

Analisis Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Efektivitas Operasional pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi

Regita Valentine Andhia Astuti^{1*}, Nunik Hariyani², Alfiana Yuniar Rahmawati³

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Merdeka Madiun, Indonesia

E-mail: regitavalentine14@gmail.com^{1*}, nunik@unmer-madiun.ac.id², alfianayr@unmer-madiun.ac.id³

Article History:

Received: 09 Juli 2026

Revised: 15 Juli 2026

Accepted: 28 Juli 2026

Kata Kunci: Komunikasi Internal, Komunikasi Organisasi, Efektivitas Operasional, Industri Manufaktur, Sistem Kerja Shift.

Abstract: *Komunikasi internal merupakan faktor penting dalam mendukung koordinasi dan efektivitas operasional perusahaan manufaktur, khususnya yang menerapkan sistem kerja berbasis shift. Penelitian ini bertujuan menganalisis komunikasi internal dan kontribusinya terhadap efektivitas operasional pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi menggunakan perspektif komunikasi organisasi Goldhaber. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik purposive sampling terhadap enam informan. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal mendukung efektivitas operasional melalui proses komunikasi yang berkelanjutan, pertukaran pesan yang jelas, jaringan komunikasi yang terintegrasi, hubungan kerja yang baik, hubungan saling ketergantungan antar divisi, serta mekanisme pengurangan ketidakpastian. Penelitian ini menegaskan bahwa ketujuh konsep komunikasi organisasi Goldhaber bekerja secara terpadu dalam memperkuat koordinasi dan efektivitas operasional pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja shift.*

PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur memerlukan koordinasi yang terintegrasi agar setiap proses produksi, administrasi, hingga distribusi dapat berjalan secara efektif. Perkembangan media digital telah mengubah cara penyampaian informasi, sehingga berbagai platform digital dimanfaatkan untuk mempercepat pertukaran informasi dan mendukung koordinasi komunikasi dalam berbagai aktivitas organisasi (Hariyani et al., 2025). Kondisi tersebut menjadikan komunikasi internal sebagai elemen penting dalam menjaga kelancaran arus informasi, sinkronisasi pekerjaan, serta pengambilan keputusan organisasi.

Komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam mendukung efektivitas operasional organisasi. Perkembangan teknologi mempermudah koordinasi antaranggota organisasi tanpa dibatasi ruang dan waktu (Alfi & Widiyoko, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dikelola secara

efektif mampu meningkatkan koordinasi, produktivitas, efektivitas organisasi (Suri & Jain, 2025), serta kinerja perusahaan manufaktur melalui struktur komunikasi yang terorganisasi dengan baik (Weldeghebriel et al., 2023).

Tantangan komunikasi menjadi lebih kompleks pada perusahaan manufaktur yang menerapkan sistem kerja lintas divisi dan pembagian waktu kerja berdasarkan *shift*. PT Atlas Ice Cabang Ngawi merupakan perusahaan manufaktur es kristal yang melibatkan divisi produksi, *sales*, *back office*, dan *security* dengan karakteristik jam operasional yang berbeda. Perbedaan waktu kerja menyebabkan penyampaian informasi terkait target produksi, kondisi mesin, stok produk, maupun jadwal distribusi tidak selalu dapat dilakukan secara bersamaan sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan informasi dan menghambat koordinasi operasional.

Meskipun perusahaan telah memanfaatkan *briefing*, rapat koordinasi, laporan operasional, dan aplikasi WhatsApp sebagai media komunikasi, efektivitas operasional tetap bergantung pada bagaimana komunikasi internal dikelola dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Mukti (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan dalam memperkuat koordinasi kerja tim melalui kelancaran arus informasi, sedangkan Saputra (2024) menegaskan bahwa komunikasi organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Sebagian besar penelitian menempatkan komunikasi internal sebagai faktor yang memengaruhi efektivitas kerja, kinerja karyawan, produktivitas, maupun keterikatan kerja melalui pendekatan hubungan antarvariabel (Purwantoro & Nadya, 2025; Sitorus, 2024; Waru et al., 2024). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan dalam mendukung koordinasi kerja dan pelaksanaan aktivitas organisasi melalui pendekatan kualitatif (Zuren et al., 2024; Arung & Sari, 2022). Selain itu, komunikasi internal didukung oleh penggunaan media digital yang mampu mempercepat koordinasi dan pertukaran informasi dalam organisasi (Abdelhay et al., 2024). Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih lebih banyak menekankan hubungan komunikasi internal dengan hasil organisasi dibandingkan menjelaskan proses komunikasi yang membentuk efektivitas operasional (Alamsyah et al., 2025; Asir et al., 2022).

Berdasarkan hasil sintesis penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian masih menempatkan komunikasi internal sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, produktivitas, efektivitas organisasi, maupun keterikatan kerja melalui pendekatan hubungan antarvariabel. Sementara itu, penelitian kualitatif lebih banyak mendeskripsikan praktik komunikasi dalam organisasi tanpa menjelaskan secara mendalam bagaimana mekanisme komunikasi bekerja dalam menghubungkan aktivitas lintas divisi pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja berbasis *shift*. Dengan demikian, proses komunikasi yang membentuk efektivitas operasional pada organisasi manufaktur dengan karakteristik kerja lintas *shift* masih belum banyak dijelaskan dalam penelitian terdahulu.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengisi kekosongan pengetahuan mengenai mekanisme komunikasi internal dalam mendukung efektivitas operasional pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift*. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi pola komunikasi yang digunakan organisasi, tetapi juga menganalisis bagaimana proses komunikasi, media komunikasi, dan hambatan komunikasi saling berinteraksi dalam menjaga kesinambungan koordinasi antar divisi.

Dari sisi teoritis, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan komunikasi internal sebagai konsep umum atau hanya menjelaskan sebagian aspek komunikasi organisasi. Padahal, Goldhaber (1993) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi terdiri atas tujuh konsep utama, yaitu

.....

process, message, network, interdependence, relationship, environment, dan uncertainty. Ketujuh konsep tersebut belum banyak diterapkan secara terpadu untuk menjelaskan bagaimana komunikasi internal membentuk efektivitas operasional pada organisasi manufaktur dengan sistem kerja lintas *shift*.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa teori Goldhaber relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan komunikasi internal sebagai suatu sistem yang melibatkan proses komunikasi, jaringan komunikasi, hubungan saling ketergantungan antarunit kerja, serta mekanisme pengurangan ketidakpastian pada perusahaan manufaktur dengan sistem kerja lintas *shift*.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan konseptual melalui penerapan tujuh konsep komunikasi organisasi Goldhaber sebagai kerangka analisis untuk menjelaskan bagaimana komunikasi internal membentuk efektivitas operasional pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift*. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi pola komunikasi yang digunakan organisasi, tetapi juga menjelaskan keterkaitan antara *process, message, network, interdependence, relationship, environment, dan uncertainty* dalam mendukung koordinasi operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pola komunikasi, media komunikasi, dan hambatan komunikasi internal pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi dengan menggunakan perspektif komunikasi organisasi Goldhaber untuk menjelaskan kontribusinya terhadap efektivitas operasional perusahaan.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi, khususnya teori Goldhaber, dengan menunjukkan bahwa efektivitas operasional pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift* tidak hanya dipengaruhi oleh penyampaian informasi, tetapi juga oleh keterpaduan proses komunikasi, jaringan komunikasi, hubungan saling ketergantungan antar divisi, lingkungan organisasi, dan mekanisme pengurangan ketidakpastian. Temuan tersebut memperluas penerapan teori Goldhaber pada konteks perusahaan manufaktur yang memiliki karakteristik operasional lintas divisi dan lintas *shift*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk menganalisis komunikasi internal dalam meningkatkan efektivitas operasional di PT Atlas Ice Cabang Ngawi. Penelitian dilaksanakan secara langsung di PT Atlas Ice Cabang Ngawi dengan peneliti sebagai instrumen utama. Informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* yang melibatkan enam informan, yaitu Kepala Cabang/Operasional, *General Supervisor*, staf Produksi, staf *Sales dan Marketing*, staf *Back Office*, serta staf *Security*. Seluruh informan dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam proses komunikasi internal perusahaan dan telah bekerja minimal satu tahun sehingga memahami mekanisme koordinasi operasional.

Data dikumpulkan melalui observasi nonpartisipatif, wawancara mendalam semi terstruktur, dan dokumentasi berupa struktur organisasi, standar operasional prosedur (SOP), jadwal kerja, arsip komunikasi internal, serta dokumen operasional lainnya. Seluruh informan memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian dan memberikan persetujuan secara sukarela sebelum proses wawancara dilaksanakan. Peneliti juga menjaga kerahasiaan identitas informan serta menggunakan data penelitian hanya untuk kepentingan akademik.

Analisis data dilakukan secara interaktif sesuai model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Tahap pertama adalah *data condensation*, yaitu memilih, memfokuskan, memberi kode, dan mengelompokkan data hasil wawancara ke dalam tema-tema komunikasi internal yang sesuai

.....

dengan fokus penelitian. Tahap kedua adalah *data display*, yaitu menyajikan hasil analisis dalam bentuk narasi dan matriks temuan sehingga hubungan antartema dapat diidentifikasi secara sistematis. Tahap ketiga adalah *conclusion drawing and verification*, yaitu menarik kesimpulan sementara yang terus diverifikasi melalui triangulasi sumber, observasi, dan dokumentasi hingga diperoleh temuan yang konsisten. Seluruh tahapan analisis berlangsung secara interaktif dan berulang selama proses penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian diperoleh melalui observasi nonpartisipatif, wawancara mendalam terhadap enam informan dari berbagai divisi, serta telaah dokumen pendukung di PT Atlas Ice Cabang Ngawi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berlangsung melalui pola komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal dengan memanfaatkan *briefing*, rapat koordinasi, telepon, dan grup WhatsApp. Meskipun menghadapi hambatan berupa perbedaan jam kerja dan keterlambatan penyampaian informasi, komunikasi internal tetap mendukung koordinasi antar divisi sehingga efektivitas operasional perusahaan dapat terjaga. Temuan tersebut sejalan dengan Weldeghebriel et al. (2023) yang menyatakan bahwa struktur komunikasi yang terorganisasi mampu meningkatkan koordinasi dan efektivitas operasional organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berkontribusi terhadap efektivitas operasional PT Atlas Ice Cabang Ngawi melalui percepatan koordinasi antar divisi, peningkatan ketepatan penyampaian informasi, kelancaran proses produksi dan distribusi, serta pengurangan potensi kesalahan kerja. Hasil tersebut juga didukung oleh Abdelhay et al. (2024) yang menjelaskan bahwa pemanfaatan media komunikasi digital mampu mempercepat pertukaran informasi dan memperkuat koordinasi dalam organisasi. Ringkasan temuan penelitian disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Analisis Temuan Penelitian Berdasarkan Konsep Komunikasi Organisasi Goldhaber

Konsep Goldhaber	Temuan Penelitian	Implikasi terhadap Efektivitas Operasional
Process	Komunikasi berlangsung secara terus-menerus melalui <i>briefing</i> , koordinasi harian, laporan operasional, dan grup WhatsApp.	Menjaga kesinambungan arus informasi antar <i>shift</i> .
Message	Informasi yang disampaikan meliputi target produksi, kondisi mesin, stok produk, jadwal distribusi, dan perubahan operasional.	Memastikan setiap divisi memperoleh informasi yang dibutuhkan.
Network	Komunikasi berlangsung secara vertikal, horizontal, dan lintas divisi melalui supervisor, karyawan, dan grup WhatsApp.	Mempermudah koordinasi dan penyelesaian pekerjaan.
Interdependence	Divisi produksi, gudang, distribusi, dan administrasi saling bergantung dalam menjalankan proses operasional.	Mengurangi keterlambatan yang berdampak pada divisi lain.

Konsep Goldhaber	Temuan Penelitian	Implikasi terhadap Efektivitas Operasional
Relationship	Hubungan kerja yang baik mempermudah koordinasi dan penyelesaian masalah operasional.	Meningkatkan kerja sama antar divisi.
Environment	Sistem kerja berbasis <i>shift</i> , target produksi, dan kebutuhan pelanggan memengaruhi pola komunikasi.	Mendorong penggunaan komunikasi yang cepat dan adaptif.
Uncertainty	Perbedaan jam kerja dan keterlambatan informasi diatasi melalui briefing, laporan operasional, dan WhatsApp.	Mengurangi miskomunikasi dan menjaga efektivitas operasional.

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1, temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal di PT Atlas Ice Cabang Ngawi dapat dipahami melalui tujuh konsep komunikasi organisasi Goldhaber, yaitu *process*, *message*, *network*, *interdependence*, *relationship*, *environment*, dan *uncertainty*. Ketujuh konsep tersebut saling berkaitan dalam menjelaskan bagaimana komunikasi internal berlangsung sebagai mekanisme koordinasi yang menjaga kesinambungan arus informasi antar divisi. Temuan ini sejalan dengan Weldeghebriel et al. (2023) yang menegaskan bahwa komunikasi yang terstruktur mendukung efektivitas operasional melalui koordinasi yang lebih baik. Dengan demikian, efektivitas operasional perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh penyampaian informasi, tetapi juga oleh keterpaduan proses komunikasi, jaringan komunikasi, hubungan saling ketergantungan, kondisi lingkungan kerja, serta kemampuan organisasi dalam mengurangi ketidakpastian selama aktivitas operasional berlangsung.

Tabel 2. Kategori Temuan Penelitian Berdasarkan Konsep Komunikasi Organisasi Goldhaber

Konsep Goldhaber	Kategori Temuan
Process	Briefing, koordinasi harian, laporan operasional, grup WhatsApp
Message	Target produksi, kondisi mesin, stok produk, jadwal distribusi, perubahan operasional
Network	Komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi lintas divisi
Interdependence	Ketergantungan produksi, gudang, distribusi, dan administrasi
Relationship	Hubungan kerja, koordinasi, penyelesaian masalah
Environment	Sistem kerja berbasis <i>shift</i> , target produksi, dan kebutuhan pelanggan memengaruhi pola komunikasi.
Uncertainty	Perbedaan jam kerja, keterlambatan informasi, potensi miskomunikasi

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2026)

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh temuan penelitian dapat dikelompokkan ke dalam tujuh konsep komunikasi organisasi Goldhaber. Pengelompokan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi internal di PT Atlas Ice Cabang Ngawi tidak hanya berupa aktivitas penyampaian informasi, tetapi juga mencerminkan proses komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan, membentuk jaringan komunikasi antarunit kerja, memperlihatkan hubungan saling ketergantungan antar divisi, dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, serta berfungsi mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Hasil ini didukung oleh Suri dan Jain (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif menjadi fondasi koordinasi dan efektivitas

operasional organisasi. Ketujuh konsep tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam pembahasan untuk menjelaskan kontribusi komunikasi internal terhadap efektivitas operasional.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal di PT Atlas Ice Cabang Ngawi berlangsung secara berkelanjutan melalui briefing sebelum pergantian *shift*, koordinasi harian, laporan operasional, serta komunikasi melalui grup *WhatsApp*. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya dilakukan ketika muncul permasalahan, tetapi telah menjadi bagian dari aktivitas operasional perusahaan untuk memastikan setiap divisi memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. Salah satu informan menyampaikan bahwa *“setiap pergantian shift selalu dilakukan briefing supaya pekerjaan berikutnya mengetahui kondisi produksi dan kendala yang terjadi.”* Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kesinambungan komunikasi internal menjadi faktor penting dalam menjaga koordinasi operasional antar divisi.

Kondisi ini sesuai dengan konsep *process* menurut Goldhaber (1993), yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus melalui penciptaan dan pertukaran pesan antaranggota organisasi. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, komunikasi yang berlangsung secara berkesinambungan memungkinkan setiap divisi tetap memperoleh informasi yang dibutuhkan meskipun bekerja pada waktu yang berbeda. Hasil penelitian ini sejalan dengan Weldeghebriel et al. (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi yang berlangsung secara berkesinambungan mampu meningkatkan koordinasi operasional dalam organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan temuan yang lebih spesifik, yaitu bahwa kesinambungan komunikasi pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift* dipertahankan melalui kombinasi *briefing*, laporan operasional, dan komunikasi digital sehingga proses operasional tetap berjalan tanpa terputus.

Pemanfaatan berbagai media komunikasi pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi menunjukkan bahwa pesan yang dipertukarkan tidak hanya berupa instruksi kerja, tetapi juga mencakup informasi mengenai target produksi, kondisi mesin, ketersediaan stok, jadwal distribusi, serta perubahan operasional yang perlu segera diketahui oleh setiap divisi. Informasi tersebut disampaikan melalui briefing, laporan operasional, telepon, dan grup *WhatsApp* agar tetap dapat diterima oleh karyawan yang bekerja pada waktu dan lokasi yang berbeda. Salah satu informan menyampaikan bahwa *“kalau ada perubahan target atau jadwal distribusi langsung disampaikan melalui grup supaya semua bagian mengetahui.”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi internal tidak hanya ditentukan oleh media yang digunakan, tetapi juga oleh kejelasan dan relevansi pesan yang dipertukarkan antaranggota organisasi. Dalam perspektif Goldhaber (1993), kondisi ini mencerminkan konsep *message*, yaitu pertukaran pesan yang menjadi inti komunikasi organisasi untuk mendukung koordinasi dan pencapaian tujuan bersama. Hasil penelitian ini sejalan dengan Abdelhay et al. (2024) yang menyatakan bahwa penggunaan aplikasi pesan instan mampu meningkatkan efektivitas komunikasi tim. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, *WhatsApp* tidak hanya berfungsi sebagai media komunikasi digital, tetapi juga sebagai sarana menjaga kesinambungan koordinasi lintas *shift*. Robbins & Judge (2018) menjelaskan bahwa pemilihan media komunikasi yang tepat dapat meningkatkan kecepatan penyampaian informasi sekaligus mengurangi risiko distorsi pesan. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi internal tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh kesesuaian media komunikasi dengan karakteristik pekerjaan setiap divisi.

Komunikasi internal di PT Atlas Ice Cabang Ngawi berlangsung melalui jaringan komunikasi yang melibatkan atasan, bawahan, serta koordinasi antar divisi. Briefing yang dipimpin supervisor menjadi sarana penyampaian instruksi kepada karyawan, sedangkan laporan mengenai

kondisi produksi, distribusi, maupun kendala operasional disampaikan kembali oleh karyawan kepada atasan sebagai bahan pengambilan keputusan. Selain itu, koordinasi melalui grup *WhatsApp* memungkinkan komunikasi berlangsung antar divisi meskipun memiliki perbedaan jam kerja. Salah satu informan menjelaskan bahwa *“kalau ada kendala di produksi langsung dilaporkan ke supervisor, kemudian diteruskan ke bagian lain yang berkaitan supaya segera ditindaklanjuti.”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak berlangsung secara satu arah, tetapi membentuk jaringan komunikasi yang menghubungkan seluruh bagian organisasi. Dalam perspektif Goldhaber (1993), kondisi ini mencerminkan konsep *network*, yaitu komunikasi organisasi yang berlangsung melalui jaringan komunikasi *downward*, *upward*, dan *horizontal*. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, komunikasi *downward* terlihat pada briefing dan penyampaian instruksi oleh supervisor, komunikasi *upward* tampak pada laporan yang disampaikan karyawan kepada atasan, sedangkan komunikasi *horizontal* tercermin dalam koordinasi antar divisi melalui berbagai media komunikasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberadaan jaringan komunikasi yang terintegrasi mampu mempercepat koordinasi operasional dan mendukung kelancaran proses kerja. Temuan ini sejalan dengan Weldeghebriel et al. (2023) yang menunjukkan bahwa struktur jaringan komunikasi yang terorganisasi mampu meningkatkan koordinasi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Namun, penelitian ini memperlihatkan bahwa pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift*, jaringan komunikasi tidak hanya dibangun melalui hubungan vertikal dan horizontal, tetapi juga dipertahankan melalui koordinasi lintas divisi menggunakan media komunikasi digital.

Selain membentuk jaringan komunikasi, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik antarpegawai dan antar divisi menjadi faktor pendukung kelancaran komunikasi internal. Informan menjelaskan bahwa ketika terjadi kendala operasional, setiap bagian dapat segera berkoordinasi dan saling membantu untuk mencari solusi tanpa menunggu instruksi formal yang berlebihan. Dalam perspektif Goldhaber (1993), kondisi ini mencerminkan konsep *relationship*, yaitu hubungan interpersonal yang terbentuk dalam organisasi dan memengaruhi efektivitas komunikasi. Hubungan saling percaya tersebut mempercepat proses penyampaian informasi dan pengambilan keputusan ketika terjadi kendala operasional sehingga koordinasi antar divisi dapat berlangsung lebih efektif. Temuan ini sejalan dengan Mukti (2025) yang menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik memperkuat koordinasi tim melalui komunikasi internal yang terbuka. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal tidak hanya meningkatkan koordinasi, tetapi juga mempercepat penyelesaian masalah operasional pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja berbasis *shift*.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pola komunikasi internal dipengaruhi oleh lingkungan organisasi tempat komunikasi berlangsung. Sistem kerja berbasis *shift*, target produksi harian, serta tuntutan pemenuhan kebutuhan pelanggan menyebabkan perusahaan memerlukan mekanisme komunikasi yang cepat dan berkesinambungan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi tidak dapat dilepaskan dari karakteristik lingkungan kerja yang menuntut koordinasi secara cepat dan berkelanjutan. Dalam teori Goldhaber (1993), kondisi tersebut menggambarkan konsep *environment*, yaitu lingkungan organisasi yang memengaruhi bagaimana komunikasi dibangun dan dijalankan. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, karakteristik operasional tersebut mendorong penggunaan briefing, laporan operasional, dan grup *WhatsApp* sebagai bentuk penyesuaian komunikasi organisasi terhadap tuntutan lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Suri dan Jain (2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan organisasi memengaruhi efektivitas komunikasi internal. Namun, penelitian ini memperlihatkan bahwa pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift*, karakteristik lingkungan organisasi tidak hanya

.....

memengaruhi efektivitas komunikasi, tetapi juga membentuk pola koordinasi antar divisi melalui mekanisme komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan.

Hambatan komunikasi yang ditemukan dalam penelitian ini terutama dipengaruhi oleh karakteristik operasional perusahaan yang menerapkan sistem kerja berbasis *shift*. Perbedaan jam kerja menyebabkan informasi tidak selalu diterima secara bersamaan oleh setiap divisi sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan koordinasi. Kondisi tersebut berdampak pada aktivitas operasional karena setiap divisi memiliki hubungan saling ketergantungan. Apabila terjadi keterlambatan pada proses produksi, maka proses penyimpanan di gudang, distribusi produk, hingga administrasi juga akan ikut terdampak. Salah satu informan menyampaikan bahwa "*kalau produksi terlambat, pengiriman juga ikut terlambat karena barang belum siap didistribusikan.*"

Temuan tersebut mencerminkan konsep *interdependence* dalam teori Goldhaber (1993), yang menjelaskan bahwa organisasi merupakan sistem terbuka yang terdiri atas bagian-bagian yang saling memengaruhi. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, setiap divisi tidak dapat bekerja secara terpisah karena keberhasilan proses operasional bergantung pada kelancaran koordinasi antarbagian. Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi mekanisme yang menjaga keterhubungan antar divisi sehingga dampak keterlambatan pada satu bagian dapat segera direspons oleh bagian lain dan tidak menghambat keseluruhan proses operasional. Temuan ini sejalan dengan Alamsyah et al. (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan dalam menjaga koordinasi organisasi. Namun, penelitian ini menjelaskan secara lebih rinci bahwa hubungan saling ketergantungan antar divisi menjadi alasan utama mengapa komunikasi internal sangat menentukan efektivitas operasional pada perusahaan manufaktur.

Selain menunjukkan adanya hubungan saling ketergantungan antar divisi, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa komunikasi internal digunakan untuk mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) yang muncul akibat perbedaan jam kerja, keterlambatan penyampaian informasi, dan potensi miskomunikasi antar divisi. Kondisi tersebut diatasi melalui briefing pergantian *shift*, laporan operasional, koordinasi supervisor, serta pemanfaatan grup *WhatsApp* sebagai media penyampaian informasi secara cepat kepada seluruh bagian yang berkepentingan. Salah satu informan menyampaikan bahwa "*kalau ada informasi penting biasanya langsung disampaikan di grup dan dikonfirmasi lagi saat briefing supaya semua bagian memahami.*"

Temuan tersebut sesuai dengan konsep *uncertainty* dalam teori Goldhaber (1993), yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berfungsi mengurangi ketidakpastian melalui pertukaran informasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, briefing, koordinasi supervisor, dan grup *WhatsApp* tidak hanya berfungsi sebagai media komunikasi, tetapi juga sebagai mekanisme organisasi untuk memastikan seluruh divisi menerima informasi yang sama meskipun bekerja pada waktu yang berbeda. Dengan demikian, komunikasi internal berperan dalam meminimalkan risiko miskomunikasi sekaligus menjaga efektivitas operasional perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Abdelhay et al. (2024) yang menyatakan bahwa penggunaan media komunikasi digital mampu mempercepat penyampaian informasi dalam organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa *briefing*, koordinasi supervisor, dan grup *WhatsApp* tidak hanya mempercepat komunikasi, tetapi juga menjadi mekanisme utama dalam mengurangi ketidakpastian yang muncul akibat perbedaan waktu kerja antar divisi pada perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift*.

Dari sudut pandang Robbins & Judge (2018), strategi tersebut berkontribusi terhadap penurunan risiko kesalahan kerja karena setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk melakukan klarifikasi sebelum melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu, efektivitas komunikasi internal di PT Atlas Ice Cabang Ngawi tidak hanya berasal dari kecepatan penyampaian informasi, tetapi juga dari proses konfirmasi yang menjaga akurasi pesan sehingga koordinasi operasional

.....

tetap berjalan secara efektif meskipun terdapat perbedaan waktu kerja antar divisi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berkontribusi terhadap efektivitas operasional melalui peningkatan ketepatan informasi, percepatan koordinasi, kelancaran produksi dan distribusi, serta pengurangan kesalahan kerja. Kontribusi tersebut terbentuk karena proses komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi, tetapi juga menghubungkan aktivitas antar divisi yang saling bergantung dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, komunikasi internal menjadi mekanisme integrasi yang menyelaraskan proses produksi, administrasi, distribusi, dan keamanan sehingga operasional perusahaan dapat berlangsung secara efektif meskipun menerapkan sistem kerja berbasis *shift*.

Temuan tersebut mendukung pandangan Robbins & Judge (2018) bahwa komunikasi merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam koordinasi, pengendalian, dan penyelarasan aktivitas organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan Weldeghebriel et al. (2023) yang menunjukkan bahwa komunikasi yang terstruktur mampu meningkatkan efektivitas operasional organisasi. Pada PT Atlas Ice Cabang Ngawi, efektivitas operasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan masing-masing divisi menjalankan tugasnya, tetapi juga oleh kualitas koordinasi yang dibangun melalui komunikasi internal.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian Mukti (2025), Sitinjak et al. (2025), Alamsyah et al. (2025), Suryani et al. (2024), Dhone & Sarwoko (2022), serta Asir et al. (2022) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Namun, penelitian terdahulu umumnya menjelaskan hubungan komunikasi internal dengan kinerja atau efektivitas organisasi melalui pendekatan hubungan antarvariabel. Penelitian ini melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan bagaimana proses komunikasi, pertukaran pesan, jaringan komunikasi, hubungan antarpegawai, pengaruh lingkungan organisasi, hubungan saling ketergantungan, dan mekanisme pengurangan ketidakpastian bekerja secara terpadu dalam mendukung efektivitas operasional perusahaan manufaktur berbasis sistem kerja *shift*.

Berbeda dengan penelitian Sitorus (2024) yang menempatkan komunikasi internal sebagai faktor pembentuk *work engagement*, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi internal sangat dipengaruhi oleh karakteristik operasional organisasi yang menerapkan sistem kerja berbasis *shift*. Temuan ini memperluas penerapan teori komunikasi organisasi Goldhaber (1993) dengan menunjukkan bahwa ketujuh konsep komunikasi organisasi, yaitu *process*, *message*, *network*, *relationship*, *environment*, *interdependence*, dan *uncertainty*, bekerja secara saling berkaitan dalam membentuk efektivitas operasional perusahaan. Dengan demikian, komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme koordinasi yang mengintegrasikan seluruh aktivitas operasional organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi internal di PT Atlas Ice Cabang Ngawi berperan penting dalam mendukung efektivitas operasional melalui proses komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan, penyampaian informasi yang jelas, jaringan komunikasi yang terintegrasi, hubungan kerja yang baik, serta koordinasi antar divisi yang didukung oleh *briefing*, laporan operasional, telepon, dan grup *WhatsApp*. Meskipun perusahaan menerapkan sistem kerja berbasis *shift*, mekanisme komunikasi tersebut mampu menjaga kesinambungan arus informasi sehingga aktivitas operasional dapat berjalan secara efektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas operasional tidak hanya dipengaruhi oleh penggunaan media komunikasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola komunikasi sebagai sarana koordinasi antar divisi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan

mekanisme komunikasi yang telah diterapkan sekaligus terus meningkatkan koordinasi lintas divisi agar penyampaian informasi tetap berlangsung secara cepat, tepat, dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji komunikasi internal pada sektor manufaktur lain atau menggunakan pendekatan kuantitatif maupun *mixed methods* sehingga diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai efektivitas komunikasi organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi Goldhaber dengan menunjukkan bahwa efektivitas operasional pada perusahaan manufaktur tidak hanya dipengaruhi oleh penyampaian informasi, tetapi juga oleh keterpaduan proses komunikasi, pertukaran pesan, jaringan komunikasi, hubungan antarpegawai, pengaruh lingkungan organisasi, hubungan saling ketergantungan antar divisi, serta kemampuan organisasi mengurangi ketidakpastian. Temuan ini memperlihatkan bahwa ketujuh konsep komunikasi organisasi Goldhaber saling berkaitan dalam membangun koordinasi yang efektif pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja berbasis *shift*.

DAFTAR REFERENSI

- Abdelhay, S., Maher, A., Draz, A., Abdel, W., Tharwat, K., & Marie, A. (2024). The impact of using WhatsApp on the team's communication, employee performance and data confidentiality. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1307–1318. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.11.004>
- Alamsyah, H., Kusnilawati, N., & Widhiastuti, H. (2025). Pengaruh komunikasi internal dan iklim organisasi sebagai variabel moderasi (pada satuan kerja Kejaksaan Tinggi Maluku Utara). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(3), 2340–2355. <https://doi.org/10.31539/costing.v8i3.14546>
- Alfi, A. Y. R., & Widiyoko, C. A. (2025). Analisis pola komunikasi pada penggunaan fitur polling Whatsapp sebagai media voting digital. *JKOMDIS : Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial*, 5(2), 321–327. <https://doi.org/10.47233/jkomdis.v5i2.2748>
- Arung, A. L., & Sari, W. P. (2022). Analisis komunikasi internal dalam membangun kinerja yang baik. *Kiwari*, 1(2), 350–355. <https://doi.org/10.24912/ki.v1i1.15680>
- Asir, M., Ismail, A., Syobah, S. N., & Bungkes, P. (2022). Analisis peran komunikasi internal dan perilaku kepemimpinan terhadap efektivitas kerja. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(5), 2771–2779. <https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.1053>
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709>
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (6th ed.). Brown & Benchmark.
- Hariyani, N., Jayadi, J., & Azzahra, A. C. (2025). Social media activity and trust in digital vs. traditional news: A quantitative analysis. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, 10(1), 297–320. <https://doi.org/10.18326/inject.v10i1.4380>
- Suryani, D. M. D. K., Wirata, I. N., & Suprastayasa, I. G. N. A. (2024). The influence of internal communication and work motivation on employee performance at Central Events Kuta Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(2), 87–95. <https://doi.org/10.20414/juwita.v3i2.11057>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mukti, I. J. (2025). Pengaruh sistem komunikasi internal terhadap koordinasi kerja tim di lingkup

- perkantoran. *Jurnal Komunikasi dan Manajemen Informasi*, 2(3), 180–190. <https://doi.org/10.61079/jkemi.v2i3.123>
- Purwanto, H., & Nadya, C. M. E. (2025). Pengaruh komunikasi internal terhadap efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 14(1), 11–25. <https://doi.org/10.51747/ecobuss.v14i1.2373>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saputra, A. (2023). Efektivitas komunikasi organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja aparat desa Tilote Kecamatan Tilango Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 46–52. <https://doi.org/10.59713/jipik.v3i1.765>
- Sitinjak, M. I., Adriani, Z., & Tialonawarmi, F. (2025). Peran komunikasi internal terhadap efektivitas kerja dan kinerja karyawan pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi. *Jurnal Bisnis Terapan*, 9(1), 101–108. <https://doi.org/10.24123/jbt.v9i1.7383>
- Sitorus, F. H. D. (2024). Efektivitas komunikasi internal dan keterikatan kerja: Sebuah kajian pada lingkungan organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 139–146. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i1.298>
- Suri, N., & Jain, M. (2025). Business communication: Effective internal communication and its role in operational performance. *Journal of Business Communication*, 20(1), 288–300. <https://doi.org/10.29070/tymnsf88>
- Waru, A. P. D. T., Andriani, R., & Janah, Y. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 12–16. <https://doi.org/10.31294/jab.v4i1.3469>
- Weldeghebiel, Z., Mberia, H., & Ndavula, J. (2023). Influence of communication structure on employee performance in selected large manufacturing businesses in Eritrea. *International Journal of Communication and Public Relation*, 7(2), 13–40. <https://doi.org/10.47604/ijcpr.1728>
- Zuren, A., Wati, L., & Suseno, A. (2024). Peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja pegawai: Studi kasus pada PT Sinergi Karya Abadi Kisamaun, Kota Tangerang. *As-Syirkah: Islamic Economics & Financial Journal*, 3(4), 1929–1937. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v3i4.374>
-