

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian mengenai *Sensemaking dalam Komunikasi Organisasi Rantai Pasok Gula: Studi Kasus ID FOOD* menunjukkan bahwa pengelolaan rantai pasok gula tidak hanya berkaitan dengan kelancaran aliran barang, dana, dan informasi, tetapi juga dengan kemampuan aktor organisasi dalam memahami dan memaknai informasi yang kompleks dalam struktur birokrasi. Perubahan harga gula, kebijakan pemerintah, mekanisme lelang, distribusi, serta kondisi operasional menciptakan ketidakpastian yang mendorong aktor organisasi melakukan proses *sensemaking* untuk memahami situasi dan menentukan tindakan yang sesuai.

Proses *sensemaking* dalam komunikasi internal berlangsung melalui interaksi antara aktor yang memiliki fungsi, pengalaman, dan tanggung jawab berbeda. Informasi yang diterima tidak secara otomatis memiliki makna yang sama bagi seluruh aktor, tetapi diinterpretasikan berdasarkan konteks dan identitas organisasional masing-masing. Dengan demikian, *sensemaking* dalam penelitian ini dipahami sebagai proses yang bersifat dinamis dan kolektif, di mana aktor organisasi membangun, mengklarifikasi, serta menegosiasikan makna melalui komunikasi internal sebelum menghasilkan pemahaman yang dapat menjadi dasar tindakan.

Komunikasi organisasi menjadi mekanisme penting dalam proses tersebut. Rapat, koordinasi lintas divisi, dokumen formal, mekanisme *approval*, serta komunikasi interpersonal berfungsi sebagai ruang pertukaran informasi dan penyelarasan pemahaman. Namun, penelitian menunjukkan bahwa keberadaan prosedur dan saluran komunikasi formal belum secara otomatis menghasilkan kesamaan pemaknaan. Kompleksitas struktur birokrasi dan panjangnya tahapan komunikasi dapat menciptakan kesenjangan informasi maupun perbedaan interpretasi apabila tidak disertai dengan proses klarifikasi dan koordinasi yang memadai.

Menjawab rumusan masalah kedua, penelitian menemukan bahwa kompleksitas birokrasi dalam *framework* komunikasi memiliki fungsi yang bersifat ganda. Struktur dan prosedur yang berlapis diperlukan untuk menjaga akuntabilitas, pengendalian risiko, serta tata kelola organisasi, tetapi pada kondisi tertentu juga dapat memperpanjang alur informasi dan memperbesar potensi terjadinya perbedaan pemaknaan antaraktor. Oleh karena itu, kebutuhan terhadap *framework* komunikasi yang lebih efektif bukan berarti menghilangkan struktur birokrasi, melainkan mengembangkan mekanisme komunikasi yang mampu menyeimbangkan kebutuhan tata kelola dengan kebutuhan koordinasi dan pemaknaan yang lebih cepat.

Penelitian juga menunjukkan bahwa **identity construction** menjadi salah satu faktor yang membentuk perbedaan interpretasi. Aktor organisasi memahami informasi berdasarkan posisi, fungsi, pengalaman, dan tanggung jawab yang melekat pada perannya. Akibatnya, informasi yang sama dapat dimaknai secara berbeda oleh aktor yang memiliki orientasi operasional, pengelolaan rantai pasok, maupun pengendalian risiko. Perbedaan tersebut tidak semata-mata menunjukkan kegagalan komunikasi, tetapi merupakan konsekuensi dari keberagaman perspektif dalam organisasi yang perlu dikelola melalui komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran dan negosiasi makna.

Dalam kondisi tersebut, *shared meaning* menjadi aspek penting dalam proses *sensemaking*. *Shared meaning* tidak berarti seluruh aktor memiliki pandangan yang identik, tetapi tercapainya pemahaman yang cukup mengenai situasi, peran, tanggung jawab, dan tindakan yang diperlukan sehingga koordinasi dapat dilakukan secara bersama. Ketika pemahaman bersama belum terbentuk, muncul *equivocality* berupa keberagaman interpretasi terhadap informasi yang sama. Kondisi tersebut membutuhkan komunikasi dan proses *sensemaking* yang berkelanjutan untuk melakukan klarifikasi dan menyelaraskan pemaknaan.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan **Model Sensemaking Komunikasi Organisasi pada Rantai Pasok Gula ID FOOD**. Model menunjukkan bahwa perubahan lingkungan dan ketidakpastian mendorong aktor melakukan proses *sensemaking* yang dipengaruhi oleh *identity*

construction. Komunikasi organisasi kemudian menjadi mekanisme untuk mempertemukan berbagai interpretasi melalui koordinasi, rapat, dokumen formal, *approval*, dan komunikasi interpersonal. Proses tersebut diarahkan pada terbentuknya *shared meaning* yang kemudian mendukung koordinasi dan tindakan organisasi. Apabila *shared meaning* belum tercapai, *equivocality* tetap berlangsung sehingga diperlukan proses komunikasi dan *sensemaking* secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas komunikasi dalam pengelolaan rantai pasok gula tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur dan saluran komunikasi formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses pemaknaan di antara aktor dengan identitas dan fungsi yang berbeda. *Sensemaking* menjadi proses yang menjembatani kompleksitas informasi dengan tindakan organisasi, sedangkan komunikasi organisasi menyediakan mekanisme untuk membangun *shared meaning*. Temuan tersebut menjadi dasar bahwa penguatan komunikasi internal yang berorientasi pada penyelarasan pemaknaan merupakan bagian penting dalam mendukung koordinasi dan efektivitas pengelolaan rantai pasok gula di ID FOOD.