer utama masing-masing eks entitas Pelindo sebelum proses merger. Selain merepresentasikan wilayah Indonesia bagian barat, tengah, dan timur, ketiga terminal ini juga menjadi rujukan implementasi bagi terminal-terminal di sekitarnya. Dengan demikian, keberhasilan maupun hambatan implementasi di ketiga terminal tersebut memberikan gambaran awal mengenai kesiapan organisasi serta efektivitas strategi komunikasi yang berpotensi direplikasi di terminal lain dalam lingkup SPTP.

Untuk meminimalkan bias, data dianalisis dengan cara membandingkan data temuan dokumen dengan teori komunikasi organisasi, khususnya prinsip komunikasi dua arah simetris. Dengan pendekatan ini, penelitian tetap mampu

memberikan kontribusi analitis terhadap strategi komunikasi organisasi dalam proses transformasi di lingkungan multiregional seperti SPTP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Strategi Komunikasi Organisasi yang Diterapkan dalam Proses Standarisasi Pola Operasi dan Sistemisasi di SPTP

Strategi komunikasi organisasi memainkan peran sentral dalam mendukung keberhasilan proses standarisasi pola operasi dan sistemisasi di Subholding Pelindo Terminal Petikemas (SPTP). Implementasi strategi ini secara bertahap di berbagai wilayah menunjukkan hasil yang beragam, menandakan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan terpusat, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh variabel lokal, seperti kesiapan infrastruktur, budaya organisasi, dan tingkat literasi digital sumber daya manusia.

Sebelum implementasi dimulai, SPTP melaksanakan tahapan awal berupa *gap analysis* untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual masing-masing terminal dengan standar operasional dan sistem komunikasi yang dirancang secara terpusat. *Gap analysis* ini dilakukan dengan memetakan kesiapan sumber daya manusia, karakter budaya kerja, serta kesiapan infrastruktur komunikasi di setiap terminal. Secara khusus, *gap analysis* membandingkan kondisi ideal berupa penerapan komunikasi dua arah simetris yang terstruktur dan partisipatif dengan kondisi aktual komunikasi yang masih bersifat satu arah, hierarkis, atau informal di beberapa terminal. Hasil *gap analysis* tidak hanya menginformasikan kebutuhan pelatihan dan penyelarasan operasional, tetapi juga membantu merumuskan media, frekuensi, dan bentuk komunikasi yang paling efektif, baik formal maupun informal.

Hasil *gap analysis* juga menunjukkan adanya variasi tingkat kesenjangan antar terminal. Tanjung Priok menunjukkan kesenjangan yang relatif kecil karena kesiapan infrastruktur dan budaya komunikasi yang sudah mendukung dialog dua arah. Sebaliknya, Belawan menunjukkan kesenjangan yang lebih besar, terutama pada aspek literasi digital, pola komunikasi yang masih dominan satu arah, serta keterbatasan media umpan balik. Sementara itu, Makassar berada pada posisi transisi dengan kesenjangan yang masih memerlukan penyesuaian strategi komunikasi secara bertahap. Temuan *gap analysis* tersebut menjadi dasar dalam merancang strategi komunikasi yang berbeda di setiap terminal, baik dalam pemilihan media komunikasi, intensitas sosialisasi, maupun bentuk pendekatan komunikasi yang digunakan oleh tim proyek. Dengan demikian, *gap analysis* tidak hanya berfungsi sebagai tahap awal identifikasi masalah, tetapi juga sebagai landasan utama penyesuaian strategi komunikasi yang kontekstual.

Merujuk pada *Roadmap Direktorat Operasi* dan *Leader Forum* tahun 2024, strategi komunikasi SPTP dirancang secara sistematis melalui pelatihan daring, distribusi dokumen SOP, dan pembentukan struktur *Planning & Control* (P&C). Pendekatan ini memperkuat komunikasi vertikal dari pusat ke unit pelaksana dan mendorong koordinasi horizontal antarunit lokal. Isma et al., (2025) menekankan bahwa komunikasi dalam proses digitalisasi harus menjangkau seluruh lapisan organisasi untuk menghindari distorsi makna antara manajemen dan pelaksana teknis. Hal ini sejalan dengan temuan Sitorus et al. (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat ditentukan oleh konsistensi pelatihan dan sosialisasi yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil *gap analysis* dan proses implementasi di lapangan, berikut disajikan temuan serta *improvement* strategi komunikasi yang diterapkan di beberapa wilayah dalam proses standarisasi dan sistemisasi. Pada tahap awal implementasi, tim implementator diberikan ruang untuk melakukan *improvement* melalui pendekatan komunikasi personal sesuai

dengan karakter masing-masing implementator. Pendekatan ini berfungsi sebagai *treatment* awal untuk membangun kepercayaan dan mengurangi resistensi tim lokal terhadap perubahan yang dibawa oleh tim proyek. Fleksibilitas komunikasi ini menjadi strategi transisional sebelum penerapan standar komunikasi yang lebih terstruktur.

Di Terminal Tanjung Priok, implementasi strategi komunikasi menunjukkan keberhasilan signifikan berkat kesiapan infrastruktur dan kompetensi SDM yang mendukung. Komunikasi dua arah berjalan efektif melalui penggunaan *coordination log*, *control tower*, dan peta sandar kapal. Pendekatan komunikasi dua arah simetris diterapkan secara optimal, dengan feedback dari pelaksana teknis yang direspon manajemen. Kombinasi pelatihan daring dan *On-the-Job Training* (OJT) meningkatkan pemahaman praktis. Selain itu, keberhasilan digitalisasi pelabuhan melalui penggunaan sistem seperti *control tower* dan dashboard koordinasi berkontribusi pada efisiensi operasional. Safuan (2022) menyatakan bahwa digitalisasi pelabuhan secara signifikan berdampak terhadap efisiensi layanan dan pengurangan waktu tunggu kapal. Budaya organisasi yang terbuka terhadap masukan serta struktur kerja formal memperkuat keberhasilan ini. Nugraheni (2022) menyatakan bahwa komunikasi simetris berkontribusi terhadap kemampuan organisasi dalam mendeteksi permasalahan dan melakukan koreksi secara cepat.

Sebaliknya, Terminal Belawan menghadapi berbagai tantangan strategis. *Gap analysis* menunjukkan rendahnya literasi digital dan dominasi budaya komunikasi satu arah. Strategi komunikasi *top-down* dari pusat mengakibatkan resistensi terhadap SOP baru. Hambatan seperti ketimpangan infrastruktur dan ketiadaan pelatihan tatap muka memperburuk situasi. Karunia Mulia Putri (2023) mengungkapkan bahwa komunikasi satu arah dalam organisasi multikultural dapat menimbulkan kesenjangan persepsi, terutama ketika nilai dan budaya lokal tidak diperhatikan. Minimnya mekanisme konsultatif serta lemahnya peran P&C membuat proses sistemisasi kurang diterima secara menyeluruh. Egeten et al. (2021) menekankan pentingnya adaptasi strategi komunikasi terhadap norma dan pola komunikasi lokal untuk efektivitas pesan organisasi. Dengan mengadopsi model komunikasi dua arah simetris dari Grunig, strategi komunikasi di Belawan dapat ditransformasikan ke arah yang lebih dialogis dan partisipatif. Organisasi perlu membuka ruang diskusi terbuka dalam bentuk forum tatap muka mingguan atau *focus group discussion* (FGD), agar SDM di pelabuhan merasa didengar. Umpan balik dari pelaksana lapangan difasilitasi melalui media digital sederhana seperti Google Form atau kotak saran daring. Pelatihan dilakukan secara *blended*, menggabungkan tatap muka dengan sesi daring yang dilengkapi pendamping lokal. Penggunaan bahasa lokal atau pendekatan komunikatif yang kontekstual juga menjadi strategi penting untuk memperkuat pemahaman dan mengurangi resistensi. Dengan model ini, proses komunikasi menjadi lebih setara dan efektif, memperkuat kohesi antara pusat dan daerah.

Sedangkan, Terminal Makassar berada dalam tahap transisi. *Gap analysis* menunjukkan perlunya penguatan komunikasi dua arah dan pelatihan yang lebih merata. Meski strategi komunikasi belum sepenuhnya terintegrasi dengan proses kerja formal, potensi peningkatan efektivitas sangat tinggi apabila disertai dengan penyesuaian budaya kerja. Egeten et al. (2021) mencatat bahwa komunikasi informal sering kali lebih mudah diterima oleh pelaksana teknis karena akan lebih terasa hubungan kekerabatannya. Oleh karena itu, dengan menerapkan pendekatan dua arah simetris, strategi komunikasi di Makassar diarahkan pada pembentukan Infrastruktur teknologi mendukung, dan media komunikasi digital seperti

WhatsApp Group dan forum koordinasi mulai dioptimalkan dan forum komunikasi formal yang terjadwal secara rutin, seperti rapat koordinasi dua mingguan lintas unit. Untuk mendorong transparansi dan keterlibatan aktif, organisasi menyediakan *dashboard feedback digital* yang dapat diakses bersama untuk memantau perkembangan dan tantangan implementasi. Pegawai di semua tingkatan dilibatkan dalam simulasi SOP secara terbuka agar merasa menjadi bagian dari proses. Selain itu, budaya organisasi diarahkan untuk lebih mendukung partisipasi horizontal, bukan hanya hierarkis. Evaluasi komunikasi dilakukan secara dua arah: dari pusat ke wilayah dan sebaliknya, sebagai bentuk keterbukaan dan penguatan rasa kepemilikan bersama atas perubahan. Strategi ini memungkinkan peningkatan kualitas komunikasi, pengurangan miskomunikasi, dan terbentuknya kepercayaan timbal balik.

Tabel 1. Ringkasan Strategi Komunikasi Organisasi pada Tiga Terminal

Nama Terminal	Strategi Komunikasi	Hambatan	Perbaikan (Improvement)
Tanjung Priok	Komunikasi dua arah simetris melalui <i>coordination log</i> , <i>control tower</i> , dan peta sandar kapal. Kombinasi pelatihan daring dan OJT.	Minim, karena kesiapan infrastruktur dan budaya organisasi sudah mendukung.	Mempertahankan model komunikasi simetris dan memperluas akses pelatihan berkelanjutan.
Belawan	Strategi <i>top-down</i> dari pusat, dominan satu arah. Kurangnya pelatihan tatap muka dan media konsultatif.	Rendahnya literasi digital, komunikasi satu arah, resistensi terhadap SOP baru.	Mengadopsi komunikasi dua arah simetris. Pelatihan <i>blended</i> , forum FGD, media umpan balik digital, dan penggunaan bahasa lokal untuk komunikasi yang kontekstual.
Makassar	Transisi menuju komunikasi dua arah. Pemanfaatan <i>WhatsApp Group</i> dan forum koordinasi. Simulasi SOP dan pelibatan SDM dalam evaluasi.	Belum terintegrasi penuh ke dalam struktur kerja formal. Budaya organisasi belum sepenuhnya partisipatif.	Optimalisasi forum komunikasi rutin, <i>dashboard feedback digital</i> , pelatihan partisipatif, dan pembiasaan budaya organisasi dialogis dan horizontal.

b. Aspek-Aspek yang Memengaruhi Efektivitas Strategi Komunikasi

Efektivitas strategi komunikasi dalam proses standarisasi dan sistemisasi di lingkungan SPTP dipengaruhi oleh aspek internal dan eksternal organisasi. Aspek internal meliputi struktur organisasi, kompetensi SDM, dan kesiapan sistem komunikasi. Di Tanjung Priok, struktur organisasi yang matang mendukung implementasi komunikasi strategis melalui berbagai saluran seperti *coordination log*, *control tower*, dan forum koordinasi. Hal ini merepresentasikan prinsip komunikasi dua arah simetris yang mengedepankan dialog dan pertukaran informasi yang resiprokal antara manajemen dan pelaksana teknis. Pendekatan *On-*

the-Job Training (OJT) juga terbukti lebih efektif dibandingkan pelatihan daring semata karena memberikan pengalaman kontekstual yang konkret.

Menurut Robbins (2006), struktur organisasi yang fleksibel dan terbuka meningkatkan efisiensi aliran informasi dan memungkinkan pesan strategis diterima serta ditindaklanjuti secara tepat oleh seluruh elemen organisasi. Mardiyah et al. (2024) menambahkan bahwa kesesuaian antara media komunikasi dan kapabilitas SDM sangat menentukan keberhasilan strategi komunikasi, terutama dalam menghadapi resistensi perubahan. Selain struktur dan kompetensi SDM, budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam mendukung efektivitas komunikasi (Indah Ramadhan & Kurniawati, 2024). Rasyid (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi yang terbuka serta didukung oleh motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan penerimaan terhadap strategi komunikasi organisasi, memperkuat koordinasi lintas unit, dan mendorong peningkatan kinerja, terutama di lingkungan kerja multiregional seperti SPTP.

Sedangkan aspek eksternal seperti budaya lokal, kondisi infrastruktur, dan keterlibatan pemangku kepentingan turut berperan. Di Terminal Belawan, misalnya, budaya kerja hierarkis dan minimnya komunikasi informal menjadi penghalang komunikasi simetris. Temuan Fatimah & Hikmah Perkasa (2024) menyatakan bahwa budaya kerja lokal yang kaku sering menjadi kendala dalam komunikasi lintas level dalam organisasi multikultural. Selain itu, rendahnya literasi digital dan keterbatasan TIK menyulitkan pelaksanaan pelatihan daring secara optimal. Keterlibatan pemangku kepentingan eksternal seperti vendor teknologi, serikat pekerja, dan otoritas pelabuhan juga penting. Robbins (2006) menyebut pentingnya *environmental scanning* untuk memastikan strategi organisasi selaras dengan kondisi eksternal yang dinamis. Di Makassar, misalnya, dukungan infrastruktur cukup baik, namun perbedaan persepsi antarunit menghambat koordinasi lintas fungsi. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang adaptif dan inklusif sangat diperlukan untuk menjawab kompleksitas sosial-budaya dan tantangan koordinatif dalam organisasi.

Terdapat tantangan signifikan terkait komunikasi organisasi, terutama ketika pendekatan komunikasi tidak mengakomodasi karakteristik budaya kerja yang heterogen antar wilayah operasional. Berdasarkan data lapangan dan dokumen internal SPTP, terdapat hambatan komunikasi yang bersumber dari perbedaan konteks sosial budaya dan sistem kerja lokal di wilayah Belawan, Tanjung Priok, dan Makassar. Mudrik & Fawwaz (2024) menggarisbawahi bahwa komunikasi antarbudaya dalam organisasi multinasional harus disesuaikan dengan nilai, norma, serta pola komunikasi lokal agar pesan organisasi dapat diterima dan diinternalisasi secara efektif. Keberhasilan atau kegagalan strategi komunikasi organisasi dalam konteks SPTP sangat tergantung pada kemampuan adaptasi strategi terhadap realitas lokal. Wilayah seperti Tanjung Priok berhasil karena terdapat keselarasan antara struktur komunikasi formal dan budaya kerja yang terbuka. Sementara itu, kegagalan di Belawan menggarisbawahi bahwa strategi komunikasi yang bersifat satu arah dan tidak kontekstual cenderung memicu resistensi. Makassar menunjukkan bahwa potensi keberhasilan dapat diraih dengan meningkatkan efektivitas komunikasi horizontal dan memperkuat *feedback loop*.

Tabel 2. Aspek yang Memengaruhi Efektivitas Strategi Komunikasi

Nama Terminal	Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Strategi Komunikasi	
	Internal	Eksternal
Tanjung Priok	Struktur organisasi yang matang, kompetensi SDM tinggi, saluran komunikasi efektif (coordination log, control tower, OJT).	Dukungan pemangku kepentingan, budaya kerja terbuka terhadap umpan balik, infrastruktur digital yang memadai.
Belawan	Rendahnya literasi digital, dominasi komunikasi satu arah, keterbatasan pelatihan tatap muka, minimnya media konsultatif.	Budaya kerja hierarkis, infrastruktur TIK terbatas, resistensi terhadap perubahan, ketidakterlibatan serikat pekerja dan otoritas lokal.
Makassar	Kurangnya integrasi komunikasi ke struktur formal, variasi persepsi antar unit, masih berkembangnya budaya komunikasi dua arah.	Infrastruktur relatif baik, perbedaan persepsi antarunit, keterlibatan stakeholder belum merata, potensi dukungan dari sistem komunikasi informal dan digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan proses standarisasi dan sistemisasi di lingkungan Subholding Pelindo Terminal Petikemas tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknis dan struktural, tetapi juga sangat bergantung pada efektivitas komunikasi yang diterapkan di berbagai wilayah operasional yang diterapkan. Wilayah seperti Tanjung Priok, keberhasilan strategi komunikasi ditunjang oleh kesiapan infrastruktur, kompetensi sumber daya manusia, serta budaya organisasi yang mendukung komunikasi dua arah. Sebaliknya, wilayah seperti Belawan menghadapi hambatan yang cukup besar karena dominasi pola komunikasi satu arah, rendahnya literasi digital, dan ketidaksiapan struktur pendukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas strategi komunikasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan pendekatan komunikasinya terhadap konteks sosial dan budaya lokal di masing-masing wilayah. Komunikasi yang bersifat simetris dan partisipatif terbukti lebih mampu meredam resistensi terhadap perubahan, memperkuat rasa memiliki, dan meningkatkan keselarasan antara pusat dan daerah dalam proses transformasi komunikasi. Makassar menunjukkan potensi keberhasilan yang cukup tinggi apabila pendekatan komunikasi lebih diarahkan pada kombinasi antara komunikasi formal dan informal serta partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi.

Secara keseluruhan, pendekatan komunikasi dua arah simetris terbukti lebih efektif dalam membangun saling pengertian antara manajemen pusat dan pelaksana teknis di daerah, mengurangi resistensi terhadap perubahan, serta memperkuat rasa memiliki terhadap proses transformasi organisasi. Oleh karena itu, strategi komunikasi organisasi dalam konteks standarisasi dan sistemisasi di SPTP perlu dirancang secara fleksibel, adaptif, dan berbasis dialog dua arah, dengan mempertimbangkan perbedaan konteks sosial-budaya dan literasi digital di setiap wilayah operasional. Manajemen pusat sebaiknya menyediakan platform komunikasi formal dan informal yang memungkinkan terjadinya umpan balik secara rutin, seperti forum tatap muka, dashboard digital, dan mekanisme saran secara daring. Selain itu program pelatihan dan sosialisasi SOP perlu

menggabungkan metode daring dan tatap muka serta melibatkan actor lokal untuk menjembatani budaya kerja dan mempercepat internalisasi perubahan. Terakhir, evaluasi strategi komunikasi perlu dilakukan secara berkala dengan pendekatan konsultatif, melibatkan SDM di seluruh level organisasi untuk memastikan bahwa pesan strategis diterima, dipahami, dan dilaksanakan secara seragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendy, O. U. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Mandar Maju.
- Egeten, F. O., Tulus, F., & Ruru, J. M. (2021). KOMUNIKASI INFORMAL APARAT DESA PADA PELAYANAN PUBLIK DI DESA RAANAN BARU DUA KECAMATAN MOTOLING BARAT KABUPATEN MINAHASA SELATAN. *Jurnal Administrasi Publik Unsrat*, VII(10). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/32087>
- Fatimah, R., & Hikmah Perkasa, D. (2024). TANTANGAN DAN UPAYA PENINGKATAN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL (Kajian Literatur Review). *MAPIRA Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 59–69. <https://ejournal.stimbudibakti.ac.id/index.php/mapira/article/view/100?articlesBySimilarityPage=2>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. CBS College Publishing.
- Hasibuan, R., Aslami, N., & Aisyah, S. (2023). Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 4772–4781. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Imaddudin, A., & Syafrina, E. (2023). *Strategi Komunikasi Publik dalam Organisasi Multikultural: Studi kasus Pada Lembaga Pemerintah di Indonesia*. 5(1).
- Indah Ramadhan, R., & Kurniawati, D. (2024). PERAN KOMUNIKASI DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI PADA INSTANSI PEMERINTAH. *Nivedana Jurnal Komunikasi Dan Bahasa*, 5(1). <https://jurnal.radenwijaya.ac.id/index.php/NIVEDANA/citationstylelanguage/get/chicago-author-date?submissionId=1021>
- Isma, Y. S., Kardiati, D., Muslem, Fadhillah, S. K., KN, J., Akmal, F., Fitria Akmal, & Syarifah Chairunnisak. (2025). Transformasi Digital Sebagai Instrumen untuk Memperluas Aksesibilitas Layanan Publik. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCE*, 6(2), 66–77. <https://doi.org/10.55606/jass.v6i2.1891>
- Karunia Mulia Putri, V. (2023, January 4). *Komunikasi Satu Arah: Keuntungan dan Kekurangannya*. Kompas.Com. <https://www.kompas.com/skola/read/2023/01/04/110000269/komunikasi-satu-arah-keuntungan-dan-kekurangannya#:~:text=Jenis%20komunikasi%20ini%20memang%20tidak,untuk%20menanggapi%20atau%20merespons%20pesan.&text=Kekurangan%20komunikasi%20satu%20arah%20adalah%20menimbulkan%20kesalahpahaman.,sudah%20install%20aplikasi%20WhatsApp%20ya>
- Lubis, A. Y. (2020). *Komunikasi Strategis: Teori dan Praktik di Organisasi*. Rajawali Pers.
- Mardiyah, Alfi Rohmatika, N., Sahirah Fayruzayah, N., & Syahrani, Z. (2024). TRANSFORMASI DIGITAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: KONSEP, FUNGSI, TANTANGAN DAN SOLUSI. *Jurnal Inovasi Keuangan Dan Manajemen*, 5(4), 169–190. <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm>

-
- Mudrik, N., & Fawwaz, Z. E. I. (2024). *Komunikasi Lintas Budaya: Konsep, Tantangan, Dan Strategi Pengembangannya*. 4(2), 9. <https://ejournal.iainu-kebumen.ac.id/index.php/selasar/article/download/2569/1053/>
- Nugraheni, D. K. (2022). *Implementasi Two Ways Symmetric Communication Di Solo Paragon Mall Saat Pandemi Covid-19* [Uniersitas Muhammadiyah Surakarta]. https://eprints.ums.ac.id/105569/2/NASKAH%20PUBLIKASI%20DIANNISA%20KN%20_L100170186%20_IlmuKomunikasi.pdf
- Purwanto, A. (2022). *Manajemen Perubahan dan Transformasi Organisasi*. Deepublish.
- Rasyid, R. P. (2023). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PARIWISATA PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN BULUKUMBA* [Universitas Muhammadiyah Makassar Makassar]. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/38458-Full_Text.pdf
- Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi*. Indeks.
- Safuan, S. (2022). Penerapan Teknologi Digital di Pelabuhan Indonesia untuk Menurunkan Biaya Logistik Nasional. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 09(03), 211–222. <https://journal.itltrisakti.ac.id/index.php/jmtranslog>
- Samudra, R. R., & Rina, D. M. (2023). Pengaruh Komunikasi Digital Dua Arah Terhadap Kinerja Karyawan PT. IMIP (Studi pada Karyawan DSI: Dexin Stell Indonesia). *Jurnal Komunikasi Dan Organisasi (J-KO)*, 5, 19–37.
- Sitorus, J., Lestari, D. P., & Ramadhan, T. (2021). Digitalisasi Pelabuhan dan Dampaknya Terhadap Efisiensi Operasional. *Jurnal Logistik Dan Maritim Indonesia*, 3(2), 21–34. <https://jlmi.or.id/journal/index.php/jlmi/article/view/85>
-