

Pembentukan kepemimpinan kolaboratif dalam komunikasi internal pada J&T express Jawa Timur melalui *Leadership Training Camp*

Zusnia Fuji Arista*, Diana Amalia

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: 22043010059@student.upnjatim.ac.id

Diterima: 12 Mei 2026; Direvisi: 12 Oktober 2026; Terbit: 30 Oktober 2026

Abstract

The extensive operational network of J&T Express East Java requires coordination across hierarchical levels, yet studies of internal communication have generally linked it to performance and coordination rather than to collaborative leadership in logistics companies. This study analyzes the role of internal communication, namely top down Communication, Bottom Up Communication, and Horizontal Communication, in fostering collaborative leadership through the 2025 Leadership Training Camp program. A qualitative case study approach was used. Data were collected from February to March 2026 through in-depth interviews with 2 informants from the Training and Development Division (a Manager and a Supervisor), observation, and program documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman. The findings show that (1) Top Down Communication is used to convey policies and standard operating procedures (SOPs) along with their rationale, so that directives are understood down to administrative staff and couriers (sprinters); (2) Bottom Up Communication channels field reports and input through daily reports, a digital reporting system, and feedback sessions during the training, which, according to the informants, serve as material for policy evaluation; and (3) Horizontal Communication facilitates coordination and the exchange of experience among supervisors across divisions. Within this case, the three flows appear to be associated with information openness, participation, and shared responsibility as characteristics of collaborative leadership. Theoretically, this study enriches organizational communication research by viewing communication flows as a complementary configuration; practically, it offers a reference for management in the delivery industry in designing leadership development forums.

Keywords: *Internal communication; collaborative leadership; organizational communication; leadership training camp.*

Abstrak

Jaringan operasional J&T Express Jawa Timur yang luas menuntut koordinasi lintas jenjang jabatan, sementara kajian komunikasi internal umumnya menghubungkannya dengan kinerja dan koordinasi, bukan dengan kepemimpinan kolaboratif pada perusahaan logistik. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran komunikasi internal, yaitu aliran *Top Down Communication*, *Bottom Up Communication*, dan *Horizontal Communication*, dalam menumbuhkan kepemimpinan kolaboratif melalui program *Leadership Training Camp* 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan pada Februari–Maret 2026 melalui wawancara mendalam dengan 2 informan dari Divisi *Training and Development* (Manager dan Supervisor), observasi, dan dokumentasi program, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman. Temuan menunjukkan bahwa (1) *Top Down Communication* digunakan untuk menyampaikan kebijakan dan SOP disertai penjelasan tujuannya sehingga arahan dipahami hingga level administrator dan kurir (*sprinter*); (2) *Bottom Up Communication* menyalurkan laporan dan masukan lapangan melalui laporan harian, sistem pelaporan digital, dan sesi umpan balik selama pelatihan yang, menurut informan, menjadi bahan evaluasi kebijakan; dan (3) *Horizontal Communication* memfasilitasi koordinasi serta pertukaran pengalaman antarsupervisor lintas divisi. Dalam konteks kasus ini, ketiga aliran tersebut tampak berkaitan dengan munculnya keterbukaan informasi, partisipasi, dan rasa tanggung jawab bersama sebagai ciri kepemimpinan kolaboratif. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian komunikasi organisasi dengan membaca aliran

komunikasi sebagai satu konfigurasi yang saling melengkapi; secara praktis, hasilnya dapat menjadi rujukan bagi manajemen perusahaan pengiriman dalam merancang forum pengembangan kepemimpinan.

Kata-kata kunci: Komunikasi internal; kepemimpinan kolaboratif; komunikasi organisasi; *leadership training camp*.

Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern menuntut adanya komunikasi internal yang tidak hanya berfungsi sebagai saluran informasi, tetapi juga sebagai alat untuk mendorong kerja sama, membangun pandangan bersama, dan menetapkan arah yang seragam. Pada perusahaan jasa dengan jaringan yang luas, struktur komunikasi yang berfungsi dengan baik sangatlah penting, karena setiap keputusan manajemen harus diterapkan secara konsisten dalam tindakan operasional di lapangan (Pratama & Sapar, 2021). J&T Express Jawa Timur merupakan contoh konkret dari kebutuhan ini, karena sifat pekerjaannya menuntut kecepatan, ketepatan, dan konsistensi layanan di berbagai bidang. Dalam situasi ini, komunikasi internal berfungsi sebagai landasan terpenting untuk menjaga keselarasan antara tujuan organisasi dan pelaksanaan tugas sehari-hari.

Jawa Timur dipilih sebagai lokasi kasus karena merupakan provinsi dengan populasi besar dan pusat-pusat ekonomi yang menopang kebutuhan layanan pengiriman, dengan Surabaya sebagai pusat logistik yang menghubungkan Jawa Timur dengan jaringan nasional dan wilayah timur Indonesia. Skala jaringan J&T Express di provinsi ini digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel Sebaran Jaringan Operasional J&T Express Jawa Timur Tahun 2025

Jenis Jaringan Layanan	Jumlah (Unit)	Keterangan Sebaran Wilayah Utama
Cabang Droppoint	358	Surabaya, Malang, Gresik, Sidoarjo, Kediri, Madiun, Banyuwangi, dan kota lain di Jawa Timur
Mini Droppoint	85	Menjangkau wilayah penyangga dan kabupaten dengan akses terbatas
Titik J&T Point	643	Terdistribusi merata di seluruh provinsi, termasuk area suburban dan rural

Sumber: Data internal J&T Express Jawa Timur, 2025

Skala jaringan tersebut memberikan alasan akademis bagi pemilihan J&T Express Jawa Timur sebagai kasus penelitian. Pertama, ratusan titik layanan yang tersebar dari wilayah perkotaan hingga pedesaan membuat koordinasi lintas jenjang jabatan dan lintas unit menjadi kebutuhan yang nyata, sehingga komunikasi internal relevan dikaji sebagai fondasi kepemimpinan kolaboratif. Kedua, program *Leadership Training Camp* 2025 mempertemukan pemimpin tim pada level supervisor dan manajer di lingkungan J&T

Express Jawa Timur dalam satu forum, sehingga memungkinkan peneliti menelaah arus komunikasi *Top Down*, *Bottom Up*, dan *Horizontal* dalam satu konteks yang terdokumentasi.

Dengan 358 cabang *droppoint* yang tersebar di Jawa Timur, menjaga konsistensi layanan di seluruh cabang merupakan tantangan manajerial yang lazim pada jaringan logistik berskala besar. Konsistensi tersebut bergantung pada penerapan prosedur operasional standar (SOP) yang seragam, kelancaran koordinasi antarcabang, dan kemampuan pemimpin tim menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam praktik di lapangan. Kualitas layanan logistik sendiri berkaitan dengan kepuasan konsumen (Pramudita & Guslan, 2025), sehingga perbedaan praktik antarcabang berpotensi memengaruhi pengalaman pelanggan. Uraian ini merupakan pemetaan tantangan secara konseptual berdasarkan karakteristik jaringan operasional perusahaan, dan bukan temuan empiris tentang tingkat ketidakpatuhan SOP atau keluhan pelanggan, yang berada di luar cakupan penelitian ini. Penelitian ini dibatasi pada bagaimana komunikasi internal dikelola dalam forum pengembangan kepemimpinan sebagai salah satu upaya menjaga keselarasan antara kebijakan pusat dan pelaksanaan di lapangan.

Kecepatan dan ketepatan layanan pengiriman merupakan faktor kunci yang memengaruhi keputusan pembeli saat berbelanja daring. Pilihan layanan pengiriman tidak hanya bergantung pada harga, tetapi juga pada waktu pengiriman dan keamanan barang. Ketepatan pengiriman mengacu pada rentang waktu sejak pelanggan melakukan pemesanan hingga produk tiba di tangan pembeli (Dewantoro, 2021). Semua paket yang masuk harus dikirim sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Informasi mengenai jenis layanan dan perkiraan waktu pengiriman merupakan pertimbangan utama yang memengaruhi kepercayaan dan loyalitas pelanggan, serta menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat memenuhi ekspektasi pasar.

Penelitian ini membedakan tiga konsep yang saling berdekatan agar kerangka konsep tidak tumpang tindih. Pertama, komunikasi organisasi merupakan konsep yang paling luas, yaitu penyampaian dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang berhubungan secara hierarkis dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace & Faules, 2001). Kedua, komunikasi internal merupakan bagian dari komunikasi organisasi yang berfokus pada pertukaran informasi, makna, dan pemahaman di antara anggota organisasi dalam lingkungan kerja (Hidayat, 2022), baik antara atasan dan bawahan maupun antaranggota pada tingkat yang sama. Ketiga, aliran komunikasi merupakan arah pergerakan pesan dalam komunikasi internal, yang menurut Pace & Faules (2001) meliputi komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal; dalam penelitian ini ketiganya disebut *Top Down Communication*,

Bottom Up Communication, dan *Horizontal Communication* dan dijadikan kerangka analisis. Pada kondisi di lapangan, komunikasi internal berfungsi untuk mendorong kerja sama, mengurangi ketidakpastian, dan menciptakan iklim kerja yang lebih terstruktur. Jika komunikasi dilakukan secara terbuka dan terencana, organisasi memiliki lebih banyak peluang untuk menciptakan budaya kerja yang efisien dan adaptif. Dalam konteks J&T Express Jawa Timur, peran ini semakin penting karena perusahaan harus mengatur sistem kerja yang tersebar dan terhubung.

Selain berfungsi sebagai alat koordinasi, komunikasi internal juga sangat erat kaitannya dengan munculnya kepemimpinan kolaboratif. Dalam kepemimpinan kolaboratif, partisipasi aktif anggota organisasi, interaksi timbal balik, pembagian peran yang lebih adil, serta pemecahan masalah bersama menjadi hal yang utama. Dalam model ini, para pemimpin tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya sumber kekuasaan, melainkan sebagai perantara yang menghubungkan berbagai elemen organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, komunikasi internal berfungsi sebagai alat strategis untuk membangun kepercayaan, transparansi, dan tanggung jawab bersama. Pada organisasi seperti J&T Express Jawa Timur, pengembangan kepemimpinan kolaboratif sangatlah penting karena operasionalnya menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan melibatkan banyak pihak (Maulana & Zahra, 2023).

Dalam penelitian ini, kepemimpinan kolaboratif dikenali melalui lima indikator yang dirumuskan dari karakteristik di atas: (1) partisipasi aktif anggota dalam diskusi dan penyampaian ide; (2) keterbukaan dan berbagi informasi antarjenjang dan antarunit (transparansi); (3) pembagian peran dan kewenangan yang lebih seimbang; (4) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bersama; serta (5) kepercayaan dan tanggung jawab bersama. Indikator partisipasi dan rasa memiliki sejalan dengan penekanan Ratnawati & Lestari (2025) pada pelibatan seluruh pemangku kepentingan dalam kepemimpinan kolaboratif. Kelima indikator ini digunakan sebagai lensa untuk menilai apakah data pada setiap aliran komunikasi menunjukkan ciri kepemimpinan kolaboratif.

Leadership Training Camp memainkan peran penting dalam situasi ini, karena program ini tidak hanya berfokus pada penyampaian pengetahuan teknis, tetapi juga pada penguatan hubungan antar departemen, penanaman nilai-nilai kepemimpinan, serta mendorong komunikasi yang lebih transparan. Dalam rangkaian pelatihan ini, para manajer cabang dan pihak-pihak yang terlibat berkesempatan untuk berkumpul, bertukar pengalaman, dan lebih memahami cara kerja departemen lain. Pengalaman yang diperoleh bersama ini

membantu meningkatkan pemahaman bahwa kepemimpinan bukan hanya sekadar posisi administratif, tetapi juga kemampuan untuk memotivasi orang lain melalui komunikasi yang baik dan kerja sama yang berkelanjutan (Sari Et al, 2022). *Leadership Training Camp* dapat dipahami sebagai tempat pembelajaran organisasi yang menggabungkan unsur unsur pengetahuan, pengalaman, dan nilai nilai. Uraian rinci mengenai tujuan, peserta, dan rangkaian kegiatan *Leadership Training Camp* 2025 disajikan pada bagian Metode Penelitian.

Dalam praktiknya, komunikasi internal di J&T Express Jawa Timur terlihat dalam tiga pola utama, yaitu *Top Down Communication*, *Horizontal Communication*, dan *Bottom Up Communication*, yang mengacu pada arah aliran komunikasi menurut Pace & Faules (2001). *Top Down Communication* berfungsi untuk menyampaikan pedoman, standar kerja, dan arahan organisasi dari atasan kepada bawahan. *Horizontal Communication* memperkuat kerja sama antardepartemen atau antarpimpinan pada tingkat yang sama. Sementara itu, *Bottom Up Communication* memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan harapan, laporan, dan penilaian kepada tingkat yang lebih tinggi. Ketiga pola ini saling berinteraksi sehingga kepemimpinan kolaboratif tidak dapat dipahami hanya dari satu bentuk komunikasi, melainkan dari bagaimana ketiga saluran tersebut bekerja bersama. Karena itu, penelitian ini menempatkan ketiga aliran sebagai satu kerangka analisis, bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri.

Situasi ini menunjukkan perlunya penelitian ilmiah yang menggali bagaimana komunikasi internal berkontribusi terhadap pengembangan kepemimpinan kolaboratif di sektor logistik (Ramadhan, 2021). Kajian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini dapat dipetakan ke dalam tiga kelompok. Pertama, penelitian tentang komunikasi organisasi umumnya menghubungkannya dengan kinerja pegawai, misalnya pada instansi pemerintah daerah dan perusahaan jasa (Kusnadi et al., 2024). Sehingga fokusnya pada hasil kinerja dan koordinasi, bukan pada pembentukan gaya kepemimpinan. Kedua, penelitian tentang kepemimpinan kolaboratif banyak dilakukan dalam konteks pendidikan, seperti pada difusi inovasi teknologi pendidikan (Ratnawati & Lestari, 2025). Ketiga, penelitian kepemimpinan pada perusahaan logistik dan rantai pasok di Indonesia menyoroti keterlibatan kerja karyawan (Fahrizal et al., 2023). Sedangkan kajian gaya kepemimpinan demokratis berfokus pada keterlibatan dan kinerja karyawan (Hutagalung & Parapat, 2023). Dengan demikian, celah penelitian terletak pada belum jelasnya penjelasan tentang bagaimana aliran komunikasi *Top Down*, *Bottom Up*, dan *Horizontal* bersama-sama menumbuhkan

kepemimpinan kolaboratif pada perusahaan logistik, khususnya dalam forum pengembangan kepemimpinan. Sektor jasa pengiriman memiliki dinamika yang unik karena tuntutan pekerjaan di lapangan, hubungan hierarkis, dan kebutuhan layanan yang cepat menuntut model kepemimpinan yang fleksibel dan terorganisasi dengan baik. Kontribusi spesifik penelitian ini adalah (1) memetakan ketiga aliran komunikasi dalam satu kasus program pelatihan kepemimpinan, (2) mengaitkan setiap aliran dengan indikator kepemimpinan kolaboratif, dan (3) menyediakan temuan kontekstual dari sektor jasa pengiriman bagi kajian komunikasi internal dan kepemimpinan kolaboratif.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana komunikasi internal berperan dalam menumbuhkan kepemimpinan kolaboratif di J&T Express Jawa Timur melalui Program *Leadership Training Camp*. Penelitian ini penting karena memberikan wawasan mengenai bagaimana organisasi logistik mengembangkan kepemimpinan melalui komunikasi yang terencana, transparan, dan inklusif. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman tentang komunikasi organisasi dan kepemimpinan kolaboratif, khususnya dalam industri logistik. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi lain yang ingin membangun sistem komunikasi internal yang lebih efisien guna mendukung kolaborasi, koordinasi, dan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengkaji fenomena komunikasi internal dalam pengembangan kepemimpinan kolaboratif di J&T Express Jawa Timur melalui Program Pelatihan Kepemimpinan. Pendekatan kualitatif memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyelidiki makna, persepsi, dan interaksi yang terjadi di dalam organisasi, sehingga fokusnya tidak hanya pada hasil pelatihan tetapi juga pada proses-proses yang mendasari pengembangan kepemimpinan (Alam & Asmawi, 2024). Studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada fenomena spesifik dalam konteks dunia nyata, yaitu penerapan komunikasi internal dalam kegiatan pelatihan kepemimpinan untuk menumbuhkan koordinasi kolaboratif. Desain yang digunakan adalah studi kasus tunggal dengan satu unit analisis, yaitu komunikasi internal dalam pelaksanaan *Leadership Training Camp* 2025 di J&T Express Jawa Timur. Kasus dipilih secara sengaja dengan tiga pertimbangan: (1) *Leadership Training Camp* 2025 merupakan program pengembangan kepemimpinan yang secara eksplisit menyoroti efektivitas komunikasi tim dan budaya kerja kolaboratif; (2) pesertanya adalah

pemimpin tim pada level supervisor dan manajer di J&T Express Jawa Timur, sehingga aliran komunikasi antarjenjang dan antarsejawat dapat ditelaah; dan (3) pelaksanaannya terdokumentasi sehingga keterangan informan dapat dibandingkan dengan sumber data lain.

Konteks Kasus: *Leadership Training Camp 2025*

Leadership Training Camp 2025 bertujuan mengembangkan kapasitas kepemimpinan peserta, khususnya pemimpin tim pada tingkat supervisor dan manajer, dalam menghadapi tantangan operasional dan pengelolaan sumber daya manusia. Program ini diarahkan untuk memperkuat kemampuan kepemimpinan strategis, meningkatkan efektivitas komunikasi dalam tim, serta membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan solutif. Pesertanya merupakan pemimpin tim di lingkungan J&T Express Jawa Timur, terutama pada level supervisor dan manajer, yang dibagi ke dalam 10 kelompok berdasarkan identitas warna, yaitu pink, putih, coklat, ungu, biru, hijau, kuning, silver, merah, dan hitam. Setiap *batch* menggunakan warna yang sama tetapi memiliki nama kelompok yang berbeda.

Leadership Training Camp 2025 berlangsung selama sembilan hari yang terbagi dalam tiga *batch*, masing-masing tiga hari dua malam, yaitu Batch 1 pada 9–11 Juni 2025, Batch 2 pada 12–14 Juni 2025, dan Batch 3 pada 16–18 Juni 2025. Pelatihan memadukan kegiatan *indoor* dan *outdoor* berupa penyampaian materi, diskusi dan kerja kelompok, permainan strategi, aktivitas fisik, *outbound*, tantangan kelompok, pembuatan yel-yel atau jargon, pembuatan video kelompok, serta jalan sehat “*Let’s Get Lost: Find the Secret Hidden Gem*”. Setiap *batch* ditutup dengan malam inaugurasi “*An Unforgettable Night*” sebagai ruang hiburan, apresiasi, dan interaksi antara peserta, panitia, dan *volunteer*.

Materi utama terdiri atas “*Beyond Behavior: Memahami Kepribadian dan Dinamika Tim*” dan “*The Leadership Mirror: Menjadi Pemimpin yang Terus Belajar*”. Materi pertama membahas hubungan antara perilaku dan kepribadian melalui *Iceberg Model*, *Big Five Personality Traits*, dan *Social Style Matrix* (tipe *Analytical*, *Driver*, *Amiable*, dan *Expressive*) untuk membantu peserta memahami karakter dan gaya komunikasi anggota tim. Materi kedua menekankan refleksi diri, kemampuan beradaptasi, motivasi, kejelasan kepemimpinan, pentingnya *briefing* harian, serta pembelajaran dari pengalaman, kesalahan, dan umpan balik tim.

Aktivitas komunikasi dalam *Leadership Training Camp* berlangsung melalui arahan fasilitator dan panitia, komunikasi PIC dengan peserta, diskusi antaranggota, koordinasi, pembagian tugas, penyampaian ide, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, *briefing*, evaluasi, serta pemberian dan penerimaan umpan balik, termasuk komunikasi antara pemimpin dan anggota kelompok. Komunikasi juga berkembang melalui aktivitas informal seperti

pembuatan yel-yel, kerja kelompok, hiburan, dan malam inaugurasi yang mencairkan suasana serta memperkuat keakraban dan kekompakan. *Briefing* digunakan untuk menyamakan persepsi, memberikan arahan, membagi tugas, dan mengantisipasi kendala, sedangkan evaluasi digunakan untuk meninjau hasil kegiatan dan menentukan perbaikan. Ringkasan karakteristik program disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Ringkasan Karakteristik *Leadership Training Camp* 2025

Aspek	Uraian
Tujuan	Mengembangkan kapasitas kepemimpinan pemimpin tim (supervisor dan manajer) dalam menghadapi tantangan operasional dan pengelolaan SDM; memperkuat kepemimpinan strategis, efektivitas komunikasi tim, serta budaya kerja kolaboratif dan solutif.
Peserta	Pemimpin tim di lingkungan J&T Express Jawa Timur, terutama level supervisor dan manajer.
Pembagian kelompok	10 kelompok berdasarkan warna (pink, putih, coklat, ungu, biru, hijau, kuning, silver, merah, hitam); warna sama di setiap <i>batch</i> dengan nama kelompok berbeda.
Durasi dan jadwal	9 hari dalam 3 <i>batch</i> (masing-masing 3 hari 2 malam): Batch 1 (9–11 Juni 2025), Batch 2 (12–14 Juni 2025), Batch 3 (16–18 Juni 2025).
Bentuk kegiatan	<i>Indoor</i> dan <i>outdoor</i> : penyampaian materi, diskusi dan kerja kelompok, permainan strategi, aktivitas fisik, <i>outbound</i> , tantangan kelompok, yel-yel/jargon, video kelompok, jalan sehat “ <i>Let’s Get Lost: Find the Secret Hidden Gem</i> ”, dan malam inaugurasi “ <i>An Unforgettable Night</i> ”.
Materi	“Beyond Behavior: Memahami Kepribadian dan Dinamika Tim” (<i>Iceberg Model, Big Five, Social Style Matrix</i>); “The Leadership Mirror: Menjadi Pemimpin yang Terus Belajar” (refleksi diri, adaptasi, motivasi, kejelasan kepemimpinan, <i>briefing</i> harian, belajar dari pengalaman, kesalahan, dan umpan balik).
Aktivitas komunikasi	Arahan fasilitator/panitia, komunikasi PIC–peserta, diskusi, koordinasi, pembagian tugas, penyampaian ide, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, <i>briefing</i> , evaluasi, umpan balik, serta aktivitas informal (yel-yel, hiburan, inaugurasi).

Sumber: Dokumentasi program *Leadership Training Camp* 2025 J&T Express Jawa Timur

Informan dan Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan triangulasi sumber dan teknik, yang meliputi wawancara mendalam dengan informan, pengamatan lapangan terhadap pola interaksi, serta tinjauan terhadap dokumentasi, termasuk catatan kegiatan, materi pelatihan, dan catatan internal yang relevan (Sugiyono, 2022). Lokasi penelitian berpusat di Kantor Pusat J&T Express Jawa Timur, Jl. Raya Bandara Juanda, Semabung, Kabupaten Sidoarjo, dengan durasi pengumpulan data wawancara dan dokumentasi selama dua bulan (Februari s.d. Maret 2026). Objek penelitian ini adalah komunikasi internal dalam menumbuhkan kepemimpinan kolaboratif, sedangkan subjek penelitian adalah informan dari Divisi *Training and Development*) untuk menelaah desain dan implementasi koordinasi kerja.

Informan dipilih secara purposif dengan dua kriteria: (1) berasal dari Divisi *Training and Development* yang mengelola program pelatihan dan pengembangan, dan (2) memegang jabatan manajerial atau supervisor sehingga memahami desain dan implementasi koordinasi kerja dalam *Leadership Training Camp*. Informan terdiri atas Manager dan Supervisor. Divisi *Training and Development*. Keduanya dianggap mampu menjawab fokus penelitian karena berada pada posisi penghubung antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan pelatihan. Wawancara dilakukan selama 50 menit. Peneliti terlibat sebagai *volunteer* dalam pelaksanaan *Leadership Training Camp* 2025 pada Juni 2025, sehingga pengamatan terhadap pola interaksi selama pelatihan dilakukan secara partisipatif (observasi partisipan) dan dicatat sebagai catatan lapangan. Wawancara dan penelaahan dokumentasi (foto kegiatan, materi pelatihan, dan catatan kegiatan) dilakukan pada Februari–Maret 2026. Keterlibatan sebagai *volunteer* memberi akses langsung terhadap proses komunikasi dalam pelatihan, tetapi juga berpotensi menimbulkan subjektivitas, sehingga catatan observasi diperlakukan sebagai data yang dibandingkan dengan wawancara dan dokumentasi, bukan sebagai satu-satunya dasar temuan. Perspektif kurir (*sprinter*) dan staf administrasi tidak diperoleh melalui wawancara langsung, melainkan melalui keterangan informan, observasi, dan dokumentasi; hal ini menjadi keterbatasan penelitian.

Analisis dan Keabsahan Data

Analisis data menggunakan model interaktif yang diusulkan oleh Miles dan Huberman (2018), yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang diverifikasi melalui triangulasi. Pada tahap reduksi, hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumentasi dipilih menjadi unit-unit data berupa pernyataan atau uraian kegiatan yang relevan dengan fokus penelitian. Unit data tersebut dikelompokkan secara deduktif ke dalam tiga kategori berdasarkan arah aliran komunikasi menurut Pace dan Faules (2001), yaitu *Top Down Communication* (arahan dari atasan kepada bawahan), *Bottom Up Communication* (laporan, saran, dan umpan balik dari bawahan kepada atasan), dan *Horizontal Communication* (pertukaran informasi dan koordinasi antarsejawat atau antarunit pada tingkat yang sama). Tema kepemimpinan kolaboratif ditentukan dengan menelaah unit data pada setiap kategori menggunakan lima indikator yang diuraikan pada bagian Pendahuluan, yaitu partisipasi, berbagi informasi, pembagian peran, pemecahan masalah bersama, serta kepercayaan dan tanggung jawab bersama. Data disajikan dalam narasi deskriptif disertai kutipan informan dan tabel ringkasan untuk memetakan alur *Top Down Communication*, *Horizontal Communication*, dan *Bottom Up Communication* dalam program *Leadership Training Camp*. Keabsahan data diuji dengan membandingkan keterangan informan dengan observasi dan dokumentasi; bagian yang hanya bersumber dari satu jenis data dinyatakan secara eksplisit pada

bagian hasil. Karena peneliti terlibat sebagai *volunteer*, catatan observasi dikonfirmasi silang dengan wawancara dan dokumentasi untuk mengurangi bias peneliti. Proses penarikan kesimpulan dilakukan berulang dengan validasi lintas sumber untuk memastikan hasil yang diperoleh akurat dan dapat diandalkan. Melalui pendekatan ini, studi ini tidak hanya menguraikan aspek teknis pelaksanaan pelatihan tetapi juga menelaah dinamika hubungan antarjenjang jabatan serta kaitannya dengan pengembangan budaya kepemimpinan kolaboratif di dalam perusahaan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data penelitian diperoleh dari wawancara dengan informan Divisi *Training and Development* (*Manager; Supervisor*), pengamatan lapangan, dan dokumentasi pelaksanaan *Leadership Training Camp* 2025 (Gambar I). Temuan dipaparkan menurut tiga aliran komunikasi, yaitu *Top Down*, *Bottom Up*, dan *Horizontal Communication*, kemudian dikaitkan dengan indikator kepemimpinan kolaboratif. Secara ringkas, ketiga aliran tersebut ditemukan pada *Leadership Training Camp* 2025 dengan fungsi yang berbeda: arahan yang disertai penjelasan tujuan (*Top Down*), laporan dan umpan balik sebagai bahan evaluasi (*Bottom Up*), serta koordinasi dan pertukaran pengalaman antarsejawat (*Horizontal*). Perbandingan antara keterangan informan dan dokumentasi program disajikan pada Tabel 3.



Gambar I Dokumentasi Pelaksanaan Leadership Training Camp Tahun 2025
Sumber: Data internal J&T Express Jawa Timur, 2025

Tabel 3 Perbandingan Keterangan Informan dan Observasi/Dokumentasi menurut Aliran Komunikasi

Aliran komunikasi	Keterangan informan	Observasi/dokumentasi LTC 2025	Hasil triangulasi
<i>Top Down</i>	I1 (Manager T&D) menyatakan bahwa SOP yang diperbarui harus dipahami hingga admin dan <i>sprinter</i> , dan arahan	Arahan fasilitator dan panitia, komunikasi PIC dengan peserta, serta <i>briefing</i> untuk menyamakan persepsi, memberi arahan, membagi	Konsisten: keduanya menunjukkan arahan disertai upaya penyamaan pemahaman. Pemahaman admin dan <i>sprinter</i> belum

Aliran komunikasi	Keterangan informan	Observasi/dokumentasi LTC 2025	Hasil triangulasi
	dikaitkan dengan kepercayaan pelanggan.	tugas, dan mengantisipasi kendala.	diverifikasi langsung dari mereka.
<i>Bottom Up</i>	Informan menyebut laporan harian, sesi umpan balik selama pelatihan, dan sistem pelaporan digital sebagai saluran suara pelaksana.	Diskusi dua arah, evaluasi, serta pemberian dan penerimaan umpan balik; materi <i>The Leadership Mirror</i> menekankan umpan balik tim.	Umpan balik selama pelatihan terkonfirmasi dokumentasi. Laporan harian dan sistem pelaporan digital hanya bersumber dari wawancara (belum ada dokumen sistem).
<i>Horizontal</i>	Informan menyatakan pekerjaan antarunit saling bergantung dan berkoordinasi melalui obrolan grup atau pertemuan.	Kerja kelompok dalam 10 kelompok, diskusi antaranggota, pembagian tugas, pemecahan masalah, dan aktivitas informal (yel-yel, malam inaugurasi).	Interaksi sejawat selama LTC terkonfirmasi dokumentasi. Koordinasi lewat obrolan grup di luar LTC hanya bersumber dari wawancara.

Sumber: Data penelitian (wawancara, observasi, dan dokumentasi), diolah peneliti, 2026

Komunikasi internal dalam *top down communication* pada J&T express jawa timur

Komunikasi internal dalam struktur organisasi J&T Express Jawa Timur menunjukkan mekanisme yang terencana dengan baik, di mana informasi mengalir dari manajemen puncak ke unit unit operasional. Sebagai perusahaan logistik dengan beban kerja yang tinggi, pola *Top Down Communication* berfungsi sebagai landasan untuk memastikan kualitas layanan yang konsisten di seluruh lokasi layanan. Model ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan untuk instruksi, tetapi juga sebagai perwujudan visi strategis yang diterjemahkan ke dalam langkah langkah teknis. Dalam hal ini, keberhasilan operasional sangat dipengaruhi oleh kejelasan komunikasi yang disampaikan oleh manajemen kepada staf lapangan.

Top Down Communication ini terlihat jelas dalam pelaksanaan program *Leadership Training Camp*. Program ini berfungsi sebagai saluran resmi bagi manajemen untuk menyampaikan kebijakan baru, nilai-nilai kepemimpinan, dan sasaran kinerja perusahaan. Melalui program ini, hierarki Organisasi dipandang bukan sebagai penghalang, melainkan sebagai saluran untuk penyebaran pengetahuan yang terarah. Berdasarkan pengamatan dan data penelitian, *Top Down Communication* di J&T Express Jawa Timur diterapkan dengan prinsip kewenangan yang tetap memungkinkan pemahaman mendalam, bukan sekadar mengeluarkan perintah tanpa penjelasan. Hal ini tercermin dalam pernyataan yang disampaikan oleh salah satu informan dalam penelitian ini:

“Pada tingkat manajemen, kami memastikan bahwa setiap kebijakan atau prosedur operasional standar (SOP) yang diperbarui tidak hanya disampaikan

kepada para supervisor, tetapi juga dipahami oleh rekan rekan admin dan Sprinter kami di lapangan. Melalui pelatihan ini, kami menekankan bahwa setiap arahan merupakan upaya untuk menjaga kepercayaan pelanggan.” (Manager Training and Development)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa manajemen J&T Express Jawa Timur memahami pentingnya linearitas informasi. Secara teoritis, pola ini sejalan dengan perspektif Pace & Faules (2001), yang menyatakan bahwa komunikasi ke bawah bertujuan untuk memberikan panduan tugas dan informasi mengenai prosedur organisasi. Namun, temuan ini tidak berhenti pada fungsi tersebut. Pernyataan tersebut memperlihatkan dua hal yang khas pada kasus ini. Pertama, ukuran keberhasilan penyampaian SOP bukan sekadar sampainya informasi kepada supervisor, melainkan dipahaminya kebijakan oleh admin dan *sprinter*, sehingga komunikasi ke bawah diposisikan sebagai proses penyamaan pemahaman, bukan hanya penyampaian perintah. Kedua, arahan dikaitkan dengan tujuan yang bermakna bagi pelaksana, yaitu menjaga kepercayaan pelanggan, sehingga kepatuhan terhadap SOP dibingkai sebagai tanggung jawab bersama. Pola ini sejalan dengan dokumentasi *Leadership Training Camp* yang menempatkan *briefing* untuk menyamakan persepsi, memberikan arahan, dan mengantisipasi kendala. Dalam kerangka kepemimpinan kolaboratif, hal ini menunjukkan bahwa arahan dari atas dapat berfungsi sebagai sarana berbagi informasi dan membangun pemahaman bersama. Menurut gambaran manajemen, arahan kerja pada Perusahaan J&T Express yang dikeluarkan oleh *General Manager* mencakup parameter strategis dan indikator kinerja utama (KPI) yang mengikat seluruh unit kerja, dengan maksud agar kebijakan pusat tidak kehilangan maknanya ketika diterapkan di tingkat paling bawah.

Dalam Kepemimpinan kolaboratif, meskipun arahan berasal dari atas atau Pimpinan tertinggi, unsur transparansi tetap terjalin. Dalam perencanaan hubungan masyarakat strategis, pesan yang disampaikan oleh pimpinan harus kredibel agar dapat diterima oleh anggota organisasi (Smith, 2017). Pada Perusahaan J&T Express, kepemimpinan kolaboratif dimulai dengan arahan kebijakan yang jelas. Melalui penugasan tugas yang jelas, pemantauan pelaksanaan, dan pemberian umpan balik, kepemimpinan membangun fondasi disiplin ciri khas industri logistik yang menekankan ketepatan waktu. Namun, keberhasilan *Top Down Communication* ini juga sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menerjemahkan bahasa strategis menjadi bahasa operasional yang mudah dipahami oleh kurir. Kesalahan dalam menafsirkan instruksi dapat berdampak serius terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, manajemen J&T Express Jawa Timur melakukan evaluasi rutin terhadap setiap perintah yang dikeluarkan untuk memastikan keberhasilannya di lapangan.

Penerapan *Top Down Communication* pada J&T Express Jawa Timur tampak menempatkan pimpinan, termasuk *General Manager*, tidak hanya sebagai otoritas tertinggi, tetapi juga sebagai sumber legitimasi kebijakan. Dalam tulisan ini, legitimasi kebijakan dimaknai sebagai penerimaan oleh pelaksana bahwa suatu kebijakan sah dan layak diikuti karena dikomunikasikan oleh pihak yang berwenang secara kredibel dan disertai alasan yang dapat dipahami, bukan semata karena jabatan pemberi perintah. Dengan pengertian ini, data yang tersedia mendukung legitimasi yang dibangun melalui penjelasan, sebagaimana tampak pada pernyataan Manager Divisi *Training and Development* bahwa setiap arahan dikaitkan dengan upaya menjaga kepercayaan pelanggan dan pada praktik *briefing* di *Leadership Training Camp*. Peran *General Manager* sebagai penentu legitimasi sendiri tidak digali langsung dari yang bersangkutan karena informan penelitian berasal dari Divisi *Training and Development*, sehingga uraian ini mencerminkan perspektif manajemen *Training and Development*. Dalam ekosistem logistik yang ditandai dengan rute yang kompleks dan volume paket yang bervariasi, instruksi *Top Down Communication* ini bertujuan untuk mengurangi ambiguitas peran di tingkat operasional, seperti antara kurir (*sprinter*) dan staf administrasi. Dengan menetapkan prosedur operasional standar (SOP) yang terperinci, manajemen berupaya menjaga nilai-nilai kecepatan dan akurasi yang menjadi ciri khas perusahaan agar tetap konsisten di wilayah operasional yang luas. Hal ini sejalan dengan temuan Silalahi (2025) bahwa komunikasi internal yang terstruktur secara vertikal berkaitan dengan pembentukan kepemimpinan kolaboratif melalui peningkatan partisipasi anggota organisasi dan pemahaman mereka terhadap visi strategis yang ditetapkan oleh pimpinan.

Selain itu, pola *Top Down Communication* ini berfungsi sebagai alat evaluasi proaktif yang memungkinkan para pemimpin untuk memantau kinerja secara langsung sekaligus memberikan umpan balik yang konstruktif kepada bawahan mereka. Mekanisme ini bukanlah proses satu arah yang kaku, melainkan dirancang untuk menumbuhkan akuntabilitas melalui penetapan indikator kinerja utama (KPI) yang jelas, sehingga memastikan bahwa setiap kesalahan operasional di lapangan dapat segera ditangani dengan intervensi kebijakan yang tepat. Aliran informasi yang kuat dari tingkat manajerial ke tingkat operasional ini memastikan bahwa setiap inovasi prosedural atau perubahan taktis diterima secara kolektif oleh semua elemen organisasi, yang pada akhirnya memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat di industri logistik. Pada penelitian interaktif, aliran informasi yang instruktif dan terstandarisasi merupakan faktor kunci dalam

menjaga keberlanjutan kinerja organisasi melalui penyelarasan perencanaan strategis dengan implementasi teknis di lapangan (Sugiyono, 2022).

Top Down Communication di J&T Express Jawa Timur bukanlah sistem yang kaku dan satu arah, melainkan alat strategis untuk menjaga konsistensi dalam bertindak. Kepemimpinan kolaboratif berakar pada kepatuhan terhadap norma-norma yang disepakati bersama, yang dikomunikasikan secara efektif dari tingkat manajerial hingga operasional. Hal ini menumbuhkan keselarasan yang sangat penting dalam mengelola kompleksitas jaringan distribusi pengiriman yang luas.

Komunikasi internal dalam *bottom up communication* sebagai instrumen evaluatif

Bottom Up Communication pada J&T Express Jawa Timur memainkan peran penting sebagai barometer organisasi untuk perubahan di lapangan. Pada sektor logistik, staf lini depan seperti staf administrasi, kurir, dan pengemudi adalah pihak yang paling peka terhadap tantangan yang ada, mulai dari masalah rute hingga keluhan langsung dari pelanggan. Tanpa aliran informasi yang baik dari bawah ke atas, manajemen akan kehilangan kontak dengan realitas pasar. Oleh karena itu, pola *Bottom Up Communication* pada perusahaan ini dirancang sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang proaktif. Melalui saluran komunikasi ini, semua saran, keluhan, dan laporan teknis diteruskan kembali ke tingkat manajerial untuk dijadikan dasar evaluasi. J&T Express Jawa Timur memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka, terutama dalam forum diskusi setelah sesi pelatihan. Model ini mengubah paradigma kepemimpinan dari gaya yang awalnya direktif menjadi lebih partisipatif, di mana masukan dari tingkat paling bawah dianggap sebagai informasi berharga untuk perbaikan sistem operasional secara berkelanjutan. Pentingnya aliran informasi ini ditekankan dalam pernyataan salah satu Informan Penelitian:

“Kami sering menghadapi masalah tak terduga di sepanjang rute pengiriman yang tidak tercantum pada peta pusat, Melalui laporan harian dan sesi umpan balik selama pelatihan, kami dapat memberikan saran untuk evaluasi rute. Kami yakin suara kami didengar dan memiliki dampak langsung terhadap kebijakan operasional di kantor” (Supervisor Divisi Training and Development)

Pernyataan ini menunjukkan budaya komunikasi yang transparan. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan konsep manajemen partisipatif yang diuraikan oleh Miller (2015), di mana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan efektivitas organisasi. Pada Perusahaan J&T Express, masukan dari lini depan berfungsi sebagai mekanisme untuk menyempurnakan kebijakan kepemimpinan. Jika arahan dari manajemen dianggap tidak sesuai dengan realitas di lapangan, aliran informasi dari bawah

ke atas inilah yang memfasilitasi penyesuaian yang diperlukan. Selain itu, model ini mendukung pengembangan kepemimpinan kolaboratif dengan mendistribusikan kekuatan informasi. Para pemimpin tidak lagi menjadi satu satunya pihak yang memiliki pemahaman paling mendalam, melainkan bertindak sebagai pendengar yang aktif. Hubungan yang efektif di dalam suatu organisasi harus dibangun di atas keterbukaan dan saling percaya. Dengan mendengarkan laporan dari staf lini depan, para pemimpin menunjukkan apresiasi terhadap keterampilan teknis bawahan mereka, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Ledingham & Brunning, 2000).

Bottom Up Communication di J&T Express Jawa Timur juga difasilitasi melalui sistem pelaporan digital. Berdasarkan keterangan informan, sistem ini digunakan oleh bawahan untuk menyampaikan laporan kepada atasan, baik berupa laporan hasil kerja maupun laporan kasus, seperti keterlambatan paket atau masalah administratif, sehingga informasi tersebut diterima langsung oleh manajer. Alur yang tergambar adalah laporan disampaikan oleh bawahan secara digital kepada atasan dan menjadi bahan tanggapan atau evaluasi. Informasi mengenai bentuk dan alur sistem ini bersumber dari wawancara; dokumen teknis sistem tidak termasuk data penelitian, sehingga detail seperti nama aplikasi dan prosedur tindak lanjut tidak diuraikan. Respons pimpinan terhadap laporan dari bawahan dapat dipandang sebagai salah satu penanda praktik kolaboratif karena menunjukkan bahwa masukan diperhatikan, dan hal ini dapat memengaruhi kepercayaan anggota terhadap sistem organisasi. Selama pelaksanaan *Leadership Training Camp* komunikasi dari bawah ke atas difasilitasi melalui diskusi dua arah. Para peserta didorong untuk merenungkan tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Ini bukan sekadar forum untuk meluapkan keluhan kesah, melainkan proses pemecahan masalah secara kolaboratif. Dengan demikian, hambatan operasional tidak dipandang sebagai kegagalan individu, melainkan sebagai tantangan bersama yang harus diatasi secara bersama-sama.

Selain sebagai saluran evaluasi, *Bottom Up Communication* juga memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan kekhawatiran dan kendala kerja. Pekerjaan di sektor logistik yang penuh tekanan sering kali menimbulkan stres di tempat kerja, dan adanya saluran untuk menyuarkan hal tersebut dapat membuat karyawan merasa diperhatikan. Hal ini tercermin pada pernyataan informan bahwa suara mereka didengar dan berdampak pada kebijakan operasional. Penelitian ini tidak mengukur kondisi psikologis karyawan, sehingga temuan tersebut dibatasi pada persepsi informan dan tidak ditafsirkan sebagai bukti rasa aman psikologis atau katarsis. Dari sisi manajemen, aliran informasi dari bawah ke atas

menyediakan data lapangan yang membantu mengidentifikasi risiko operasional. Sebagai ilustrasi, jika terdapat banyak laporan mengenai paket yang rusak pada rute tertentu, manajemen dapat mempertimbangkan peningkatan standar pengemasan atau armada transportasi pada rute tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dari bawah ke atas dapat berfungsi sebagai sumber informasi bisnis yang berguna bagi manajemen (Kurniawan, 2024).

Dari sudut pandang psikologis dan sosiologis, penguatan *Bottom Up Communication* di J&T Express Jawa Timur memainkan peran krusial dalam mengurangi fenomena keheningan organisasi, di mana karyawan merasa memiliki ruang aman untuk menyuarakan masalah teknis atau saran inovatif tanpa takut akan konsekuensi dari atasan. Dalam kerangka kepemimpinan kolaboratif, kesediaan para pemimpin untuk menerima masukan dari tingkat operasional seperti tantangan distribusi di rute terpencil atau kegagalan sistem pemindaian membangun suasana kepercayaan yang meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Proses ini mengubah peran karyawan dari sekadar pelaksana tugas menjadi mitra strategis yang berkontribusi dalam menentukan arah perbaikan berkelanjutan terhadap sistem kerja. Dinamika komunikasi internal yang terstruktur dan partisipatif yang secara aktif melibatkan seluruh anggota organisasi sangat penting untuk menciptakan kepemimpinan kolaboratif yang mampu meningkatkan partisipasi dan menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap visi organisasi secara keseluruhan (Silalahi, 2025).

Selain itu, komunikasi dari bawah ke atas yang terintegrasi dengan sistem pelaporan digital di J&T Express Jawa Timur berfungsi sebagai mekanisme peringatan dini, sehingga memungkinkan manajemen untuk memitigasi risiko dengan cepat dan efektif. Data lapangan yang dikirimkan langsung oleh kurir dan staf administrasi memberikan pemahaman objektif tentang efektivitas strategi yang telah ditetapkan, sehingga pimpinan dapat segera melakukan penyesuaian taktis jika terdapat ketidaksesuaian antara rencana dan realitas di lapangan. Kemampuan perusahaan untuk menerima dan menanggapi informasi dari garis depan berfungsi sebagai indikator utama kelincahan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan tidak menentu dalam industri logistik. Keberhasilan strategi komunikasi internal terutama dalam meningkatkan pemahaman terhadap informasi lapangan sangat bergantung pada penerapan sistem yang mendukung distribusi pesan yang responsif untuk mencapai keunggulan kinerja organisasi di tengah perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis (Ramayu & Heptariza, 2024).

Menerapkan Pola ini juga menuntut para manajer untuk siap secara mental menerima kritik. Dalam kepemimpinan kolaboratif, kepentingan pribadi harus dikesampingkan demi kemajuan bersama. Keberhasilan J&T dalam menumbuhkan budaya kolaboratif terlihat jelas dari minimnya kesenjangan komunikasi antara pemimpin dan anggota tim. Para pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang mendukung pemecahan masalah, bukan sebagai hakim yang mencari cari kesalahan *Bottom Up Communication* di J&T Express Jawa Timur telah berhasil mengubah data lapangan menjadi kebijakan strategis. Pola ini memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan tetap berlandaskan pada realitas operasional. Kepemimpinan kolaboratif juga tercermin dalam proses dialog yang saling menghormati, di mana setiap anggota organisasi merasa turut berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan melalui ide dan informasi yang mereka bagikan.

Komunikasi internal dalam *horizontal communication* dan sinergi antar unit

Horizontal Communication berfungsi sebagai elemen penghubung yang menyatukan berbagai unit kerja di J&T Express Jawa Timur. Aktor yang berkomunikasi secara horizontal dalam penelitian ini adalah para *supervisor* dan manajer pada tingkat hierarki yang sama, baik antardivisi (misalnya pelatihan, layanan pelanggan, keuangan, dan operasional) maupun antarpeserta *Leadership Training Camp* dalam kelompok yang sama. Komunikasi ini muncul dalam dua situasi utama: pertama, koordinasi kerja sehari-hari, seperti meminta data atau materi dari unit lain; kedua, kegiatan bersama seperti *Leadership Training Camp*, tempat para peserta berdiskusi, berbagi tugas, dan bertukar pengalaman dan taktik dalam kerja kelompok. Tanpa *Horizontal Communication* yang lancar, proses kerja berisiko terhambat oleh birokrasi internal. Pendekatan ini memfasilitasi pertukaran informasi yang cepat untuk menyelesaikan masalah tanpa harus selalu menunggu instruksi dari atasan, yang dalam kerangka kepemimpinan kolaboratif berkaitan dengan indikator berbagi informasi, pembagian peran, dan pemecahan masalah bersama. Pertukaran pengetahuan ini memperkaya kemampuan kolektif organisasi, dan komunikasinya lebih fleksibel, santai, serta menekankan semangat kerja sama daripada perintah formal. Fenomena sinergi horizontal ini dijelaskan oleh informan penelitian:

“Pekerjaan kami saling bergantung..Jika divisi Training And Development tidak menyediakan materi terbaru, atau divisi layanan pelanggan tidak segera memberikan data keluhan, kami di lapangan akan menghadapi kesulitan.. Oleh karena itu, kami sering berkomunikasi secara langsung melalui obrolan grup atau dalam pertemuan seperti ini untuk menyelaraskan proses kerja kami”
(Manager Divisi Training and Development).

Pernyataan ini menekankan bahwa kolaborasi antarunit merupakan kunci efisiensi. Secara teoritis, hal ini erat kaitannya dengan Teori Sistem dalam Organisasi, yang memandang organisasi sebagai kumpulan bagian yang saling bergantung. Prinsip interdependensi tampak pada pernyataan informan: kelancaran kerja di lapangan bergantung pada materi terbaru dari divisi *Training and Development* dan data keluhan dari divisi layanan pelanggan, sehingga keterlambatan atau ketiadaan masukan dari satu unit langsung memengaruhi unit lain. Komunikasi langsung melalui obrolan grup dan pertemuan menjadi cara unit-unit tersebut menyelaraskan proses kerja. Pace & Faules (2001) menyatakan bahwa peran utama *Horizontal Communication* adalah koordinasi tugas, pemecahan masalah, dan pembinaan dukungan interpersonal. Pada kasus ini, fungsi koordinasi tugas tampak pada penyelarasan proses kerja antarunit, sedangkan dukungan interpersonal tampak pada aktivitas kelompok di v *Training and Development* yang, menurut dokumentasi program, memperkuat keakraban dan kekompakan. Implikasinya bagi kepemimpinan kolaboratif, karena unit tidak dapat bekerja sendiri-sendiri, inisiatif berkoordinasi menjadi tanggung jawab bersama para pemimpin unit dan tidak semata menunggu arahan atasan; dengan demikian, komunikasi horizontal mendukung indikator pembagian peran yang lebih seimbang serta tanggung jawab bersama. Pada Perusahaan J&T Express, pola ini mengurangi kemungkinan suatu unit merasa beroperasi secara terisolasi karena setiap unit berada dalam sistem logistik yang saling terhubung. Hubungan antaranggota organisasi didasarkan pada nilai-nilai bersama, dan budaya berbagi informasi ini dapat mengurangi risiko kesalahpahaman antardivisi.

Pola *Horizontal Communication* ini juga terlihat dalam penggunaan kelompok koordinasi yang didukung oleh teknologi pesan instan. Kecepatan dalam menanggapi permintaan data dari unit lain mencerminkan tingkat profesionalisme yang tinggi dan semangat kolaborasi yang kuat. Pada Perusahaan J&T Express, hambatan administratif diminimalkan untuk meningkatkan sebuah Keberhasilan. Hubungan yang terbentuk tidak hanya berorientasi profesional tetapi juga bersifat personal, yang pada akhirnya memperkuat ikatan internal di dalam organisasi. *Horizontal Communication* juga berfungsi sebagai alat yang efektif untuk penyelesaian konflik. Ketika konflik muncul antar divisi, penyelesaian umumnya dicapai melalui diskusi antarrekan kerja sebelum diajukan ke manajemen. Hal ini mencerminkan kematangan organisasi, di mana setiap anggota mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi divisi masing masing (Ramdhani & Hermawan, 2023).

Penerapan *Horizontal Communication* di J&T Express Jawa Timur semakin ditingkatkan melalui penggunaan *platform* komunikasi digital yang memungkinkan koordinasi langsung antar unit tanpa terhalang oleh batasan geografis antar wilayah operasional. Penggunaan grup koordinasi berbasis aplikasi pesan instan dan sistem manajemen internal terintegrasi memudahkan para supervisor dan staf dari berbagai divisi untuk segera menangani tantangan operasional, seperti menangani lonjakan jumlah paket di lokasi layanan tertentu atau menyelaraskan data logistik secara mendesak. Model komunikasi yang didukung teknologi ini tidak hanya mempercepat respons organisasi, tetapi juga menumbuhkan pola pikir digital di mana setiap unit berbagi data untuk mencapai efisiensi kolektif.

Selain itu, penguatan saluran *Horizontal Communication* dalam forum kolektif seperti *Leadership Training Camp* secara efektif menumbuhkan budaya organisasi yang belajar, di mana para pemimpin pada tingkat yang setara dapat berbagi pengalaman teknis dan solusi tanpa adanya persaingan yang merugikan. Interaksi antarrekan sejawat ini mendorong distribusi kekuasaan yang lebih seimbang, sehingga pengambilan keputusan tidak selalu terikat pada instruksi hierarkis, melainkan pada kesepakatan kolaboratif di antara unit-unit yang saling bergantung. Budaya berbagi pengetahuan ini berfungsi sebagai katalis dalam membangun empati profesional, yang memungkinkan setiap divisi memahami beban kerja divisi lain dan secara aktif memberikan dukungan ketika menghadapi hambatan sistemik. Komunikasi internal yang partisipatif dan terstruktur di antara rekan-rekan dalam suatu organisasi secara signifikan memengaruhi pengembangan kepemimpinan kolaboratif, karena hal ini meningkatkan keterlibatan aktif dan menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap visi perusahaan secara keseluruhan (Putri & Rahmawati, 2026).

Pada J&T Express Jawa Timur, *Horizontal Communication* juga menumbuhkan lingkungan persaingan yang positif dan kolaboratif. Para *supervisor* di seluruh cabang bersaing untuk memberikan hasil terbaik, namun tetap siap membantu jika cabang lain menghadapi masalah operasional (seperti penumpukan paket). Semangat ini berasal dari kesadaran bahwa reputasi merek J&T adalah tanggung jawab bersama, bukan hanya beban satu cabang saja. Selama pelaksanaan *Leadership Training Camp*, interaksi antarrekan kerja ini diperkuat melalui kegiatan kelompok. Para peserta diharapkan dapat saling mengenal dan memahami tuntutan pekerjaan rekan-rekan mereka. Empati yang tumbuh dari komunikasi antarrekan kerja ini sangat penting dalam membangun kepercayaan. Dengan menyadari

tantangan yang dihadapi departemen lain, semua orang bekerja lebih kolaboratif untuk memberikan informasi atau dukungan yang diperlukan.

Dalam konteks koordinasi internal, kecepatan layanan sebagai kekuatan utama perusahaan hanya dapat dijaga apabila komunikasi antarunit berjalan lancar. *Horizontal Communication* di sini berperan membantu organisasi tetap responsif terhadap perubahan operasional, misalnya ketika unit perlu saling meminta data atau mengatasi lonjakan paket. Pola *Horizontal Communication* pada J&T Express Jawa Timur menjadi salah satu landasan budaya kerja yang kolaboratif. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu harus berasal dari jajaran manajemen senior, melainkan dapat muncul dari inisiatif individu yang saling mendukung. Kolaborasi yang terjalin melalui komunikasi horizontal ini mendukung fleksibilitas koordinasi dan responsivitas operasional di tengah tuntutan layanan yang tinggi pada industri logistik.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana komunikasi internal berperan dalam menumbuhkan kepemimpinan kolaboratif di J&T Express Jawa Timur melalui *Leadership Training Camp 2025*. Dalam konteks kasus yang diteliti, ketiga aliran komunikasi ditemukan bekerja dengan fungsi yang saling melengkapi. Pertama, *Top Down Communication* digunakan untuk menyampaikan kebijakan dan SOP disertai penjelasan tujuannya sehingga arahan dipahami hingga level admin dan *sprinter*; hal ini berkaitan dengan indikator berbagi informasi dan tanggung jawab bersama. Kedua, *Bottom Up Communication* menyalurkan laporan, saran, dan umpan balik dari lapangan yang, menurut informan, menjadi bahan evaluasi kebijakan; hal ini berkaitan dengan indikator partisipasi dan kepercayaan. Ketiga, *Horizontal Communication* mendukung koordinasi dan pertukaran pengalaman antarsupervisor dan antarunit yang saling bergantung; hal ini berkaitan dengan indikator pemecahan masalah bersama dan pembagian peran yang lebih seimbang. Temuan ini berlaku pada kasus yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk menyatakan hubungan sebab-akibat atau digeneralisasi ke organisasi lain.

Daftar Pustaka

- Antika, Y., Santika, D. A., Alvionita, N., & Lestari, D. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis Terhadap Keterlibatan Karyawan Di Era Digital. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 1–10.
- Chen, W., & Perez, C. (2023). A Brief Analysis of Logistics Customer Service Management. *LOGI - Scientific Journal on Transport and Logistics*, 14(1), 309–316. <https://doi.org/10.2478/logi-2023-0028>
- Deepak Raj, G., & Thandayudhapani, S. (2024). Evolution of E-Commerce Logistics:

- Global Trends and Implementations. *ComFin Research*, 12(2), 42–45. <https://doi.org/10.34293/commerce.v12i2.7466>
- Fahrizal, I., Santoso, B., & Budiono, A. (2023). Unlocking Work Engagement: How Leadership and Total Rewards Impact Employee Work Engagement Through the Mediating Role of Service Climate in Supply Chain and Logistic Company in Indonesia. *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(2), 328–349. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19791>
- Haryanto, H., Suharman, H., Koeswayo, P. S., & Umar, H. (2023). Employee engagement in logistics industry: a perspective in Indonesia. *Acta Logistica*, 10(3), 463–476. <https://doi.org/10.22306/AL.V10I3.419>
- Hutagalung, S., & Parapat, E. P. S. (2023). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Lingkungan Kerja. *JEAMA : Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Nusantara*, 2(1), 13–16. <https://loddosinstitute.org/journal/index.php/jeama/article/view/46>
- Kusnadi, K., Komar Priatna, D., & Fitri Anggraeni, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Koordinasi Lintas Fungsi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Biro Humas, Protokol dan Umum Sekretariat Prvinsi Jawa Barat). *Jurnal Siber Transportasi Dan Logistik*, 1(4), 204–214. <https://doi.org/10.38035/jstl.v1i4.255>
- Marhaningsih, L., Yusrina, C. A., & Anisa, N. (2025). The Influence of Organizational Communication on Employee Performance: A Case Study of XYZ Company. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3), 2788–2806. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.1777>
- Michael Willy Roosevelt, Juliater Simarmata, Nofrisel, & Yosi Pahala. (2024). Logistics Transformation in Indonesia for the E-Commerce Marketindustry. *Malaysian Journal of Industrial Technology*, 8(3), 69–81. <https://doi.org/10.70672/v3b0qy54>
- Ningrum, E. A., Suratriadi, P., Alif, M. I., Bina, U., & Informatika, S. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Komunikasi, Sosial, Dan Ilmu Politik*, 7482(6), 291–309.
- Pramudita, A. S., & Guslan, D. (2025). The Impact of Logistics Service Quality on Consumer Satisfaction in E-Commerce Distribution Channels in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 23(2), 109–118. <https://doi.org/10.15722/jds.23.02.202502.109>
- Rasyid, R., Dian Ariani, H. M. Anwar, Muhammad Syafri, & Muhammad Irvan. (2023). The Influence Of Motivation, Organizational Communication And Job Satisfaction On The Performance Of Employees In Executive Travel Services Companies. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(5), 2178–2185. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1591>
- Setiadi, & Muharam, H. (2024). Logistics Innovation in Developing Economies: Integrating Digital Solutions in E-Commerce Supply Chains. *Sinergi International Journal of Logistics*, 2(4), 239–251. <https://doi.org/10.61194/sijl.v2i4.733>
- So'arota Zebua, D., Sarumaha, A., Waruwu, A. J., Zai, M., Lase, C. E. T., Harefa, Y. B., & Halawa, F. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Visioner dan Demokratis Pada Era Digital. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(3), 99–109.
- Muhammadiyah Yogyakarta).
- Sitairesmi, D., & Ginting, D. (2022). Peningkatan Kemampuan Menyimak Melalui Metode Top-Down Bottom-Up Mahasiswa Universitas Ma Chung. *Jurnal Pendidikan*, 10(2), 176-186.
- Ratnawati, R., & Lestari, G. D. (2025). Integrasi teknologi dalam difusi inovasi pendidikan: Pendekatan kepemimpinan kolaboratif di era digital. *Consilium: Education and Counseling Journal*, 5(1), 572-583.

- Fitrian Rammiko, A. (2025). *Analisis Kepuasan Pelanggan Pada Jasa Pengiriman J&T Express Cabang Tembilahan* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indragiri).
- Ardana, A., Wudda, A. R., Pasaribu, R., Hasibuan, K. M., Harahap, A. M., & Sihombing, D. (2025). Tracking system pada perusahaan J&T Express: Pengembangan teknologi tracking sebagai solusi inovatif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah (JIMESHA)*, 5(1), 61-76.
- Oktavia, S. (2023). Peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan logistik. *Journal Central Publisher*, 1(9), 1049-1056.
- Prasetyo, J. H., Wiharso, G., Fabrianto, L., & Safitri, R. A. (2024). Pelatihan Kepemimpinan: From Organization to Become the Best Leader. *Jurnal Abdimas: Sosial, Bisnis, Dan Lingkungan*, 1(2), 71-76.
- Putri, A. R., & Rahmawati, D. H. (2026). Strategi kampanye Public Relations bank Indonesia Jawa Timur melalui komunikasi publik program ekspedisi rupiah berdaulat. *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran dan Penelitian*, 12(1), 197-217.
- Peridiansah, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Mewujudkan Efektivitas Pencapaian Program Pengembangan Desa Wisata Di Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Garut. *Jurnal Publik*, 16(01), 26-37.