

DINAMIKA KOMUNIKASI PT PAMEO SOLUSI INDONESIA DI MASA PANDEMI COVID-19

ABSTRAK

Pameo memerlukan pengelolaan krisis yang baik karena klien sudah merambah kancan internasional, sehingga reputasi kinerja dipertaruhkan. Pameo harus menghadapi pandemi COVID-19 dan masalah sebagai sebuah krisis yaitu karyawan yang terjangkit virus COVID-19 hingga harus merumahkan beberapa karyawan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dinamika komunikasi kepada karyawan PT Pameo Solusi Indonesia di masa pandemi COVID-19.

Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Jenis penelitian adalah kualitatif. Subyek penelitian adalah CEO, Kepala Divisi *People & Culture*, dan karyawan dari PT. Pameo Solusi Indonesia. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pameo telah melakukan langkah-langkah penanggulangan krisis yang dapat disebut sebagai dinamika komunikasi meski dari pihak perusahaan tidak mengatakan secara langsung bahwa yang dilakukan adalah strategi komunikasi krisis. Dinamika komunikasi yang dijalankan oleh Pameo terbilang akurat dan terbuka karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat mengenai penyelesaian krisis oleh manajemen melalui sebuah kegiatan yang bernama *town hall meeting*.

Kata Kunci: Komunikasi, COVID, Krisis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Virus corona yang bermula di Wuhan pada akhir tahun 2019 menyebar dengan sangat cepat hingga di tetapkan menjadi sebuah pandemi oleh WHO pada 11 maret 2021 karena saat itu virus corona telah tersebar ke 118 negara dan menginfeksi lebih dari 121.000 penduduk Asia, Eropa, Timur Tengah hingga Amerika (Kompas, 2021). Di Indonesia sendiri virus corona untuk pertama kalinya terdeteksi pada awal Maret 2020 dengan dua kasus pasien namun seorang pakar epidemiologi bernama Pandu Riono memperkirakan bahwa sebenarnya virus corona telah masuk ke Indonesia sejak bulan Januari 2020 tetapi baru terdeteksi beberapa bulan setelahnya (Kompas, 2020). Dua kasus corona yang pertama kali terdeteksi di Indonesia terjadi kepada seorang warga berusia 64 tahun dan putrinya yang berusia 31 tahun kemudian jumlah kasus corona di Indonesi semakin bertambah dan membwa pengaruh besar dalam berbagai lingkup hidup manusia (liputan6, 2020).

Jumlah kasus positif virus corona yang bertambah di dunia dan Indonesia membuat berbagai perubahan terjadi dalam gaya hidup manusia terutama aktivitas sosial masyarakat yang sangat dibatasi guna menekan jumlah kasus yang terus meningkat tersebut. Dampak pandemi virus corona tidak hanya terjadi pada lingkup kesehatan tetapi juga terjadi pada lingkup ketenagakerjaan. Data dari Kementrian Ketenagakerjaan pada 20 April tahun 2020, tercatat bahwa ada sejumlah 2.084.593 pekerja dari 116.370 perusahaan yang dirumahkan dan terkena Pemutusan Hubungan Kerja (LIPI, 2020).

Pengurangan tenaga kerja pada banyak perusahaan dan pemotongan upah yang terjadi selama pandemi menimpa beberapa perusahaan besar seperti KFC yang merumahkan 4.988 karyawannya kemudian Traveloka yang melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap 100 karyawan, serta Emirates yang merumahkan 30.000 karyawan atau setara 30 persen dari total karyawan yang mereka miliki untuk memangkas biaya di tengah pandemi virus corona (Kumparan, 2020). Langkah yang diambil perusahaan untuk memangkas tenaga kerja dan memotong upah justru memberikan efek beruntun seperti aksi protes para pekerja. Beberapa bukti nyata dari efek beruntun pengurangan upah dan pemangkas tenaga kerja adalah aksi demonstrasi karyawan KFC pada 12 April 2021 kemudian pada perusahaan Traveloka tidak terdapat aksi protes karyawan yang mencuat hingga ke publik (CNBCIndonesia, 2021). Berdasarkan data efek samping pemutusan hubungan kerja pada KFC dan Traveloka tersebut maka dapat dilihat bahwa kedua perusahaan tersebut mengalami krisis selama pandemi virus corona dan sama-sama melakukan pemutusan hubungan kerja akan tetapi hanya aksi protes karyawan KFC yang muncul di publik.

Aksi protes yang dilakukan oleh karyawan ketika mengalami pemotongan upah dan pemutusan hubungan kerja dapat diminimalisir dengan adanya rancangan komunikasi krisis yang baik dari perusahaan untuk menghindari hal-hal tersebut. Dinamika komunikasi yang baik dapat diambil oleh bagian *Public Relations* untuk menciptakan pemahaman yang baik dari publik kepada perusahaan dan juga menentukan bagaimana karyawan yang terdampak bersikap. Salah satu permasalahan yang sering dialami oleh beberapa perusahaan adalah masalah

finansial. Ketika mengalami masalah finansial maka seorang *Public Relations* sangat dibutuhkan untuk mengambil langkah-langkah komunikasi yang tepat kepada audiens keuangan seperti investor maupun karyawan perusahaan. Saat membicarakan masalah finansial perusahaan maka seorang *Public Relations* harus mampu untuk memberikan informasi kepada audiens yang bersifat persuasif dan terbuka mengenai kondisi yang dialami perusahaan maka besar kemungkinan bagi para audiens untuk memahami masalah yang sedang dihadapi (Anthonissen, n.d:89)

Dari fokus komunikasi, krisis paling sering terjadi digambarkan sebagai peristiwa yang merusak, mengancam, dan negatif, tanpa nilai penebusan. Akibatnya, komunikasi setelah krisis sering kali defensif dan negatif. Organisasi menyangkal tanggung jawab atas krisis, mencari kambing hitam untuk mengaitkan tanggung jawab, meminimalkan tingkat atau dampak kerusakan, mengambil pendekatan legalistik yang kaku, atau tidak mengatakan apa-apa (Ulmer, 2019).

Respon yang cepat terhadap krisis sangat bermanfaat bagi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa semakin lama organisasi menanggapi sebuah krisis maka semakin buruk citra organisasi di hadapan publik dan para pemangku kepentingan. Memilih juru bicara yang tepat untuk berkomunikasi dengan publik selama dan setelah krisis adalah keputusan strategis yang dapat mencapai hasil yang jauh. Juru bicara perusahaan harus menginformasikan, menginstruksikan, dan meyakinkan berbagai pemangku kepentingan dalam waktu yang singkat. Apa yang juru bicara katakan dapat menghindarkan organisasi dari krisis berkepanjangan tetapi juga bisa mengarah pada konflik dan akibat hukum. Meskipun juru bicara perusahaan begitu diharapkan untuk berbicara atas nama organisasi, mereka juga sering diharapkan

untuk berbicara dengan menunjukkan komitmen pribadi dan emosional. Oleh karena itu, peran ini sangat penting dan perlu dipertimbangkan dengan hati-hati (Marsen, 2019).

Mendekati situasi krisis dari perspektif komunikasi harus memperhatikan sifat dan konteks krisis. Penanganan berbeda tergantung pada jenisnya krisis, tingkat tanggung jawab perusahaan, tingkat kerusakan, jumlah pemangku kepentingan yang terlibat, jenis industri yang terlibat, dan reputasi serta sejarah organisasi yang ada. Misalnya, sebagai aturan praktis, krisis yang terjadi karena salah paham pada perusahaan tidak memerlukan usaha yang serius atau berlangsung lama seperti krisis yang melibatkan kerusakan lingkungan yang luas dan hilangnya nyawa karena perusahaan atau tidak menerapkan langkah-langkah keamanan yang memadai dalam prosedur mereka (Marsen, 2019).

Komunikasi krisis melibatkan praktisi dan sarjana dalam hal etika, pemecahan masalah, strategi, dan komunikasi interpersonal yang efektif. Bagaimana organisasi mengelola krisis, dan bagaimana mereka menangani risiko merupakan perhatian penting bagi para profesional dan akademisi yang meneliti komunikasi krisis. Dari sebuah perspektif organisasi, mengelola krisis secara efektif sangat penting dalam membangun kembali kontrol organisasi, memulihkan citra perusahaan, dan mendapatkan kembali kepercayaan pemangku kepentingan. Dari perspektif akademis, kegiatan memeriksa komunikasi yang digunakan selama krisis menjelaskan bagaimana nilai, asumsi, dan niat diperankan dalam praktik komunikasi (Marsen, 2019).

Beberapa bentuk kesalahan strategi komunikasi krisis yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah penolakan tentang terjadinya sebuah krisis, berbohong, dan melakukan spekulasi yang tidak jujur dan lengkap (Satlita, 2005). Strategi komunikasi yang dijalankan oleh perusahaan diharapkan dapat mengurangi sebuah ketidakpastian karena publik mendapatkan informasi yang cepat dan akurat. Sebuah organisasi harus segera menangani krisis dengan mengumpulkan seluruh fakta yang ada kemudian memutuskan fakta mana yang dapat diumumkan kepada publik dengan pemilihan waktu dan media yang tepat (Satlita, 2005).

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi topik tentang komunikasi krisis adalah penelitian yang dilakukan oleh Akhyar & Pratiwi (2019) dengan bahasan seputar media sosial dan komunikasi krisis. Penelitian yang dilakukan berfokus pada masalah industri telekomunikasi yang sering terdampak krisis dengan penggunaan teori *Situational Crisis Communication (SCT)*. Penerapan teori SCT yang digunakan pada penelitian ini menawarkan dua hal penyelesaian yaitu pentingnya penanda krisis yang berguna untuk memberikan tanda ketika muncul potensi krisis kemudian yang kedua adalah sistem respon yang harus bersifat cepat dan tanggap ketika muncul krisis karena pengguna industri telekomunikasi yang dapat dengan cepat menyebarkan sebuah informasi.

Sebuah penelitian lain yang dilakukan oleh Silviani *et al (n.d)* dengan judul “Komunikasi Krisis dalam *New Normal*” memiliki fokus bahasan terhadap upaya pemerintah melakukan komunikasi krisis di masa pandemi virus corona yang bermula sejak November 2019 dan langkah yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk mengkomunikasikan masa *New Normal* di tengah masa pandemi

virus corona yang sedang menjadi permasalahan dunia . Penelitian ini melihat bahwa munculnya pandemi COVID-19 membuat adanya krisis di tengah kehidupan masyarakat seperti ketakutan akan masalah kebersihan, kehabisan bahan makanan, dan kehabisan bahan bakar sehingga pemerintah harus hadir untuk berkomunikasi dengan masyarakat secara tepat, transparan, dan kredibel. Satu hal yang penting sebelum melakukan komunikasi krisis yaitu harus adanya pemahaman terkait pola krisis agar pelaku komunikasi dapat mengantisipasi kebutuhan informasi audiens, pemangku kepentingan, dan media.

Sebuah penelitian lain yang turut membahas tentang masalah komunikasi pada masa pandemi adalah penelitian yang dilakukan oleh Indasari & Anggriani (2020) dengan judul “Krisis Komunikasi Pada Masa Pandemi COVID-19” dengan memfokuskan pada studi kasus terkait pemberitaan penyebaran virus corona melalui udara. Pada penelitian ini dipaparkan bahwa terjadinya sebuah krisis dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti munculnya hal-hal yang tidak dapat diantisipasi, informasi yang tidak mencukupi, dan dinamika yang terjadi dengan sangat cepat.

Hal yang menjadikan penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya adalah permasalahan atau ancaman yang dihadapi oleh sebuah agensi kreatif di Yogyakarta yaitu Pameo membuat pihak agensi harus mengambil langkah atau strategi yang cepat dan tepat sebelum membawa dampak yang lebih fatal. Fokus pembahasan pada penelitian ini adalah untuk menggambarkan dinamika komunikasi PT Pameo Solusi Indonesia di masa pandemi COVID-19 yang

dilakukan manajemen terhadap karyawan Pameo ketika terjadi krisis yang ditimbulkan sebagai dampak dari terjadinya pandemi COVID-19.

Peneliti menjadikan Pameo sebagai objek penelitian karena Pameo merupakan agensi kreatif yang baru berdiri semenjak tahun 2015 dengan jumlah karyawan sekitar hampir 30 orang. Meski baru berdiri dan tidak memiliki tim yang besar, Pameo pernah berhasil mendapatkan klien nasional dan internasional. Beberapa klien nasional dari Universitas Gadjah Mada, Universitas Islam Indonesia, PLN Batubara, Bank Indonesia, Pertamina Sulawesi, Pertamina JATIMBALINUS, Pertamina Maluku Papua, OJK, Kementerian Kelautan dan Perikanan. Beberapa klien internasional adalah International Federation Red Cross dan Spice Up. Pameo memerlukan pengelolaan krisis yang baik karena klien sudah merambah kancan internasional, sehingga reputasi kinerja dipertaruhkan. Menjadi sangat perlu untuk mengelola krisis demi mempertahankan klien dan mengurangi rasa tidak pasti yang dirasakan oleh pihak eksternal maupun internal. Pameo harus menghadapi pandemi COVID-19 dan terjadi beberapa masalah yang dikategorikan sebagai sebuah krisis oleh Pameo berdasarkan pra-riset yang telah dilakukan peneliti, yaitu karyawan yang terjangkit virus COVID-19 hingga harus merumahkan beberapa karyawan.

Dengan mengalami hal-hal tersebut Pameo harus bergerak cepat untuk mengurangi *uncertainty* dan berbagai hal yang akan berdampak buruk bagi organisasi. Itulah alasan peneliti menjadikan Pameo sebagai bagian dari objek penelitian yang dilakukan. Muhammad Hafiz, selaku manajer *People & Culture* dari Pameo mengategorikan karyawan yang terkena virus corona sebagai krisis karena hal tersebut dapat memberikan pengaruh langsung kepada sesama karyawan

yang dapat mengancam nyawa dan juga pengaruh kepada lingkungan sekitar lokasi Pameo.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana dinamika komunikasi PT Pameo Solusi Indonesia di masa pandemi COVID-19 ?”

C. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dinamika komunikasi PT Pameo Solusi Indonesia di masa pandemi COVID-19.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan pada bidang ilmu komunikasi khususnya mengenai dinamika komunikasi PT Pameo Solusi Indonesia di masa pandemi COVID-19 dan dapat dijadikan referensi bagi penelitian - penelitian sejenis yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi Pameo dalam menyempurnakan rencana-rencana komunikasi dalam menghadapi krisis kedepannya.

E. Kerangka Teori

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 3 teori untuk menganalisis objek, yaitu Komunikasi dan Situasi Krisis. Melalui teori Komunikasi, Komunikasi Krisis, Situasi Krisis, peneliti ingin mencari tahu dan memahami dinamika komunikasi yang terjadi di Pameo. Setelah memahami krisis yang terjadi, peneliti akan menjabarkan krisis menggunakan teori komunikasi yang digunakan.

1. Komunikasi

(Tatang, 2016) Komunikasi adalah peristiwa penyampaian pesan dari sumber atau komunikator kepada penerima atau komunikan melalui tahapan proses, media atau alat sehingga menimbulkan efek atau pengaruh. Untuk mempermudah proses komunikasi, manusia selalu berusaha menemukan, mengembangkan, atau berinovasi dengan berbagai teori dan teknologi.

(Deddy Mulyana, 2007) mengategorikan definisi komunikasi dalam tiga konseptual berikut:

1. Komunikasi sebagai tindakan satu arah

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian pesan searah dari seseorang atau lembaga kepada seseorang lainnya baik secara langsung maupun media. Pada konteks ini komunikasi dianggap tindakan sengaja sebagai tindakan untuk memenuhi kebutuhan komunikator.

2. Komunikasi sebagai interaksi

Pandangan ini menyamakan komunikasi dengan proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergatian. Konsep sederhananya adalah pemberi pesan memberikan pesan dan penerima memberi jawaban kemudian pemberi pesan bereaksi lagi.

3. Komunikasi sebagai transaksi

Pandangan ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses dinamis yang secara berkesinambungan mengubah pihak-pihak yang berkomunikasi. Setiap saat mereka bertukar pesan verbal ataupun non verbal.

Menurut Pratminingsih (2006: 3) komunikasi memiliki beberapa unsur, yaitu:

1. *Source* adalah pengirim pesan. Di tahap ini sumber pesan menjalankan tahapan atau proses yang rumit yang berawal dari munculnya suatu stimulus yang menimbulkan Hasrat berkomunikasi, pemikiran ini akan diubah atau diencoding menjadi pesan, kemudian pesan akan disampaikan melalui saluran atau *channel* kepada penerima.
2. Encoding merupakan tahapan ketika sistem pusat syaraf sumber informasi memerintahkan pemberi pesan agar memilih simbol atau tanda yang dapat dipahami dan dapat mewakili pesan.

3. Pesan (Message) adalah semua yang memiliki arti bagi penerima. Pesan merupakan hasil dari encoding. Pesan ini dapat berupa kata-kata, ekspresi wajah, tekanan suara, dan penampilan.
4. Media adalah cara dan dapat berupa peralatan yang dimanfaatkan untuk memberikan pesan kepada penerima. Media dapat berbentuk surat, telepon atau tatap muka langsung.
5. Decoding adalah tahapan di mana penerima pesan memberikan arti pesan yang didapatkan.
6. Feedback (Umpan Balik) adalah reaksi yang diberikan oleh penerima pesan kepada pengirim sebagai respon atas pesan yang diberikan sumber pesan. Pesan umpan balik dapat berbentuk jawaban lisan bahwa si penerima sepaham atau tidak sepaham dengan pesan yang didapatkan.
7. Hambatan (Noise) adalah semua yang dapat membuat proses komunikasi menjadi terganggu.

2. Dinamika Komunikasi

(Purwasito, 2003) Komunikasi bersifat dinamik yang berarti terjadinya aktivitas orang-orang yang berlangsung terus-menerus dari generasi ke generasi dan mengalami perubahan pada pola, isi, dan salurannya. (Onong, 2008) pengertian komunikasi secara terminologi yaitu penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain sebagai konsekuensi hubungan sosial. Secara terminologi, dinamika komunikasi dapat diartikan sebagai penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain sebagai konsekuensi hubungan sosial dengan keteraturan yang jelas

dalam hubungan secara psikologis. Salah satu hal yang sangat memberikan pengaruh pada dinamika komunikasi adalah adanya perkembangan teknologi komunikasi. Dinamika komunikasi yang terjadi mempunyai implikasi yang cukup erat dengan hubungan individu dalam komunikasi. (John, 1996) Komunikasi melibatkan empat dimensi yaitu gairah emosional, keintiman dan kesamaan kedekatan; dominasi-rasa tunduk. Hal-hal yang timbul sehingga terjadinya adanya dinamika komunikasi adalah gaya hidup, kemudahan, pemangkasan waktu, kecepatan penyampaian pesan.

3. Komunikasi Krisis

Semua adalah pengalaman buruk seperti terlambat bertemu dengan investor, kalah dalam pertandingan, dan melupakan urusan pekerjaan, tetapi belum tentu hal tersebut dapat menjadi sebuah krisis. Demikian dengan tingkat keteraturan tertentu yang baik, organisasi dapat menghadapi peristiwa, seperti: penjualan rendah yang tidak terduga atau pembelotan karyawan para karyawan. Sekali lagi, hal tersebut adalah masa-masa sulit bagi organisasi, tetapi belum tentu krisis. Krisis adalah momen unik dalam sejarah organisasi.

Dalam sebuah studi klasik, Hermann (1963) mengidentifikasi tiga karakteristik yang memisahkan krisis dari kejadian tidak menyenangkan lainnya. Krisis memiliki karakteristik mengancam, terjadi secara mengejutkan, dan memiliki waktu respon yang singkat. Bahkan peristiwa yang terjadi secara alami, seperti banjir, gempa

bumi, dan kebakaran hutan, tidak meningkat ke tingkat krisis kecuali mereka datang pada suatu waktu atau tingkat intensitas di luar harapan pejabat pemerintah dan penduduk. Semua krisis menciptakan keadaan yang mengancam yang melampaui tipikal masalah yang dihadapi organisasi. Ancaman krisis dapat mempengaruhi keamanan finansial organisasi, pelanggannya, penduduk yang tinggal di dekat fasilitas produksi, dan lain-lain.

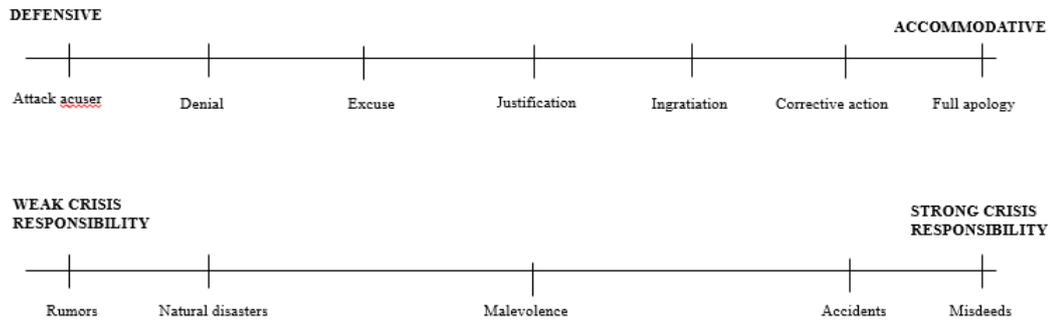
Sifat krisis yang mengancam berarti harus ditangani dengan cepat. Organisasi harus menyediakan komunikasi yang efektif dan cepat setelah krisis. Hal ini bisa menjadi sulit karena ketidakpastian yang melekat pada peristiwa krisis dan karena sedikit yang sering diketahui tentang penyebab krisis. Namun, organisasi memiliki kesempatan untuk mengendalikan krisis dan mengatur strategi untuk tanggapan dan upaya pemulihan.

4. Situasi Krisis

Krisis dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis ini dapat dikelompokkan lebih lanjut ke dalam pembagian merinci, sebuah langkah penting dalam pengembangan proses pemilihan strategi komunikasi krisis. Pemilihan strategi komunikasi krisis, sebagian didasarkan pada karakteristik situasi krisis. Beberapa sistem pengkategorian krisis diperlukan untuk memulai proses pencocokan. Kuncinya adalah mengembangkan sistem kategorisasi yang dapat dikaitkan dengan rangkaian respons akomodatif-defensif. Hubungan antara strategi komunikasi krisis dan situasi krisis adalah tanggung jawab terhadap krisis.

Gambar 1.1 juga diperincikan tentang jenis krisis di sepanjang garis dan tanggung jawab krisis yang kuat hingga yang lemah. Kelalaian menempati urutan teratas dengan persepsi terkuat tentang tanggung jawab organisasi. Hal ini diharapkan karena perbuatan buruk atau kelalaian melibatkan anggota organisasi yang mengambil tindakan yang mereka tahu salah atau membahayakan pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan percaya bahwa kesalahan harus dicegah oleh organisasi. Kecelakaan memiliki persepsi terkuat berikutnya tentang tanggung jawab organisasi. Meskipun tidak disengaja, kecelakaan dianggap dapat dicegah sampai tingkat tertentu (Tyler, 1997). Rumor, rasa iri hati, dan bencana alam berada di ujung bawah rangkaian tanggung jawab organisasi. Tidak ada yang bisa dilakukan organisasi untuk mencegah bencana alam, sehingga menghasilkan persepsi yang sangat lemah tentang kontrol organisasi. Rumor adalah ketidakbenaran, sehingga tidak ada krisis nyata jika para pemangku kepentingan menolak rumor tersebut. Kedengkian juga menghasilkan persepsi yang agak lemah tentang kontrol organisasi. Komunikasi menjadi perhatian di seluruh proses manajemen krisis. Manajer krisis mengandalkan komunikasi sebelum, selama, dan setelah krisis. Strategi komunikasi krisis hanyalah salah satu aspek dari peran komunikasi yang ada di mana-mana dalam manajemen krisis.

Gambar 1.1



5. Karyawan Sebagai *Internal Stakeholders*

Komunikasi internal menurut Bovee dan Thill (2002), Komunikasi Internal mengacu pada pertukaran informasi dan ide-ide dalam organisasi. Komunikasi antar anggota organisasi sangat penting untuk dilakukan berfungsi secara efektif. Kanchan Bhatia dan Mahak Balani (2015), Komunikasi membantu individu dan kelompok kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Ini memainkan peran penting dalam mensosialisasikan, melaksanakan keputusan pemecahan masalah dan proses manajemen perubahan. Persyaratan dasar untuk berfungsi dengan baik di lingkungan bisnis adalah memiliki 'komunikasi internal' yang sangat baik. Ketika sebuah organisasi tumbuh dalam ukuran atau kompleksitas atau menyebar melintasi batas dan zona waktu, diperlukan program komunikasi internal untuk membantu menjaga tim secara sinkron. Ada tiga blok bangunan mendasar untuk setiap program komunikasi internal: komunikasi hierarkis, di mana CEO, wakil presiden, direktur, manajer, dan supervisor garis depan memainkan peran kunci dalam proses komunikasi; komunikasi media massa, di mana buletin, email, video, blog, dan media lain menjangkau khalayak karyawan yang luas; dan, paling

sering diabaikan, jaringan nonformal komunikator tak kasat mata yang ada di setiap organisasi.

(Buchholtz, 2008) Ada dua cara utama untuk mengklasifikasikan pemangku kepentingan. Yang pertama internal dan eksternal, pemangku kepentingan internal adalah mereka yang termasuk dalam organisasi seperti karyawan atau manajer sedangkan pemangku kepentingan eksternal adalah kelompok seperti pemasok atau pelanggan yang umumnya tidak dianggap sebagai bagian dari organisasi (Stemmler & Dollins, 2022).

Daftar peran berikut mungkin tidak langsung berlaku di setiap organisasi, tetapi secara terarah mereka menandakan jenis penjelasan yang paling cocok untuk beberapa tingkat/peran yang lebih umum dalam organisasi yang lebih besar. Meskipun mungkin tidak ada kesepakatan universal tentang apa kebutuhan unik itu, ada beberapa konsistensi inti dalam jenis artian karyawan.

- 1. Eksekutif senior:** CEO dan eksekutif C-suite tidak akan masuk ke hal kecil dari komunikasi skala besar, mereka paling sering ingin melihat gambaran besarnya tentang apa rencana komunikasi, apa pesan inti, pertanyaan apa dan jawaban yang harus mereka antisipasi dan apa peran mereka dalam mengkomunikasikan topik atau isu.
- 2. Eksekutif:** Sering membela pemimpin dengan tingkat wakil presiden dan direktur, para eksekutif ini akan ingin memahami komunikasi yang lebih rinci dan terencana, termasuk pengurutan dan kebutuhan pesan unik untuk organisasi mereka. Mereka mungkin, atau mungkin tidak, memiliki peran penting dalam mengomunikasikan diri mereka sendiri, tetapi jika mereka diposisikan sebagai

komunikator kunci, mereka akan membutuhkan beberapa level pesan yang disesuaikan, pertanyaan dan jawaban terperinci, dan urutan terperinci tentang komunikasi pendukung apa pun yang direncanakan untuk organisasi mereka.

- 3. *People Manager*:** Supervisor dan manajer adalah pendukung penting dalam mengkomunikasikan perubahan. Mereka perlu, dan merasa, diberdayakan, dengan pesan dan alat terkait untuk berbagi informasi secara percaya diri dengan langsung memberi laporan kepada tim yang diperluas. Ini sering kali akan mencakup materi tambahan untuk apa yang dibutuhkan atasan mereka, seperti materi presentasi dan alat tanya jawab yang lebih detail.
- 4. *Mitra bisnis SDM*:** Banyak proses internal memerlukan dukungan dari SDM profesional yang memberikan nasihat kepada pemimpin dan langsung kepada karyawan. Baik itu wawasan kompensasi dan manfaat, atau strategi dan nasihat tentang restrukturisasi, mitra ini sering membutuhkan persiapan dan alat pendukung komunikasi untuk secara efektif membantu mendorong perubahan atau mendukung proses bisnis.
- 5. *Semua karyawan*:** Komunikasi karyawan yang luas paling sering, dan perlu singkat, jelas, dan ditulis dengan bahasa yang sederhana. Di luar pengumuman yang luas, dan tergantung pada besarnya perubahan atau tindakan yang diperlukan, semua karyawan rencana komunikasi seringkali dapat mencakup seri tanya jawab yang disingkat, visual untuk jelas mendukung topik (misalnya, infografis atau bagan organisasi) dan pesan yang mendorong karyawan untuk terlibat dengan supervisor mereka untuk lebih mendalam pada kebutuhan diskusi.

Kedua, sukarela dan tidak sukarela, Pemangku kepentingan sukarela dapat memilih apakah akan menjadi pemangku kepentingan bagi suatu organisasi atau tidak sedangkan pemangku kepentingan yang tidak sukarela tidak bisa. Misalnya seorang karyawan dapat memilih untuk meninggalkan pekerjaan organisasi dan karena itu merupakan pemangku kepentingan sukarela. Masyarakat lokal atau lingkungan tidak dapat membuat pilihan ini dan karena itu harus dianggap sebagai pemangku kepentingan yang tidak sukarela.

6. Pandemi

Berdasarkan KBBI, wabah yang berjangkit serempak di mana-mana, meliputi daerah geografi yang luas (KBBI). Pandemi dapat didefinisikan sebagai infeksi baru dan sebelumnya tidak dihadapi, yang menyebar secara global dan menghasilkan insiden morbiditas yang tinggi (sakit) dan mortalitas (kematian), selama 300 tahun terakhir atau lebih. Kata tersebut berasal dari pan yang berarti "di seberang" dan demos, yang berarti "orang-orang" atau "populasi" (Doherty, 2013).

Sebuah pandemi menyebar ke semua orang. Infeksi pandemi, menurut definisi, adalah masalah global yang tidak dapat ditangani secara eksklusif oleh masing-masing negara-bangsa. Ahli epidemiologi, ahli statistik, dan profesional lain yang bekerja di Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) yang berbasis di Jenewa, Swiss, memiliki tanggung jawab untuk menyatakan apakah sebuah situasi dinyatakan sebagai pandemi atau tidak (Doherty, 2013)

F. Kerangka Konsep

1. Dinamika Komunikasi

Dalam terminologi kata dinamika berasal dari kata dynamics (Yunani), yang berarti kekuatan (force). Kata dinamis juga berasal dari bahasa Belanda *dynamisch*, yang bermakna giat bekerja, tidak mau tinggal diam, selalu bergerak, dan terus tumbuh. (Slamet Santoso, 2004), dinamika berarti tingkah laku manusia yang satu dan lainnya, yang secara langsung memengaruhi warga lain secara timbal balik. Berdasarkan pengertian tersebut, dinamika komunikasi dapat dipahami sebagai unsur-unsur komunikasi yang dapat berubah dan terus bergerak dari waktu ke waktu. Salah satu penyebab adanya dinamika komunikasi adalah kemajuan teknologi. Kemajuan dalam teknologi membawa dampak yang besar bagi manusia. Penelitian ini berfokus pada dinamika atau perubahan pola, isi, saluran komunikasi saat terjadi pandemi COVID-19.

2. Karyawan

Publik karyawan terdiri dari banyak subkelompok: manajer senior, supervisor lini pertama, staf dan karyawan, buruh harian, pekerja kontrak, wanita dan minoritas (Seitel, 2017). Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pameo Solusi Indonesia (Pameo). Penelitian ini akan difokuskan pada dinamika komunikasi yang dilakukan oleh karyawan level manajemen terhadap karyawan level supervisor, pekerja kontrak, dan tingkatan magang. Menurut (Aras & Crowther, 2008) karyawan termasuk pada klasifikasi pemangku kepentingan internal dan bersifat sukarela. Berdasarkan konsep yang telah

dipaparkan, penelitian ini berfokus pada langkah penyelesaian krisis dengan strategi komunikasi kepada publik internal atau karyawan.

3. Pandemi

Pandemi yang dimaksud pada penelitian ini adalah pandemi yang diakibatkan oleh virus corona yang dinyatakan oleh WHO. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) yang berbasis di Jenewa, Swiss, memiliki tanggung jawab untuk menyatakan apakah sebuah situasi dinyatakan sebagai pandemi atau tidak (Doherty, 2013) . Berdasarkan konsep tersebut dan melansir dari Kompas.com, WHO pertama kali menyatakan COVID-19 sebagai sebuah pandemi pada 11 Maret 2020. Pada penelitian ini, peneliti akan memberi batasan dalam meneliti strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Pameo sejak dimulainya pandemi hingga bulan Agustus 2021.

G. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk mengetahui suatu situasi atau konteks dengan memanfaatkan pendeskripsian secara rinci dan mendalam tentang kenyataan atau kondisi dalam suatu konteks yang terjadi secara alami (*natural setting*), tentang sesuatu yang sesungguhnya terjadi dan bersifat apa adanya di lapangan studi. Peneliti memilih jenis penelitian ini karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan dinamika komunikasi pada Pameo selama COVID-19.

Penelitian Deskriptif ini diterapkan dengan menggunakan riset kualitatif. Kriyantono (2014: 56) menjelaskan bahwa riset kualitatif memiliki tujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya. Kriyantono (2014: 56) menambahkan bahwa riset kualitatif tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling, bahkan populasi atau sampling nya sangat terbatas.

Menurut Strauss dan Corbin (2007:1), penelitian kualitatif ini merupakan penelitian yang bisa dipergunakan untuk meneliti hubungan kekerabatan, gerakan sosial, fungsionalisasi organisasi, sejarah, tingkah laku, atau kehidupan bermasyarakat. Sementara itu, menurut Bogdan dan Taylor (1992:21), bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang dapat memberikan hasil data deskriptif dalam bentuk tulisan, perilaku, dan ucapan dari orang yang diteliti.

2. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini merupakan data yang dihasilkan dari kegiatan wawancara yang dilakukan langsung oleh peneliti terhadap subjek penelitian.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari referensi lain untuk mendukung kelengkapan data dalam penelitian ini. Sumber data sekunder pada penelitian ini adalah data dari PT. Pameo Solusi Indonesia.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, biasanya sumber data yang utama (primer) adalah manusia yang berkedudukan sebagai pemberi informasi atau narasumber. Oleh

sebab itu, wawancara secara mendalam adalah teknik mendapatkan data utama yang memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh data yang banyak, lengkap, dan mendalam. Menurut Lincoln dan Guba (1985:266) teknik wawancara dapat dilaksanakan untuk mengkonstruksi atau memberi potret tentang orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi dari berbagai sumber, dan mengubah atau memperluas konstruksi yang sedang dikembangkan oleh peneliti sebagai triangulasi. Teknik wawancara dipilih peneliti untuk memperoleh data yang akurat, banyak, dan mendalam.

Peneliti akan mewawancarai 3 orang yang terdiri dari CEO, Kepala Divisi *People & Culture*, dan karyawan dari PT. Pameo Solusi Indonesia. CEO dari Pameo adalah Abie Zaidannas dan Kepala Divisi *People & Culture*, yaitu Muhammad Hafiz Malik, divisi ini yang memiliki wewenang dan tugas dalam menangani keluhan karyawan juga mengelola budaya organisasi. Kemudian subjek selanjutnya adalah karyawan.

4. Teknik Analisis Data

a. Reduksi Data

Komponen pertama dalam proses analisis data kualitatif adalah reduksi data. Dalam reduksi data, peneliti akan melakukan proses eliminasi atau pemilihan, pemusatan perhatian atau pemfokusan, penyederhanaan, dan pengabstraksian dari semua jenis informasi yang mendukung data penelitian yang diperoleh dan dicatat selama proses penggalian data di lapangan. Proses reduksi ini dilakukan secara rutin

selama penelitian dilakukan, dan pelaksanaannya dimulai sejak peneliti menentukan masalah yang akan dikaji.

b. Penyajian Data

Komponen berikutnya dalam langkah analisis kualitatif adalah proses sajian data. Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan kepada peneliti untuk menarik simpulan dan pengambilan tindakan. Sajian data ini merupakan suatu susunan informasi, dalam rupa deskripsi dan narasi yang lengkap, yang disusun berdasarkan pokok-pokok temuan yang terdapat dalam reduksi data, dan disajikan menggunakan bahasa peneliti yang logis, dan sistematis, sehingga mudah dimengerti.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan simpulan adalah langkah penafsiran terhadap hasil analisis dan interpretasi terhadap data. Penarikan kesimpulan ini hanyalah salah satu langkah dalam konfigurasi yang utuh. Hal ini sangat berbeda dengan penarikan simpulan dalam penelitian kuantitatif yang berkaitan dengan pengujian hipotesis. Simpulan perlu diverifikasi selama penelitian berlangsung agar dapat dipertanggungjawabkan. Makna-makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenaran dan kesesuaiannya sehingga validitasnya terjamin.