

STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MEMBANGUN MOTIVASI KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KANTOR REGIONAL I PT ANGKASA PURA INDONESIA)

Gus Thoriq Ghyfari¹, Mochammad Mirza², Mad Yoman³
gusthoriqghfary80@gmail.com¹, m_mirza@unis.ac.id², madyoman@unis.ac.id³
Universitas Islam Syekh Yusuf

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan serta mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapannya di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia. Sebagai unit yang bertanggung jawab mengoordinasikan aktivitas komunikasi pada empat bandara di bawah wewenangannya, yaitu Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, Bandar Udara Halim Perdanakusuma, Bandar Udara Internasional Kertajati, dan Bandar Udara Internasional Husein Sastranegara, Kantor Regional I menghadapi tantangan dalam menjaga motivasi kerja karyawan di tengah beban kerja yang tinggi serta lingkungan kerja yang monoton. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, dilandasi paradigma konstruktivisme yang menekankan pada makna dan pengalaman subjektif yang dibangun oleh informan terhadap fenomena komunikasi internal di lingkungan kerjanya. Analisis penelitian ini berpijak pada kerangka Strategi Komunikasi Internal yang mencakup unsur komunikator, pesan, media/saluran, komunikan, dan efek, serta Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai unit, meliputi unit Communication, Legal, Corporate Social Responsibility, Human Capital, serta Governance and Risk Management, didukung oleh seorang petugas cleaning service sebagai informan triangulasi, dilengkapi dengan observasi dan dokumentasi. Data dianalisis melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diperiksa keabsahannya melalui triangulasi sumber dan waktu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan strategi komunikasi multisaluran dan dua arah, bentuk apresiasi, serta kegiatan kebersamaan yang diterapkan untuk mengurangi kejenuhan kerja, sekaligus mengidentifikasi hambatan internal dan eksternal yang memengaruhi motivasi kerja karyawan di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia.

Kata Kunci: Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, Hierarki Kebutuhan Maslow, Komunikasi Organisasi, PT Angkasa Pura Indonesia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the internal communication strategy implemented in increasing employee work motivation and to identify the obstacles encountered in its implementation at the Regional I Office of PT Angkasa Pura Indonesia. As the unit responsible for coordinating communication activities across four airports under its authority, Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Bandara Halim Perdanakusuma, Bandara Internasional Kertajati, and Bandara Internasional Husein Sastranegara, Regional I Office faces the challenge of maintaining employee motivation amid a demanding and monotonous work environment. This research employs a descriptive qualitative approach with a case study design, grounded in a constructivist paradigm that emphasizes the subjective meaning and experience constructed by informants regarding the internal communication phenomena in their workplace. The analysis is guided by the Internal Communication Strategy framework, covering the elements of communicator, message, media/channel, communicant, and effect, as well as Abraham Maslow's Hierarchy of Needs Theory. Data were collected through in-depth interviews with employees from various units, including Communication, Legal, Corporate Social Responsibility, Human Capital, and Governance and Risk Management, supported by a cleaning service staff member as a triangulation informant, complemented by observation and documentation. Data were analyzed through data reduction, data

display, and conclusion drawing, and validated through source and time triangulation. The findings are expected to describe the multi-channel and two-way communication strategies, forms of appreciation, and togetherness activities applied to reduce work monotony, as well as the internal and external obstacles that influence employee work motivation at Regional I Office of PT Angkasa Pura Indonesia.

Keywords: *Internal Communication, Work Motivation, Maslow's Hierarchy Of Needs, Organizational Communication, PT Angkasa Pura Indonesia.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi di berbagai sektor menghadapi tantangan baru dalam pengelolaan komunikasi internal akibat meningkatnya kompleksitas pekerjaan, percepatan arus informasi digital, serta pentingnya motivasi pada karyawan. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki sistem komunikasi internal yang tersruktur agar koordinasi kerja tetap berjalan baik. Tanpa komunikasi internal yang jelas, organisasi beresiko mengalami aktivitas kerja yang monoton, minimnya intraksi, serta kurangnya motivasi pada karyawan (Pratama et al., 2024). Perkembangan teknologi komunikasi yang berjalan semakin pesat juga membawa perubahan pada pola interaksi karyawan dalam organisasi. Informasi kini disampaikan dengan sangat cepat melalui berbagai macam platform digital, seperti email, sosial media lainnya, maupun sistem manajemen kerja. Namun, kemudahan seperti ini tidak selalu didampangi dengan kejelasan informasi, sehingga sering kali terjadi kesalahpahaman pada saat penyampaian pesan. Hal ini menjadi semakin diperparah apabila tidak terdapat langkah atau prosedur komunikasi internal yang jelas dalam organisasi.

Fenomena lain yang sering terjadi pada unit kerja adalah kurangnya motivasi pada karyawan yang berakibat munculnya aktivitas kerja yang terlalu monoton yang serta kurangnya intraktif di lingkungan Regional I. Situasi ini sering kali memicu berkurangnya semangat kerja karyawan, kesalahan informasi, hingga menurunnya motivasi kerja pada karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa dalam kondisi menurunnya motivasi kerja karyawan, bagaimana strategi komunikasi internal menjadi kunci untuk membangun motivasi kerja pada karyawan Regional I agar karyawan menjadi termotivasi dalam setiap melakukan pekerjaannya. Di era keterbukaan informasi saat ini, unit yang menangani komunikasi perusahaan dituntut untuk responsif, cepat, dan akurat dalam menyampaikan informasi kepada publik. Tekanan ini semakin besar ketika karyawan pada kantor Regional I harus mengelola banyak kanal informasi sekaligus, mulai dari konten internal, hubungan kerja sama dan media, hingga monitoring pemberitaan. Tanpa sistem komunikasi internal yang baik pada karyawan, pekerjaan tersebut sulit dilakukan secara optimal (Astiani et al., 2025).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa menurunnya motivasi kerja karyawan tidak hanya berdampak pada kualitas pekerjaan, tetapi juga pada psikologis pada karyawan. Ketika karyawan mendapatkan posisi dari setiap pekerjaan tanpa adanya motivasi, individu tertentu dapat mengalami stress dalam menjalani pekerjaannya dan menurunnya semangat dalam aktivitas pekerjaan, sementara anggota tim lainnya mungkin tidak dapat menjalani secara maksimal karena kurangnya support sistem pada saat mengawali pekerjaan. Hal ini pada akhirnya dapat memicu kurangnya proses kerja secara keseluruhan serta membangun potensi terjadinya sistem kerja yang monoton dan potensi stress psikologis pada karyawan.

Dalam konteks kantor Regional I, ketepatan dan kecepatan informasi menjadi aspek yang sangat krusial karena berkaitan langsung dengan kinerja dan keadaan dari karyawan.

Keadaan kecil seperti kurangnya motivasi pada karyawan dapat berdampak besar, terutama jika karyawan tersebut telah mengalami stress dalam pekerjaan. Oleh karena itu, dibutuhkan intraksi yang kuat, alur komunikasi internal yang jelas, serta pengembangan motivasi kerja yang baik agar setiap karyawan lebih bersemangat dalam mengerjakan tanggung jawabnya masing-masing.

Berbagai penelitian nasional juga menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki hubungan langsung dengan motivasi kerja karyawan. Komunikasi yang baik terbukti mampu membangun motivasi kerja, memperjelas peran karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik dan positif, komunikasi yang tidak terstruktur menjadi salah satu penyebab kurangnya produktivitas kerja dalam organisasi (Setiawan et al., 2025). Fenomena ini banyak ditemukan pada organisasi yang memiliki struktur kerja kompleks dan cakupan operasional yang luas, di mana koordinasi lintas unit dan lintas lokasi menjadi kebutuhan utama. Dalam kondisi seperti ini, komunikasi internal harus berjalan seimbang agar setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Ketika komunikasi berlangsung secara terbuka dan efektif, karyawan akan lebih mudah memahami tujuan organisasi, merasa dilibatkan dalam proses kerja, serta memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara optimal. Menurut (Al Kadri, 2024) Informasi tentang motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena manfaatnya tidak hanya berdampak pada perusahaan itu sendiri, tetapi juga dirasakan oleh karyawan. Motivasi mampu menghasilkan semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari setiap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, motivasi membuat para karyawan merasa nyaman dan tidak memandang pekerjaan sebagai beban, karena tidak ada unsur keterpaksaan didalamnya. Hal ini menciptakan kinerja yang baik bagi perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kemajuan perusahaan.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan bagaimana membangun motivasi kerja karyawan, tetapi juga dengan bagaimana strategi komunikasi internal yang dijalankan didalam unit kerja. Motivasi kerja pada karyawan diharapkan dapat menjadi bahan bakar karyawan agar bisa bekerja lebih efisien dan terkoordinasi, sehingga diperlukan strategi komunikasi yang terstruktur agar tidak terjadi penekanan pada karyawan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, tingginya intensitas pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat juga membangun risiko terjadinya tekanan mental yang tidak stabil pada karyawan. Menurunnya motivasi kerja pada karyawan yang tidak diperhatikan dengan baik dapat menimbulkan tekanan pada pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada hasil kerja yang kurang optimal. Dalam konteks ini, saling memberikan semangat dan motivasi, ketepatan waktu penyampaian informasi, serta pemilihan media komunikasi yang tepat menjadi faktor penting yang harus diperhatikan.

Kompleksitas tugas yang mencakup berbagai bandara dengan karakteristik berbeda juga menuntut adanya bagaimana strategi komunikasi internal ini dapat di bangun dengan baik. Tanpa komunikasi internal yang efektif, risiko terjadinya tumpang tindih pekerjaan serta ketidakefisienan kerja akan semakin tinggi. Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki peran yang sangat penting dalam mengatasi menurunnya motivasi kerja karyawan serta membangun produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana strategi komunikasi internal yang diterapkan dalam lingkungan kantor Regional I tersebut.

Tingkat Perputaran Pegawai
Employee Turnover Rate

Keterangan Description	Satuan Unit	2025	2024	2023
Total rekrutmen Total recruitment	Orang People	0	0	13
Total pegawai keluar Total employees leaving	Orang People	212	360	224
Jumlah pegawai pada awal tahun Number of employees at the beginning of the year	Orang People	7.892	3.072	3.150
Jumlah pegawai pada akhir tahun Number of employees at the end of the year	Orang People	7.680	7.892*	3.180
Tingkat perputaran pegawai secara keseluruhan Overall employee turnover rate	%	2,19%	4,56%*	7,45%*
Tingkat perputaran pegawai secara sukarela (voluntary) Voluntary employee turnover rate	%	0,22%	2,43%	1,73%

* Terdapat penyajian kembali data
* There is restatement of data

Gambar 1. Data Turnover keluar & masuk Karyawan
Sumber: Dokumen Internal PT Angkasa Pura Indonesia

Data tersebut dapat dilihat dari tingkat pergantian pegawai secara sukarela (voluntary employee turnover). Pada tahun 2025, tingkat pergantian pegawai secara sukarela tercatat sebesar 0,22%, mengalami penurunan dibandingkan tahun 2024 sebesar 2,43%, meskipun lebih rendah dibandingkan tahun 2023 yang tercatat sebesar 1,73%. Rendahnya angka tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pergantian pegawai pada tahun 2025 tidak semata-mata berasal dari keputusan pegawai untuk meninggalkan organisasi, tetapi lebih banyak berkaitan dengan faktor pensiun. Dengan demikian, persoalan sumber daya manusia dalam organisasi tidak dapat hanya dilihat dari tingginya atau rendahnya angka turnover, tetapi juga dari bagaimana organisasi mempertahankan komunikasi, koordinasi, dan motivasi kerja ketika terjadi perubahan komposisi pegawai.

Kepuasan Karyawan
Employee Turnover

Aspek	2023	2024	2025
Semangat bekerja	83%	75%	67%
Antusiasme menyelesaikan tugas	85%	77%	69%
Keinginan mencapai target	84%	78%	70%
Penghargaan/apresiasi	79%	72%	64%
Kenyamanan dalam bekerja	82%	74%	68%
Rata-rata	82,6%	75,2%	67,6%

Gambar 2. Data Kepuasan Karyawan

Sumber: Dokumen Internal Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia

Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan dari motivasi kerja karyawan dengan praktik yang terjadi di lapangan. Pada data diatas terlihat dari tahun ke tahun penurunan yang cukup besar, di tahun 2023 dan 2024 data dimabil pada lingkup kantor angkasa pura I

dan II, sedangkan pada saat 2025 adalah data yang diambil dari penggabungan kantor Angkasa Pura I dan II digabung menjadi kantor Regional I, dan untuk data di 2026 belum ada laporan data terkait. Hal ini dapat berdampak pada Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, kebutuhan tersebut menjadi semakin penting karena karakteristik pekerjaan menuntut adanya koordinasi, kecepatan penyampaian informasi, serta kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal yang diterapkan melalui kombinasi komunikasi formal dan informal, penggunaan berbagai saluran komunikasi, kejelasan pesan, pemberian apresiasi, feedback, serta upaya menciptakan suasana kerja yang lebih cair berperan dalam menopang motivasi kerja karyawan. Berdasarkan kondisi yang ada, pada saat melakukan observasi menemukan beberapa permasalahan utama yang dihadapi oleh PT Angkasa Pura Indonesia kantor cabang Regional I.

Permasalahan pertama adalah menurunnya motivasi kerja karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja. Hal ini berpotensi menimbulkan turunnya semangat kerja dan timbulnya tekanan dalam pekerjaan. Permasalahan kedua adalah lingkungan kerja yang terlihat membosankan berdampak pada kesehatan psikologis karyawan. Dalam situasi di mana harus adanya strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan, komunikasi internal yang tidak terstruktur dapat menyebabkan tekanan pekerjaan, keterlambatan kerja, hingga menurunnya kualitas hasil pekerjaan.

Menurunnya motivasi kerja pada karyawan tentunya menjadi masalah yang dapat berdampak pada menurunnya produktivitas pada karyawan di kantor Regional I. Dilihat dari produktivitas dari bandara-bandara yang dibawah lingkup Regional I tentunya akan menjadi tantangan besar para karyawan untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan, dengan adanya masalah menurunnya motivasi kerja pada karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja, strategi komunikasi internal sangat dibutuhkan dan penerapan dari strategi ini harus dilaksanakan di lingkup kantor Regional I.

Lingkungan kerja yang monoton juga dapat terjadi dengan adanya masalah dari menurunnya motivasi kerja karyawan karena dilihat dari lingkungan yang membosankan pada aktivitas kerja setiap harinya. Lingkungan kerja yang monoton dapat menghambat produktivitas kerja karyawan, karena kurangnya komunikasi antara karyawan atau banyaknya kekurangan terhadap strategi komunikasi internal yang di jalankan, strategi komunikasi internal dengan masalah lingkungan kerja yang monoton tentu menjadi solusi yang tepat, karena jika dilihat dari lingkungan kerja yang sangat produktif dan menurunnya motivasi kerja karyawan sehingga dapat terjadinya masalah lingkungan kerja yang monoton atau membosankan pada kantor Regional I.

Kantor Regional I pada PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang merupakan kantor yang dalam struktur organisasi perusahaan. Sebagai unit-unit yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan komunikasi perusahaan, legalitas, hubungan kerja baik internal maupun eksternal, keberadaan unit ini menjadi elemen penting dalam mendukung berjalannya dan kelancaran operasional di lingkup bandara. Namun, sebagai kantor yang mengelola empat bandara dan dalam tahap pengembangan, menurunnya motivasi kerja karyawan menjadi salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks ini, komunikasi internal menjadi salah satu faktor strategis yang berperan penting dalam membangun motivasi kerja karyawan. Hal tersebut juga berlaku pada kantor Regional I di PT Angkasa Pura Indonesia yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola arus informasi perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. (Kurniawan, 2025)

Sebagai kantor dan unit-unit yang masih terus berkembang menuntut adanya sistem komunikasi yang mampu mendukung efektivitas dan produktivitas kerja meskipun dengan kurangnya motivasi kerja pada karyawan. Setiap anggota tim dituntut untuk dapat berkoordinasi secara cepat, tepat, dan efisien agar seluruh aktivitas komunikasi internal maupun eksternal perusahaan dapat berjalan dengan baik. Hal ini mencakup pengelolaan informasi internal, hubungan dengan media, penyampaian informasi kepada publik, hingga pengawasan terhadap isu-isu yang berkembang di lingkungan eksternal. Peran strategis unit ini juga berkaitan erat dengan pembentukan citra perusahaan di mata publik. Informasi yang disampaikan harus memiliki tingkat akurasi yang tinggi serta disampaikan secara konsisten melalui berbagai kanal komunikasi. Dalam situasi ini, komunikasi internal yang efektif menjadi kunci utama agar tidak terjadi kesalahan informasi yang dapat berdampak pada reputasi perusahaan.

Salah satu peran utama kantor Regional I adalah mengelola operasional bandara, bagian dari InJourney Airports, peningkat konektivitas, dan Pengelolaan wilayah barat. Pengelolaan operasional bandara, peningkat konektivitas, hingga pengelola wilayah barat. Pengelolaan operasional bandara bertanggung jawab atas seluruh aspek operasional bandara di lingkup barat, termasuk pelayanan jasa penerbangan, fasilitas terminal, keamanan, dan keselamatan. Dengan pengelolaan bandara yang terstruktur, perusahaan dapat memastikan bahwa aktivitas bandara berjalan dengan konsisten dengan visi, misi, serta nilai perusahaan (Profil PT Angkasa Pura II, 2014).

Pengelolaan informasi bandara membutuhkan koordinasi yang baik antaranggota karyawan di setiap unit agar setiap tahapan berjalan baik, mulai dari perencanaan hingga publikasi, dapat berjalan secara efektif. Setiap informasi yang diberikan harus melalui proses seleksi dan penyesuaian agar sesuai dengan kebutuhan publik serta kondisi yang berkembang. Hal ini menjadi penting mengingat informasi yang disampaikan oleh perusahaan akan langsung memengaruhi persepsi publik terhadap citra organisasi. Keberagaman kanal komunikasi yang digunakan, seperti media sosial, website resmi, hingga komunikasi internal, menuntut adanya konsistensi pesan yang disampaikan. Tanpa adanya koordinasi yang baik, risiko terjadinya perbedaan informasi atau inkonsistensi pesan dapat meningkat. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi internal yang mampu mengintegrasikan seluruh aktivitas pengelolaan bandara agar tetap selaras dan terarah.

Kantor Regional I juga bertanggung jawab dalam peran krusial pada informasi dan koordinasi operasional di wilayah barat Indonesia. Kegiatan ini menjadi bagian penting dalam menjalin hubungan dengan media massa dan stakeholder serta menjaga transparansi informasi kepada masyarakat. Melalui berita pers yang informatif dan akurat, perusahaan dapat mengomunikasikan berbagai kebijakan, pencapaian, maupun respons terhadap isu tertentu secara resmi dan terkontrol. Peran ini menjadi krusial terutama dalam situasi yang membutuhkan klarifikasi cepat guna mencegah kesalahpahaman publik. (Dato et al., 2019)

Membangun motivasi kerja pada karyawan di kantor Regional I memang tidak bisa diabaikan karena banyaknya tanggung jawab yang harus dijalankan oleh karyawan, agar tidak terjadi penurunan produktivitas kerja karyawan. Banyaknya jobdesk yang diterima oleh unit-unit kantor Regional I juga menjadi kewajiban karena jika terjadi kelalaian pada pekerjaan maka mengakibatkan timbulnya permasalahan lain, dilihat dari kantor Regional I yang memiliki peran vital dalam perusahaan, strategi komunikasi internal benar-benar dibutuhkan. Karena bisa diukur dari sibuknya kantor Regional I yang selalu harus memantau berjalannya setiap aktivitas bandara di setiap harinya.

Besarnya beban pekerjaan yang dihadapi juga menuntut adanya kecepatan dan ketepatan dalam penyampaian informasi. Setiap informasi yang berkaitan dengan operasional bandara harus dapat dikelola dengan baik agar tidak terjadi kesalahan komunikasi yang dapat berdampak pada pelayanan maupun citra perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, strategi komunikasi internal yang efektif menjadi fondasi utama dalam menjaga produktivitas kerja karyawan. Pentingnya strategi komunikasi internal juga dapat terlihat dalam upaya membangun motivasi kerja karyawan. Dengan adanya strategi komunikasi internal yang baik, setiap pekerjaan dapat terkoordinasi secara sistematis sehingga mengurangi potensi menurunnya produktivitas pekerjaan. Hal ini menjadi semakin penting mengingat bahwa pengaruh motivasi karyawan itu sangat penting dalam menjalani tanggung jawab pekerjaan pada setiap individu.

Komunikasi internal organisasi merupakan fondasi utama dalam membangun koordinasi, kolaborasi, serta penyelarasan tujuan antara berbagai bagian dalam organisasi. Efektivitas komunikasi internal tidak hanya diukur dari lancarnya alur informasi secara vertikal maupun horizontal, tetapi juga dari bagaimana komunikasi tersebut mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan saling mendukung. Artinya, komunikasi internal tidak hanya bersifat struktural dan formal, melainkan juga melibatkan dimensi relasional antarindividu dalam organisasi. Kantor Regional I pada PT Angkasa Pura Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung fungsi komunikasi perusahaan di wilayah kerjanya. Unit ini bertanggung jawab atas pengelolaan aktivitas komunikasi yang mencakup empat bandara, yaitu Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, Bandar Udara Halim Perdanakusuma, Bandar Udara Internasional Kertajati, dan Bandar Udara Internasional Husein Sastranegara. Keempat bandara tersebut memiliki karakteristik operasional dan dinamika publik yang berbeda, sehingga membutuhkan pengelolaan komunikasi yang terkoordinasi dan responsif (Setiawan et al., 2025).

Pengelolaan komunikasi pada empat bandara dengan karakteristik yang berbeda tertentu memerlukan strategi komunikasi yang adaptif dan terintegrasi. Setiap bandara memiliki kebutuhan informasi, segmentasi publik, serta dinamika operasional yang tidak sama, sehingga unit komunikasi dituntut untuk mampu menyesuaikan pendekatan komunikasi yang digunakan. Hal ini juga mencakup penyampaian informasi kepada publik, pengelolaan isu, serta koordinasi internal antar unit kerja di masing-masing bandara. Kompleksitas wilayah kerja yang luas juga menuntut adanya sistem komunikasi yang mampu menjembatani koordinasi antar lokasi secara efektif. Tanpa adanya alur komunikasi internal yang jelas dan terstruktur, potensi terjadinya keterlambatan informasi, kesalahan koordinasi, menurunnya motivasi kerja karyawan akan semakin besar. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi internal agar dapat berjalan secara optimal.

Tingginya tuntutan kerja pada unit ini juga berkaitan dengan kebutuhan untuk selalu responsif terhadap berbagai situasi yang berkembang, baik pada lingkungan internal maupun eksternal. Strategi komunikasi internal pada kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia menjadi sangat penting, tidak hanya untuk mendukung kelancaran koordinasi kerja, tetapi juga untuk membangun motivasi kerja karyawan. Komunikasi internal yang terstruktur dan efektif akan membantu menciptakan sinergi antaranggota tim, membangun lingkungan kerja yang intraktif, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih efisien dan optimal.

Besarnya peran kantor Regional I tersebut menunjukkan bahwa seberapa penting pelaksanaan tugas tidak hanya ditentukan oleh jumlah sumber daya manusia yang tersedia, tetapi juga oleh bagaimana proses komunikasi berlangsung di dalam kantor Regional I

tersebut. Dalam konteks internal, komunikasi tidak hanya sekedar menjadi alat penyampaian informasi, melainkan juga mekanisme koordinasi, pengendalian, serta pembentukan pemahaman bersama antar anggota. Terlebih pada kantor Regional I yang menangani empat bandara yang berbeda, kejelasan alur komunikasi menjadi faktor penting untuk menghindari menurunnya produktivitas kerja pada karyawan (Setiawan et al., 2025).

Kantor Regional I diharapkan mampu menjalankan fungsinya secara efektif dalam menjaga citra perusahaan di setiap bandara yang berada di bawah lingkup Regional I. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan pada unit tersebut. Kajian mengenai strategi komunikasi internal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pola komunikasi yang diterapkan, hambatan yang dihadapi, serta upaya-upaya yang dilakukan untuk membangun produktivitas kerja di dalam unit. Dengan memahami hal tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi strategi komunikasi yang paling sesuai mendukung peningkatan motivasi kerja karyawan. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi komunikasi internal yang lebih baik di masa mendatang.

Setiap organisasi seperti Kantor Regional I di PT Angkasa Pura selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna membangun motivasi para karyawan. Hal itu penting, sebab motivasi kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai. Produktivitas dalam pelayanan publik merupakan pelaksanaan efektivitas birokrasi yang merupakan perwujudan daripada pemberian pelayanan yang dilakukan oleh pihak instansi pemerintah dalam menjalankan tugas secara langsung dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat (Al Kadri, 2024).

Penelitian yang membahas kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia persero, khususnya pada sektor kebandarudaraan, masih relatif terbatas. Padahal, kantor Regional I dan unit-unitnya memiliki karakteristik pekerjaan yang dinamis dan membutuhkan kecepatan serta ketepatan dalam pengelolaan informasi. Karena terdapat kesenjangan penelitian yang menjadi dasar penting untuk dilakukan penelitian ini, yaitu mengkaji secara lebih spesifik bagaimana strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan pada kantor Regional I dengan kurangnya motivasi pada karyawan.

Kesenjangan penelitian ini menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang lebih mendalam dan kontekstual terkait bagaimana strategi komunikasi internal dijalankan dalam situasi kerja yang kompleks dan penuh tekanan. Lingkup kerja dengan kurangnya motivasi kerja pada karyawan memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan dengan kantor yang memiliki lingkungan kerja yang intraktif, sehingga pendekatan komunikasi yang diterapkan pun harus sesuai dengan kondisi tersebut. Melalui komunikasi yang efektif, intraktif antar anggota tim dapat berjalan lebih optimal, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat waktu dan berkualitas. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan pada kantor Regional I di PT Angkasa Pura Indonesia (Al Kadri, 2024).

Penelitian ini penting dilakukan karena komunikasi organisasi merupakan faktor kunci dalam mendukung produktivitas kerja, terutama pada kantor yang memiliki permasalahan dalam kurangnya motivasi kerja pada karyawan. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana strategi komunikasi internal berperan dalam membangun motivasi kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga

diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi dalam mengelola sistem komunikasi internal agar lebih efektif dan terstruktur. Dengan komunikasi yang baik, organisasi dapat membangun produktivitas kerja serta meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil dari penjelasan dari latar belakang yang telah penulis jelaskan di atas, penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut pada Kantor Regional I, PT Angkasa Pura Indonesia mengenai “Strategi Komunikasi Internal dalam membangun Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor Regional I Di PT Angkasa Pura Indonesia”. Untuk kemudian akan menentukan metode apa yang sebenarnya sesuai dalam membangun strategi Komunikasi internal karena komunikasi yang baik untuk membangun motivasi kerja karyawan di kantor Regional I di PT Angkasa Pura Indonesia.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di PT. Angkasa Pura Indonesia (InJourney Airports) Kantor Cabang Soekarno Hatta Kantor Regional I yang berlokasi di Gedung 601 atau Gedung 600, Kompleks Perkantoran Bandara Soekarno-Hatta, Pajang, Kec. Benda, Kota Tangerang. Merupakan bagian dari subholding InJourney ini yang bertanggung jawab atas pelayanan di kebandarudaraan, oprasional pesawat, dan terminal untuk memastikan konektivitas udara serta kenyamanan penumpang di bandara seluruh Indonesia tepatnya di bandara Soekarno Hatta.

Dilihat dari Karakteristik prusahaan tersebut, PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional I dipilih sebagai lokasi penelitian karena mampu memberikan gambaran besar untuk penelitian sebagai alat untuk mencari informasi tentang fenomena studi kasus tersebut. Dan diharapkan penelitian ini dapat menggambarkan bagaimana Strategi komunikasi Internal yang terjadi di Kantor Regional I secara lebih mendalam serta memberikan pemahaman dan solusi masalah menurunnya motivasi kerja yang terjadi di lingkup Kantor Regional I.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional I

PT Angkasa Pura Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan dan pengembangan bandar udara di Indonesia. Perusahaan ini lahir dari penggabungan (merger) antara PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II, yang sebelumnya masing-masing mengelola bandara di kawasan timur dan barat Indonesia. Penggabungan tersebut ditujukan untuk mengefisienkan operasional, memperkuat integrasi layanan kebandarudaraan, sekaligus membangun mutu pelayanan bagi pengguna jasa transportasi udara (Saputra, 2025). Cikal bakal perusahaan ini dapat ditelusuri hingga tahun 1962, ketika pemerintah mendirikan Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran. Pada 20 Februari 1964, PN tersebut resmi mengambil alih aset dan operasional Bandara Kemayoran dari Kementerian Perhubungan dan diberi mandat mengelola bandara di wilayah tengah dan timur Indonesia. Nama perusahaan kemudian berubah dan bercabang menjadi Perum Angkasa Pura I dan Perum Angkasa Pura II seiring perluasan wilayah kerja, hingga akhirnya pada 6 September 2024 PT Angkasa Pura Indonesia resmi dibentuk di bawah bendera InJourney Airports sebagai solusi strategis untuk menghadirkan konektivitas udara yang lebih efisien dan terintegrasi (Saputra, 2025).

Kantor Regional I merupakan salah satu unit kerja PT Angkasa Pura Indonesia yang menaungi empat bandara di kawasan barat Indonesia, yaitu Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, Bandar Udara Halim Perdanakusuma, Bandar Udara Internasional

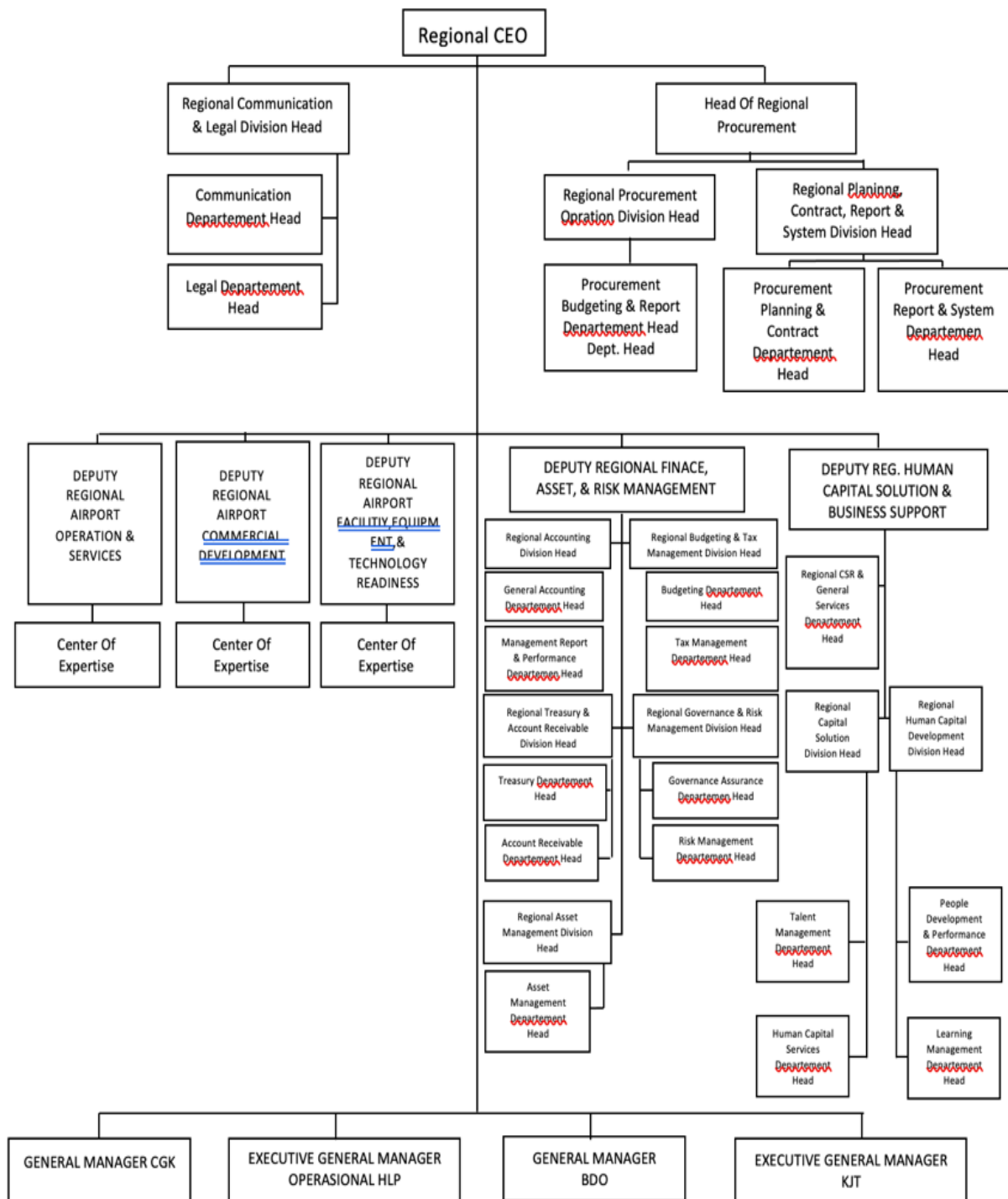
Kertajati, dan Bandar Udara Internasional Husein Sastranegara. Cakupan wilayah kerja yang luas dan tersebar di empat lokasi berbeda ini menuntut Kantor Regional I menjalankan peran krusial dalam koordinasi operasional, penyebaran informasi, serta menjaga hubungan dengan media massa dan pemangku kepentingan agar kebijakan, pencapaian, maupun respons perusahaan terhadap isu tertentu dapat disampaikan secara resmi, akurat, dan terkontrol.

Unit Communication pada kantor Regional I secara khusus bertanggung jawab mengelola aktivitas komunikasi lintas empat bandara tersebut. Keempat bandara memiliki karakteristik operasional dan dinamika publik yang berbeda satu sama lain, sehingga menuntut pengelolaan komunikasi yang terkoordinasi dan responsif, baik komunikasi ke luar (eksternal) maupun komunikasi ke dalam organisasi (internal) yang menjadi fokus penelitian ini (S. R. I. Wulandari et al., 2024). Dalam praktiknya, PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional I juga menjalankan berbagai strategi manajemen sumber daya manusia, termasuk penguatan sistem komunikasi internal, guna mendukung efektivitas operasional perusahaan dalam menghadapi dinamika industri penerbangan yang terus berkembang.



Gambar 3. Logo PT Angkasa Pura/ Injourney AirPorts
Sumber: <https://www.injourneyairports.id/>

Pada gambar 3. merupakan logo dari PT Angkasa pura Indonesia yang dimana menyimpan arti atau makna dibalik logo tersebut. Desain logo ini memadukan tipografi modern dengan elemen budaya lokal yang merepresentasikan peran strategis bandara sebagai gerbang penghubung Indonesia. Pola Batik Kawung terinspirasi dari motif batik tradisional Indonesia yang kerap di tujukan pada elemen visual, dan melambangkan kesempurnaan, keteraturan dan kebaikan. Sebagai bendera perusahaan tentu logo Injourney AirPorts ini akan menjadi identitas dari perusahaan korporasi dari PT Angkasa Pura Indonesia.



Gambar 4. Struktur Kantor Regional I PT Angkasa Pura

Sumber: Dokumen Kantor Regional I

Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia memiliki struktur organisasi yang ditempati oleh CEO regional I dan diikuti oleh unit-unit dibawahnya, lalu pada bagian bawah bagan terdapat empat cabang general sebagai penanggung jawab dari setiap bandara-

bandara yang dinaungi, dengan ini peneliti dapat melihat pola komunikasi kantor regional I pada struktur diatas.

Profil Informan

Penelitian ini melibatkan sembilan orang informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan mempertimbangkan keterwakilan posisi struktural, keterlibatan langsung dalam proses komunikasi internal, serta kebutuhan triangulasi data. Sembilan informan tersebut mencakup pimpinan unit Communication, staf pelaksana Communication, pimpinan divisi lain di luar unit Communication, staf dari unit utama (Legal, Human Capital and Resources, CSR and General Service), hingga satu informan dari luar struktur karyawan tetap yaitu petugas Cleaning Service yang berfungsi sebagai sumber triangulasi eksternal. Variasi jabatan dan latar belakang unit kerja ini dimaksudkan agar gambaran mengenai strategi komunikasi internal dan hambatannya di Kantor Regional I dapat diperoleh secara lebih menyeluruh, tidak hanya dari sudut pandang perancang kebijakan komunikasi, tetapi juga dari sudut pandang penerima pesan sehari-hari.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian, 28 – 31 Juli, 03 Agustus 2026

No.	Nama Informan	Jabatan/Unit Kerja	Fungsi dalam Penelitian
1.	Iffa Latifah Zulfa	<i>Communication Department Head</i>	Informan kunci; perumus dan penanggung jawab kebijakan komunikasi internal di unit <i>Communication</i>
2.	Reisa	<i>Officer Communication</i>	Informan utama; mewakili unit <i>Communication</i> yang berkaitan langsung dengan pengelolaan komunikasi internal
3.	Yuliana Balqis	<i>Officer Communication</i>	Informan utama; karyawan/komunikasi unit <i>Communication</i> yang turut menerima dan menerapkan komunikasi internal
4.	Oka Riawidodo	<i>Officer Legal (sebelumnya di unit Screening Security Surveillance)</i>	Informan utama; memberikan perspektif komunikasi internal dari unit kerja yang berbeda serta pengalaman di unit operasional
5.	Yusuf Awalın	<i>Division Head Governance and Risk Management</i>	Informan kunci; pimpinan divisi lain yang turut menerapkan strategi komunikasi internal kepada timnya
6.	Roland Rahmat Djayanto	<i>Officer Human Capital and Resources</i>	Informan utama; berkaitan dengan pengelolaan kinerja dan motivasi kerja karyawan
7.	Niken	<i>Officer CSR & General Service</i>	Informan utama; memberikan perspektif komunikasi internal dari unit kerja berskala kecil
8.	Rafly	<i>Officer Communication</i>	Informan utama; karyawan/komunikasi penerima komunikasi internal yang relatif baru bertugas di unit <i>Communication</i>

No.	Nama Informan	Jabatan/Unit Kerja	Fungsi dalam Penelitian
9.	Sandi Wirawan	<i>Cleaning Service</i>	Informan pendukung; memberikan perspektif eksternal/observasional sebagai triangulasi atas suasana komunikasi internal dan motivasi kerja karyawan

Untuk menjaga kerahasiaan identitas serta memudahkan pelacakan sumber data pada setiap kutipan hasil wawancara. Seluruh proses wawancara dilakukan secara mendalam (in-depth interview), baik melalui tatap muka langsung maupun panggilan, dengan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan dua rumusan masalah penelitian, yaitu strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan dan hambatanya.

Hasil Penelitian

Pada sub-bab akan membahas masalah yang yang diteliti, yaitu "Strategi Komunikasi Internal Dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan" setelah melakukan penelitian lebih dalam dengan terjun kelapangan, peneliti melihat bahwa komunikasi internal antara atasan dan karyawan, komunikasi yang disampaikan oleh atasan itu berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, dan dilihat dari hasil penelitian bawasannya komunikasi internal yang dilakukan di kantor Regional I.

Sub-bab ini menguraikan temuan lapangan mengenai strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan pada Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia beserta hambatan yang menyertainya. Data disajikan berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan sembilan informan sebagaimana telah dipaparkan pada sub-bab 4.1.2, dilengkapi dengan kutipan langsung untuk menjaga keaslian makna yang disampaikan oleh masing-masing informan.

Dalam penelitian ini terdapat dua identifikasi masalah, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan pada kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia?
- 2) Apa saja hambatan strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi karyawan pada kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia?

Kemudian temuan penelitian akan dijelaskan sejalan dengan bagaimana masalah dirumuskan dan tujuan dari penelitian yang telah ditetapkan.

Strategi Komunikasi Internal dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara dengan kesembilan informan, ditemukan bahwa strategi komunikasi internal yang diterapkan di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia bersifat multidimensi, mencakup pemilihan bentuk komunikasi, saluran/media, kejelasan pesan, pola komunikasi dua arah, kedekatan relasional atasan-bawahan, apresiasi, hingga upaya mengurangi kejenuhan kerja. Setiap dimensi tersebut saling berkelindan dan bermuara pada satu tujuan yang sama, yakni menjaga serta membangun motivasi kerja karyawan.

Kombinasi Komunikasi Formal dan Informal secara Situasional

Temuan pertama menunjukkan bahwa komunikasi internal di Kantor Regional I tidak diterapkan secara kaku dalam satu bentuk saja, melainkan disesuaikan dengan konteks dan urgensi informasi yang hendak disampaikan. Pola komunikasi vertikal dan horizontal ini tampak jelas dari penuturan Communication Department Head yang menjadi perancang kebijakan komunikasi di unit tersebut.

"Kita harus tau dulu nih ini sifatnya formal atau semi formal... kalau datangnya adalah arahan dari korporasi... itu berarti kan memang harus secara formal, tapi kalau memang misalkan datangnya bisa dari kiri kanan kita sebagai rekan unit... itu bisa macam-macam bisa berupa dengan hanya briefing saja atau misalkan hanya grup internal" (Informan-Iffa Latifah).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan komunikasi internal di Kantor Regional I tidak menggunakan satu pola komunikasi yang bersifat tetap. Bentuk komunikasi ditentukan berdasarkan sumber informasi, tingkat kepentingan pesan, serta pihak yang terlibat dalam proses komunikasi. Arahan yang berasal dari korporasi disampaikan melalui mekanisme formal agar memiliki kejelasan, keseragaman, dan legitimasi dalam pelaksanaannya. Sebaliknya, komunikasi yang berkaitan dengan koordinasi pekerjaan sehari-hari lebih banyak dilakukan melalui briefing maupun media komunikasi internal sehingga proses koordinasi dapat berlangsung lebih cepat tanpa mengurangi efektivitas penyampaian informasi. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam memilih bentuk komunikasi menjadi salah satu strategi yang diterapkan untuk mendukung kelancaran aktivitas kerja di Kantor Regional I.

Pola situasional ini turut dirasakan oleh informan pada level pelaksana. Sebagai staf yang menerima pesan sehari-hari, informan (Balqis) menuturkan kecenderungannya pada komunikasi informal namun tetap fleksibel menyesuaikan tuntutan profesionalitas.

"Aku di unit ini seringkali menggunakan komunikasi yang informal, kayak ga formal formal banget... namun balik lagi kita juga harus bisa lihat dari situasinya bagaimana, kalo waktunya ada pekerjaan yang memang harus itu pasti kita harus menjaga keprofesionalitasnya"

(Informan-Balqis).

Pernyataan pada kutipan wawancara di atas menjelaskan bahwa komunikasi informal menjadi bagian dari interaksi kerja sehari-hari di lingkungan Kantor Regional I. Meskipun demikian, komunikasi informal tidak diartikan sebagai bentuk komunikasi yang mengabaikan profesionalitas. Informan menjelaskan bahwa setiap karyawan tetap mampu menyesuaikan cara berkomunikasi sesuai dengan kondisi pekerjaan yang sedang dihadapi. Pada saat situasi kerja menuntut ketelitian, koordinasi, ataupun penyelesaian tugas yang bersifat penting, pola komunikasi berubah menjadi lebih formal dan terarah. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan adaptasi komunikasi yang dimiliki oleh karyawan sehingga hubungan kerja tetap berlangsung secara harmonis tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Kecenderungan serupa juga disampaikan informan dari unit Human Capital and Resources, yang membedakan secara tegas antara situasi mendesak dan situasi rutin harian.

"Kalo semisal sebelum ingin mengadakan rapat ataupun briefing pasti dikomunikasikannya ya secara langsung, kalo rapatnya dadakan atau urgentsnya penting banget kita itu langsung gerak cepat dan profesional... aku disini sama teman-teman yang lain juga ga formal formal banget ko sama atasan juga, tergantung bagaimana situasinya" (Informan-Roland)

Hasil wawancara tersebut memperlihatkan bahwa tingkat urgensi pekerjaan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi bentuk komunikasi internal di lingkungan Kantor Regional I. Dalam kondisi yang membutuhkan keputusan secara cepat, komunikasi dilakukan secara langsung agar informasi dapat diterima oleh seluruh pihak yang berkepentingan tanpa mengalami keterlambatan. Sebaliknya, pada aktivitas rutin, hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung lebih santai sehingga tercipta suasana

kerja yang lebih nyaman. Fleksibilitas tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga menjadi sarana untuk menjaga efektivitas koordinasi dan hubungan interpersonal antarpegawai.

Pola formal-informal yang situasional ini turut dikonfirmasi dari sudut pandang eksternal oleh informan (Sandi) yang bertugas sebagai Cleaning Service dan secara rutin mengamati suasana kerja di lingkungan Kantor Regional I, tanpa terlibat langsung dalam struktur komunikasi formal perusahaan.

"...yang saya lihat sih mas pasti yaa formal mas dan serius disaat masuknya rapat, namun saat sesudah istirahat terlihat suasananya sudah ga formal lagi sudah ngobrol selayaknya teman dekat mas begitu" (Informan-Sandi).

Pandangan dari informan eksternal tersebut memberikan gambaran bahwa perubahan pola komunikasi di Kantor Regional I juga dapat diamati secara langsung dari suasana kerja sehari-hari. Pada saat berlangsungnya rapat atau kegiatan resmi, interaksi antarkaryawan terlihat lebih formal dan berorientasi pada penyelesaian pekerjaan. Namun, di luar kegiatan formal, komunikasi berubah menjadi lebih santai sehingga hubungan antarpegawai tampak lebih akrab. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kantor Regional I mampu membangun keseimbangan antara profesionalitas dalam bekerja dengan hubungan sosial yang baik antarkaryawan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama proses penelitian di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa komunikasi formal umumnya berlangsung ketika terdapat briefing pagi, rapat koordinasi, penyampaian arahan dari pimpinan, maupun pembahasan pekerjaan yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan. Dalam situasi tersebut, seluruh peserta menunjukkan sikap profesional, memperhatikan penyampaian informasi, serta memberikan tanggapan sesuai dengan agenda yang sedang dibahas. Sebaliknya, di luar kegiatan formal, peneliti mengamati bahwa komunikasi antarpegawai berlangsung lebih santai melalui percakapan langsung di ruang kerja, diskusi ringan, maupun komunikasi melalui grup internal untuk mendukung koordinasi pekerjaan sehari-hari. Meskipun suasana komunikasi menjadi lebih informal, pembahasan yang dilakukan tetap berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan sehingga tidak mengurangi efektivitas koordinasi antarkaryawan.

Strategi Multi-Saluran Komunikasi (NADIA dan WhatsApp Group)

Kantor Regional I diketahui menggunakan lebih dari satu saluran komunikasi secara bersamaan, yaitu aplikasi resmi perusahaan bernama NADIA untuk keperluan formal dan kedinasan, serta WhatsApp Group untuk komunikasi harian yang menuntut kecepatan respons. Kombinasi ini dijelaskan oleh informan (Reisa) sebagai berikut.

"Biasa kita melakukan briefing pagi... terkadang juga ada melalui email korporasi juga... sama aplikasi bernama NADIA" (Informan-Reisa).

Berdasarkan keterangan tersebut dapat diketahui bahwa penyampaian informasi di Kantor Regional I tidak hanya mengandalkan komunikasi tatap muka, tetapi juga didukung oleh berbagai media komunikasi yang digunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Briefing pagi menjadi media komunikasi langsung yang dimanfaatkan untuk menyampaikan arahan maupun pembagian tugas sebelum aktivitas kerja dimulai. Sementara itu, email korporasi dan aplikasi NADIA digunakan sebagai media resmi dalam mendistribusikan informasi yang bersifat administratif maupun kedinasan. Penggunaan beberapa saluran komunikasi secara bersamaan menunjukkan bahwa organisasi berupaya memastikan setiap informasi dapat diterima oleh seluruh karyawan melalui media yang paling sesuai dengan karakteristik pesan yang disampaikan. Penjelasan yang lebih rinci

mengenai fungsi masing-masing saluran disampaikan oleh Division Head Governance and Risk Management.

"Ada beberapa, seperti saluran komunikasi internal kami bernama NADIA, dan paling untuk media saluran komunikasi setiap harinya kita pakai WhatsApp Group sih... Direksen surat-menyurat lewat aplikasi NADIA"

(Informan-Yusuf Awal).

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya pembagian fungsi yang jelas antara media komunikasi yang digunakan di lingkungan Kantor Regional I. Aplikasi NADIA difungsikan sebagai media resmi perusahaan untuk kegiatan administrasi, penyampaian surat, maupun dokumen yang berkaitan dengan aktivitas kedinasan. Di sisi lain, WhatsApp Group lebih banyak dimanfaatkan sebagai media komunikasi operasional yang digunakan dalam koordinasi sehari-hari. Pembagian fungsi tersebut memberikan kemudahan bagi setiap karyawan dalam menentukan media komunikasi yang sesuai sehingga proses penyampaian informasi dapat berlangsung secara lebih efektif dan terorganisasi.

Pola pembagian fungsi antara NADIA sebagai saluran formal dan WhatsApp Group sebagai saluran cepat juga dikonfirmasi oleh informan (Roland) dan informan (Rafly), yang keduanya berasal dari unit berbeda.

"Kalo soal prioritas sih aku dan rekan-rekan disini pakenya NADIA sama WhatsApp Group sih, soalnya disini kita nerima tugas dari atasan dan juga laporan informasi lewat NADIA, terus kalo balas kirim pesan kita di WA"

(Informan-Roland).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kedua media komunikasi memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam mendukung aktivitas kerja. NADIA dimanfaatkan sebagai sarana penerimaan tugas maupun penyampaian informasi resmi dari pimpinan, sedangkan WhatsApp Group digunakan untuk mempercepat proses komunikasi dua arah antarpegawai. Dengan demikian, proses koordinasi dapat berlangsung lebih responsif tanpa mengabaikan mekanisme administrasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pola komunikasi seperti ini juga memperlihatkan adanya integrasi antara media komunikasi formal dan informal dalam mendukung kelancaran pekerjaan sehari-hari.

"Untuk saat ini sih saya masih membiasakan menggunakan NADIA... namun untuk saat ini saya masih sering mengandalkan WA group untuk komunikasi setiap harinya, karna menurut saya lebih efisien"(Informan-Rafly).

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa meskipun aplikasi NADIA telah menjadi bagian dari sistem komunikasi perusahaan, WhatsApp Group masih dipandang sebagai media yang lebih praktis dalam mendukung aktivitas komunikasi harian. Kemudahan penggunaan, kecepatan penyampaian pesan, serta kemudahan memperoleh tanggapan secara langsung menjadi alasan utama mengapa WhatsApp Group lebih sering digunakan oleh karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas suatu media komunikasi tidak hanya ditentukan oleh statusnya sebagai media resmi organisasi, tetapi juga oleh tingkat kemudahan dan kenyamanan pengguna dalam memanfaatkannya untuk menunjang pekerjaan.

Sementara itu, pada unit kerja berskala kecil seperti CSR and General Service, WhatsApp Group bahkan menjadi satu-satunya media yang dinilai paling efektif tanpa keharusan menggunakan aplikasi NADIA secara intensif, sebagaimana disampaikan informan Niken.

"Kalo di unit kita itu WA Grup lebih efektif buat saling komunikasi untuk berbagi informasi" (Informan-Niken).

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik masing-masing unit kerja turut memengaruhi pemilihan media komunikasi yang digunakan. Pada unit yang memiliki jumlah anggota relatif sedikit dan pola koordinasi yang lebih sederhana, WhatsApp Group dinilai telah mampu memenuhi kebutuhan komunikasi sehari-hari. Melalui media tersebut, penyampaian informasi, koordinasi pekerjaan, maupun diskusi antaranggota tim dapat dilakukan secara lebih cepat tanpa harus melalui prosedur administrasi yang lebih panjang. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal di Kantor Regional I juga mempertimbangkan kebutuhan operasional setiap unit kerja sehingga penggunaan media komunikasi menjadi lebih fleksibel dan sesuai dengan kondisi di lapangan.

Dari hasil observasi peneliti melihat selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa penggunaan media komunikasi berlangsung secara berdampingan sesuai dengan fungsi masing-masing. Peneliti mengamati bahwa aplikasi NADIA lebih banyak digunakan ketika berkaitan dengan penyampaian surat, disposisi tugas, dokumen resmi perusahaan, maupun informasi yang memerlukan pencatatan administratif. Sementara itu, WhatsApp Group digunakan secara aktif hampir sepanjang jam kerja sebagai media koordinasi cepat antarpegawai, penyampaian informasi terbaru, pengingat pekerjaan, hingga tindak lanjut terhadap tugas yang sedang berlangsung. Selain itu, briefing pagi juga menjadi salah satu bentuk komunikasi langsung yang berfungsi untuk menyampaikan informasi sebelum aktivitas kerja dimulai sehingga seluruh anggota tim memiliki pemahaman yang sama mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan pada hari tersebut.

Kejelasan Pesan sebagai Faktor Peningkat Motivasi Kerja

Selain bentuk dan saluran komunikasi, kejelasan isi pesan yang disampaikan atasan turut menjadi determinan penting motivasi kerja karyawan. Informan (Reisa) menegaskan bahwa kejelasan arahan pimpinan meniadakan hambatan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

"Untuk komunikasi dari atasan kebawahan... enggak ada hambatan di tengah-tengah karena jelas... termasuk detail dan clear" (Informan-Reisa).

Dalam pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kejelasan pesan yang disampaikan oleh pimpinan menjadi salah satu faktor yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan di Kantor Regional I. Informasi yang disampaikan secara rinci, terarah, dan mudah dipahami membuat karyawan mampu memahami tugas yang harus dilaksanakan tanpa menimbulkan kebingungan ataupun perbedaan penafsiran. Kondisi tersebut juga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan komunikasi selama proses kerja sehingga setiap karyawan dapat menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan arahan yang telah diberikan. Kejelasan pesan dalam komunikasi internal menjadi dasar penting dalam membangun koordinasi kerja yang efektif antaranggota organisasi.

Kejelasan pesan yang dimaksud tidak hanya berkaitan dengan instruksi kerja, tetapi juga pesan yang bersifat membangun (constructive) dari atasan, sebagaimana dirasakan oleh informan (Balqis) dan informan (Rafly) yang menerima pola komunikasi serupa dari atasan masing-masing.

"Kalo untuk informasi yang disampaikan selama ini aku sangat jelas dan, menurut aku karna dari atasan aku itu enak orangnya jadi kayak bukan hanya informasi penting namun juga banyak penyampaian pesan yang bersifat membangun... jadi semangat aku pun juga meningkat" (Informan-Balqis).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh atasan tidak hanya berorientasi pada penyampaian informasi mengenai pekerjaan, tetapi juga

mengandung unsur dukungan yang mampu memberikan dorongan psikologis kepada karyawan. Cara penyampaian pesan yang komunikatif serta disertai dengan motivasi dan apresiasi membuat informan merasa lebih dihargai dalam lingkungan kerja. Situasi tersebut secara tidak langsung mendorong tumbuhnya semangat kerja yang lebih tinggi karena komunikasi yang diterima tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga membangun hubungan yang positif antara atasan dan bawahan.

Temuan serupa juga disampaikan oleh informan (Rafly) yang merasakan manfaat dari penyampaian pesan yang jelas dan memberikan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya.

"Untuk informasi yang disampaikan sejauh ini sangat jelas... bukan hanya informasi penting yang diberikan oleh atasan, namun juga banyak penyampaian pesan yang bersifat membangun, jadi semangat saya pun juga meningkat" (Informan-Rafly).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa penyampaian pesan yang jelas dan disertai komunikasi yang bersifat membangun memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Informan tidak hanya memperoleh pemahaman mengenai tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga merasakan adanya perhatian dan dukungan dari pimpinan melalui cara penyampaian pesan yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh isi informasi yang diberikan, tetapi juga oleh bagaimana pesan tersebut disampaikan sehingga mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan membangun semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa setiap penyampaian arahan dari pimpinan umumnya dilakukan secara sistematis dan mudah dipahami oleh seluruh anggota tim. Pada saat briefing maupun rapat koordinasi, pimpinan menjelaskan tujuan pekerjaan, pembagian tugas, serta target yang harus dicapai secara rinci sehingga karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Selain menyampaikan instruksi kerja, peneliti juga mengamati bahwa pimpinan beberapa kali memberikan dorongan, apresiasi, serta kalimat-kalimat yang bersifat memotivasi kepada anggota tim setelah penyampaian arahan. Suasana komunikasi tersebut menciptakan interaksi yang lebih positif sehingga karyawan tampak lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Komunikasi Dua Arah dan Partisipatif

Strategi komunikasi internal di Kantor Regional I juga ditandai dengan penerapan pola komunikasi dua arah yang membuka ruang diskusi antara atasan dan karyawan. Pola ini secara eksplisit diterapkan oleh Communication Department Head sebagai prinsip kepemimpinannya.

"Kalau saya pribadi dari dulu menerapkan sistem dua arah jadi memang saya orang yang open minded... in case ada hal-hal yang dirasa kurang pas atau kurang cocok saat pendelegasian pekerjaan, nah maksudnya tim itu bisa diskusi" (Informan-Iffa Latifah).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan di Kantor Regional I tidak hanya berorientasi pada penyampaian instruksi dari atasan kepada bawahan, tetapi juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan tanggapan, pendapat, maupun masukan terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan. Keterbukaan yang ditunjukkan oleh pimpinan menciptakan ruang komunikasi yang lebih demokratis sehingga setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berdiskusi apabila terdapat kendala ataupun perbedaan pandangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pola komunikasi seperti ini menunjukkan bahwa proses komunikasi internal berlangsung secara timbal balik dan mengedepankan penyelesaian masalah melalui dialog.

Pola partisipatif ini diperkuat oleh pimpinan divisi lain yang turut memberi ruang kepada karyawan untuk mengekspresikan gagasan dan usulan program kerja.

"Kami berikan kesempatan ke teman-teman untuk bisa mengekspresikan diri... kalau berkaitan dengan usulan-usulan program kerja kami banyak Ada risk campaign, risk awareness" (Informan-Yusuf Awal).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya terbatas pada pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga mencakup partisipasi dalam memberikan ide dan usulan yang berkaitan dengan program kerja di masing-masing unit. Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan untuk menyampaikan gagasan menunjukkan adanya budaya komunikasi yang terbuka dan menghargai kontribusi setiap anggota tim. Dengan adanya ruang partisipasi tersebut, karyawan merasa memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan sehingga mampu membangun rasa tanggung jawab dan keterlibatan terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Sebagai bentuk lanjutan dari komunikasi partisipatif tersebut, informan (Iffa Latifah) turut menjelaskan bahwa aspirasi karyawan yang terkumpul melalui proses dialog kemudian ditindaklanjuti melalui tiga langkah kebijakan, yaitu coaching, rotasi pekerjaan, dan penyaluran aspirasi ke bagian Human Capital.

"Ada tiga cara, yang pertama itu adalah Coaching... kedua itu refresh pekerjaan kayak tukar-tukar gitu... ketiga itu aspirasi jadi kayak aspirasi kamu maunya apa masih disini atau pengen punya aspirasi di tempat lain" (Informan-Iffa Latifah).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi dua arah di Kantor Regional I tidak berhenti pada proses penyampaian aspirasi semata, tetapi diikuti dengan tindak lanjut yang nyata dari pihak pimpinan. Aspirasi yang disampaikan oleh karyawan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan langkah pembinaan maupun pengembangan sumber daya manusia. Melalui kegiatan coaching, pimpinan memberikan arahan dan pendampingan kepada karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sementara itu, rotasi pekerjaan dilakukan sebagai upaya memberikan suasana kerja yang lebih bervariasi serta memperluas pengalaman kerja karyawan. Selain itu, kesempatan untuk menyampaikan aspirasi mengenai pengembangan karier menunjukkan adanya perhatian organisasi terhadap kebutuhan dan harapan setiap individu. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa komunikasi partisipatif tidak hanya bertujuan membangun hubungan yang baik, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dalam suasana yang terbuka. Pada beberapa kesempatan saat briefing maupun diskusi pekerjaan, peneliti mengamati bahwa pimpinan tidak hanya menyampaikan arahan, tetapi juga memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengajukan pertanyaan, memberikan pendapat, maupun menyampaikan kendala yang dihadapi selama proses pekerjaan. Diskusi berlangsung secara interaktif, di mana setiap masukan didengarkan dan ditanggapi secara langsung oleh pimpinan. Peneliti juga mengamati bahwa hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung tanpa adanya kesan kaku, sehingga karyawan terlihat lebih percaya diri dalam menyampaikan ide maupun solusi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi.

Kedekatan Atasan-Bawahan sebagai Mitra Kerja

Relasi antara atasan dan karyawan di Kantor Regional I cenderung tidak berjarak (minim gap), bahkan dimaknai sebagai relasi kemitraan dibandingkan relasi otoritatif yang

menekan. Hal ini paling jelas terlihat dari penuturan informan Niken yang bekerja di unit berskala kecil.

"Kita ga kayak gap antara atasan dan bawahan... dia pun menganggap kita bukan cuma bawahan, jadi kita partner kerja... itu yang bikin kita semangat" (Informan-Niken).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa hubungan antara atasan dan bawahan di Kantor Regional I dibangun atas dasar kerja sama dan saling menghargai, bukan semata-mata hubungan yang bersifat hierarkis. Informan memandang bahwa pimpinan memperlakukan setiap anggota tim sebagai rekan kerja yang memiliki kontribusi penting dalam mencapai tujuan organisasi. Cara pandang tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman sehingga karyawan merasa dihargai atas keberadaan dan perannya dalam tim. Perasaan dihargai tersebut kemudian menjadi salah satu faktor yang mendorong munculnya semangat kerja serta membangun motivasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Kedekatan relasional ini juga dirasakan informan (Rafly) melalui preferensinya menerima pesan secara informal, yang menurutnya mengurangi kesenjangan status antara dirinya dan atasan.

"Saya lebih sering menerima pesan secara informal dan saya juga suka dengan bentuk komunikasi seperti selagi saya bisa melihat bagaimana urgensi dari informasi... dengan adanya melakukan komunikasi informal menurut saya kedekatan antara atasan dan karyawan itu seperti tidak adanya gap" (Informan-Rafly).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi informal tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga menjadi sarana dalam membangun hubungan interpersonal yang lebih dekat antara atasan dan karyawan. Bentuk komunikasi yang santai membuat interaksi berlangsung lebih alami tanpa menghilangkan rasa hormat terhadap pimpinan. Informan merasakan bahwa komunikasi yang tidak terlalu kaku mampu menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka sehingga dirinya lebih mudah menyampaikan pendapat, bertanya ketika mengalami kesulitan, maupun berdiskusi mengenai pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang lebih personal mampu mengurangi kesenjangan psikologis antara atasan dan bawahan.

Dari sudut pandang eksternal, kedekatan relasional atasan-bawahan ini turut dikonfirmasi oleh informan (Sandi) yang mengamati keakraban tersebut tanpa keterlibatan langsung dalam struktur kerja formal.

"Pasti akrab mas..., sama saya saja atasannya itu ramah sekali, sering sekali balas membalas sapa, apalagi sama karyawannya itu keliatan dekat" (Informan-Sandi).

Pandangan dari informan eksternal tersebut memberikan gambaran bahwa hubungan yang akrab antara pimpinan dan karyawan dapat diamati secara langsung melalui interaksi sehari-hari di lingkungan kerja. Sikap ramah yang ditunjukkan oleh pimpinan tidak hanya dirasakan oleh karyawan di dalam unit, tetapi juga oleh pihak lain yang berinteraksi di lingkungan kantor. Kebiasaan saling menyapa, berkomunikasi dengan sopan, serta terjalinnya hubungan yang hangat menunjukkan bahwa budaya komunikasi di Kantor Regional I dibangun atas dasar saling menghormati dan saling menghargai. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan telah menjadi bagian dari budaya komunikasi internal organisasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa interaksi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dalam suasana yang akrab namun tetap profesional. Peneliti mengamati bahwa pimpinan sering berkomunikasi secara langsung dengan anggota tim tanpa menciptakan jarak yang berlebihan. Dalam beberapa kesempatan, baik saat berada di ruang kerja maupun

di luar kegiatan formal seperti setelah briefing atau pada waktu istirahat, pimpinan tampak terlibat dalam percakapan ringan bersama karyawan. Meskipun komunikasi berlangsung secara santai, pembahasan mengenai pekerjaan tetap menjadi perhatian utama ketika situasi menuntut penyelesaian tugas. Peneliti juga mengamati bahwa karyawan terlihat tidak ragu untuk mendekati pimpinan ketika ingin meminta arahan ataupun menyampaikan informasi terkait pekerjaan. Suasana tersebut mencerminkan adanya hubungan kerja yang dilandasi rasa saling percaya dan saling menghormati.

Apresiasi dan Umpan Balik sebagai Pendorong Motivasi Kerja

Pemberian apresiasi, baik dalam bentuk verbal maupun dukungan fasilitas kerja, ditemukan secara konsisten pada hampir seluruh informan sebagai faktor yang secara langsung membangun motivasi kerja. Informan (Niken) menekankan bahwa apresiasi tidak harus berbentuk materiil.

"Apresiasi sering sih... 'bagus kerjanya niken'... kita gaperlu apresiasi berupa barang atau mahal cuman kayak word of affirmation nya dari atasan... motivasi kerjanya jadi lebih meningkat" (Informan-Niken).

Dalam pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa bentuk apresiasi yang diberikan oleh atasan tidak selalu harus diwujudkan dalam bentuk penghargaan materiil. Ucapan sederhana yang berisi pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sudah mampu memberikan dampak positif terhadap semangat kerja. Informan memandang bahwa perhatian dan pengakuan dari atasan menjadi bukti bahwa usaha yang telah dilakukan mendapatkan penghargaan. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa percaya diri serta mendorong karyawan untuk mempertahankan bahkan membangun kualitas pekerjaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang berisi apresiasi verbal memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja karyawan.

Hal serupa disampaikan informan (Reisa) yang merasakan dampak langsung apresiasi rutin terhadap kinerjanya, serta informan (Oka Widodo) yang memaknai evaluasi dan koreksi dari atasan sebagai bentuk perhatian yang membangun motivasi.

"Kalau untuk apresiasi sih dari atasan itu sering banget... itu membuat motivasi saya sih, jadi kinerjanya makin baik ke depannya" (Informan-Reisa).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apresiasi yang diberikan secara konsisten mampu memberikan dorongan bagi karyawan untuk terus membangun kualitas kinerjanya. Informan merasa bahwa penghargaan yang diberikan oleh pimpinan menjadi bentuk kepercayaan atas hasil kerja yang telah dicapai. Perasaan dihargai tersebut memunculkan keinginan untuk bekerja lebih baik dan mempertahankan performa kerja yang telah ditunjukkan. Dengan demikian, apresiasi tidak hanya memberikan kepuasan secara emosional, tetapi juga menjadi stimulus bagi peningkatan motivasi kerja.

"Alhamdulillah selama ini selalu dapet koreksi... dari evaluasi dan masukan yang membangun, saya menjadi lebih semangat dan termotivasi" (Informan-Oka Widodo).

Peneliti menjelaskan bahwa penerangan tersebut memperlihatkan umpan balik dari atasan tidak selalu dipersepsikan sebagai kritik yang bersifat negatif. Sebaliknya, evaluasi dan koreksi yang disampaikan secara konstruktif justru dipandang sebagai bentuk perhatian pimpinan terhadap perkembangan kemampuan karyawan. Melalui masukan tersebut, informan memperoleh pemahaman mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki sehingga memiliki dorongan untuk terus mengembangkan kualitas pekerjaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang disertai evaluasi yang membangun mampu membangun motivasi sekaligus membantu proses pengembangan kompetensi karyawan.

Bentuk apresiasi yang lebih konkret berupa dukungan fasilitas kerja juga ditemukan pada informan (Balqis), sedangkan perhatian personal dari atasan terhadap kondisi psikologis karyawan disampaikan informan (Roland).

"Banyak sekali apresiasi yang diberikan oleh atasan aku... itu kebesokannya atasan aku ingin ngajuin beberapa keperluan alat untuk membantu aku membuat konten vidio, dan sekarang aku sudah bisa buat konten vidio dengan hasil yang bagus" (Informan-Balqis).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apresiasi tidak hanya diwujudkan melalui ucapan, tetapi juga melalui dukungan nyata yang diberikan organisasi untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan. Penyediaan fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan memberikan kesempatan bagi informan untuk membangun kualitas hasil pekerjaannya. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya menghargai hasil kerja yang telah dicapai, tetapi juga memberikan kepercayaan serta sarana yang diperlukan agar karyawan dapat terus berkembang. Hal tersebut menjadi salah satu bentuk komunikasi organisasi yang diwujudkan melalui tindakan nyata dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

"Kadang tanya bagaimana progresnya, suka bilang 'kalo pusing kamu jeda dulu saja kamu refresh dulu saja biar ga terlalu numpuk pusingnya' begitu, sekecil itu saja sudah berarti banget buat saya sendiri... buat motivasi tentunya pengaruhnya cukup signifikan"

(Informan-Roland).

Pernyataan informan tersebut memperlihatkan bahwa perhatian atasan terhadap kondisi psikologis karyawan juga menjadi bagian dari komunikasi internal yang mampu membangun motivasi kerja. Informan merasa bahwa kepedulian yang ditunjukkan melalui pertanyaan mengenai perkembangan pekerjaan maupun anjuran untuk beristirahat ketika mengalami kelelahan memberikan rasa nyaman dalam bekerja. Sikap empati tersebut membuat karyawan merasa diperhatikan sebagai individu, bukan hanya sebagai pelaksana tugas. Kondisi ini memperlihatkan bahwa komunikasi interpersonal yang disertai kepedulian mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya semangat kerja karyawan.

Menurut hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa pimpinan tidak hanya memberikan arahan kepada karyawan, tetapi juga secara rutin memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Peneliti mengamati bahwa apresiasi sering kali diberikan dalam bentuk ucapan terima kasih, pujian atas penyelesaian tugas, maupun pengakuan terhadap kontribusi karyawan ketika pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu, apabila terdapat kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan menyampaikan evaluasi secara langsung dengan bahasa yang santun dan bersifat membangun tanpa memberikan tekanan yang berlebihan kepada karyawan. Dalam beberapa kesempatan, peneliti juga mengamati adanya perhatian pimpinan terhadap kondisi anggota tim, seperti menanyakan perkembangan pekerjaan, memberikan kesempatan untuk beristirahat ketika beban kerja meningkat, serta mendukung kebutuhan fasilitas kerja yang diperlukan oleh karyawan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal. Suasana komunikasi tersebut menunjukkan adanya hubungan kerja yang didasarkan pada penghargaan, kepedulian, dan dukungan terhadap pengembangan karyawan.

Strategi Mengurangi Kejenuhan dan Monotonitas Kerja

Mengingat karakter pekerjaan di lingkungan kebandarudaraan yang cenderung rutin dan menuntut kesiapsiagaan tinggi, Kantor Regional I menerapkan sejumlah strategi untuk mencegah kejenuhan kerja, mulai dari rotasi penanggung jawab pekerjaan (switch PIC),

bekerja dari luar kantor, hingga kegiatan kebersamaan. Communication Department Head menjelaskan penerapan rotasi tugas sebagai berikut.

"Saya pribadi melakukan refreshment... bisa refreshment pendelegasian pekerjaan, jadi si karyawan ini kita switch PIC dari jobdesk tugasnya agar tidak merasa bosan... lalu menerapkan bekerja di luar kantor ke semisal di kopi shop" (Informan-Iffa Latifa).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa pimpinan secara aktif menerapkan berbagai bentuk penyegaran kerja (refreshment) sebagai bagian dari strategi komunikasi internal. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melakukan rotasi tanggung jawab pekerjaan (switch PIC) sehingga karyawan memperoleh pengalaman baru dan tidak terus-menerus mengerjakan tugas yang sama. Selain itu, pemberian kesempatan untuk bekerja di luar lingkungan kantor juga menjadi alternatif yang digunakan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih fleksibel. Strategi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya memperhatikan penyelesaian pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kondisi psikologis karyawan agar tetap memiliki semangat dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Pada level divisi lain, strategi serupa diwujudkan melalui kegiatan kebersamaan berskala lebih besar, termasuk perayaan hari kemerdekaan.

"Kita coba bikin sesuatu kalau dalam forum ada icebreaking... kita seringnya ada kegiatan-kegiatan keluar bersama biar tidak monoton... acara Agustusan 17 Agustus kita bikin acara bersama untuk perlombaan dengan hadiah kecil-kecilan, makan bersama" (Informan-Yusuf Awal).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa upaya mengurangi kejenuhan kerja tidak hanya dilakukan melalui perubahan pola pekerjaan, tetapi juga melalui berbagai kegiatan yang mampu mempererat hubungan antarkaryawan. Kegiatan ice breaking, aktivitas di luar kantor, hingga perayaan Hari Kemerdekaan menjadi sarana untuk menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan. Melalui kegiatan tersebut, karyawan memiliki kesempatan untuk berinteraksi di luar rutinitas pekerjaan sehingga hubungan sosial dalam tim menjadi semakin erat. Kehadiran kegiatan kebersamaan ini menunjukkan bahwa organisasi berupaya menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan karyawan akan suasana kerja yang nyaman.

Gaya komunikasi humoris turut menjadi strategi informal yang diterapkan informan (Oka Widodo) untuk mencairkan suasana kerja, berbeda dari pengalamannya sebelumnya di unit operasional yang lebih kaku.

"Untuk mengurangi rasa bosan pada saat bekerja itu pasti selalu menggunakan gaya informasi yang humoris... bisa membangun dan mencairkan suasana"

(Informan-Oka Widodo).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi yang disampaikan dengan pendekatan humor juga menjadi salah satu cara untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja. Informan merasakan bahwa suasana kerja yang diselingi komunikasi yang santai dan humoris mampu menciptakan interaksi yang lebih menyenangkan tanpa mengurangi profesionalitas dalam bekerja. Pendekatan komunikasi seperti ini membantu mencairkan suasana ketika beban pekerjaan meningkat sehingga hubungan antaranggota tim tetap terjaga dengan baik. Dengan demikian, komunikasi yang bersifat ringan dan penuh keakraban menjadi salah satu bentuk strategi komunikasi internal yang mendukung kenyamanan lingkungan kerja.

Fleksibilitas untuk beristirahat sejenak di tengah rutinitas kerja, serta tradisi merayakan momen personal karyawan seperti ulang tahun maupun kelahiran anak, turut disampaikan informan (Roland).

"Saya juga ga selalunya bekerja didalam ruangan dan kalo dirasa bosan saat bekerja didalam ruangan kadan kita kayak istirahat sejenak, dan itu juga diperbolehkan ko sama atasan saya... sama kadang kalo ada perayaan seperti ulang tahun, berita kelahiran dari rekan rekan kerja pasti dirayakan" (Informan-Roland).

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengatur ritme kerja ketika mulai merasakan kelelahan atau kejenuhan. Kesempatan untuk beristirahat sejenak dipandang sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kondisi fisik dan psikologis karyawan agar tetap mampu bekerja secara optimal. Selain itu, tradisi merayakan momen-momen pribadi, seperti ulang tahun maupun kelahiran anak, menunjukkan adanya budaya organisasi yang memberikan perhatian terhadap kehidupan sosial karyawan. Bentuk perhatian tersebut menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi sekaligus mempererat hubungan antarpegawai di lingkungan kerja.

Kebebasan berekspresi dalam pekerjaan kreatif turut menjadi strategi tersendiri bagi informan (Balqis) yang berperan sebagai pembuat konten di unit Communication.

"Aku kan seorang pembuat konten begitu di unit communication jadi aku bebas untuk mengekspresikan ide aku buat membuat vidio konten, kayak pergi keluar kantor untuk buat konten dan itu menurut aku ga bikin bosan... terus kayak atasan aku juga kadang kalo ada perayaan apapun itu pasti sehabis kerja pasti kita makan-makan diluar" (Informan-Balqis).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberian kebebasan kepada karyawan dalam mengekspresikan kreativitas menjadi salah satu bentuk strategi komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan. Informan merasa bahwa keleluasaan dalam mengembangkan ide serta kesempatan untuk melakukan pengambilan konten di luar kantor membuat pekerjaan terasa lebih bervariasi dan tidak monoton. Selain itu, kegiatan makan bersama setelah perayaan tertentu turut memperkuat hubungan emosional antara pimpinan dan anggota tim. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi memberikan ruang bagi kreativitas sekaligus membangun suasana kerja yang lebih positif melalui aktivitas kebersamaan.

Seberapa efektif strategi ini turut dikonfirmasi secara eksternal oleh informan (Sandi) yang mengamati mobilitas kerja karyawan ke lapangan sebagai salah satu faktor yang mencegah kejenuhan.

"Kalo keluar ruangan itu sering, karna disini ga selalunya bekerja didalam ruangan mas, kadang juga ke terminal 3 buat monitoring... kalo saya lihat ga jenuh karna suasananya ga formal kalo lagi dikantor pasti ada waktunya serius dan ada waktunya buat profesional" (Informan-Sandi).

Pandangan dari informan eksternal tersebut memperkuat temuan bahwa aktivitas kerja di Kantor Regional I tidak hanya dilakukan di dalam ruang kantor. Mobilitas karyawan menuju area operasional, seperti Terminal 3 untuk kegiatan monitoring, membuat aktivitas kerja menjadi lebih dinamis sehingga mengurangi kejenuhan akibat rutinitas yang berulang. Informan juga mengamati bahwa suasana kerja di lingkungan kantor berlangsung secara seimbang, di mana terdapat waktu untuk bekerja secara serius dan terdapat pula waktu untuk berinteraksi secara lebih santai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kantor Regional I mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan profesionalitas dengan suasana kerja yang nyaman.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti selama melaksanakan penelitian di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa berbagai strategi penyegaran kerja

benar-benar diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Peneliti mengamati adanya rotasi tanggung jawab pada beberapa pekerjaan tertentu sesuai dengan kebutuhan unit kerja sehingga karyawan memperoleh variasi dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, aktivitas pekerjaan juga tidak selalu dilakukan di dalam ruangan, terutama bagi unit Communication yang beberapa kali melakukan peliputan, dokumentasi, monitoring, maupun pembuatan konten di area bandara. Peneliti juga mengamati bahwa suasana kerja sering kali diselingi dengan percakapan ringan, humor, maupun kegiatan kebersamaan, baik dalam bentuk makan bersama setelah menyelesaikan pekerjaan maupun perayaan momen tertentu. Dalam beberapa kesempatan, pimpinan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beristirahat sejenak ketika beban pekerjaan meningkat. Berbagai bentuk aktivitas tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis sehingga rutinitas pekerjaan tidak terasa monoton.

Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan atas Strategi Komunikasi

komunikasi internal di Kantor Regional I tidak hanya berfokus pada pelaksanaan komunikasi dalam kegiatan operasional sehari-hari, tetapi juga dilengkapi dengan mekanisme evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan tetap berjalan secara efektif, mampu mengatasi hambatan yang muncul, serta terus menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi maupun karyawan. Proses evaluasi dilakukan melalui pemantauan terhadap pelaksanaan pekerjaan, tingkat kehadiran, hingga pemilihan metode komunikasi yang sesuai dengan karakteristik pesan yang akan disampaikan. Division Head Governance and Risk Management menjelaskan proses evaluasi tersebut sebagai berikut.

"Kami coba pelaksanaan tugas teman-teman yang selalu atasan atau saya monitor... keterkaitan dengan tingkat kehadiran... kita cari solusinya... kita komunikasikan bersama dengan yang bersangkutan, kemudian kita cari jalan keluarnya bersama" (Informan-Yusuf Awal).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa evaluasi komunikasi internal dilakukan secara berkesinambungan melalui proses pemantauan terhadap pelaksanaan pekerjaan dan disiplin kehadiran karyawan. Hasil pemantauan tersebut tidak semata-mata digunakan untuk menilai kinerja, tetapi juga menjadi dasar dalam mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi oleh karyawan. Apabila ditemukan permasalahan, pimpinan tidak langsung memberikan keputusan secara sepihak, melainkan mengajak karyawan berdiskusi untuk mencari penyebab serta menentukan solusi yang dapat diterapkan bersama. Pola evaluasi seperti ini menunjukkan bahwa komunikasi internal di Kantor Regional I berlangsung secara terbuka dan mengedepankan penyelesaian masalah melalui kerja sama antara pimpinan dan karyawan. Dengan demikian, proses evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga menjadi sarana pembinaan yang bertujuan membangun kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Sementara itu, Communication Department Head menegaskan pentingnya kesesuaian metode komunikasi dengan karakter pesan sebagai langkah kebijakan yang berkelanjutan.

"Satu langkah kebijakan sebetulnya harus tahu metode yang tepat... satu pengetahui dulu kontennya apa yang kedua metodenya seperti apa dan toolsnya apa... kalau memang ada hal-hal yang bisa disampaikan secara langsung, kalau saya sendiri ya saya sampaikan secara langsung" (Informan-Iffa Latifah).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi internal tidak hanya ditentukan oleh isi pesan yang disampaikan, tetapi juga dipengaruhi oleh ketepatan dalam memilih metode dan media komunikasi. Sebelum menyampaikan suatu informasi,

pimpinan terlebih dahulu mempertimbangkan karakteristik pesan, tujuan komunikasi, serta media yang paling sesuai agar informasi dapat diterima dan dipahami secara efektif oleh karyawan. Untuk informasi tertentu yang memerlukan penjelasan lebih rinci atau memiliki tingkat urgensi yang tinggi, komunikasi dilakukan secara langsung agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penyampaian pesan. Pendekatan tersebut memperlihatkan bahwa strategi komunikasi di Kantor Regional I terus dikembangkan melalui penyesuaian metode komunikasi dengan kebutuhan situasi yang dihadapi organisasi.

Peneliti menemukan pada hasil observasi bahwa selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa proses evaluasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas komunikasi sehari-hari. Peneliti mengamati bahwa pimpinan secara rutin melakukan pemantauan terhadap perkembangan pekerjaan yang sedang dilaksanakan oleh setiap anggota tim. Dalam beberapa kesempatan setelah briefing maupun rapat koordinasi, pimpinan melakukan tindak lanjut dengan menanyakan perkembangan tugas, memberikan arahan tambahan apabila diperlukan, serta mendiskusikan kendala yang dihadapi oleh karyawan. Peneliti juga mengamati bahwa penyampaian informasi tidak dilakukan dengan pola yang sama pada setiap kondisi. Untuk informasi yang bersifat mendesak atau membutuhkan penjelasan lebih rinci, pimpinan lebih memilih menyampaikan pesan secara langsung kepada karyawan. Sementara itu, informasi yang bersifat administratif maupun rutin disampaikan melalui media komunikasi yang telah digunakan oleh organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap hasil pekerjaan, tetapi juga terhadap efektivitas cara berkomunikasi yang diterapkan dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Hambatan Strategi Komunikasi Internal dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia

Selain strategi yang telah diuraikan, penelitian ini turut menemukan sejumlah hambatan yang menyertai pelaksanaan komunikasi internal di Kantor Regional I. Secara umum, hambatan yang ditemukan bersifat insidental dan tidak terpolakan secara sistemik, sehingga dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan cenderung tidak signifikan. Dibawah ini terdapat 7 temuan dari rumusan masalah dari hambatan strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan pada kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia.

Miskomunikasi sebagai Hambatan yang Lumrah namun Minim Dampak

Miskomunikasi diakui hampir seluruh informan sebagai risiko yang wajar terjadi dalam setiap proses komunikasi, termasuk di lingkungan kerja yang telah menerapkan strategi komunikasi internal secara sistematis. Meskipun demikian, para informan berpendapat bahwa miskomunikasi yang terjadi di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia umumnya tidak menimbulkan dampak yang besar karena terdapat upaya klarifikasi dan evaluasi yang dilakukan segera setelah kesalahan komunikasi teridentifikasi. Informan (Oka Widodo) menjelaskan bagaimana verifikasi ulang menjadi solusi atas persoalan tersebut.

"Tentu pernah, sering banget namanya kita berkomunikasi kan pasti ada aja missnya... kita perlu memverifikasi lagi" (Informan-Oka Widodo).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa miskomunikasi dipandang sebagai bagian yang tidak dapat sepenuhnya dihindari dalam proses komunikasi organisasi. Informan menjelaskan bahwa ketika terjadi perbedaan pemahaman terhadap suatu informasi, langkah yang dilakukan bukan saling menyalahkan, melainkan melakukan verifikasi kembali terhadap pesan yang diterima. Proses klarifikasi tersebut membantu

memastikan bahwa informasi yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan pekerjaan benar-benar sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya komunikasi di Kantor Regional I lebih mengedepankan penyelesaian masalah melalui konfirmasi ulang sehingga potensi kesalahan dapat diminimalkan.

"Kalau berdampak, tidak begitu berdampak signifikan... justru itu sebagai bahan evaluasi kita juga" (Informan-Oka Widodo).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi memandang setiap kesalahan komunikasi sebagai bagian dari proses perbaikan yang berkelanjutan. Miskomunikasi tidak diperlakukan sebagai kegagalan individu, tetapi dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki cara penyampaian maupun penerimaan informasi pada kesempatan berikutnya. Pendekatan seperti ini mencerminkan adanya budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran sehingga setiap hambatan komunikasi dapat menjadi masukan untuk membangun efektivitas komunikasi internal di masa mendatang.

Pandangan serupa disampaikan informan (Rafly) yang menempatkan ketelitian penerima pesan sebagai kunci meminimalkan dampak miskomunikasi.

"Pastinya yang namanya komunikasinya itu pasti ada missskomnya, bahkan orang yang memang sudah hebat berkomunikasi itu tidak luput dari kesalahan dalam berkomunikasi... kita sebagai orang yang menerima pesan pastinya harus lebih teliti lagi dalam menerima pesan" (Informan-Rafly).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya bergantung pada kemampuan penyampai pesan, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan penerima dalam memahami informasi yang diterima. Informan menilai bahwa ketelitian dalam membaca, mendengarkan, maupun memahami isi pesan menjadi salah satu langkah penting untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dipandang sebagai tanggung jawab bersama antara pemberi dan penerima pesan sehingga setiap pihak memiliki peran dalam meminimalkan potensi miskomunikasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, peneliti tidak menemukan adanya miskomunikasi yang berdampak serius terhadap pelaksanaan pekerjaan. Peneliti justru mengamati bahwa ketika terdapat informasi yang belum dipahami secara utuh, karyawan maupun pimpinan cenderung segera melakukan konfirmasi secara langsung, baik melalui komunikasi tatap muka maupun melalui media komunikasi internal yang digunakan oleh organisasi. Dalam beberapa kesempatan, peneliti juga mengamati bahwa setelah briefing atau penyampaian arahan, beberapa karyawan mengajukan pertanyaan untuk memastikan kembali pemahaman mereka terhadap tugas yang diberikan. Sikap tersebut menunjukkan adanya budaya komunikasi yang terbuka dan tidak ragu untuk melakukan klarifikasi apabila terdapat informasi yang dirasa kurang jelas. Proses konfirmasi tersebut membuat potensi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat diminimalkan sejak awal.

Informasi Mendadak (Urgent) sebagai Hambatan Situasional

Karakter operasional kebandarudaraan yang menuntut kesiapsiagaan tinggi turut memunculkan hambatan berupa informasi yang bersifat mendadak. Informan (Reisa) menuturkan hal ini sebagai satu-satunya kendala yang dirasakannya.

"Kalau hambatan untuk informasi aku selama ini sih gak ada... mungkin hambatannya sedikit, terkadang yang suka dadakan-dadakan" (Informan-Reisa).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa hambatan komunikasi yang dirasakan oleh informan bukan berasal dari ketidakjelasan penyampaian informasi, melainkan dari waktu penyampaian informasi yang terkadang bersifat mendadak. Informasi

yang disampaikan secara tiba-tiba mengharuskan karyawan untuk segera menyesuaikan rencana pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Meskipun demikian, informan menilai bahwa kondisi tersebut masih dapat diatasi dan tidak menjadi hambatan yang mengganggu keseluruhan proses komunikasi di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi lebih bersifat situasional dan merupakan bagian dari dinamika pekerjaan di sektor kebandarudaraan. Informan (Reisa) juga menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang dimilikinya menjadi salah satu faktor yang membantu dalam menghadapi kondisi tersebut.

"Lebih terkadang sih bingung aja... tapi mungkin karena memang jam terbang saya tinggi jadi semua bisa terlewati dengan cepat" (Informan-Reisa).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran penting dalam membangun kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan informasi yang terjadi secara tiba-tiba. Meskipun pada awalnya informasi mendadak dapat menimbulkan kebingungan, pengalaman yang telah dimiliki membuat informan mampu mengambil keputusan dan menyesuaikan langkah kerja secara lebih cepat. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan beradaptasi menjadi salah satu kompetensi yang berkembang melalui pengalaman kerja sehingga hambatan komunikasi yang bersifat situasional dapat diminimalkan.

Kendala serupa turut disampaikan informan (Balqis) yang mengaitkan informasi mendadak dengan tuntutan monitoring operasional bandara yang berjalan nonstop.

"Kalo kendala dari komunikasi pastinya ada ya, tapi so far aku dan teman-teman cukup jelas sih... paling yang gabisa di hindarin itu informasi yang urgent ya yang dadakan itu juga kita kan harus selalu siap, sigap sebagai monitoring berjalannya bandara" (Informan-Balqis).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa informasi yang bersifat mendadak merupakan konsekuensi dari karakteristik pekerjaan di lingkungan kebandarudaraan yang membutuhkan respons cepat terhadap setiap perkembangan situasi. Meskipun informasi disampaikan secara jelas, perubahan kondisi operasional sering kali mengharuskan karyawan untuk segera melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Informan menekankan bahwa kesiapsiagaan dan kecepatan dalam merespons informasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tanggung jawab pekerjaan, khususnya pada unit yang memiliki fungsi monitoring terhadap aktivitas operasional bandara. Dengan demikian, hambatan yang muncul lebih berkaitan dengan faktor waktu dibandingkan dengan kualitas penyampaian informasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa penyampaian informasi yang bersifat mendadak memang menjadi bagian dari aktivitas kerja sehari-hari. Peneliti mengamati bahwa beberapa informasi operasional maupun permintaan koordinasi diterima secara tiba-tiba melalui media komunikasi internal maupun komunikasi langsung dari pimpinan. Ketika kondisi tersebut terjadi, karyawan segera melakukan koordinasi dengan anggota tim lainnya untuk menyesuaikan pembagian tugas dan menentukan langkah yang harus dilakukan. Meskipun perubahan informasi berlangsung dalam waktu yang singkat, peneliti tidak menemukan adanya kepanikan yang berlebihan di antara karyawan. Sebaliknya, setiap anggota tim terlihat mampu merespons informasi dengan cepat sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya komunikasi yang telah terbentuk di Kantor Regional I mendukung kemampuan karyawan dalam menghadapi situasi yang dinamis.

Hambatan Bersifat Personal dan Insidental pada Karyawan

Hambatan komunikasi turut dipengaruhi kondisi personal karyawan yang bersifat insidental, sebagaimana dijelaskan Oleh (Yusuf Awalín) selaku Division Head Governance and Risk Management berikut.

"Hambatannya sifatnya itu Incidencial seperti misalnya saja teman-teman itu moodnya kurang bagus biasanya dipengaruhi dengan adanya latar belakang kondisi di keluarga masing-masing. Contoh seperti karyawan yang saki, berita duka dari keluarga" (Informan-Yusuf Awalín).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa hambatan komunikasi yang bersifat personal umumnya dipengaruhi oleh kondisi emosional maupun situasi pribadi yang sedang dialami oleh karyawan. Faktor seperti kondisi kesehatan, suasana hati yang kurang baik, maupun adanya permasalahan keluarga dapat memengaruhi konsentrasi dan kesiapan karyawan dalam menjalankan komunikasi di lingkungan kerja. Meskipun demikian, hambatan tersebut dipandang sebagai kondisi yang bersifat sementara (insidental) dan dapat dialami oleh siapa saja. Oleh karena itu, organisasi tidak memandang kondisi tersebut sebagai bentuk ketidakmampuan karyawan, melainkan sebagai bagian dari dinamika kehidupan yang perlu dipahami secara bijaksana.

Pernyataan informan menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kesadaran bahwa setiap karyawan membawa latar belakang kehidupan pribadi yang berbeda ketika berada di lingkungan kerja. Kesadaran tersebut mendorong organisasi untuk membangun komunikasi yang lebih humanis dengan mempertimbangkan kondisi psikologis maupun emosional karyawan. Melalui pendekatan komunikasi yang penuh empati, pimpinan berupaya memahami penyebab menurunnya kondisi kerja karyawan sebelum menentukan langkah penyelesaian yang tepat. Pendekatan seperti ini membantu menjaga hubungan kerja tetap harmonis sekaligus mengurangi potensi kesalahpahaman yang dapat muncul akibat kondisi personal yang sedang dialami oleh karyawan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, peneliti mengamati bahwa hubungan antara pimpinan dan karyawan berlangsung dengan cukup terbuka sehingga kondisi pribadi yang memengaruhi pekerjaan sering kali dapat dikomunikasikan secara langsung. Ketika terdapat karyawan yang mengalami kondisi kesehatan yang kurang baik ataupun menghadapi situasi pribadi tertentu, pimpinan maupun rekan kerja terlihat memberikan pengertian serta dukungan agar karyawan tersebut tetap merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Peneliti juga mengamati bahwa komunikasi di lingkungan kerja tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga disertai perhatian terhadap kondisi setiap anggota tim. Suasana kerja yang saling peduli tersebut membantu menjaga komunikasi tetap berjalan dengan baik meskipun terdapat hambatan yang berasal dari faktor personal.

Hambatan Lintas Unit dan Koordinasi dengan Pihak Eksternal

Hambatan komunikasi yang relatif lebih terasa di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia justru muncul ketika proses komunikasi melibatkan unit kerja lain maupun pihak eksternal. Berbeda dengan komunikasi yang berlangsung di dalam satu unit kerja yang telah memiliki pola koordinasi yang baik, komunikasi lintas unit membutuhkan penyesuaian yang lebih besar karena melibatkan karakteristik, kepentingan, serta mekanisme kerja yang berbeda. Kondisi tersebut disampaikan oleh informan (Yusuf Awalín) yang mengaitkannya dengan perlunya mengurangi ego sektoral antarunit.

"Kami kurang merasakan adanya hambatan karena sudah menjadi tim yang solid... cuman ketika ini berhubungan dengan unit-unit lain... itu butuh adanya menghilangkan ego

unit... mungkin dengan adanya hubungan, yang pertama mungkin hubungan informal dulu" (Informan-Yusuf Awal).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi di dalam unit kerja telah berjalan dengan baik karena setiap anggota tim telah memiliki pemahaman yang sama terhadap pola kerja dan mekanisme komunikasi yang diterapkan. Namun, ketika koordinasi melibatkan unit lain, tantangan komunikasi mulai muncul akibat adanya perbedaan sudut pandang, prioritas pekerjaan, maupun kepentingan masing-masing unit. Informan menekankan bahwa untuk mengurangi hambatan tersebut diperlukan hubungan yang lebih terbuka, salah satunya melalui pendekatan komunikasi informal sebelum memasuki komunikasi yang bersifat formal. Pendekatan tersebut dinilai mampu membangun hubungan yang lebih baik antarpersonel sehingga koordinasi lintas unit dapat berlangsung lebih efektif.

Pengalaman serupa disampaikan informan (Roland) yang pernah mengalami kesalahan informasi dalam koordinasi lintas regional.

"Kalo itu sih selalu jelas ya kalo di unit kita tapi waktu itu pernah kita salah informasi ketika berkoordinasi dengan luar regional I intinya mereka eksternal lah" (Informan-Roland).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi di dalam unit kerja pada umumnya telah berjalan secara jelas dan terarah. Akan tetapi, ketika proses komunikasi melibatkan pihak eksternal, potensi terjadinya kesalahan informasi menjadi lebih besar. Perbedaan sistem kerja, alur komunikasi, maupun pemahaman terhadap informasi dapat menyebabkan terjadinya miskomunikasi dalam proses koordinasi. Meskipun demikian, informan mengungkapkan bahwa kondisi tersebut hanya terjadi pada situasi tertentu dan bukan merupakan hambatan yang sering dialami dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan komunikasi lebih banyak muncul ketika koordinasi dilakukan di luar lingkup unit kerja yang telah memiliki pola komunikasi yang mapan.

Dari sudut pandang eksternal, informan (Sandi) turut mengonfirmasi bahwa potensi kesalahpahaman lebih banyak terjadi pada level lintas unit dibandingkan komunikasi internal dalam satu unit kerja.

"Gapernah sih mas, kalo di sela sela aktivitas karyawan bekerja saya juga ga selalu ada di lokasi mas, paling kalo kesalah pahaman lebih ke antar unit sih mas, selama saya perhatikan disini jarang terjadi dan hampir ga ada kayanya mas" (Informan-Sandi).

Dalam hasil wawancara tersebut memperkuat hasil wawancara sebelumnya bahwa komunikasi di dalam masing-masing unit kerja relatif berjalan dengan baik. Informan yang mengamati aktivitas kerja dari sudut pandang eksternal menilai bahwa kesalahpahaman antarkaryawan dalam satu unit hampir tidak pernah terlihat. Apabila terdapat kendala komunikasi, kondisi tersebut lebih sering berkaitan dengan koordinasi antarunit yang memiliki ruang lingkup pekerjaan berbeda. Meskipun demikian, informan juga menegaskan bahwa hambatan tersebut jarang terjadi dan tidak sampai mengganggu aktivitas kerja secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal di kantor Regional I telah mampu menciptakan hubungan kerja yang cukup harmonis di dalam setiap unit.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa koordinasi di dalam masing-masing unit berlangsung secara lancar karena didukung oleh komunikasi yang intensif dan hubungan kerja yang telah terbangun dengan baik. Sementara itu, ketika terdapat pekerjaan yang melibatkan unit lain maupun pihak eksternal, proses komunikasi umumnya memerlukan koordinasi yang lebih banyak untuk memastikan kesesuaian informasi yang diterima oleh

setiap pihak. Peneliti juga mengamati bahwa pimpinan maupun karyawan cenderung melakukan konfirmasi ulang terhadap informasi yang berasal dari luar unit sebelum informasi tersebut ditindaklanjuti. Langkah tersebut dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, hubungan komunikasi informal antarpersonel dari unit yang berbeda juga terlihat dimanfaatkan sebagai salah satu cara untuk memperlancar koordinasi sehingga proses komunikasi dapat berlangsung lebih efektif.

Kurangnya Pemahaman Teknis (Tupoksi) sebagai Faktor Internal Tim

Selain faktor eksternal, hambatan komunikasi internal di kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia juga dapat bersumber dari kurangnya pemahaman anggota tim terhadap aspek teknis pekerjaan atau tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang menjadi tanggung jawabnya. Hambatan ini tidak berkaitan dengan proses penyampaian informasi, melainkan lebih kepada kemampuan individu dalam memahami cara pelaksanaan pekerjaan secara teknis setelah informasi tersebut diterima. Kondisi tersebut dijelaskan oleh Communication Department Head sebagai berikut.

"Kalau hambatan sebenarnya lebih kepada pemahaman dalam tim gitu terhadap pekerjaannya... kalau misalkan hanya tau pekerjaannya tapi misalnya nggak tau nih untuk ngerjain itu tuh teknisnya kayak gimana... paling sama hambatan yang susah untuk di prediksi si dari pihak external" (Informan-Iffa Latifah).

Pernyataan informan tersebut dapat dipahami bahwa salah satu hambatan dalam pelaksanaan komunikasi internal bukan terletak pada kurangnya informasi yang diterima oleh karyawan, melainkan pada pemahaman terhadap aspek teknis dalam menjalankan pekerjaan. Informasi yang disampaikan oleh pimpinan pada dasarnya telah diterima dengan baik oleh anggota tim, namun dalam kondisi tertentu masih terdapat karyawan yang membutuhkan penjelasan lebih lanjut mengenai langkah-langkah teknis dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kejelasan penyampaian pesan, tetapi juga oleh tingkat pemahaman karyawan terhadap isi pesan tersebut sehingga dapat diimplementasikan dalam bentuk tindakan yang sesuai.

Informan juga menjelaskan bahwa hambatan teknis tersebut masih dapat diatasi melalui proses komunikasi yang berlangsung di dalam tim. Ketika terdapat anggota yang belum memahami pelaksanaan suatu pekerjaan, pimpinan maupun rekan kerja memberikan penjelasan tambahan, arahan, serta pendampingan agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal di Kantor Regional I tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana berbagi pengetahuan (knowledge sharing) untuk membangun pemahaman teknis setiap anggota tim. Selain itu, informan juga mengungkapkan bahwa tantangan lain yang sulit diprediksi berasal dari pihak eksternal yang sewaktu-waktu dapat memengaruhi kelancaran koordinasi pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, terlihat bahwa ketika terdapat tugas baru maupun pekerjaan yang memerlukan kemampuan teknis tertentu, anggota tim tidak segan untuk meminta penjelasan kepada pimpinan ataupun rekan kerja yang lebih memahami pekerjaan tersebut. Peneliti mengamati bahwa proses komunikasi dalam situasi tersebut berlangsung secara terbuka melalui diskusi, pemberian arahan, maupun pendampingan secara langsung sehingga karyawan dapat memahami teknis pekerjaan sebelum melaksanakan tugas yang diberikan. Peneliti juga mengamati bahwa pimpinan memberikan kesempatan kepada

anggota tim untuk bertanya apabila terdapat bagian pekerjaan yang belum dipahami. Suasana komunikasi yang terbuka tersebut membantu meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan sekaligus membangun pemahaman teknis setiap anggota tim.

Dampak Hambatan terhadap Motivasi Kerja: Umumnya Tidak Signifikan

Temuan yang konsisten muncul dari hampir seluruh informan adalah persepsi bahwa berbagai hambatan komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja mereka. Hambatan yang muncul lebih dipandang sebagai bagian dari dinamika pekerjaan yang harus dihadapi dan diselesaikan bersama, bukan sebagai faktor yang mengurangi semangat dalam bekerja. Bahkan, beberapa informan menilai bahwa motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal individu dibandingkan dengan hambatan komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi. Communication Department Head menjelaskan pandangannya sebagai berikut.

"Namanya motivasi kerja tergantung dari timnya dari internal Itu kayak dari individu perorangan-orangnya... lingkungan mempengaruhi tapi sejauh mana lingkungan itu mempengaruhi terhadap motivasi pribadi" (Informan-Iffa Latifah).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa motivasi kerja pada dasarnya berasal dari dorongan yang dimiliki oleh setiap individu. Meskipun lingkungan kerja dan proses komunikasi memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan, besarnya pengaruh tersebut tetap bergantung pada bagaimana setiap karyawan memaknai dan merespons kondisi yang dihadapi. Informan menegaskan bahwa komunikasi yang baik mampu mendukung motivasi kerja, namun kekuatan utama dalam mempertahankan semangat bekerja tetap berada pada komitmen dan motivasi pribadi masing-masing karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi memandang motivasi kerja sebagai hasil dari perpaduan antara faktor individu dan dukungan lingkungan kerja. Pandangan ini diperkuat oleh informan (Balqis) dan informan (Roland) yang keduanya menempatkan hambatan sebagai bahan evaluasi, bukan alasan penurunan performa.

"Kita itu disini diajarkan untuk belajar dari kesalahan kesahan sebelumnya... sejauh ini dorongan yang buat aku termotivasi itu diri sendiri, terus dukungan rekan-rekan sesama dan juga dukungan dari atasan sih, dan hambatan itu jangan dijadikan sebagai alasan untuk hal-hal yang menurunkan performa kita" (Informan-Balqis).

Pernyataan informan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja di Kantor Regional I mendorong setiap karyawan untuk menjadikan hambatan sebagai proses pembelajaran. Informan memandang bahwa setiap kendala yang muncul merupakan kesempatan untuk memperbaiki diri dan membangun kemampuan dalam bekerja. Selain motivasi yang berasal dari diri sendiri, dukungan yang diberikan oleh rekan kerja maupun pimpinan turut menjadi faktor yang membantu mempertahankan semangat kerja. Dengan demikian, hambatan komunikasi tidak dipersepsikan sebagai faktor yang menghambat motivasi, tetapi sebagai bagian dari proses pengembangan diri dalam lingkungan kerja. Pandangan serupa juga disampaikan oleh informan (Roland) yang menilai bahwa hambatan komunikasi tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja selama terdapat kerja sama yang baik dalam tim.

"Kalo hambatan ya buat saya sendiri itu ga terlalu signifikan, justru saya dan rekan-rekan semua harus lebih baik lagi supaya hambatan itu dapat diatasi dengan adanya kerjasama tim... dan dorongan utama motivasi saya itu keluarga sih" (Informan-Roland).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa hambatan komunikasi dipandang sebagai tantangan yang dapat diatasi melalui kerja sama antaranggota tim. Informan menilai bahwa keberhasilan dalam menghadapi berbagai kendala sangat dipengaruhi oleh kekompakan tim

dalam mencari solusi terhadap permasalahan yang muncul. Selain itu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi di luar lingkungan organisasi, seperti dukungan keluarga yang menjadi sumber semangat dalam menjalankan pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, baik yang berasal dari lingkungan kerja maupun dari kehidupan pribadi masing-masing individu. Konsistensi motivasi kerja di tengah hambatan yang bersifat minor ini turut dikonfirmasi secara eksternal oleh informan (Sandi).

"Sampai saat ini sih selalu semangat mas, semangat kerjanya tinggi, motivasinya tinggi ya mas, dan kalo dilihat lesu pasti saya yakin semua reka-rekan dan atasan juga berikan solusi mas buat masalah itu" (Informan-Sandi).

Pandangan dari informan eksternal tersebut memperkuat temuan bahwa suasana kerja di Kantor Regional I tetap menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi meskipun terdapat hambatan komunikasi dalam aktivitas sehari-hari. Informan mengamati bahwa karyawan tetap menjalankan pekerjaannya dengan antusias, sementara pimpinan maupun rekan kerja memberikan dukungan apabila terdapat anggota tim yang mengalami kesulitan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang saling mendukung menjadi salah satu faktor yang membantu menjaga motivasi kerja karyawan agar tetap stabil meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, peneliti mengamati bahwa berbagai hambatan komunikasi yang muncul tidak memengaruhi semangat kerja karyawan secara signifikan. Ketika terjadi kendala, baik berupa miskomunikasi, informasi yang bersifat mendadak, maupun koordinasi dengan pihak lain, karyawan terlihat tetap berupaya menyelesaikan pekerjaan melalui diskusi, koordinasi, dan saling membantu antaranggota tim. Peneliti juga mengamati bahwa pimpinan memberikan arahan dan dukungan ketika terdapat permasalahan sehingga hambatan tersebut tidak berkembang menjadi konflik yang berkepanjangan. Selain itu, suasana kerja yang akrab, komunikasi yang terbuka, serta adanya budaya saling memberikan motivasi membuat karyawan tetap menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa hambatan komunikasi lebih dipandang sebagai bagian dari dinamika organisasi yang dapat diatasi melalui kerja sama dan komunikasi yang efektif.

Harapan Perbaikan Strategi Komunikasi ke Depan

Meskipun berbagai hambatan komunikasi yang ditemukan dalam penelitian ini tergolong tidak signifikan, para informan tetap menyampaikan sejumlah harapan sebagai bentuk upaya penyempurnaan strategi komunikasi internal di kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia. Harapan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal yang telah berjalan dengan baik masih memiliki peluang untuk terus dikembangkan agar mampu menjawab dinamika organisasi di masa mendatang. Usulan yang disampaikan para informan tidak berorientasi pada perbaikan terhadap masalah yang serius, melainkan lebih kepada penguatan hubungan antarkaryawan, peningkatan efektivitas penyampaian informasi, serta menjaga keberlangsungan budaya komunikasi yang telah terbentuk. Salah satu harapan tersebut disampaikan oleh informan (Oka Widodo) yang menginginkan adanya penguatan komunikasi di luar konteks pekerjaan formal.

"Harapan saya kedepan agar lebih membangun komunikasi di luar pekerjaan... jiwa korsa, artinya no one left behind" (Informan-Oka Widodo).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa informan memandang komunikasi internal tidak hanya penting dalam mendukung penyelesaian pekerjaan, tetapi

juga dalam membangun hubungan sosial antarkaryawan. Penguatan komunikasi di luar aktivitas pekerjaan dinilai mampu membangun rasa kebersamaan, solidaritas, dan kepedulian antaranggota organisasi. Konsep *no one left behind* yang disampaikan informan menunjukkan harapan agar seluruh karyawan merasa menjadi bagian dari tim tanpa adanya individu yang merasa diabaikan. Dengan demikian, komunikasi informal di luar aktivitas kerja dipandang sebagai salah satu cara untuk memperkuat kekompakan tim sekaligus menjaga motivasi kerja dalam jangka panjang. Harapan lain disampaikan oleh informan (Rafly) yang menginginkan adanya peningkatan dalam pengelolaan penyampaian informasi yang bersifat mendesak.

Informan (Rafly) berharap adanya perbaikan pada pengelolaan informasi yang bersifat mendesak, sementara informan (Roland) berharap keberlanjutan pola komunikasi yang sehat tetap terjaga di masa mendatang, terlepas dari pergantian kepemimpinan.

"Mungkin agar bisa berkembang jauh lebih baik lagi... berkembang disini itu dalam segi kepenyampaian pesan, agar mengurangi adanya pesan informasi yang bersifat urgent walaupun saya tahu hal yang bersifat urgent itu tidak bisa dihindari" (Informan-Rafly).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa informan menyadari informasi yang bersifat mendadak merupakan bagian dari karakteristik pekerjaan di lingkungan kebandarudaraan yang sulit untuk dihindari. Meskipun demikian, informan berharap organisasi dapat terus mengembangkan strategi komunikasi sehingga penyampaian informasi mendesak dapat dikelola dengan lebih efektif. Harapan tersebut mencerminkan keinginan agar proses komunikasi menjadi lebih terencana sehingga karyawan memiliki waktu yang lebih baik untuk melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan tanpa mengurangi kecepatan respons terhadap kondisi operasional yang terjadi.

Sementara itu, informan (Roland) menaruh harapan agar budaya komunikasi yang telah berjalan dengan baik tetap dipertahankan pada masa yang akan datang, termasuk apabila terjadi pergantian pimpinan.

"Harapan saya, karna komunikasi disini sudah baik diterapkan dan untuk lebih meningkat lagi motivasinya itu mungkin siapapun nanti yang menjabat sebagai pimpinan disini bisa dapat menciptakan lingkungan yang baik, sehat, dan komunikasi internal yang baik dengan rekan-rekan kerja disini" (Informan-Roland).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kualitas komunikasi internal tidak hanya dipengaruhi oleh sistem organisasi, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pimpinan. Informan berharap budaya komunikasi yang terbuka, sehat, dan penuh dukungan yang telah dirasakan selama ini dapat terus dipertahankan meskipun terjadi perubahan kepemimpinan. Harapan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal dipandang sebagai salah satu aset organisasi yang memiliki peran penting dalam menjaga motivasi kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta keberlangsungan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama berada di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, peneliti mengamati bahwa komunikasi internal yang diterapkan telah menciptakan suasana kerja yang kondusif, terbuka, dan didukung oleh hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Meskipun demikian, peneliti juga melihat adanya peluang untuk terus mengembangkan kualitas komunikasi, terutama dalam memperkuat interaksi di luar aktivitas pekerjaan formal serta membangun efektivitas koordinasi terhadap informasi yang bersifat mendadak. Selain itu, budaya saling mendukung yang telah terbentuk di lingkungan kerja menjadi modal penting yang perlu dipertahankan oleh organisasi agar tetap mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif

meskipun menghadapi perubahan kondisi organisasi maupun pergantian kepemimpinan di masa mendatang.

Pembahasan

Temuan-temuan yang telah dipaparkan pada sub-bab 4.2 menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia tidak berdiri sendiri sebagai aktivitas administratif semata, melainkan berperan sebagai instrumen yang secara langsung menyentuh kebutuhan psikologis karyawan pada berbagai tingkatan. Sub-bab ini menafsirkan temuan tersebut melalui lensa Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1943, 1954, 1970) sebagai kerangka analisis utama, sekaligus mengaitkannya dengan konsep strategi komunikasi internal (komunikator, pesan, media, komunikan, dan efek/umpan balik) serta penelitian terdahulu yang relevan.

Strategi Komunikasi Internal dalam Membangun Motivasi Karyawan Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia

Maslow (1954) berpandangan bahwa motivasi manusia bergerak dari pemenuhan kebutuhan yang paling mendasar menuju kebutuhan yang lebih tinggi, dan kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi menjadi kekuatan pendorong utama perilaku (Ariyani et al., 2025). Ketika kerangka ini diterapkan pada kedelapan temuan strategi komunikasi internal yang telah dipaparkan pada sub-bab 4.2.1, tampak bahwa setiap temuan menyentuh dimensi kebutuhan psikologis karyawan yang berbeda-beda, sekaligus memiliki keterkaitan dengan sejumlah penelitian terdahulu mengenai strategi komunikasi organisasi dalam membangun motivasi kerja.

Mengenai kombinasi komunikasi formal dan informal secara situasional memperlihatkan bahwa fleksibilitas bentuk komunikasi menjadi fondasi awal bagi terciptanya rasa aman (safety needs) karyawan dalam bekerja. Kejelasan kapan suatu pesan harus disampaikan secara formal, sebagaimana dituturkan informan (Iffa Latifah), dan kapan cukup disampaikan secara informal sebagaimana dirasakan informan (Balqis) dan (Roland), mengurangi ambiguitas prosedural yang berpotensi menimbulkan kecemasan kerja. Pola serupa ditemukan pada penelitian Hanif, Genefwati, dan Permatasari (2025) di PT Berca Kawan Sejati Surabaya, yang menunjukkan bahwa kombinasi komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal mampu membangun motivasi kerja sekaligus meredam kekhawatiran karyawan di tengah isu organisasi yang sensitif. Temuan ini juga sejalan dengan Setiawan (2025) yang menegaskan bahwa efektivitas komunikasi ke atas, ke bawah, dan horizontal berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Sukabumi Mukti Segara. Dengan demikian, penyesuaian bentuk komunikasi terhadap situasi tidak hanya menjadi strategi teknis, tetapi juga instrumen psikologis yang menjaga stabilitas emosi karyawan dalam menjalankan tugas.

Mengenai strategi multi-saluran komunikasi melalui aplikasi NADIA dan WhatsApp Group menunjukkan bahwa pemilihan media turut menjadi determinan efektivitas pesan yang disampaikan. Pembagian fungsi antara NADIA sebagai saluran formal, sebagaimana dijelaskan informan (Reisa) dan (Yusuf Awal), dengan WhatsApp Group sebagai saluran cepat yang dirasakan informan (Roland), (Rafly), dan Niken, memperlihatkan bahwa organisasi tidak bergantung pada satu media tunggal dalam mendistribusikan informasi. Kondisi ini relevan dengan penelitian Wulandari (2023) di RSUD Lahat yang menemukan bahwa kombinasi briefing dan rapat kerja terstruktur mampu membangun koordinasi dan motivasi karyawan, serta penelitian Sharma, Dhakal, dan Sharma (2025) di industri Bhutan yang merekomendasikan penguatan pembaruan informasi secara rutin dan transparan untuk mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi. Strategi multi-saluran di Kantor

Regional I dengan demikian dapat dipahami sebagai upaya adaptif dalam menjawab kebutuhan koordinasi lintas empat bandara yang tersebar di wilayah kerja berbeda.

Kejelasan pesan sebagai faktor peningkat motivasi kerja menegaskan bahwa unsur pesan dalam strategi komunikasi internal memainkan peran sentral dalam memenuhi rasa aman psikologis karyawan. Informan (Reisa), (Balqis), dan (Rafly) secara konsisten menyampaikan bahwa arahan yang jelas dan bersifat membangun dari atasan meniadakan hambatan dalam pelaksanaan tugas sekaligus membangun semangat kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Hasibuan, Siregar, dan Usriyah (2024) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mandailing Natal yang menunjukkan bahwa transparansi komunikasi dan keterlibatan pegawai berperan penting dalam membangun motivasi kerja. Sebaliknya, penelitian Petković dan Rapajić (2021) di Serbia justru menemukan adanya kesenjangan pandangan antara manajer dan karyawan mengenai faktor komunikasi yang paling memotivasi, sebuah kontras yang menegaskan bahwa kejelasan pesan di Kantor Regional I merupakan capaian yang tidak selalu mudah dijumpai pada organisasi lain, sehingga menjadi salah satu kekuatan strategi komunikasi internal yang diteliti dalam penelitian ini.

Komunikasi dua arah dan partisipatif mengarah pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization) karyawan. Prinsip keterbukaan yang diterapkan informan (Iffa Latifah) dalam mendengarkan masukan tim, serta ruang aspirasi program kerja yang difasilitasi informan (Yusuf Awalim), menunjukkan bahwa karyawan tidak diposisikan sekadar sebagai penerima instruksi, melainkan turut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pola partisipatif semacam ini juga ditemukan pada penelitian Devianti (2025) di PT Aguna Satya Mulya melalui mekanisme town hall meeting yang terbukti membangun motivasi kerja karyawan, serta penelitian Hamandia (2022) di RolandI Palembang yang menekankan pendekatan personal sebagai bagian dari strategi komunikasi organisasi. Komunikasi dua arah dengan demikian tidak hanya berfungsi menyalurkan aspirasi, tetapi juga membuka jalan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi diri melalui mekanisme coaching dan rotasi pekerjaan yang ditindaklanjuti dari hasil dialog tersebut.

Kedekatan atasan-bawahan sebagai mitra kerja menonjolkan pemenuhan kebutuhan sosial (social needs) karyawan. Relasi tanpa kesenjangan status yang dirasakan informan Niken dan preferensi komunikasi informal yang mengurangi jarak hierarki sebagaimana dituturkan informan (Rafly), memperlihatkan bahwa hubungan kerja di Kantor Regional I dimaknai sebagai kemitraan, bukan relasi otoritatif yang menekan. Kondisi ini memperkuat argumen Hasibuan, Siregar, dan Usriyah (2024) bahwa peran pemimpin yang efektif dalam menyampaikan informasi turut menentukan tingkat motivasi kerja pegawai. Jika dibandingkan dengan temuan Petković dan Rapajić (2021) yang mengungkap adanya jarak persepsi antara manajer dan karyawan di Serbia, kedekatan relasional yang terbangun di Kantor Regional I justru menunjukkan capaian yang lebih positif, sekaligus menjadi salah satu faktor pembeda yang memperkuat posisi penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu yang menyoroti isu serupa pada konteks organisasi yang berbeda.

Apresiasi dan umpan balik sebagai pendorong motivasi kerja secara eksplisit memenuhi kebutuhan penghargaan (esteem needs) karyawan. Apresiasi verbal sederhana yang dituturkan informan Niken, dukungan fasilitas kerja konkret yang diterima informan (Balqis), serta perhatian personal terhadap kondisi psikologis yang dirasakan informan (Roland), menegaskan bahwa pengakuan atas kontribusi kerja menjadi pendorong motivasi yang signifikan tanpa harus selalu berbentuk materiil. Bentuk apresiasi semacam ini konsisten dengan penelitian Shinta Kristanty, Azmi, Mulyati, dan Pratikto (2024) di Liveup Creative Photography yang menemukan bahwa pemberian penghargaan (reward) turut

mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan, penelitian Devianti (2025) yang mengaitkan pemberian bonus dengan peningkatan motivasi, serta penelitian Hamandia (2022) yang menempatkan pemberian reward sebagai salah satu elemen strategi komunikasi organisasi. Ketiga penelitian tersebut memperkuat posisi apresiasi sebagai unsur umpan balik (feedback) dalam strategi komunikasi internal yang secara konsisten terbukti efektif lintas konteks organisasi.

Strategi mengurangi kejenuhan dan monotonitas kerja turut menyentuh kebutuhan sosial sekaligus aktualisasi diri karyawan. Rotasi penanggung jawab pekerjaan (switch PIC) dan kesempatan bekerja di luar kantor yang diterapkan informan (Iffa Latifah), kegiatan kebersamaan seperti perayaan Hari Kemerdekaan yang difasilitasi informan (Yusuf Awal), gaya komunikasi humoris yang diterapkan informan (Oka Widodo), serta kebebasan berekspresi dalam pekerjaan kreatif yang dirasakan informan (Balqis), seluruhnya menunjukkan upaya organisasi menciptakan variasi dalam rutinitas kerja yang cenderung monoton di sektor kebandarudaraan. Strategi ini sejalan dengan penelitian Shinta Kristanty dkk. (2024) yang menemukan bahwa kegiatan outing turut membangun motivasi kerja karyawan, serta penelitian Devianti (2025) yang mengungkap bahwa kegiatan family gathering dan uncommon friday menjadi bagian dari strategi komunikasi yang efektif mencegah kejenuhan. Kesamaan pola pada penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kegiatan kebersamaan lintas konteks organisasi secara konsisten berkontribusi terhadap pemeliharaan motivasi kerja karyawan.

Evaluasi dan pengembangan berkelanjutan atas strategi komunikasi menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi internal di Kantor Regional I tidak dibiarkan berjalan tanpa pemantauan. Proses evaluasi yang dilakukan informan (Yusuf Awal) melalui pemantauan pelaksanaan tugas dan tingkat kehadiran, serta penekanan informan (Iffa Latifah) terhadap kesesuaian metode komunikasi dengan karakter pesan, memperlihatkan adanya siklus perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan komunikasi organisasi. Pola evaluasi semacam ini sejalan dengan penelitian Wulandari (2023) yang menemukan bahwa evaluasi hasil kerja harian, mingguan, dan bulanan membangun koordinasi dan motivasi karyawan, penelitian Hamandia (2022) yang menempatkan evaluasi berkala sebagai bagian dari strategi komunikasi organisasi, serta penelitian Chikazhe dan Nyakunuwa (2022) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pemberdayaan berkelanjutan berperan sebagai mediator dalam membangun kualitas layanan melalui penguatan motivasi dan komunikasi internal. Ketiga penelitian tersebut memperkuat argumen bahwa strategi komunikasi internal yang efektif memerlukan mekanisme evaluasi berkelanjutan, bukan sekadar penerapan satu kali kebijakan.

Berdasarkan pembahasan atas kedelapan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi internal di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia bekerja secara multidimensi dan saling menopang dalam memenuhi hampir seluruh tingkatan kebutuhan psikologis karyawan menurut Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, mulai dari rasa aman melalui kejelasan pesan dan kombinasi saluran komunikasi, kebutuhan sosial melalui kedekatan relasional dan kegiatan kebersamaan, kebutuhan penghargaan melalui apresiasi dan umpan balik, hingga kebutuhan aktualisasi diri melalui komunikasi dua arah dan ruang partisipasi. Dibandingkan dengan sepuluh penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, sebagian besar penelitian tersebut cenderung berfokus pada satu atau dua bentuk strategi komunikasi tertentu, seperti pemberian reward (Devianti, 2025; Hamandia, 2022; Shinta Kristanty et al., 2024), transparansi komunikasi (Hasibuan et al., 2024), atau efektivitas komunikasi ke atas-ke bawah-horizontal (Hanif et al., 2025; Setiawan, 2025).

Penelitian ini menemukan kebaruan berupa integrasi kedelapan dimensi strategi komunikasi yang bekerja secara simultan pada satu organisasi BUMN sektor kebandarudaraan yang mengelola empat bandara berbeda di bawah satu kantor regional, sebuah konteks yang belum banyak diulas secara spesifik pada penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi rujukan penelitian ini.

Hambatan Strategi Komunikasi Internal dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia

Berbeda dari asumsi umum bahwa hambatan komunikasi internal akan berdampak signifikan terhadap penurunan motivasi kerja, temuan penelitian ini justru memperlihatkan pola yang lebih kompleks. Ketujuh temuan hambatan yang telah dipaparkan pada sub-bab 4.2.2 secara konsisten dimaknai informan sebagai persoalan insidental yang tidak mengikis motivasi kerja secara fundamental. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui prinsip hirarki kebutuhan Maslow, di mana kebutuhan yang telah terpenuhi pada tingkat sosial dan penghargaan, sebagaimana diuraikan pada sub-bab 4.3.1, cenderung menghasilkan ketahanan psikologis (*resilience*) terhadap gangguan-gangguan minor pada tingkat operasional sehari-hari. Pembahasan berikut menelaah ketujuh temuan tersebut satu demi satu dengan mengaitkannya pada sejumlah penelitian terdahulu yang relevan.

Mengenai miskomunikasi sebagai hambatan yang lumrah namun minim dampak menunjukkan bahwa kesalahpahaman dalam proses komunikasi dipandang sebagai risiko wajar, bukan kegagalan sistemik. Informan (Oka Widodo) dan (Rafly) menegaskan bahwa verifikasi ulang dan ketelitian penerima pesan menjadi kunci meminimalkan dampak miskomunikasi. Temuan ini relevan dengan penelitian Petković dan Rapajić (2021) yang menemukan adanya kesenjangan pandangan antara manajer dan karyawan mengenai faktor komunikasi yang memotivasi, sebuah bentuk miskomunikasi persepsi yang jika tidak dikelola dapat berkembang menjadi hambatan yang lebih serius. Relevansi lain ditemukan pada penelitian Chikazhe dan Nyakunuwa (2022) yang menegaskan bahwa komunikasi internal berperan sebagai mediator dalam menjaga kualitas layanan, sehingga gangguan pada proses komunikasi seperti miskomunikasi berpotensi mengganggu fungsi mediasi tersebut apabila tidak segera diklarifikasi. Budaya verifikasi ulang yang diterapkan di kantor Regional I dengan demikian menjadi mekanisme mitigasi yang mencegah miskomunikasi berkembang menjadi hambatan yang lebih signifikan.

Mengenai informasi mendadak (*urgent*) sebagai hambatan situasional mencerminkan karakter operasional kebandarudaraan yang menuntut kesiapsiagaan tinggi, pada temuan kedua. Informan (Reisa) menuturkan bahwa informasi yang datang secara tiba-tiba menjadi satu-satunya kendala yang dirasakannya, meski pengalaman kerja yang dimiliki membantunya beradaptasi dengan cepat. Kondisi ini berkaitan dengan temuan Sharma, Dhakal, dan Sharma (2025) yang merekomendasikan penguatan pembaruan informasi secara rutin sebagai upaya mengurangi kejutan informasi yang dapat mengganggu kelancaran kerja, serta penelitian Wulandari (2023) yang menunjukkan bahwa evaluasi kerja terjadwal secara harian, mingguan, dan bulanan turut membantu organisasi mengantisipasi kebutuhan informasi yang bersifat mendesak. Meskipun informasi mendadak tidak sepenuhnya dapat dihindari dalam industri penerbangan, penguatan mekanisme pembaruan informasi yang terjadwal berpotensi mengurangi frekuensi maupun dampak dari hambatan situasional tersebut.

Temuan hambatan yang bersifat personal dan insidental pada karyawan menunjukkan bahwa kondisi psikologis maupun keluarga turut memengaruhi kualitas komunikasi sehari-hari, sebagaimana dijelaskan informan (Yusuf Awalín) mengenai variasi suasana hati

karyawan yang dipengaruhi latar belakang kondisi keluarga. Temuan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian Hamandia (2022) yang menempatkan pendekatan personal sebagai salah satu strategi komunikasi organisasi dalam merespons kebutuhan individual karyawan. Relevansi lain ditemukan pada penelitian Hanif, Genefwati, dan Permatasari (2025) yang mengungkap bahwa kekhawatiran personal karyawan akibat isu pemutusan hubungan kerja dapat menjadi hambatan psikologis dalam komunikasi organisasi apabila tidak direspons secara empatik oleh pimpinan. Kesamaan pola pada kedua penelitian tersebut menegaskan pentingnya pendekatan personal sebagai strategi mitigasi terhadap hambatan yang bersumber dari kondisi individual karyawan, bukan semata dari sistem komunikasi organisasi.

Mengenai hambatan lintas unit dan koordinasi dengan pihak eksternal mengindikasikan bahwa kekuatan komunikasi internal Kantor Regional I lebih terbangun pada level mikro dibandingkan level makro organisasi. Informan (Yusuf Awal) mengaitkan hambatan ini dengan ego sektoral antarunit yang memerlukan penghilangan sekat melalui pendekatan hubungan informal terlebih dahulu, sementara informan (Reisa) menceritakan pengalaman kesalahan informasi ketika berkoordinasi dengan pihak di luar Regional I. Kondisi ini sejalan dengan rekomendasi Sharma, Dhakal, dan Sharma (2025) mengenai pentingnya penguatan jejaring komunikasi horizontal sebagai pelengkap komunikasi vertikal pada organisasi dengan struktur kerja yang tersebar di berbagai lokasi. Relevansi juga ditemukan pada penelitian Hasibuan, Siregar, dan Usriyah (2024) yang menekankan keterlibatan pegawai dalam proses komunikasi sebagai faktor yang memperkuat koordinasi organisasi secara menyeluruh, termasuk pada level lintas unit yang selama ini belum menjadi fokus utama kebijakan komunikasi di Kantor Regional I.

Kurangnya pemahaman teknis (tupoksi) sebagai faktor internal tim menunjukkan bahwa hambatan komunikasi tidak selalu berasal dari faktor eksternal, tetapi juga dari kesenjangan pemahaman anggota tim terhadap aspek teknis pekerjaan, sebagaimana dijelaskan informan (Iffa Latifah). Temuan ini relevan dengan penelitian Chikazhe dan Nyakunuwa (2022) yang menegaskan bahwa pelatihan dan pemberdayaan karyawan berperan penting dalam membangun kualitas layanan yang dipersepsikan, dengan motivasi dan komunikasi internal sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Relevansi lain ditemukan pada penelitian Hamandia (2022) yang menempatkan riset terhadap kondisi karyawan sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi kesenjangan pemahaman sebelum menyusun strategi komunikasi yang lebih tepat sasaran. Kedua penelitian tersebut memperkuat argumen bahwa penguatan kapasitas teknis melalui pelatihan dan pemahaman kondisi tim menjadi langkah strategis untuk mengatasi hambatan jenis ini.

Dampak hambatan terhadap motivasi kerja yang umumnya tidak signifikan menjadi salah satu temuan paling menonjol dalam penelitian ini. Informan (Iffa Latifah), (Oka Widodo), (Roland), dan (Sandi) secara konsisten menyampaikan bahwa hambatan komunikasi yang dialami tidak menurunkan motivasi kerja secara berarti, bahkan dijadikan bahan evaluasi dan pembelajaran. Pola ini kontras sekaligus melengkapi temuan Setiawan (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Sukabumi Mukti Segara, dalam artian fondasi komunikasi yang kuat, sebagaimana telah dibahas pada sub-bab 4.3.1, menjadi faktor yang meredam dampak negatif hambatan teknis terhadap motivasi. Relevansi lain ditemukan pada penelitian Devianti (2025) dan Shinta Kristanty dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa strategi komunikasi berbasis penghargaan dan kegiatan kebersamaan turut membangun daya tahan motivasi kerja karyawan terhadap tekanan maupun kendala operasional. Dengan

demikian, ketahanan motivasi kerja karyawan Kantor Regional I terhadap hambatan komunikasi dapat dipahami sebagai hasil dari akumulasi strategi komunikasi internal yang telah berjalan secara konsisten, bukan semata ketiadaan hambatan itu sendiri.

Harapan perbaikan strategi komunikasi ke depan menunjukkan bahwa meskipun hambatan yang ditemukan tergolong minor, informan tetap memiliki aspirasi untuk penyempurnaan berkelanjutan. Harapan informan (Oka Widodo) terhadap penguatan komunikasi di luar konteks pekerjaan formal, informan (Rafly) terhadap pengelolaan informasi mendesak yang lebih baik, serta informan (Roland) terhadap keberlanjutan budaya komunikasi yang sehat lintas generasi kepemimpinan, seluruhnya mencerminkan orientasi perbaikan yang konstruktif. Harapan-harapan tersebut selaras dengan rekomendasi Petković dan Rapajić (2021) mengenai pentingnya menutup kesenjangan persepsi antara pihak manajerial dan karyawan, serta rekomendasi Sharma, Dhakal, dan Sharma (2025) mengenai penguatan komunikasi terstruktur untuk mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Relevansi turut ditemukan pada penelitian Hasibuan, Siregar, dan Usriyah (2024) yang menekankan pentingnya transparansi komunikasi yang berkesinambungan sebagai fondasi motivasi kerja jangka panjang. Harapan perbaikan yang disampaikan informan dengan demikian menjadi indikator bahwa strategi komunikasi internal di Kantor Regional I merupakan proses yang terus berkembang, bukan kondisi yang telah final.

Berdasarkan pembahasan ketujuh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hambatan strategi komunikasi internal di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, mulai dari miskomunikasi, informasi mendadak, kondisi personal karyawan, hambatan lintas unit dan eksternal, kurangnya pemahaman teknis, hingga harapan perbaikan ke depan, secara konsisten tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang menjadi rujukan, sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada faktor pendorong motivasi tanpa banyak mengungkap bagaimana hambatan komunikasi dimaknai oleh karyawan, dengan pengecualian pada penelitian Petković dan Rapajić (2021) yang menyoroti kesenjangan persepsi manajer-karyawan. Penelitian ini melengkapi kekosongan tersebut dengan menunjukkan bahwa ketahanan motivasi kerja terhadap hambatan komunikasi bukan sekadar fenomena insidental, melainkan hasil dari fondasi komunikasi internal yang telah dibangun secara konsisten sebagaimana diuraikan pada sub-bab 4.3.1, sekaligus menegaskan bahwa hambatan yang tersisa, khususnya pada level koordinasi lintas unit dan eksternal, menjadi ruang pengembangan yang relevan bagi penguatan strategi komunikasi internal Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia di masa mendatang.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengungkap dinamika strategi komunikasi internal dan hambatan yang menyertainya dalam membangun motivasi kerja karyawan pada Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia. Berdasarkan analisis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap sembilan informan serta penafsiran melalui Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1943, 1954, 1970), penelitian ini menghasilkan dua simpulan utama yang selaras dengan kedua rumusan masalah yang diajukan sejak awal penelitian.

Pertama, terkait dengan strategi komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan, temuan penelitian menunjukkan bahwa kantor Regional I tidak menerapkan komunikasi internal sebagai kebijakan tunggal, melainkan sebagai rangkaian pendekatan yang saling menopang satu sama lain. Kombinasi komunikasi formal dan informal yang disesuaikan dengan situasi dan urgensi pesan, penggunaan saluran berlapis

berupa aplikasi resmi NADIA untuk keperluan kedinasan serta WhatsApp Group untuk komunikasi harian yang menuntut kecepatan, kejelasan isi pesan, pola komunikasi vertikal dua arah antara staf dan atasan yang partisipatif, kedekatan relasional atasan-bawahan yang dimaknai sebagai kemitraan kerja, pemberian apresiasi baik verbal maupun berupa dukungan fasilitas, hingga strategi mengurangi kejenuhan seperti rotasi penanggung jawab pekerjaan dan kegiatan kebersamaan, seluruhnya membentuk satu kesatuan strategi yang bekerja secara serentak. Dikaitkan melalui Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, pola tersebut ditemukan menyentuh hampir seluruh tingkatan kebutuhan. Pola bertingkat ini menguatkan pandangan bahwa employee engagement tumbuh dari komunikasi internal yang memperhatikan sisi humanis karyawan, bukan sekadar menjalankan fungsi instruksional

Kedua, terkait hambatan strategi komunikasi internal, penelitian ini menemukan bahwa hambatan yang muncul-mulai dari miskomunikasi, informasi yang bersifat mendadak, kondisi personal karyawan yang insidental, hingga ego sektoral dalam koordinasi lintas unit dan pihak eksternal-secara konsisten dimaknai informan sebagai persoalan teknis yang wajar terjadi, bukan sebagai ancaman serius terhadap motivasi kerja mereka. Pola ini dapat dijelaskan melalui prinsip hirarki kebutuhan Maslow, di mana kebutuhan sosial dan penghargaan yang telah relatif terpenuhi melalui strategi komunikasi yang hangat dan partisipatif menghasilkan semacam ketahanan psikologis terhadap gangguan-gangguan minor pada level operasional sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa organisasi dengan iklim komunikasi internal yang suportif cenderung memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap gangguan komunikasi teknis dibandingkan organisasi dengan iklim komunikasi yang berjarak dan hierarkis.

Secara keseluruhan, penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi internal di Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia telah berjalan secara relatif efektif dalam menopang motivasi kerja karyawan, bukan karena tiadanya hambatan, melainkan karena hambatan yang ada berhasil diredam oleh fondasi relasional dan apresiatif yang telah dibangun secara konsisten. Simpulan ini sekaligus menegaskan kebaruan penelitian, yaitu gambaran bagaimana strategi komunikasi internal dijalankan pada organisasi BUMN sektor kebandarudaraan yang mengelola empat bandara berbeda di bawah satu kantor regional, sebuah konteks yang menghadirkan tantangan komunikasi yang khas karena karyawan tersebar pada lokasi kerja dengan karakteristik operasional yang tidak seragam.

Saran

Saran Akademis

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan kajian dengan pendekatan kuantitatif atau mixed-methods guna mengonfirmasi pola hubungan antara pemenuhan kebutuhan hirarki Maslow dengan ketahanan motivasi kerja terhadap hambatan komunikasi yang ditemukan secara kualitatif dalam penelitian ini, sehingga kekuatan hubungan antarvariabel tersebut dapat diukur secara lebih terukur. Penelitian lanjutan juga disarankan memperluas cakupan penelitian ke kantor regional lain di lingkungan PT Angkasa Pura Indonesia secara komparatif, untuk melihat apakah pola strategi komunikasi internal serta tingkat efektivitasnya berbeda pada konteks geografis dan budaya kerja yang berbeda-beda.

Selain itu, penelitian dengan desain longitudinal turut disarankan untuk mengamati dinamika strategi komunikasi internal dan motivasi kerja karyawan dalam rentang waktu yang lebih panjang, khususnya pada momen-momen krusial seperti pergantian kepemimpinan atau perubahan kebijakan organisasi, mengingat beberapa informan dalam penelitian ini turut menyampaikan harapan mengenai keberlanjutan pola komunikasi yang sehat di masa mendatang. Kajian lanjutan mengenai efektivitas media komunikasi digital

internal seperti aplikasi NADIA juga terbuka untuk dieksplorasi lebih jauh, mengingat perannya yang signifikan namun belum banyak diulas secara mendalam dalam literatur komunikasi organisasi BUMN sektor kebandarudaraan.

Saran Praktis

Bagi manajemen Kantor Regional I PT Angkasa Pura Indonesia, disarankan untuk menyusun pedoman komunikasi internal tertulis yang mendokumentasikan praktik-praktik baik yang telah terbukti efektif, seperti kombinasi saluran formal dan informal, budaya apresiasi, serta kegiatan kebersamaan lintas unit, agar keberlanjutannya tidak bergantung sepenuhnya pada gaya kepemimpinan individu tertentu. Penyusunan prosedur standar penyampaian informasi mendesak juga disarankan untuk meminimalkan kebingungan situasional tanpa mengurangi kecepatan respons yang selama ini menjadi kekuatan komunikasi di lingkungan kerja kebandarudaraan.

Bagi unit Human Capital and Resources, disarankan untuk mengintegrasikan temuan penelitian ini ke dalam program pelatihan kepemimpinan bagi calon pemimpin unit, khususnya terkait keterampilan komunikasi partisipatif dan pemberian apresiasi yang terbukti berdampak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penguatan hubungan informal antarunit turut disarankan sebagai upaya mengurangi ego sektoral yang menjadi sumber hambatan komunikasi pada level lintas unit, misalnya melalui kegiatan employee gathering yang melibatkan lintas divisi secara lebih terjadwal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, noor, d. (2024). Analisis implementasi komunikasi pembelajaran dalam perspektif pedagogik universitas. Repository.upi.edu, 76–82. https://repository.upi.edu/126266/4/t_pgsd_2209861_chapter3.pdf
- Al kadri, h. (2024). Pentingnya motivasi kerja dalam membangun kinerja sumber daya manusia. Jurnal niara, 17(2), 478–488. <https://yoursay.suara.com/kolom/2021/06/15/130000/pentingnya-motivasi-kerja-dalam-membangun-kinerja-sumber-daya-manusia>
- Apriani, s. (2024). Implementasi pembelajaran bola voli pada kegiatan ekstrakurikuler di smpn 4 cimahi. Repository.upi.edu, 2.
- Ariyani, c., surbakti, b., & sinulingga, r. A. (2025). Representasi motivasi dan hierarki kebutuhan maslow pada film the pursuit of happiness (2006). Aliansi jurnal manajemen dan bisnis, 20(2), 278. <https://ejurnal.umiba.ac.id/index.php/aliansi/article/view/165>
- Astiani, d., ridha, m., hayuning tyas, l., & azkia, a. (2025). Fundamental komunikasi dalam organisasi. Jurnal komunikasi dan kewirausahaan, 1(1), 28–35.
- Dato, r. R. D., wutun, m., & laga, l. L. (2019). The role of organizational communication in improving employee performance (qualitative descriptive study at the. Ilmu komunikasi, 1410–1417.
- Devianti, a., leliana, i., & hariatiningsih, l. R. (2025). Strategi komunikasi organisasi dalam membangun motivasi karyawan (studi kasus di pt aguna satya mulya) organizational communication strategies in increasing employee motivation (case study at pt aguna satya mulya). Jurnal intelek insan cendikia, 16960–16967. <https://doi.org/https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/5156>
- Dr. Wahidmurni, m. P. (2017). Pemaparan metode penelitian kualitatif. 1–17.
- Ersa rahmanda, flarines yena feranza, nofalia juliana sari, sekar tijani putri, & 5riska ferdiana. (2025). Peran komunikasi internal dalam corporate communication untuk membangun employee engagement. Konsensus : jurnal ilmu pertahanan, hukum dan ilmu komunikasi, 2(1), 118–132. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Gusmarani, k., & rajiyem. (2022). Strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa mendatang. Jurnal manajemen komunikasi, 6(2), 137–162.

- Hanif, n. N., rini ganefwati, & delmarrich bilga ayu permatasari. (2025). Strategi komunikasi internal pt berca kawan sejati surabaya dalam upaya peningkatan motivasi kerja akibat isu phk karyawan. *Jurnal administrasi publik dan ilmu komunikasik dan ilmu komunikasi*, 12(1), 122–128. <https://doi.org/10.55499/intelektual.v12i01.1560>
- Hasibuan, armen rahmad dan farid, a. S. (2024). Peranan komunikasi organisasi dalam membangun motivasi kerja kantor kementerian agama kabupaten mandailing natal the role of organizational communication in increasing work motivation at the office of the ministry of religion , mandailing natal regency. *Jurnal publish*, 3(1), 1–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.35814/publish.v3i1.5666>
- Ismail, u. W. R. (2025). Analisis paradigma positivisme, kritis, konstruktivisme serta penerapannya dalam ekonomi islam. *Jurnal iqtishaduna: economic doctrine*, 10(2), 4–4.
- Kurniawan, h. (2025). Manajemen konflik dan komunikasi organisasi dalam membangun efektivitas kerja umkm. *Jurnal minfo polgan*, 14(1), 1269–1273. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.15015>
- Muhammad randicha hamandia. (2022). Strategi komunikasi organisasi dalam membangun motivasi kerja karyawan rri palembang. *J-kis: jurnal komunikasi islam*, 3(1), 33–40. <https://doi.org/10.53429/j-kis.v3i1.423>
- Norawati, s., & nurmansyah. (2025). Membangun kinerja pegawai.
- Nur fitriyani hamzah, mohammad mirza, & ajeng pradesti. (2024). Peran komunikasi antar pribadi terhadap orang tua dalam pembentukan karakter anak. *Tuturan: jurnal ilmu komunikasi, sosial dan humaniora*, 2(1), 184–194. <https://doi.org/10.47861/tuturan.v2i1.762>
- Petković, n. M., & rapajić, m. M. (2021). The influence of internal communication on employees motivation in organizations in serbia. *Economic themes*, 59(4), 515–523. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0029>
- Pratama, a. A., hasibuan, d. A., nasution, k. R. S., mujahid, n. S., shila, n. F., & hasibuan, z. L. (2024). Teori komunikasi organisasi. *Jurnal pendidikan tambusai*, 8(1), 3151–3158.
- Profil pt angkasa pura ii. (2014). Sekilas tentang pt. Angkasa pura ii (persero). Repository uin suska, (november 2008), 1–14. www.angkasapura2.co.id/
- Rayini, j. (2017). Library and information services to the visually impaired persons. In *library philosophy and practice* (vol. 2017, number 1).
- Saputra, m. D. (2025). Efektivitas merger copampany di tinjau dari persepsi karyawan pt. Angkasa pura indonesia bandar udara internasional soekarno-hatta. *Yume : journal of management*, 8(3), 1755–1768. <https://doi.org/10.37531/yum.v8i2.9914>
- Setiawan, k., rashad, t. D., komunikasi, s., djuanda, u., komunikasi, s., djuanda, u., komunikasi, s., & djuanda, u. (2025). Peranan komunikasi internal dalam organisasi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan di pt sukabumi mukti segara. *Massive: jurnal ilmu komunikasi*, 5(1), 58–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.35842/massive.v5i1.174>
- Sharma, d., dhakal, h., & sharma, a. (2025). Role of internal communication in fostering employee engagement, retention, and organizational commitment: a case of bhutanese industries. *Asian journal of economics, business and accounting*, 25(4), 156–177. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i41741>
- Shinta kristanty, zarah sandrina azmi, mulyati , riyodina g. Pratikto, a. P. D. I. B. (2024). Upaya komunikasi internal dalam membangun motivasi kerja karyawan di liveup creative photography. *Jurnal sekretari & administrasi*, 5(1), 70–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.36080/js.v22i2.3201>
- Suryanti, e. (2023). Pemberdayaan perempuan berbasis community civic sebagai upaya mengembangkan kesejahteraan keluarga. *Perpustakaan.upi.edu*, 53–67.
- Syahputri, a. Z., fallenia, f. Della, & syafitri, r. (2023). Kerangka berfikir. *Tarbiyah: jurnal ilmu pendidikan dan pengajaran*, 2(1), 160–166. <https://doi.org/https://doi.org/10.64464/tarbiyah.v2i1.25>
- Ummah, m. S. (2019). Metode pengumpulan data kualitatif. *Sustainability (switzerland)*, 11(1), 1–14.

- Undari sulung, m. M. (2024). Memahami sumber data penelitian : primer, sekunder, dan tersier. *Jurnal edu research : indonesian institute for corporate learning and studies (iicls)*, 5(2), 28–33.
- Wulandari, s. R. I., studi, p., komunikasi, i., dakwah, f., komunikasi, d. A. N., islam, u., sultan, n., & kasim, s. (2024). Pola komunikasi organisasi pt. Sepakat jaya pertama pekanbaru dalam membangun kinerja karyawan.
- Wulandari, w., hamidah, & hamandia, m. R. (2023). Strategi komunikasi organisasi untuk membangun motivasi kerja karyawan di rsud lahat. *Jurnal ilmu komunikasi dan media sosial*, 3(1), 166–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.47233/jkomdis.v3i1.597>