

PERAN STRATEGI DAN PRAKTIK KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN XYZ PADA MASA SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI

Anastasia Jessica¹, Cornelius Valdomero Elleazar², Natanael Salim³, Rayini Dahesihsari⁴ &
Dorien Kartikawangi⁵

¹Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta
Email: anastas.202200040025@student.atmajaya.ac.id

²Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta
Email: corneli.202200040041@student.atmajaya.ac.id

³Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta
Email: natanae.202200040026@student.atmajaya.ac.id

⁴Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta
Email: ray.dahesihsari@atmajaya.ac.id

⁵Fakultas Administrasi Bisnis & Ilmu Komunikasi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta
Email: dorien.kartika@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

The global crisis of COVID-19 pandemic caused many changes in the organization's work system. The WFH system and various social restrictions forced organizations to make radical changes to adapt to situations that are classified as VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity). After the pandemic ends and employees return to WFO, not all organizations use the same system as before. One of the changes occurred during the pandemic was digital transformation which caused work systems in organizations to also change. An important aspect in work and organizational life is the Internal Communication System (ICS) of the organization. This research aims to describe changes to the implemented ICS and ICP in organizations and their role in the changes before and after the pandemic. The research was conducted at PT XYZ, a sizable company, has many business fields, and has digitized their communication processes. They can represent organizational conditions before and after the pandemic. The approach used in conducting this research is a descriptive qualitative approach with thematic analysis method. Interviews were conducted with two sources from the company who were considered to have information regarding the company's ICS and ICP before and after the pandemic. The results show that there've been changes in internal communication at PT XYZ before, during, and after the pandemic. These changes include the type and quantity of information, development of media communication to virtual, formal communication flows, as well as the role in the company's divisions, namely Human Capital and Continuous Improvement.

Keywords: Internal communication, VUCA, post COVID-19

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 menyebabkan banyak perubahan dalam praktik sistem kerja di organisasi. Sistem kerja WFH dan berbagai pembatasan sosial menyebabkan organisasi melakukan perubahan radikal untuk beradaptasi dengan situasi yang tergolong VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Setelah pandemi berakhir dan karyawan kembali bekerja sepenuhnya di kantor, tidak semua instansi menggunakan sistem kerja seperti sebelum pandemi terjadi. Salah satu perubahan yang terjadi selama masa pandemi adalah transformasi digital yang menyebabkan sistem kerja di organisasi juga berubah pasca pandemi. Aspek yang penting dalam kehidupan kerja dan organisasi adalah sistem komunikasi internal yang berlangsung di organisasi. Tujuan penelitian ini adalah menggambarkan perubahan sistem komunikasi internal di organisasi sebelum dan setelah pandemi, khususnya strategi dan praktik komunikasi internal yang diterapkan dan peran dari perubahannya bagi organisasi. Penelitian dilakukan di PT XYZ, sebuah perusahaan yang cukup besar, memiliki banyak bidang usaha, dan melakukan digitalisasi dalam proses komunikasi internalnya. PT XYZ dapat mewakili kondisi organisasi sebelum dan setelah pandemi yang ingin digambarkan dalam penelitian ini. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis tematik. Wawancara dilakukan pada dua narasumber di perusahaan yang dinilai memiliki informasi kaya terkait strategi dan praktik komunikasi internal perusahaan sebelum dan setelah pandemi. Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan komunikasi internal di PT XYZ pada sebelum, saat, dan sesudah pandemi. Perubahan tersebut meliputi jenis dan kuantitas konten informasi, pengembangan media komunikasi menjadi virtual, perubahan pada alur komunikasi formal, serta peran tugas pada divisi perusahaan yakni *Human Capital* dan *Continuous Improvement*.

Kata Kunci: Komunikasi internal, VUCA, post COVID-19

1. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak bulan Maret tahun 2020 dianggap sebagai bentuk krisis kesehatan dan ekonomi global. Akibat dari adanya pandemi COVID-19 ini, banyak perubahan yang dialami oleh organisasi dan menimbulkan tantangan baru bagi organisasi yang dapat dideskripsikan sebagai *environmental VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)* (Mayfield & Mayfield, 2022). Pandemi melibatkan situasi tak terduga yang penuh dengan kompleksitas dan ambiguitas di banyak organisasi (Heide & Simonsson, 2020). Walaupun kondisi pandemi COVID-19 sudah bertransisi menjadi kondisi “*new normal*” atau *post COVID-19* saat ini, namun kondisi VUCA juga dialami oleh organisasi atau perusahaan hingga saat ini. Masih banyak perubahan-perubahan akibat kondisi yang tidak dapat diprediksi yang dialami oleh perusahaan. Dengan adanya kondisi tersebut, organisasi perlu melakukan berbagai upaya perubahan yang cukup besar dan secara substansial berdampak pada proses internal organisasi sehingga perusahaan dapat tetap bertahan (*sustain*) dalam kondisi VUCA tersebut (Boin dalam Heide & Simonsson, 2020). Keadaan “*new normal*” membawa perubahan drastis dalam hal bagaimana perusahaan beroperasi. Organisasi di seluruh dunia harus menangguk dan memodifikasi operasi mereka, sehingga menyebabkan adanya penyesuaian kerja yang besar (Bojadjiev & Vaneva, 2021).

Perubahan dan kondisi VUCA akibat adanya pandemi COVID-19 juga dirasakan oleh PT XYZ sebagai sebuah perusahaan multisektor yang bergerak dalam enam pilar bisnis yaitu *Consumer & Industrial, Consumer Retail, Food & Beverage, Property & Hospitality, Commercial Technology*, dan *Manufacturing & Engineering*. PT XYZ memiliki lebih dari 40 perusahaan, 28 merk, 11 pusat distribusi, dan lebih dari 1000 toko di seluruh Indonesia. Perusahaan ini memiliki dua budaya utama yaitu *human centric* dan *ever learning* yang memengaruhi bagaimana perusahaan menjalankan atau mengoperasikan bisnisnya. Pandemi COVID-19, membuat adanya perubahan pada praktik dan sistem kerja yang berlaku di PT XYZ sebagai bentuk adaptasi dari perusahaan terhadap kondisi yang dialami seperti adanya perubahan sistem kerja dari *full WFO* menjadi *full WFH* ketika pandemi berlangsung. Seiring berjalannya waktu, perusahaan mulai menerapkan sistem kerja *hybrid* bagi karyawan sesuai dengan kebijakan dan aturan pemerintah. Sejak diumumkan bahwa PPKM di Indonesia resmi dicabut oleh Presiden (Kementerian Kesehatan, 2022) pada akhir tahun 2022, PT XYZ sudah kembali menerapkan sistem kerja *full WFO* untuk karyawan *operation* dan sistem kerja *hybrid* untuk karyawan di luar divisi *operation*.

Perubahan sistem kerja tersebut pada akhirnya membawa perubahan lain dalam praktik perusahaan seperti adanya pembuatan dan penggunaan sistem yang dapat menelusuri / melacak aktivitas karyawan seperti *geotag* sehingga perusahaan tetap dapat memantau pekerjaan karyawan, walaupun karyawan bekerja di rumah (WFH). Selain itu, adanya perubahan sistem kerja tersebut juga membuat perusahaan beralih kepada penggunaan media *online* dan teknologi yang lebih *advance* seperti penggunaan aplikasi *Microsoft Teams, Zoom, Google Meet*, dan lain-lain sehingga pekerjaan tetap dapat dilakukan dengan efektif dan efisien walaupun tidak bertemu tatap muka secara langsung. Adanya perubahan sistem kerja ini juga membuat perusahaan melakukan komunikasi yang lebih intensif kepada karyawan melalui media-media *online* tersebut sehingga karyawan mampu untuk menghadapi situasi yang serba tidak pasti dan sering berubah-ubah dengan cara yang lebih efektif (Komunikasi Pribadi, 29 April 2023).

Komunikasi internal berfungsi untuk memastikan organisasi memenuhi kewajiban untuk berbicara dengan karyawan, mendukung perubahan, menumbuhkan kolaborasi dan *sense of belonging* di tempat kerja, menumbuhkan advokasi internal, mendorong kinerja baik, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta memastikan karyawan mengetahui

harapan organisasi dan cara mencapainya (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Dalam menjelaskan komunikasi internal, Church (1996) mengemukakan teori yang dikembangkannya mengenai C-P-R model dari komunikasi organisasi. Terdapat tiga komponen yang digarisbawahi pada teori ini sebagai hal yang esensial, yaitu konten, proses, dan peran. Konten yang dimaksudkan dalam model C-P-R ini adalah segala sesuatu yang bermakna dan/atau substansi informatif yang digunakan oleh orang-orang dalam suatu organisasi. Proses merupakan mekanisme, metode, dan pola interaksi dimana konten secara aktual dikirimkan atau diimplementasikan dari satu subsistem ke subsistem lainnya. Beberapa komponen yang berada dalam proses komunikasi adalah komunikasi formal (komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal), media komunikasi, dan komunikasi informal (*single chain, gossip chain, probability chain, dan grapevine chain*). Sedangkan, peran merupakan pihak (bisa individu, kelompok, atau seluruh pihak di organisasi) yang terlibat dan bertanggung jawab dalam proses komunikasi seperti *manager, senior leader, serta karyawan*.

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa komunikasi internal dapat berperan dalam meningkatkan *employee engagement* atau membuat karyawan mengikuti aturan penting, mempromosikan pemahaman eksternal tentang masalah utama, mempertahankan karyawan yang berharga, memengaruhi performa kerja karyawan, menstimulasi kepuasan karyawan, serta memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan (Titang, 2013; Jacobs et al, 2016; Yeomans & FitzPatrick, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Qin dan Men (2022) menemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan. Terlebih lagi, peran komunikasi internal di tengah kondisi VUCA sangat penting karena dapat merefleksikan transparansi, yaitu membagikan seluruh informasi yang dibutuhkan untuk kebaikan dan kesejahteraan bersama. Transparansi dan kejelasan ini menjadi poin penting yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi kondisi VUCA karena ambiguitas adalah merupakan tantangan yang harus dihadapi organisasi dan mendapatkan kepercayaan pemangku kepentingan melalui empati verbal dan nonverbal sangat penting untuk hasil yang positif (Mayfield & Mayfield, 2022).

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai fungsi dan peran komunikasi internal, terlihat bahwa komunikasi internal memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Dewasa ini, banyak organisasi yang sudah menyadari pentingnya komunikasi untuk mengelola dan melakukan mitigasi krisis, tetapi masih banyak organisasi yang lebih menekankan fokus pada komunikasi eksternal dibandingkan pada komunikasi internal. Selain itu, komunikasi internal yang ditangani dengan buruk dalam kondisi krisis dapat membawa dampak negatif bagi organisasi seperti mengubah krisis awal menjadi krisis ganda yang secara negatif dapat menurunkan citra dan kepercayaan pada organisasi sehingga dibutuhkan perhatian dan penanganan khusus bagi komunikasi internal di organisasi (Heide & Simonsson, 2020). Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi dan praktik komunikasi internal dalam organisasi terlebih dalam situasi VUCA akibat pandemi sangat dibutuhkan khususnya terkait gambaran perubahan peran strategi dan praktik komunikasi Internal PT XYZ karena adanya berbagai perubahan praktik organisasi selama pandemi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana gambaran strategi dan praktik komunikasi internal yang diterapkan pada perusahaan XYZ pada masa sebelum dan sesudah pandemi COVID-19?”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi pemahaman yang lebih besar mengenai peran strategi dan praktik komunikasi internal perusahaan pada masa sebelum dan sesudah pandemi COVID-19. Dalam penelitian ini, secara lebih spesifik peneliti ingin memberikan gambaran mengenai strategi dan praktik komunikasi

internal yang diterapkan oleh Perusahaan XYZ sebelum dan sesudah adanya pandemi COVID-19 serta peran dari adanya perubahan praktik dan strategi komunikasi internal yang diterapkan Perusahaan XYZ saat serta setelah pandemi.

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan mengenai strategi dan praktik komunikasi internal perusahaan, khususnya di masa sebelum dan sesudah pandemi COVID-19 beserta peran dari adanya perubahan praktik komunikasi internal tersebut. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para praktisi di perusahaan agar menambah wawasan mengenai perbedaan strategi dan praktik komunikasi internal yang dapat diterapkan perusahaan sebelum dan sesudah adanya pandemi COVID-19 sehingga dapat lebih efektif menangani perubahan.

2. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah *thematic analysis*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik pengambilan partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. PT XYZ dipilih sebagai partisipan dalam penelitian dikarenakan PT XYZ merupakan perusahaan yang sudah *well-established*, memiliki puluhan anak perusahaan dan ribuan cabang di Indonesia. Hal ini memunculkan rasa penasaran bagi peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai praktik komunikasi internal di perusahaan XYZ.

Pengambilan data dilakukan pada tanggal 8-15 Mei 2023. Kredibilitas penelitian ditunjukkan melalui penerapan metode yang lebih tersistematis, yaitu menggunakan multi metode dengan wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*) dan studi dokumen (*website* perusahaan dan media sosial (*instagram*) PT XYZ), serta multi penulis dalam melakukan koding dan analisis data. Proses analisis dilakukan secara terpisah oleh masing-masing penulis. Hasil analisis dari masing-masing penulis dibandingkan untuk mendapatkan konsensus. Perbedaan dari hasil analisis yang ada didiskusikan hingga terjadi kesepakatan dari seluruh penulis. Selain itu, penulis juga melakukan proses *member checking* dengan cara mengkonfirmasi hasil penelitian kepada narasumber. Narasumber dalam penelitian ini merupakan pihak yang bertanggung jawab akan manajemen komunikasi internal di PT XYZ yaitu *Head Division Internal Communication* serta dari pihak yang menjadi penerima informasi komunikasi internal perusahaan yaitu *Head Division Digital Communication*.

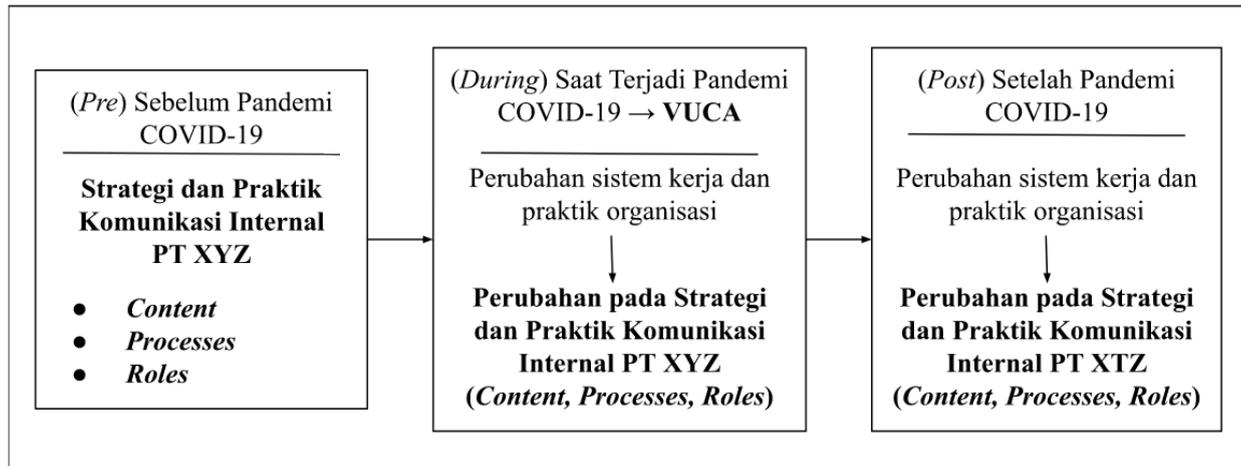
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara perekonomian, PT XYZ mengalami penurunan akibat dampak pandemi COVID-19. Terlepas dari penurunan yang dihadapi oleh perusahaan, PT XYZ mampu tetap bertahan dari adanya dampak pandemi hingga saat ini. Perusahaan mampu untuk bertahan karena adaptif terhadap perubahan-perubahan yang dialami. Pada sektor penjualan di PT XYZ, terlihat adanya penurunan pada penjualan secara langsung atau pada *offline store*. Penurunan ini dilihat pada sektor yang membutuhkan interaksi langsung antara penjual dan pembeli. Sektor yang terlihat adalah sektor industri dan penjualan dari *mall* yang berkurang karena sangat bergantung pada interaksi dengan pembeli secara langsung. Keadaan pandemi yang bersifat kompleks mengakibatkan PT XYZ juga menghadapi tantangan dan tuntutan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam menghadapi pandemi COVID-19 seperti membangun tenaga kerja jarak jauh dan juga membangun kemampuan yang dibutuhkan tenaga kerja. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa penyesuaian dan perubahan pada praktik organisasi termasuk perubahan pada strategi dan praktik komunikasi internal di PT XYZ. Gambaran strategi dan praktik komunikasi internal

yang diterapkan oleh PT XYZ sebelum, saat, dan setelah pandemi akan dijelaskan menggunakan kerangka C-P-R Model dari komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Church (1996). Dalam kerangka tersebut, akan dibahas mengenai konten, proses, dan peran dalam komunikasi internal organisasi.

Gambar 1

Bagan Conceptual Framework Penelitian



Pihak-pihak yang menerima informasi pada proses penyampaian komunikasi internal dari sebelum sampai setelah pandemi tidak mengalami perubahan, yaitu para *leader* dan karyawan PT XYZ. Penentuan bahwa informasi dapat diperoleh oleh *leader* atau seluruh karyawan ditentukan oleh isi dan konteks dari informasi yang hendak diberikan. Konten-konten yang diberikan oleh pihak komunikasi internal PT XYZ sebelum adanya pandemi bersifat informatif, edukatif, motivasional, dan inspirasional. Hal-hal yang dibahas dalam konten tersebut biasanya meliputi kebijakan, aturan, *corporate culture* dan *values*, serta pesan motivasi dari *chairman* dan BOD. Setelah munculnya pandemi hingga sekarang, konten-konten yang dibagikan oleh komunikasi internal PT XYZ tetap sama, namun hal yang membedakan antara sebelum dan saat munculnya pandemi hingga sekarang adalah konteks yang dibawakan.

Saat masa pandemi, kuantitas konten yang dibuat oleh pihak komunikasi internal PT XYZ semakin banyak dan masif jika dibandingkan dengan sebelum pandemi. Hal tersebut dapat terjadi salah satunya karena adanya perubahan sistem kerja yang diterapkan, sehingga banyak kebijakan baru yang perlu untuk dikomunikasikan kepada karyawan. Pada saat dan setelah adanya pandemi, PT XYZ mulai mengencangkan penginternalisasian budaya perusahaannya baik budaya *human centric* maupun budaya *ever learning*. Internalisasi ini dilakukan melalui penerapan secara langsung terhadap kebijakan, tindakan, maupun keputusan yang diambil oleh perusahaan. Budaya *human centric* yang dilakukan oleh perusahaan adalah mendukung dan memotivasi karyawan ketika pandemi berlangsung dengan tidak melakukan pemotongan gaji ketika pandemi serta menyediakan fasilitas bagi karyawan yang terkena COVID-19. Perusahaan juga melakukan aksi kepedulian sosial bagi masyarakat luas dalam bentuk penyelenggaraan proses vaksinasi COVID-19, memberikan sumbangan *furniture* di Wisma Atlet, dan memberikan minuman bagi korban yang terdiagnosa positif COVID-19. Budaya *ever learning* dilakukan PT XYZ dengan cara terus belajar, beradaptasi, dan melakukan perubahan-perubahan serta tidak resisten terhadap perubahan yang terjadi.

PT XYZ sudah menggunakan beberapa *channel* media untuk melakukan komunikasi maupun menyebarkan informasi kepada pada karyawan. *Channel* yang digunakan berupa *email blast*, *whatsapp blast*, TV internal, *wall poster*, *instagram*, hingga iklan *youtube*. *Channel* yang dimaksimalkan untuk penyebaran informasi internal adalah *whatsapp*, *instagram*, dan TV internal. Media-media tersebut sudah digunakan dari sebelum adanya pandemi dan masih digunakan hingga saat ini. Terdapat juga beberapa media dan teknologi yang baru digunakan ketika pandemi seperti *teams*, *hangouts*, *google workspace*, *office 365*, *zoom*, *geotag*, *shiever*, *SAP*, dan juga *video conference*. Selain dari media baru tersebut, PT XYZ juga melakukan pengembangan untuk dapat membangun media perusahaan seperti media HC *Hotline*, HCBP, aplikasi *self-learning* untuk *training* karyawan, dan aplikasi untuk *check-in* karyawan lapangan. Media yang baru digunakan oleh PT XYZ ini mulai digunakan ketika pandemi untuk mendukung pekerjaan jarak jauh atau *work from home*. HC *Hotline* dan HCBP bertujuan untuk memperoleh masukan dan saran dari karyawan, menyelesaikan permasalahan terkait *human resource* di *Business Unit* yang dimiliki oleh perusahaan, dan juga untuk menyampaikan informasi terkait *human resource* kepada *Business Unit*. Hal ini sesuai dengan penelitian Gillis (2016) yang menjelaskan bahwa informasi yang awalnya satu arah dari manajemen ke karyawan, dengan bantuan teknologi telah berubah menjadi dua arah.

Media sosial juga menjadi perantara yang digunakan oleh karyawan dalam berkomunikasi dengan sesama rekan maupun dengan atasan. Penggunaan media sosial ini muncul ketika saat pandemi dan tetap digunakan hingga saat ini, berbeda dengan komunikasi sebelum pandemi yang mayoritas dilakukan secara langsung. Komunikasi yang dilakukan PT XYZ sebelum pandemi seluruhnya berbentuk komunikasi secara *direct* atau secara langsung. Contoh komunikasi yang dilakukan secara langsung adalah melakukan rapat, koordinasi dengan cabang, kunjungan toko, dan juga evaluasi kantor cabang. Praktik komunikasi ini berbeda ketika saat pandemi, dimana komunikasi yang tadinya dilakukan secara *direct* menjadi dilakukan secara *virtual* seluruhnya. Pergeseran dari komunikasi secara langsung menjadi *online* ini sejalan dengan penelitian Basak dan Dutta (2022) yang menjelaskan bahwa untuk mengatasi krisis COVID-19, pergeseran drastis dilakukan dari mode komunikasi *offline* menjadi mode komunikasi *online*.

Alur komunikasi formal pada PT XYZ baik sebelum sampai setelah pandemi dilakukan mulai dari direktur, diturunkan ke *General Manager* (GM), lalu turun ke *departement head* (komunikasi internal), dan terakhir baru disampaikan kepada karyawan. Menurut paparan hasil tersebut, dapat terlihat bahwa komunikasi yang terjadi pada PT XYZ dilakukan secara *vertical communication*. Hal ini sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Stevanovic dan Gmitrovic (2016) mengenai jenis alur komunikasi yang dilakukan secara vertikal ke bawah (*top-down*). Tim komunikasi internal PT XYZ pada saat dan setelah pandemi juga membuat alur komunikasi yang baru untuk informasi yang akan disampaikan. Informasi yang ingin disampaikan dari tim komunikasi internal dibagikan kepada *team lead* masing-masing *Business Unit*, lalu informasi tersebut dibagikan oleh *team lead* kepada masing-masing karyawan di bawahnya melalui *Whatsapp group* yang ada di setiap *Business Unit*. Alur komunikasi ini juga dilakukan secara *vertical communication* karena tim komunikasi internal yang berada di bawah direktorat *Human Capital* merupakan bagian dari *Corporate* yang memegang seluruh *Business Unit* di bawahnya dan informasi dibagikan secara berantai dari atas ke bawah (secara *top-down*). Alur komunikasi vertikal ini menjadi alur komunikasi yang dominan digunakan pada PT XYZ karena perusahaan ini memiliki *Business Unit* yang banyak, sehingga dibutuhkan satu alur komunikasi yang mampu mendistribusikan informasi perusahaan ke seluruh *Business Unit* yang ada.

Terdapat beberapa bentuk komunikasi informal yang dilakukan PT XYZ seperti melalui komunitas, *family gathering*, acara buka bersama, dan *event-event* lainnya. Bentuk komunikasi informal ini secara “sengaja” dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan wadah bagi para karyawan selain dari kegiatan kerja di kantor. Selain dari komunikasi informal yang dilakukan oleh perusahaan, terdapat pula bentuk komunikasi informal yang dilakukan antar karyawan, yaitu adanya rumor dari rekan kerja. Sebagai contoh, terdapat rumor terkait adanya pelecehan seksual yang terjadi di tempat kerja dan juga rumor mengenai latar belakang penerapan kebijakan baru terkait penggunaan hijab di kantor. Bentuk komunikasi informal ini termasuk ke dalam *gossip chain* yang dijelaskan oleh Stevanovic dan Gmitrovic (2016). *Gossip chain* merupakan saluran komunikasi dimana seseorang membawa rumor kepada semua orang sekitarnya.

Terdapat beberapa pihak yang berperan penting dalam proses komunikasi internal di PT XYZ yaitu Direktorat *Human Capital*, *Manager* dan *Top Management*, serta karyawan. Di dalam direktorat *Human Capital*, departemen *Internal Communication - Employee Relation* memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama baik sebelum hingga sesudah pandemi, yaitu menyampaikan pesan dari *management* kepada karyawan, mendengarkan masukan dari karyawan terhadap kebijakan, mengelola arus komunikasi dan menimbang informasi yang akan disampaikan melalui media komunikasi, serta mendorong *leader* untuk memastikan bahwa informasi disampaikan kepada anggota tim masing-masing. Pada saat dan sesudah pandemi, terdapat beberapa perubahan pada tugas dan fungsi direktorat *Human Capital* secara umum yaitu memberikan informasi terkait aturan perusahaan yang berhubungan dengan kekaryawan serta mengelola *HC Hotline*. Divisi *Continuous Improvement* juga memiliki tugas dan tanggung jawab baru yang berkaitan dengan komunikasi internal di PT XYZ saat dan setelah pandemi yaitu memberikan informasi terkait kebijakan dan *flow process*.

Dalam proses komunikasi internal di PT XYZ, *leader (manager* maupun *top management)* memiliki tugas dan tanggung jawab atas informasi yang harus disampaikan kepada karyawan serta memberikan motivasi kepada karyawan baik sebelum, saat, maupun sesudah pandemi. Para *leader* harus memastikan bahwa informasi yang diberikan dari tim *Internal Communication* diterima dengan baik oleh anggota *team* masing-masing. Tugas dan peran *leader* dalam komunikasi internal ini sesuai dengan temuan dalam penelitian sebelumnya bahwa *Manager* memiliki tanggung jawab untuk memindahkan atau mentransfer informasi dari eksekutif puncak ke bawahan serta membantu bawahan untuk bisa menginterpretasikan informasi tersebut sesuai konteks (Gillis, 2006). Selain itu, karyawan juga memiliki peran yang sangat penting terutama ketika organisasi berada dalam kondisi kritis. Karyawan tidak hanya dianggap sebagai penerima informasi saja, tetapi juga dapat dianggap sebagai pengirim pesan, sebagai komunikator aktif, maupun menyampaikan masukan bagi organisasi sebelum, saat, dan sesudah krisis (Heide & Simonsson, 2020). Hal ini juga diterapkan di PT XYZ dalam proses komunikasi internal sebelum hingga sesudah pandemi, dimana karyawan memiliki peran untuk memberikan tanggapan atau *feedback* terkait kebijakan yang dibuat maupun informasi yang disampaikan oleh Perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, perubahan praktik dan strategi komunikasi internal yang diimplementasikan di PT XYZ sesudah pandemi membawa perubahan pada keterlibatan karyawan. Hal ini karena jumlah dan intensitas informasi yang diberikan meningkat dari yang sebelumnya jarang mengeluarkan konten informasi, saat ini menjadi minimal 1 konten untuk masing-masing konten informatif, edukatif, motivatif, dan inspirational per hari. Perubahan ini membuat karyawan lebih *aware*, kritis, dan berkeinginan kuat untuk memahami informasi selama dan setelah pandemi. Hal ini sejalan dengan penelitian Yeomans dan FitzPatrick (2017)

yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik memotivasi karyawan untuk mengikuti aturan dan memahami permasalahan perusahaan. Kesadaran ini juga memungkinkan karyawan untuk lebih mendukung aturan dan arahan perusahaan dalam menghadapi tantangan pandemi. Ruck (dalam Wijaya, 2015) juga menekankan bahwa keterikatan emosional karyawan dapat ditingkatkan melalui komunikasi internal yang konsisten dan jelas, seperti yang terjadi di PT XYZ setelah adanya peningkatan informasi dan penggunaan media *online*.

Selain itu, berdasarkan hasil *employee survey* yang diberikan kepada karyawan setelah adanya perubahan praktik dan strategi komunikasi internal yang diterapkan oleh PT XYZ, ditemukan bahwa karyawan merasa lebih puas karena media komunikasi yang digunakan saat dan setelah pandemi dirasa lebih efektif dalam memberikan informasi maupun menunjang pekerjaan mereka. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Chen dan Cheng (dalam Tankovic et al., 2021) yang menemukan bahwa komunikasi internal merupakan cara penting untuk bertukar pengetahuan, menyebarkan informasi, dan memastikan bahwa karyawan mempersepsikan bahwa diri mereka adalah bagian dari organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa dirinya mendapatkan informasi yang cukup dari perusahaan, maka semakin meningkat pula kepuasan karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan tempat bekerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hariyanti (2021) menemukan bahwa komunikasi internal yang berjalan dengan baik di perusahaan memberikan instruksi tugas berupa pesan yang disampaikan kepada karyawan mengenai apa yang diharapkan untuk mereka lakukan dan bagaimana melakukannya secara jelas. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian ini bahwa dapat dikatakan praktik komunikasi internal yang diterapkan oleh PT XYZ saat dan setelah pandemi membantu karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Adanya peningkatan jumlah informasi yang diberikan oleh perusahaan melalui media komunikasi yang dapat diakses dengan mudah oleh karyawan saat dan setelah pandemi membuat karyawan menjadi lebih produktif dan efektif dalam bekerja. Hal ini dikarenakan informasi yang diberikan oleh perusahaan dalam menghadapi kondisi yang serba tidak pasti ini sangat jelas dan jumlahnya dirasa cukup sehingga karyawan menjadi tahu apa harapan perusahaan dan apa yang harus mereka kerjakan dalam situasi yang berubah-ubah dan penuh ketidakpastian tersebut.

Perubahan komunikasi internal di PT XYZ juga berkaitan dengan *psychological well-being* karyawan yaitu pada dimensi *eudaimonic* atau perasaan positif yang dialami oleh karyawan (Qin & Men, 2022). Dengan adanya komunikasi yang semakin masif ketika pandemi berlangsung, karyawan merasa lebih tenang saat menghadapi pandemi karena merasa bahwa perusahaan mendukung karyawan dalam situasi yang sulit (COVID-19) dengan memberikan konten-konten yang bersifat edukatif dan motivasional. Perusahaan juga memberikan dukungannya kepada karyawan di tengah situasi pandemi dengan menunjukkan kepedulian dan keterlibatan perusahaan secara langsung seperti pemberian vaksin dan penyediaan fasilitas kesehatan bagi karyawan yang terpapar COVID-19. Selain itu, perusahaan juga menunjukkan kepedulian dan budaya *human centric* dengan tidak memberlakukan pemotongan gaji karyawan ketika pandemi. Praktik komunikasi internal yang diterapkan tersebut pada akhirnya menimbulkan perasaan positif dalam diri karyawan terutama dalam situasi pandemi karena informasi yang diberikan oleh Perusahaan dapat membuat mereka lebih tenang dan memiliki arah yang jelas ketika menghadapi situasi yang VUCA (pandemi) ini.

Tabel 1

Rangkuman Strategi dan Praktik Komunikasi Internal PT XYZ Sebelum, Saat, dan Setelah Pandemi COVID-19

	Sebelum Pandemi	Saat Pandemi	Setelah Pandemi
Konten			
Penyampaian informasi	Pihak yang menerima informasi adalah <i>leader</i> dan karyawan		
Jenis Informasi	Konten bersifat informatif, edukatif, motivasi, dan inspirasional (kebijakan, aturan, <i>corporate culture</i> dan <i>values</i> , pesan motivasi dari <i>chairman</i> dan BOD)		
	Minimal terdapat satu informasi yang dibagikan setiap harinya (informatif, edukatif, motivasi, atau inspirasional)		
Kuantitas konten	Kuantitasnya tidak sebanyak ketika pandemi		Kuantitas semakin banyak dan masif
Internalisasi budaya perusahaan		Internalisasi budaya perusahaan dilakukan dengan penerapan secara langsung	
PROSES			
Media Komunikasi	<i>Email blast, Whatsapp blast, TV internal, wall poster, instagram, dan Youtube.</i>		
		Penggunaan teknologi tambahan (<i>Teams, Zoom, Google Workspace, HC Hotline, aplikasi training, video conference, Office 365, Geotag, Post Manager, Shiever, SAP, Command Center</i> , dan membuat aplikasi sendiri)	
		Penggunaan Whatsapp, sosial media dan <i>email</i> untuk komunikasi antar karyawan dan atasan	
		Karyawan memiliki aksesibilitas untuk menggunakan media komunikasi	
	Melakukan komunikasi secara langsung	Penggunaan komunikasi virtual (<i>online</i>)	Kesetaraan kontribusi secara penggunaan komunikasi media maupun secara langsung
Komunikasi Hierarki	<i>Vertical communication</i> direktur → GM → <i>departement head</i> (komunikasi internal) → Karyawan		
		Informasi dari <i>HC Hotline</i> → <i>share</i> ke atasan → komunikasi internal → karyawan	
		Informasi dari <i>Internal communication</i> → <i>team lead</i> masing-masing <i>Business Unit</i> → karyawan (melalui <i>Whatsapp</i> masing-masing grup)	
Komunikasi informal	Bentuk komunikasi informal yang dilakukan perusahaan (komunitas, <i>family gathering</i> , acara buka bersama, <i>event</i>)		
	Bentuk komunikasi informal yang dilakukan karyawan (rumor dari rekan kerja)		
PERAN			
Peran Human Capital (HC)	Tugas dan tanggung jawab komunikasi internal (menyampaikan <i>message</i> dari <i>management</i> kepada karyawan, mendengarkan masukan dari karyawan terhadap kebijakan tersebut, mengelola arus komunikasi dan menimbang informasi yang akan disampaikan melalui media komunikasi, serta memotivasi <i>leader</i> untuk memastikan bahwa informasi disampaikan kepada <i>team</i> masing-masing)		
		Tugas dan tanggung jawab <i>Human Capital</i> (memberikan informasi terkait aturan perusahaan yang berhubungan dengan ke karyawan, mengelola <i>HC Hotline</i>)	
		Tugas dan tanggung jawab <i>Continuous Improvement</i> (Memberikan informasi terkait kebijakan dan <i>flow process</i>)	

Peran <i>Manager dan Top Management</i>	<i>Leader</i> bertanggung jawab atas informasi yang disampaikan kepada karyawan serta memberikan motivasi kepada karyawan
Peran Karyawan	Dapat memberikan tanggapan/ <i>feedback</i> terkait kebijakan yang dibuat atau informasi yang disampaikan

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Pandemi COVID-19 membawa berbagai dampak bagi PT XYZ sehingga membuat perusahaan melakukan berbagai perubahan pada praktik organisasi sebagai upaya penyesuaian atau adaptasi dengan kondisi VUCA yang terjadi. Perubahan tersebut salah satunya berdampak pada adanya perubahan pada praktik komunikasi internal baik saat maupun setelah pandemi. Pada bagian konten dari komunikasi internal, terlihat bahwa pihak penerima informasi maupun jenis informasi yang dibagikan sebelum dan sesudah pandemi tidak mengalami perubahan, hanya saja konteks dari konten yang dibagikan disesuaikan dengan konteks pandemi pada saat dan setelah adanya pandemi. Namun saat dan setelah pandemi, kuantitas konten yang dibagikan lebih banyak dan masif serta internalisasi budaya perusahaan dilakukan dengan penerapan langsung.

Pada bagian proses komunikasi internal, perubahan yang terjadi mayoritas adalah terkait media komunikasi yang digunakan mengalami perkembangan dan banyak dilakukan secara virtual / *online*. Namun, komunikasi informal dan formal yang dilakukan di PT XYZ sebelum maupun sesudah pandemi tidak banyak mengalami perubahan (hanya terdapat sedikit perbedaan alur pada bagian HC karena terdapat HC *Hotline* saat pandemi). Kemudian, pada bagian peran dalam komunikasi internal mengalami sedikit perubahan pada direktorat *Human Capital* (HC) terkait tugas dan tanggung jawab HC umum maupun divisi *Continuous Improvement* saat dan setelah pandemi. Namun, peran *manager* dan *top management* serta karyawan tidak mengalami perubahan sebelum dan sesudah pandemi. Adanya perubahan pada strategi dan praktik komunikasi internal membawa perubahan pada keterlibatan karyawan, kepuasan karyawan, performa karyawan, serta *psychological well-being* karyawan PT XYZ.

Penulis menyadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, terkait dengan kurangnya kuantifikasi data mengenai peran dan dampak perubahan praktik serta strategi komunikasi internal yang diterapkan PT XYZ sebelum dan sesudah pandemi. Oleh karena itu, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode yang lebih beragam dan menyertakan pendekatan kuantitatif. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambah narasumber dari karyawan *Business Unit* perusahaan XYZ lainnya agar mampu mendapatkan gambaran strategi dan praktik komunikasi internal di PT XYZ yang lebih menyeluruh. Selain itu, juga dapat dilakukan penelitian terkait komunikasi internal pada perusahaan dengan lini bisnis yang berbeda agar dapat melihat perbedaan praktik komunikasi internal yang disebabkan oleh adanya pandemi COVID-19. Berdasarkan hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat berbagai peran strategi dan praktik komunikasi internal yang dapat terjadi pada suatu perusahaan yang disebabkan oleh keadaan kritis (seperti pandemi), sehingga disarankan bagi para pembaca untuk dapat memahami proses adaptasi yang dilakukan perusahaan ketika terjadi kondisi kritis agar mampu untuk mengatasi kondisi krisis dengan lebih baik/efektif. Kemudian, ditemukan bahwa penerapan komunikasi internal dalam perusahaan berperan secara langsung terhadap keterlibatan, kepuasan, performa kerja, dan kesehatan mental karyawan. Oleh karena itu, disarankan bagi para HRD Perusahaan untuk dapat memeriksa kembali strategi komunikasi internal yang diterapkan di dalam perusahaannya sehingga dapat meningkatkan keterlibatan, kepuasan, performa kerja, dan kesejahteraan psikologi karyawan.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada Perusahaan XYZ yang memberikan izin bagi peneliti untuk melakukan penelitian di Perusahaan. Tidak lupa juga kami berterima kasih kepada narasumber H dan C atas kesediaannya untuk berbagi serta menjadi narasumber dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The impact of covid-19 crisis on a company's internal communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 239-256. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5>.
- Church, A. H. (1996). Giving your organizational communication C-P-R. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 4-11. <http://dx.doi.org/10.1108/01437739610148321>.
- Gillis, T. L. (2006). *The IABC handbook of organizational communication. A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hariyanti, F. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 2(1), 69-73.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2020). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>.
- Kementerian Kesehatan. (2022). *PPKM di Indonesia resmi dicabut*. Kemkes.go.id. <https://www.kemkes.go.id/article/view/22123100001/ppkm-di-indonesia-resmi-dicabut.html>
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2022). Business communication lessons in agility: Introduction to the special issue on the covid-19 pandemic. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 163-173. <https://doi.org/10.1177/23294884221077813>.
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the covid-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>.
- Stevanović, M. I., & Gmitrović, A. M. (2016). Importance and role of internal communication in organizations. *Applied Mechanics and Materials*, 830, 302-307. <https://doi.org/doi:10.4028/www.scientific.net/AMM.830.302>.
- Tankovic, A. C., Bilic, I., & Brajkovic, I. (2021). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 1-16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>.
- Titang, F. F. (2013). The impact of internal communication on employee performance in an organization. *Social Science Research Network*, 1-90. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2865675>.
- Wijaya, F. (2015). Strategi komunikasi internal PT X dalam membina employee engagement. *Jurnal E-Komunikasi*, 3(1), 1-10.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). *Internal communication*. Pearson Education.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.