

Transformasi Komunikasi *Internal Public Relations* dalam Membangun Keterlibatan Karyawan di Masa Pandemi COVID 19

<http://dx.doi.org/10.25008/wartaiski.v5i1.170>

Mahrani¹, Guntur F. Prisanto¹

¹Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi InterStudi

Jl. Wijaya II No 62, Kebayoran Baru, Jakarta 12160 - Indonesia

*e-mail korespondensi: mahrani1.premiummotorindo@gmail.com

Submitted: 09/05/2022, Revised: 21/05/2022, Accepted: 19/06/2022

Accredited by Kemristekdikti No. 30/E/KPT/2019

Abstract

The purpose of this study is to understand and describe the practice of transforming Public Relations communication in building employee engagement at PT XY. The concept used is that internal communication which consists of vertical communication, horizontal communication, and diagonal communication plays an important role in building overall employee engagement, especially during a crisis. Through research-based on an interpretive paradigm, the method used is qualitative with a case study design trying to understand the communication methods and practices that organizations must prioritize so that their operations can still function properly during the Covid-19 pandemic. Excavation of data through in-depth interviews, observation, documentation, literature, and searching through the internet in order to obtain relevant data. data analysis through the stages of reduction, display, and verification or conclusion. The results show that PT XY does not give up on its internal communication efforts through the Employee Engagement Communication Clinic program to ensure that PT XY does its best in building employee engagement during the COVID-19 pandemic.

Keywords: Internal Communication: Engagement: Employees: Public Relations: Transformation

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk memahami dan mendeskripsikan praktik transformasi komunikasi Public Relations dalam membangun keterlibatan karyawan di PT XY. Konsep yang digunakan adalah komunikasi internal, terdiri dari komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal yang memainkan peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan selama masa Pandemi Covid 19. Melalui penelitian dengan paradigma interpretif ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami praktik komunikasi yang dikedepankan perusahaan agar operasionalnya tetap berfungsi di masa pandemi Covid-19. Penggalan data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, kepustakaan, dan penelusuran melalui internet guna memperoleh data yang relevan. Analisis data dilakukan melalui tahap reduksi, *display*, dan verifikasi atau kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan, PT XY melalui komunikasi internal dengan program *Employee Engagement Communication Clinic* berupaya mengatasi krisis untuk memastikan PT. XY melakukan usaha terbaik dalam membangun keterlibatan karyawan di masa pandemic Covid-19.

Kata kunci: Komunikasi internal: keterlibatan: karyawan: public relations: transformasi

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menimbulkan krisis di berbagai bidang dan menyebabkan kepanikan masyarakat. Masalah ini membuat Presiden Jokowi memberlakukan *work from home*, *social distancing*, dan skenario *new normal* (Nur, 2020). Skenario *new normal* membolehkan membuka rumah ibadah,

kantor, toko, restoran, pabrik, pengecer, serta usaha kecil dan menengah. Aktivitas bisnis dan pusat perbelanjaan juga diizinkan beroperasi (Nur, 2020). Pemerintah menggunakan berbagai istilah dalam menangani COVID-19. Awalnya menggunakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB), mulai berlaku 17 April 2020, kemudian pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) Jawa-Bali, lalu PPKM Mikro pada Februari 2021 yang berkali-kali diperpanjang pemberlakuannya.

Presiden juga memutuskan melakukan pengetatan PPKM Mikro pada medio Juni 2021. Namun, kasus COVID-19 terus meningkat. Akhirnya, Presiden Jokowi menetapkan PPKM Darurat pada 3-20 Juli di Jawa-Bali, dan 12-20 Juli di luar Jawa-Bali, kemudian diperpanjang dengan istilah PPKM Level 4 pada 20-25 Juli 2021. Pada 7 September 2021, pemerintah memberlakukan PPKM berbasis Level 4, 3, 2, 1 di Jawa-Bali dan luar Jawa-Bali yang berlaku sampai saat ini (Nurita, 2022).

Selain itu masyarakat juga menjalani vaksinasi dosis pertama hingga dosis ketiga (*booster*). Hingga Maret 2022, vaksinasi dosis pertama sudah diberikan kepada 190.979.676 (91,70 persen) penduduk, dan dosis kedua kepada 144.565.875 (69,41 persen) penduduk. Sementara itu dosis ketiga (*booster*) sudah diberikan kepada 10.249.634 (4,92 persen) penduduk. Vaksinasi *booster* sudah diberikan kepada seluruh masyarakat yang berusia di atas 18 tahun, dan telah menerima vaksinasi dosis primer minimal tiga bulan sebelumnya (Nurita, 2022).

Di antara berbagai kelompok pemangku kepentingan yang terkena dampak pandemi adalah karyawan, karena perusahaan berhenti beroperasi untuk memutus mata rantai COVID-19. Karyawan banyak yang dirumahkan, bahkan diberhentikan. Karl E. Weick (2003) mendeskripsikan karyawan memerlukan perlindungan saat perusahaan berada dalam situasi krisis (Kamil, 2020).

Hasil penelitian telah mengidentifikasi pentingnya perilaku komunikatif selama terjadi krisis (Lee, 2019; Mazzei et al., 2012). Pandemi COVID-19 telah menghadirkan beberapa karakteristik unik yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Pandemi COVID-19 adalah krisis eksternal yang tidak terkendali dan organisasi menjadi korban. Meskipun demikian, sebagian besar karyawan meragukan kemampuan organisasi dan pemimpin mereka untuk mengelola COVID-19.

Perusahaan mungkin tidak memiliki krisis yang berhubungan dengan pandemi, namun terkait dengan tanggung jawab pengusaha untuk mengatasi ancaman (Eaddy & Jin, 2018). Selama pandemi, karyawan memainkan peran strategis dalam mendukung dan mempertahankan organisasi (Kim & Rhee, 2011) serta membantu organisasi membangun ketahanan organisasi melalui perilaku komunikatif internal dan eksternal (Lee, 2019) serta kinerja kerja (Kim, 2021).

Permasalahan tersebut memaksa setiap perusahaan di Indonesia, termasuk PT XY melakukan perubahan pola berkomunikasi dengan melibatkan para karyawan dalam menjalankan bisnis mereka. Salah satu kebijakan komunikasi yang dilakukan Direktur PT XY adalah menerapkan transformasi komunikasi internal untuk menghindari terjadinya penularan virus COVID-19.

Saluran komunikasi yang diterapkan PT XY dalam praktik komunikasi adalah email, telpon, WhatsApp, Zoom, Googlemeet, Skype untuk membahas perkembangan bisnis penjualan produk otomotif. Hal ini menggambarkan, proses komunikasi internal bersifat *indirect communications* yang mungkin dihadapkan pada kendala teknis yang dapat menimbulkan persepsi berbeda, sehingga berdampak pada psikologis karyawan dan terkesan kurang efektif. Disinilah pentingnya peran *Public Relations* untuk mengatasi hambatan komunikasi internal (Ruck, K., & Men, 2021). Ervani & Wijaya (2021) dalam penelitiannya mengemukakan, praktisi komunikasi seperti PR sangat dibutuhkan untuk mengatasi hambatan komunikasi yang ada di perusahaan. Menurut *The Institute for Public Relations* (2020) komunikasi internal penting karena para karyawan tetap terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi meskipun karyawan bekerja secara virtual (Grates, 2020).

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, pimpinan PT XY memberikan tugas kepada *Public Relations officier* (PRO) sebagai jembatan penghubung antara kepentingan publik internal, yaitu manajemen dan karyawan, dan publik eksternal, seperti komunitas, konsumen, *government*, *supplier*, distributor media dengan menggunakan komunikasi yang sifatnya *reciprocal two way communication* (Ruliana et al., 2018).

Penelitian ini fokus pada komunikasi internal, karena dalam banyak hal merupakan sumber kehidupan sebuah organisasi. Ini membuat karyawan mendapat informasi dan terlibat secara langsung sehingga mereka dapat fokus pada pencapaian tujuan bisnis, dan diharapkan dapat memotivasi keterlibatan karyawan agar tetap terhubung. Hal ini memastikan informasi mengalir ke segala arah dan membantu membangun tim yang kohesif dan lingkungan kerja yang positif (Sun et al., 2021).

Komunikasi internal sedang mengalami beberapa perubahan substansial (Baines, Egan & Jefkins, 2004; Keenan & Hazelton, 2006; Therkelsen & Fiebich, 2003; Yeomans, 2006), berevolusi dari hiburan karyawan (1940-an), menjadi menginformasikan (1950-an), membujuk (1960-an), mendukung hubungan industrial (1970-an), komunikasi terbuka (1980-an), hingga keterlibatan karyawan (Tourishand Hargie, 1998; Smith & Mounter, 2005; Tench & Yeomans, 2006). Salah satu peran komunikasi internal adalah membangun keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan sangat bergantung pada komunikasi partisipatif dua arah (Stroh & Jaatinen dalam Vora & Patra, 2017).

Mengacu pada serangkaian penelitian Watson Wyatt Worldwide (2008, 2009, dan 2010 dalam Vora & Patra, 2017), fakta menunjukkan, karyawan yang memiliki kinerja terbaik, memiliki tingkat *turnover* lebih rendah, lebih mendukung dan adaptif, dibandingkan dengan karyawan yang kurang terlibat dalam komunikasi internal perusahaan. Karyawan yang menerima komunikasi dari manajer senior lebih sering daripada karyawan yang kurang terlibat. Hasil penelitian Gasparovich Uskova & Dongauzer (2021) menunjukkan, ketika virus COVID-19 pertama kali menyerang AS, keterlibatan karyawan menurun menjadi 70%. Sangat terlibat tetapi memiliki pertumbuhan yang berarti menjadi 83% setelah pembatasan diberlakukan di AS (Gasparovich et al., 2021).

Peneliti secara khusus mengkaji transformasi komunikasi internal dalam perubahan organisasi. Komunikasi internal menjunjung tinggi prinsip keterlibatan karyawan, menganjurkan keseimbangan kekuatan dan kepentingan antara organisasi dengan karyawan (Grunig & Grunig dalam Sun et al., 2021). Perusahaan disarankan untuk "menjadi pribadi" dalam komunikasi mereka guna menunjukkan "tujuan yang sama dengan karyawan", berbagi dan terlibat dengan para karyawan di masa transformasi (Honigmann et al., 2020).

Sementara itu, beberapa organisasi mendapatkan kepercayaan dari karyawan yang lain untuk melaporkan penurunan kepercayaan (Carufel, 2020). Mengakui pentingnya komunikasi internal selama COVID-19. Penelitian ini mengusulkan transformasi komunikasi internal PR membutuhkan pengetahuan dan keterlibatan mendalam tentang organisasi dan karyawannya. Yeomans (2006) dalam *Exploring Public Relations*, menjelaskan "*company-managed communication system*" dengan para karyawan dipandang sebagai komunitas publik atau *stakeholders*, bagian dari komunikasi internal (Vora & Patra, 2017).

Dengan demikian, komunikasi internal bukan hanya tentang komunikasi dua arah dan mendengarkan secara aktif, tetapi juga tentang mengubah perilaku organisasi dengan mempertimbangkan serta memasukkan pendapat dan umpan balik karyawan. Komunikasi internal ini dapat membuat karyawan merasa diberdayakan, dengan demikian secara aktif terlibat dalam perubahan organisasi. Lebih lanjut studi White et al., (2010) menyoroti, komunikasi internal membawa tanggung jawab yang lebih besar dan rasa kebersamaan di antara karyawan, dan mendorong mereka menjadi advokat pribadi untuk organisasi mereka.

Permasalahan kuncinya adalah bagaimana memahami dan mendeskripsikan praktik transformasi komunikasi PR dalam membangun keterlibatan karyawan di PT XY di masa pandemi COVID-19. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan mendeskripsikan praktik transformasi komunikasi PR dalam membangun keterlibatan karyawan di PT XY.

KERANGKA TEORI

Berfokus pada komunikasi internal dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi. Kennan dan Hazleton (2006) menyoroti kebutuhan organisasi untuk mengenali karyawan sebagai publik yang berbeda dan layak mendapat perhatian individu melalui internal PR. Fieseler et al., (2015) mengemukakan, penelitian PR sebagai praktisi komunikasi perusahaan sangat dominan dituangkan dalam berbagai referensi tentang PR perusahaan, baik secara internal maupun eksternal yang ditandai dengan berbagai transformasi komunikasi. Analisis lebih lanjut diperlukan untuk memahami tugas manajerial yang tepat dari aktivitas PR.

Aktivitas PR dalam proses komunikasi internal menjadi lebih penting selama COVID-19 karena perusahaan membutuhkan para karyawan yang terlibat untuk membuka jalan inovasi baru guna mengatasi tantangan baru (Grates, 2020) yang menjadi fokus penelitian ini. Argenti (1996) menjelaskan, komunikasi internal adalah peran yang tepat dari fungsi komunikasi perusahaan (sering disebut sebagai "*public relations*") untuk menginformasikan karyawan tentang perubahan di perusahaan selama menghadapi krisis COVID-19.

Dalam transformasi ini, menurut Wilcox, Ault dan Aage (2006), merupakan suatu keberuntungan bagi insan PR bahwa ledakan komunikasi pada tahun-tahun terakhir memberi mereka serangkaian piranti baru yang dapat digunakan untuk mengomunikasikan pesan-pesan lebih cepat, lebih menarik, dan lebih tepat. Melalui internet dapat mengakses pelbagai informasi maupun isu-isu yang berkembang atau perubahan yang terjadi sehingga seorang praktisi PR dapat mengakses seluruh informasi sesuai kebutuhan organisasi (Ruliana, 2016).

Komunikasi internal adalah komunikasi antara pemimpin organisasi dengan salah satu publik utamanya: karyawan (Dolphin, 2005). Ini adalah "interaksi sosial melalui pesan" dan mencerminkan kemampuan manajemen untuk membangun hubungan antara pemangku kepentingan internal di semua tingkatan dalam suatu organisasi. Mazzei (2010) mendefinisikan komunikasi internal sebagai, arus komunikasi antara orang-orang dalam batas-batas organisasi, kemungkinan untuk memberikan kekuatan dan juga sebagai alasan utama pentingnya melibatkan para karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut Adonis dalam Men (2015), transparansi merupakan kunci komunikasi, dan menyarankan komunikasi harus teratur, terbuka dan verbal untuk meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen serta membuat karyawan merasa penting dan mengurangi kemungkinan karyawan tidak mengetahui apa yang sedang terjadi dalam organisasi.

Eva Tariszka Semegine dalam Sukatno et al (2018) menjelaskan, komunikasi internal organisasi terdiri dari komunikasi vertikal, horisontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal bersifat komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah melalui aliran informasi yang terarah. Pesan dalam komunikasi vertikal dikomunikasikan secara hirarki dari hierarki tertinggi ke manajer di tingkat terendah melalui kontak langsung, dan kemudian ke tingkat terendah dalam struktur piramida hirarki ke pelaksana.

Komunikasi horizontal terjadi pada para karyawan yang memiliki posisi yang sama tetapi memiliki peran berbeda. Komunikasi diagonal adalah penekanan yang lebih baru dalam literatur komunikasi organisasi, sifatnya *cross communication*. Pace dan Faules (1994) menjelaskan, komunikasi ini bisa melintasi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Struktur dan teknologi organisasi membentuk arus komunikasi di dalam perusahaan (Ruliana, 2016).

Dengan demikian, komunikasi internal terjadi pada berbagai tingkatan, seperti bentuk komunikasi antarpribadi, baik secara langsung atau tidak langsung. Komunikasi kelompok yang dilakukan dalam bentuk diskusi dengan tim, dan kelompok kepentingan lainnya, dimana pada level ini karyawan yang memiliki posisi yang sama, bisa bekerjasama memecahkan permasalahan perusahaan sehingga memperoleh solusi di saat pandemi.

Transformasi Komunikasi Internal Public Relations

Teknologi komunikasi baru ternyata memberi pengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan PR bahkan telah dijadikan sebagai media saluran komunikasi untuk berhubungan dengan publik, baik publik internal maupun eksternal atau *stakeholders*. Perubahan lingkungan yang *disruptive* membuat banyak organisasi tidak memiliki pilihan kecuali bertransformasi. Bentuk perubahan yang bersifat *incremental* seperti perbaikan, inovasi, tidak memadai lagi sehingga perusahaan perlu melakukan perubahan mendasar dan radikal dalam bertransformasi.

Transformasi komunikasi internal PR perusahaan adalah cara melaksanakan perubahan yang mengantar perusahaan dari formasi dan desain tradisional ke formasi dan desain yang baru dengan memfokuskan pada turunan semua unsur *people, culture*, sistem, struktur sehingga dapat mengembangkan efisiensi perusahaan dalam mewujudkan sasaran atas dasar visi dan misi perusahaan (Wirotama, 2017). Gates, (2020) menyarankan, saat perusahaan berada pada situasi pandemi COVID-19, transformasi komunikasi sangat penting dilakukan oleh PR. Hal itu menjadi prioritas bagi perusahaan dengan menempatkan perpaduan antara komunikasi, kepemimpinan, dan membangun tim kerja untuk menciptakan keterbukaan dan pertukaran yang dipupuk oleh teknologi informasi dan keahlian yang dimiliki seorang PR.

Saluran Komunikasi Internal Digital

Setiap media melibatkan khalayak dengan cara yang berbeda dan mempengaruhi skala dan kecepatan komunikasi (Men, 2015). Saat ini, berbagai saluran komunikasi telah digunakan oleh perusahaan dan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan, mulai dari publikasi cetak, panggilan telepon, pesan suara, komunikasi tatap muka hingga saluran komunikasi digital.

Saluran komunikasi digital merupakan alat komunikasi elektronik, mencakup berbagai alat online yang digunakan karyawan untuk terhubung satu sama lain. Saat ini, saluran komunikasi digital paling populer adalah Google, Facebook, Instagram, Skype, WhatsApp, *Newsletter*, *Email*, video conference, blog yang melibatkan para karyawan. Platform digital telah memungkinkan karyawan bekerja sama dengan cara yang unik dan transformatif (Martic, 2020, Friedl & Verčič, 2021).

Keterlibatan Karyawan

Menurut Kahn (1990), keterlibatan adalah "memanfaatkan anggota organisasi untuk peran kerja mereka" (Andras, 2020). Sedangkan Kruse (2012) menyatakan, keterlibatan karyawan adalah komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli dengan pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja untuk mendapatkan gaji, atau untuk promosi, tetapi bekerja untuk tujuan organisasi. Menurut Hewitt (2015), karyawan akan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Mereka cenderung berbicara positif tentang organisasi, tetap bersama organisasi dan membantu organisasi bekerja lebih efektif setiap hari (Prasetya & Kartikawangi, 2021).

Dengan demikian keterlibatan juga mengacu pada efektivitas positif individu karyawan, ditandai dengan partisipasi, perhatian, dedikasi, kegembiraan, penyerapan, kebanggaan dan kekuatan yang terlibat dalam melakukan peran organisasi.

METODE PENELITIAN

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah interpretif, yakni memandang realitas sosial sebagai hal yang utuh, kompleks, dinamis, sarat makna, dan gejala-gejalanya berhubungan secara interaktif (Sugiyono, 2013). Paradigma interpretif bisa mengandalkan kegiatan interpretasi atas makna yang dihasilkan sesuai dengan perspektif teoritis interaksionisme simbolik dengan menggarisbawahi pemahaman subjektif, persepsi tentang orang, simbol, dan objek (Lune & Berg, 2017).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, suatu metode yang berada pada rumpun paradigma interpretif dan berupaya memahami kehidupan sosial individu atau kelompok pada peristiwa tertentu (Samsu, 2017). Kehidupan sosial yang ditelaah dalam penelitian kualitatif mencakup emosi, empati, motivasi, simbol dan maknanya, serta sejumlah hal subjektif yang terasosiasikan pada individu atau kelompok (Lune & Berg, 2017). Jenis penelitiannya adalah studi kasus, sedangkan lokasi penelitiannya di PT XY. Peneliti tidak menyebutkan nama perusahaan atas permintaan perusahaan yang diteliti. Penelitian diawali dengan observasi, wawancara mendalam, dokumentasi dan kepustakaan, serta penelusuran melalui internet untuk mencari informasi, dan data yang terkait dengan penelitian ini.

Proses penggalian sumber data pada penelitian kualitatif dilakukan secara *purposive*, yaitu orang-orang yang tahu tentang situasi sosial yang dikaji (Sugiyono, 2013). Subyek penelitian ini adalah para karyawan di PT XY sebab penelitian ini hendak mengungkap perspektif dan pengalaman orang-orang tersebut serta menganalisisnya dalam kerangka keterlibatan karyawan. Peneliti mewawancarai lima orang karyawan sebagai informan, dan satu orang sebagai informan kunci, yaitu CEO PT XY. Seluruh informan nama samaran untuk melindungi privasi dan identitas subyek penelitian.

Penggalian data memakai teknik wawancara mendalam untuk memahami bagaimana persepsi dari orang yang diteliti atau mempelajari bagaimana orang tersebut memahami makna sebuah fenomena atau peristiwa tertentu (Lune & Berg, 2017). Wawancara dilaksanakan dua tahap, sebagaimana wawancara dalam penelitian kualitatif yang idealnya tidak dilakukan secara terstruktur. Artinya wawancara dalam penelitian ini berlangsung tidak dengan kaku dan berdasarkan pada panduan wawancara (Lune & Berg, 2017).

Analisis data dalam penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk memudahkan penjelasan dan memberikan pengertian dalam bentuk yang lebih sistematis dari sebuah hasil wawancara dan temuan di lapangan (Samsu, 2017). Analisis data dalam penelitian ini mengikuti pendapat (Creswell, 2015) yang menjelaskan proses analisis data sebagai berikut: (1) menyiapkan dan mengorganisasikan data (seperti transkrip dan foto) untuk dianalisis; (2) reduksi data untuk menjadi tema melalui proses pengkodean dan peringkasan kode; (3) penyajian data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan.

Untuk kedalaman data, penelitian ini menggunakan triangulasi: (1) *Credibility* dilakukan dengan memperpanjang durasi penelitian, meningkatkan ketekunan meneliti, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, mengadakan *member check*; (2) *Transferability*, nilai transfer yang bergantung pada pembaca dan peneliti sendiri tidak dapat menjamin validitas eksternal ini; (3)

Dependability diuji dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian dan dilakukan oleh auditor independen; (4) Uji *confirmability*, menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan (Sugiyono, 2016).

HASIL PENELITIAN

Untuk menjawab tujuan penelitian yaitu memahami dan mendeskripsikan transformasi komunikasi PR dalam membangun keterlibatan karyawan di masa pandemi COVID-19, Peneliti melakukan wawancara dengan informan kunci, Direktur CEO, dan lima orang informan, yaitu Manajer Public Relations, Manajer Sumber Daya Manusia, Manajer Digital Komunikasi, dan tiga orang staf PT XY dengan menggunakan media Zoom. Selain itu dilakukan wawancara tatap muka dengan memperhatikan protokol kesehatan. Untuk kedalaman data, wawancara dilakukan secara terpisah guna mengkonfirmasi informasi yang diperoleh sebelumnya sehingga diperoleh data yang akurat.

Kebijakan Pimpinan PT XY

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi, dalam menghadapi COVID-19 perusahaan mengubah strategi komunikasi internal dengan memanfaatkan teknologi komunikasi. Sebenarnya, pemanfaatan teknologi sudah diterapkan, namun sejak Pandemi COVID-19 intensitas penggunaan media digital semakin meningkat dengan memanfaatkan media Zoom, Google Meet, WhatsApp Group, dan platform media sosial lainnya. Di samping itu diberlakukan piket secara bergantian yang diatur oleh HRD. Tujuannya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas karyawan selama menghadapi pandemi COVID-19. Transformasi ini diterapkan pada seluruh karyawan. PRO membuat program dan menyebarkanluaskannya pada seluruh karyawan (Wawancara, 15 Februari 2022).

Proses komunikasi yang dijalankan oleh CEO menggambarkan aliran komunikasi vertikal yang sifatnya *job instruction* yakni komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus. *Procedure and practice*, yakni komunikasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi dan manfaat-manfaat yang ada (Ruliana, 2018). Eva Tariszka Semegine dalam Sukatno, et al (2018) menjelaskan, komunikasi internal organisasi terdiri dari komunikasi vertikal, horisontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal bersifat komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah melalui aliran informasi yang terarah. Pesan dalam komunikasi vertikal ke bawah dikomunikasikan secara hirarkis, dari tingkat tertinggi ke manajer di tingkat terendah melalui kontak langsung, dan kemudian ke tingkat terendah dalam struktur piramida hirarki ke pelaksana.

Komunikasi horizontal terjadi pada para karyawan yang memiliki posisi yang sama tetapi memiliki peran yang berbeda. Komunikasi diagonal adalah penekanan yang lebih baru dalam literatur komunikasi organisasi, sifatnya *cross communication*. Secara umum, komunikasi ke bawah memberikan informasi yang membantu memperbarui tenaga kerja tentang perubahan organisasi utama, tujuan baru, atau strategi; memberikan umpan balik kinerja di tingkat organisasi; mengkoordinasikan inisiatif; menyampaikan kebijakan resmi yang disampaikan oleh PR; atau meningkatkan moral pekerja atau hubungan konsumen.

Sedangkan pemanfaatan media baru dilaksanakan agar para karyawan mematuhi kebijakan Pemerintah dengan tidak datang ke kantor namun tetap melaksanakan pekerjaan. Selain itu, karyawan dan manajemen masih dapat merasakan interaksi tatap muka secara virtual. Tidak hanya itu, media baru juga memungkinkan karyawan dan manajemen untuk berbagi foto, video, dan dokumen lainnya untuk memudahkan komunikator dalam menjelaskan materi dengan mengemas banyak pesan dalam satu produk visual (Khairil, 2018). Manajemen juga memanfaatkan media baru untuk meminta masukan dari karyawan melalui *form* atau *polling* saat *engagement program*, sehingga manajemen dapat mengetahui jenis *engagement program* yang dibutuhkan karyawan.

Informan AA yang menjabat sebagai CEO menjelaskan, media sosial yang digunakan merupakan sarana interaksi dalam menjalankan bisnis otomotif perusahaan agar tetap berjalan dengan baik dan memberi dampak positif bagi perusahaan pada implementasi bisnisnya (Wawancara, 15 Februari 2022). Ini sesuai dengan temuan penelitian Weaver et al., (2018); Varghese et al., (2014), media sosial merupakan salah satu contoh penggunaan fitur internet dalam interaksi sosial yang dapat memberikan dampak positif bagi penggunaannya.

Selain untuk kebutuhan interaksi sosial secara umum, media sosial juga dapat dikembangkan menjadi sarana pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih spesifik. Salah satu contoh aplikasi

media sosial untuk kebutuhan spesifik tersebut adalah implementasi media sosial bisnis (*Enterprise Social Media/ESM*) yang berangkat dari kebutuhan untuk pengorganisasian dan peningkatan loyalitas dari karyawan untuk mengintegrasikan, meningkatkan kemampuan serta membangun hubungan sosial bagi karyawan baru (Leidner et al., 2018).

Praktik Komunikasi Internal

Praktik komunikasi internal memiliki pengaruh penting pada sejauh mana karyawan mempercayai manajer mereka dan eselon teratas organisasi, serta komitmen mereka terhadap organisasi. Berkaitan dengan praktik transformasi komunikasi internal yang diterapkan, Informan MR, Manajer PR PT XY menjelaskan, kebijakan yang diterapkan oleh CEO adalah menindaklanjuti keputusan yang telah ditetapkan dalam konteks komunikasi internal, baik melalui komunikasi horizontal dan diagonal, agar berjalan efektif sesuai dengan keputusan CEO dan manajemen.

Media yang digunakan adalah media Zoom atau Google Meet, dan email (wawancara 16 Februari, 2022). Di sini jelas, peran PR sebagai penghubung atau *liaison* antara kepentingan CEO dan kepentingan para karyawan untuk semua level yang disampaikan melalui komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal. Selama proses komunikasi vertikal ke bawah, kecuali diminta sebagai bagian dari pesan, pengirim biasanya tidak mengharapkan ingin mendapatkan tanggapan. Contohnya pengumuman CEO pentingnya menjaga protokol kesehatan.

Secara umum, komunikasi ke bawah memberikan informasi yang membantu memperbarui tenaga kerja tentang perubahan organisasi utama, tujuan baru, atau strategi; memberikan umpan balik kinerja di tingkat organisasi; mengkoordinasikan inisiatif; menyampaikan kebijakan resmi yang disampaikan manajer PR. Tidak seperti komunikasi horizontal, komunikasi vertikal memperhitungkan struktur organisasi dan tidak memungkinkan penyampaian informasi dengan cara lain. Setiap kali ada kekurangan informasi dari struktur hirarki yang lebih tinggi yang merujuk pada tugas, dan ketidakpastian potensial di antara karyawan.

Komunikasi vertikal ke atas, di sisi lain mengacu pada transmisi informasi dari tingkat yang lebih rendah dari suatu organisasi ke yang lebih tinggi. Ini berarti, informasi dikirim dari pelaksana ke manajer dan informasi berdasarkan kepentingannya, terus menaiki tangga hierarkis hingga mencapai pejabat tertinggi dalam organisasi. Komunikasi vertikal ke atas sangat penting untuk pengambilan keputusan umum. Dalam komunikasi organisasi, manajemen puncak ingin mendengar suara karyawan dan belajar tentang masalah organisasi dan dengan demikian diberi kesempatan untuk mengekspresikan pendapat, kebutuhan, dan pengaruh mereka dalam pengambilan keputusan (Kumah, 2021).

Aliran komunikasi horizontal, terjadi ketika ada aliran pesan antara individu dan kelompok yang bekerja pada tingkat organisasi yang sama. Menurut McPhee dan Poole (2001), aliran komunikasi horizontal terjadi antara karyawan yang bekerja di unit organisasi yang sama atau berbeda, dan statusnya setara dalam struktur piramida hirarki. Isi pesan mereka dapat berupa permintaan bantuan dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai hubungan pribadi, sosial, dan emosional, interaksi formal atau informal antarmanager dan pekerja dari berbagai unit dengan status yang sama. Terzić menunjukkan "melalui saluran horizontal, untuk memastikan distribusi informasi, koordinasi dan solusi masalah antardepartemen" (Terzi, 2018).

Upaya lainnya untuk membangun keterlibatan karyawan yaitu membuka ruang komunikasi bagi seluruh karyawan dalam bentuk program *Employee Engagement Communication Clinic* bekerjasama dengan Departemen HRD, Departemen IT, dan Departemen Marketing untuk mengembangkan insiatif seluruh karyawan berkaitan *job description* masing-masing mengembangkan bisnis otomotif karyawan (wawancara, 16 Februari, 2022).

Program *Employee Engagement Communication Clinic* diusulkan pada CEO, tujuannya agar perusahaan mengetahui kondisi dan situasi yang sedang dihadapi karyawan sehingga manajemen berusaha membantu karyawan yang mengalami kesulitan. Meskipun berada dalam masa pandemi yang mengharuskan karyawan bekerja dari rumah dan tidak melakukan pertemuan fisik dengan karyawan lain, manajemen tetap menginginkan agar loyalitas karyawan kepada perusahaan terus meningkat.

Untuk memaksimalkan tujuan tersebut, *Employee Engagement Communication Clinic* yang telah dilaksanakan, manajemen melalui pendekatan sentuhan pribadi (*personal touch*). Pesan yang disampaikan dalam bentuk komunikasi antarpribadi atau *face to face communication* secara langsung ataupun melalui virtual, baik secara formal maupun informal, menurut MR dan PN dianggap efektif karena dapat mengetahui secara langsung respon yang diberikan para karyawan dalam konteks bisnis

perusahaan, mencakup isyarat verbal seperti nada suara dan isyarat nonverbal seperti bahasa tubuh dan ekspresi wajah. Hal ini juga dianggap lebih dapat diandalkan jika penerima komunikasi tatap muka merasakan kecocokan antara pesan dan isyarat nonverbal. Jadi komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi yang sifatnya dua arah (Wawancara, 17 Februari 2022).

Dalam program *Employee Engagement Communication Clinic* yang dilakukan oleh manajemen sebenarnya adalah membuka ruang komunikasi. Karyawan dipersilakan untuk berbagi keluhan mereka selama bekerja. Namun dalam praktiknya, karyawan sering berbagi masalah pribadi dan meminta solusi dari manajemen. Dengan kondisi ini, manajemen dapat mendayagunakan karyawan secara optimal karena dapat mengenal karyawannya lebih dekat dan menghilangkan rasa takut karyawan pada keterbatasan dari manajemen tanpa kehilangan rasa hormat satu sama lain (Nifadkar, et al 2018).

Kondisi komunikasi itu sesuai dengan temuan penelitian Wright (1995) bahwa komunikasi yang efektif adalah komunikasi dua arah, karyawan maupun manajer saling mendengarkan. Cheney (1999) juga mengamati, komunikasi tatap muka dianggap lebih dapat diandalkan daripada komunikasi tertulis dalam konteks bisnis karena memberikan informasi yang lebih besar kepada pihak lain. Argenti (1998) juga berpendapat bahwa komunikasi internal yang paling efektif adalah komunikasi dua arah karena memberikan kesempatan interaksi informal antara karyawan dan manajer (Mishra & Mishra, 2014).

Upaya untuk melibatkan karyawan sangat penting, mendorong PR PT XY mengembangkan inisiatif organisasi yang akan melibatkan karyawan. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Mishra & Mishra (2014) bahwa keterlibatan karyawan sangat penting bagi profesional komunikasi internal PR untuk segera terlibat dengan pemangku kepentingan karyawan dengan mengarahkan mereka ke organisasi, mengembangkan keterampilan profesional, meminta umpan balik, dan meluangkan waktu untuk mendengarkan kekhawatiran mereka (Mishra & Mishra, 2014). Welch dan Jackson (2007) mengidentifikasi komunikasi internal sebagai hal yang penting untuk mencapai keterlibatan karyawan.

Para Karyawan yaitu RN, RZ, AR, RYM juga merasa program *Employee Engagement Communication Clinic* dengan *personal touch* yang dilakukan oleh PR PT XY sangat penting dalam berbagi komunikasi yang dapat diandalkan dan terbuka dengan karyawan untuk mempromosikan rasa memiliki dan komitmen serta membantu karyawan untuk lebih memahami tujuan organisasi, dan membangun kepercayaan pada perusahaan selama pandemi.

Semua manajer PT XY menyebutkan keterlibatan karyawan sebagai tujuan penting dari komunikasi internal. Ketika diminta untuk mendefinisikan pekerjaan atau peran utama mereka, tiga manajer, MR, PN, dan AR menyebutkan "keterlibatan karyawan" sebagai salah satu prioritas utama mereka. Ini sesuai dengan temuan Wright (1995) yang menunjukkan bahwa profesional PR memahami prioritas komunikasi karyawan. Para eksekutif menjelaskan, keterlibatan karyawan adalah cara yang relatif baru bagi perusahaan untuk membayangkan peran komunikasi. CEO mereka mengkomunikasikan perspektif ini kepada mereka. Ini juga sesuai dengan penelitian Wright (1995) yang menemukan bahwa CEO adalah katalis untuk mempromosikan komunikasi karyawan. Semua karyawan harus merasa mereka berkontribusi pada tujuan perusahaan untuk menjadi "engaged."

Menurut Keith, keterlibatan dapat menjadi proses untuk memastikan karyawan memahami misi perusahaan dan "bagaimana mereka cocok dengan misi itu" (Mishra & Mishra, 2014). Demikian pula, PN dan AR mengatakan, sangat penting bagi karyawan "untuk menyadari dan memiliki akses ke informasi" untuk menjadi karyawan yang terikat. MR juga menyebutkan, peran komunikasi internal adalah untuk membangun keterlibatan karyawan ke dalam perusahaan, membantu karyawan memahami tujuan dan sasaran perusahaan, bagaimana mereka merasa cocok dengan program yang diterapkan, dan membantu mereka memahami pekerjaan selama pandemi COVID-19 (Wawancara, 20 Mei 2022).

Menanggapi program transformasi komunikasi internal dalam membangun keterlibatan karyawan di PT XY, semua informan yaitu RN, RZ, AR, RYM menyatakan setuju bahwa organisasi mereka menerapkan program *Employee Engagement Communication Clinic* dan menyampaikan informasi ke seluruh departemen dengan menggunakan saluran komunikasi internal, yaitu Zoom, Google Meet, WhatsApp Group, email. Mereka merasa diapresiasi karena dapat menyelesaikan permasalahan memasarkan bisnis otomotif, atau pun masalah personal (Wawancara, 20 April 2022).

Dengan demikian, karyawan di semua tingkatan menggunakan komunikasi internal dan menganggapnya sebagai aspek penting dari kegiatan rutin organisasi dan mereka dilibatkan dalam program yang dibuat manajemen melalui saluran komunikasi internal yaitu Zoom, Googlemeet, WhatsApp Group yang dilaksanakan secara formal dan informal. Kalla (2005) menyatakan, komunikasi

internal yang terintegrasi melibatkan komunikasi formal dan informal yang terjadi di semua tingkatan dalam organisasi.

Komunikasi tatap muka yang efektif membutuhkan tingkat keahlian tertentu dari para profesional PR. Welch dan Jackson (2007) mengidentifikasi komunikasi internal sebagai hal yang penting untuk mencapai keterlibatan karyawan. Para karyawan PT XY merasa, manajer PR berperan dalam berbagi komunikasi dan informasi yang dapat diandalkan dan terbuka dengan karyawan untuk mempromosikan rasa memiliki dan komitmen serta membantu karyawan untuk lebih memahami tujuan organisasi. Studi Watson Wyatt (2008-2009) menemukan, strategi yang melibatkan karyawan termasuk komunikasi dari manajer, komunikasi kepemimpinan, dan fokus pada komunikasi internal (Mishra & Mishra, 2014).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa praktik komunikasi internal yang diterapkan PT XY adalah komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal, pesan atau informasi disampaikan secara hirarki dan Manajer PR bertindak sebagai penghubung antara kepentingan CEO dan para karyawan serta menyampaikan semua informasi dengan menggunakan berbagai saluran komunikasi.

Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi internal selama pandemi Covid-19, PR PT XY, dalam praktiknya bekerjasama dengan manajer lainnya membuat program *Employee Engagement Communication Clinic* melalui *personal touch* yang sifatnya dua arah (*two way of communication*), melibatkan seluruh karyawan di semua level. Manajemen menggunakan saluran komunikasi digital, seperti Zoom atau Google Meet, dan WhatsApp Groups sehingga efektif membangun kepercayaan, dan karyawan merasa terlibat meminimalisir penularan COVID-19. Program ini dianggap berhasil, karena dapat membangun keterlibatan karyawan PT XY.

Di samping itu, PR penting mempelajari cara memanfaatkan aspek komunikasi dua arah dari media sosial untuk mendengarkan, memantau, dan berpartisipasi dalam percakapan, memantau jejaring sosial, dan menggunakan analitik untuk mengukur keberhasilan dapat memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan. Karyawan merasa lebih terlibat, membangun kepercayaan dengan PR dan perusahaan mereka, dan karena itu lebih diberdayakan dalam semua aktivitas PR.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*, terj. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ervani, T. J., & Wijaya, L. S. (2021). Public Relations and New Media in Employee Relations for Enhancing Employee's Loyalty During the Pandemic. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), 367. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i3.35403>
- Fieseler, C., Lutz, C., & Meckel, M. (2015). An inquiry into the transformation of the PR roles' concept Corporate Communications. *International Journal Article information*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2014-0013>
- Gasparovich, E. O., Uskova, E. V., & Dongauzer, E. V. (2021). The Impact of Covid 19 on Employee Engagement. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 161 LNNS, 143–150. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_20
- Kamil, A. (2020). Role of Public Relations in Crisis Management with the Coronavirus Crisis as an Example: A Case Study on the UAE. *Global Media Journal*, 18(35), 1–6.
- Khairil, M. (2018). Analisis Pemanfaatan New Media Melalui Jaringan Media Sosial. *National Conference of Creative Industry*, 5–6. <https://doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1293>
- Kim, H. (2021). Digital Transformation of Education Brought by COVID-19 Pandemic. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 26(6), 183–193. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202118752827701.pdf>
- Kumah, E. (2021). *Internal Communications in the Time of a Global Pandemic*.
- Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization Journal of Strategic Information Systems An a ff ordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *Journal of Strategic Information Systems*, April, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.003>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*, 9th, Global Edition. Essex: Pearson Education Ltd.

- Martic, V. J. & K. (2020). *Top Communication Channels to Consider for Your Business*. Smarup.
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Mishra, K. E., & Mishra, A. K. (2014). Driving Employee Engagement : The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 5(December 2015). <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Nifadkar, Sushil S, Wen Wu, Q. G. (2018). Supervisors' work-related and non-work information sharing : Integrating research on information sharing , information seeking , and trust using self-disclosure theory. *Wileyon line library*. 2016, 1–29. <https://doi.org/10.1111/peps.12305>
- Nur, S. F. (2020). *Peringatan WHO untuk Indonesia soal Persiapan New Normal Halaman all* - *Kompas.com*. Kompas.Com.
- Prasetya, M. R., & Kartikawangi, D. (2021). Corporate Culture and Internal Communication Influence on Millenial Employee Engagement. *Jurnal ASPIKOM*, 6(2), 387. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v6i2.915>
- R Nagy Andras. (2020). *Employee engagement in COVID-19 Pandemic » Próbakő Kommunikáció*. Probako Komunicatio.
- Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185-196.
- Ruliana, P., Andrini, S., Lestari, P., Indrianti, Y., & . S. (2018). Internal Communication Role in Improving Performance of Employees Hotel: Descriptive Study at Employees Sari Ater Hotel & Resort in Ciater, Subang Regency, West Java Province. *International Journal of Engineering & Technology*. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.30.18253>
- Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi, Teori dan Studi Kasus, Edisi Kedua*. Raja Grafindo Persada.
- Samsu, S. (2017). *Metode Penelitian (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*. Pusaka Jambi.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukatno, Tekad, Martani Huseini, Imam Syafganti, I. (2018). Komunikasi Internal PT. Solid Logistics Memengaruhi Meningkatnya Employee Engagement. *Komunikasi, Inter Komunika*, 3, 176–190. <https://doi.org/DOI: 10.33376/ik.v3i2.195>
- Sun, R., Li, J. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2021). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic- Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Varghese, N., Adzrieman, N., & Rahman, A. (2014). The Practice and Effects of Corporate Media Relations in Chennai : Beyond just Denials and Evolving? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155(October), 271–276. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.291>
- Vora, N., & Patra, R. K. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2), 28–37. <https://doi.org/10.15655/mw/2017/v8i1A/48933>
- Weaver, I. S., Williams, H., Cioroianu, I., Williams, M., Coan, T., & Banducci, S. (2018). Dynamic social media affiliations among UK politicians. *Social Networks*, 54, 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2018.01.008>
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>