

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa dinamika komunikasi pada Pameo di masa pandemi COVID-19 mengalami penyesuaian dari tahun ke tahun sejak sebelum terjadi pandemi di tahun 2019 hingga redahnya pandemic di tahun 2022. Dinamika komunikasi yang terjadi bukan hanya karena perkembangan teknologi tetapi yang berpengaruh pada penelitian ini adalah tuntutan situasi sehingga dinamika tersebut mengalami perubahan pada berbagai unsur komunikasi. Dinamika komunikasi Pameo yang tersimpulkan adalah dinamika komunikasi satu arah dengan pemanfaatan teknologi sebagai akibat dari Pandemi.

Pemberian pesan saat pandemi yang telah disetujui akan disampaikan melalui platform seperti slack dan email untuk kemudian diterima dan dijalankan oleh penerima pesan. Dinamika komunikasi pada Pameo terbilang tidak terjadi dengan cepat dan sangat fluktuatif karena masih mempertahankan unsur atau pola dinamika sebelumnya .

B. Saran

1. Saran Akademis

Penelitian berikutnya diharapkan mengambil topik yang sama agar dapat menambah konsep-konsep yang bertujuan untuk memperkaya penelitian dalam konsep dinamika komunikasi. Peneliti menyarankan mengambil dari perspektif

karyawan atau klien. Hal tersebut disebabkan pentingnya mengetahui pendapat penerima pesan terkait dinamika komunikasi yang telah terjadi. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya yang akan membahas tentang dinamika komunikasi dapat meneliti organisasi yang memiliki pola atau susunan stakeholder yang terbilang rumit agar dapat menghasilkan penemuan baru tentang dinamika komunikasi dalam krisis.

2. Saran Praktis

Dinamika komunikasi pada Pameo pada masa pandemi COVID-19 terbilang sudah cukup baik akan tetapi dalam pengelolaan krisis secara umum, Pameo perlu untuk memperbaiki beberapa hal. Hal pertama adalah Pameo perlu mempunyai rancangan atau *template* dinamika komunikasi agar perusahaan mempunyai pedoman ketika terjadi masalah secara mendadak meskipun tidak menutup kemungkinan adanya perubahan-perubahan penanganan yang tidak berpatokkan pada pedoman tersebut. Hal kedua adalah Pameo perlu untuk menjalankan evaluasi tetap terhadap langkah penyelesaian yang diambil setelah terjadi krisis agar menjadi pembelajaran bagi organisasi untuk menghadapi krisis yang serupa nantinya ataupun sebagai masukan bagi organisasi mengenai hal-hal yang kurang ketika menangani krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Media, K. (2021). Hari Ini dalam Sejarah: WHO Tetapkan Covid-19 sebagai Pandemi Global Retrieved 28 April 2021, from <https://www.kompas.com/tren/read/2021/03/11/104000165/hari-ini-dalam-sejarah--who-tetapkan-covid-19-sebagai-pandemi-global?page=all>
- Media, K. (2021). *Diumumkan Awal Maret, Ahli: Virus Corona Masuk Indonesia dari Januari*. Retrieved 28 April 2021, from <https://www.kompas.com/sains/read/2020/05/11/130600623/diumumkan-awal-maret-ahli--virus-corona-masuk-indonesia-dari-januari>
- Berty, T. (2021). *Kasus Pertama Virus Corona di Indonesia Jadi Sorotan Dunia*. Retrieved 28 April 2021, from <https://www.liputan6.com/global/read/4191815/kasus-pertama-virus-corona-di-indonesia-jadi-sorotan-dunia>
- Survei Dampak Darurat Virus Corona terhadap Tenaga Kerja Indonesia*. (2021). Retrieved 28 April 2021, from <http://lipi.go.id/siaranpress/survei-dampak-darurat-virus-corona-terhadap--tenaga-kerja%20indonesia/22030>
- Daftar Perusahaan yang PHK Karyawan karena Corona: KFC hingga Traveloka. (2021). Retrieved 28 April 2021, from <https://kumparan.com/kumparanbisnis/daftar-perusahaan-yang-phk-karyawan-karena-corona-kfc-hingga-traveloka-1tSk42pFZ0v/full>
- Wareza, M. (2021). Dramatis! Markas KFC Dikepung Karyawan, Ada PHK & Potong Gaji. Retrieved 28 April 2021, from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210417100702-17-238633/dramatis-markas-kfc-dikepung-karyawan-ada-phk-potong-gaji>
- Anthonissen, P., n.d. *Crisis communication*.
- Marsen, S. (2019). *Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis*. *International Journal Of Business Communication*, 57(2)
- Satlita, L. (2005). *Strategi Komunikasi dalam Menangani Krisis Organisasi*. *EFISIENSI - KAJIAN ILMU ADMINISTRASI*, 5(2)

- Buchholtz, A. B. (2008). *Business & Society Ethics and Stakeholder Management* . Mason: South-Western Cengage Learning.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication* . New Delhi: SAGE Publications, Inc.
- Dr. Farida Nugrahani, M. H. (2014). *METODE PENELITIAN KUALITATIF DALAM PENELITIAN PENDIDIKAN BAHASA INDONESIA*. SURAKARTA.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Pedoman Wawancara Manajemen

Konsep	Dimensi	Pertanyaan Penelitian	Informan	Data yang ingin dicari	Instrumen
Strategi Komunikasi Krisis	1. Perumusan strategi 2. Implementasi strategi 3. Evaluasi strategi	1. Apa yang dimaksudkan sebagai krisis oleh Pameo? 2. Apa yang dimaksud sebagai strategi komunikasi oleh Pameo? 3. Bagaimana langkah-langkah umum Pameo dalam penyelesaian krisis? 4. Siapa saja yang terlibat dalam merancang strategi komunikasi krisis? 5. Siapakah yang dipilih oleh Pameo dalam menjalankan	CEO dan Kepala Divisi People & Culture Pameo	1. Langkah penyelesaian krisis secara umum 2. Perencana strategi komunikasi krisis 3. Komunikastor 4. Alasan komunikator dipilih 5. Faktor yang mempengaruhi rancangan strategi 6. Kendala perencanaan strategi 7. Media dan bentuk penyampaian strategi 8. Kendala pada saat strategi dijalankan 9. Faktor keberhasilan strategi komunikasi krisis	Pedoman wawancara

		<p>atau mengkomunikasikan strategi komunikasi krisis?</p> <p>6. Mengapa komunikator tersebut dipilih untuk menjalankan strategi komunikasi krisis?</p> <p>7. Faktor apa saja yang dipertimbangkan saat merancang sebuah strategi komunikasi krisis?</p> <p>8. Cara apa yang digunakan oleh komunikator dalam menjalankan strategi komunikasi krisis?</p> <p>9. Kendala apa saja yang terjadi ketika merencanakan sebuah strategi komunikasi krisis?</p>	<p>10. Kegiatan setelah strategi dilakukan</p>	
--	--	---	--	--

		<p>10. Kendala apa saja yang terjadi ketika strategi komunikasi krisis dijalankan?</p> <p>11. Faktor apa saja yang dilihat oleh Pameo untuk menyimpulkan bahwa sebuah strategi komunikasi krisis berhasil?</p> <p>12. Hal apa yang dilakukan oleh Pameo setelah menjalankan strategi komunikasi krisis?</p>			
Karyawan	<p>1. Komunikasi Internal</p> <p>2. <i>Stakeholder</i></p>	<p>1. Siapa saja yang dikategorikan sebagai karyawan oleh Pameo?</p> <p>2. Berapa jumlah karyawan dari Pameo?</p>	CEO dan Kepala Divisi People & Culture Pameo	<p>1. Definisi karyawan</p> <p>2. Jumlah karyawan</p> <p>3. Gambaran karyawan saat krisis</p> <p>4. Jenis karyawan</p> <p>5. Keterlibatan karyawan pada pemilihan strategi</p>	Pedoman wawancara

		<p>3. Bagaimana gambaran karyawan ketika terjadi sebuah krisis?</p> <p>4. Ada berapa jenis karyawan di Pameo?</p> <p>5. Bagaimana keterlibatan karyawan dalam pemilihan sebuah strategi komunikasi krisis?</p>			
Pandemi	<p>1. Krisis</p> <p>2. Ancaman</p>	<p>1. Bagaimana pandemi COVID-19 mempengaruhi kegiatan operasional di Pameo?</p> <p>2. Krisis seperti apa yang terjadi selama masa pandemi COVID-19?</p> <p>3. Bagaimana strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Pameo dalam</p>	CEO dan Kepala Divisi People & Culture Pameo	<p>1. Deskripsi dampak pandemi COVID-19</p> <p>2. Krisis di Pameo selama pandemi</p> <p>3. Strategi komunikasi krisis Pameo pada krisis di di pandemi</p> <p>4. Korban krisis di masa pandemic</p> <p>5. Tindakan verbal dalam strategi komunikasi krisis</p>	Pedoman wawancara

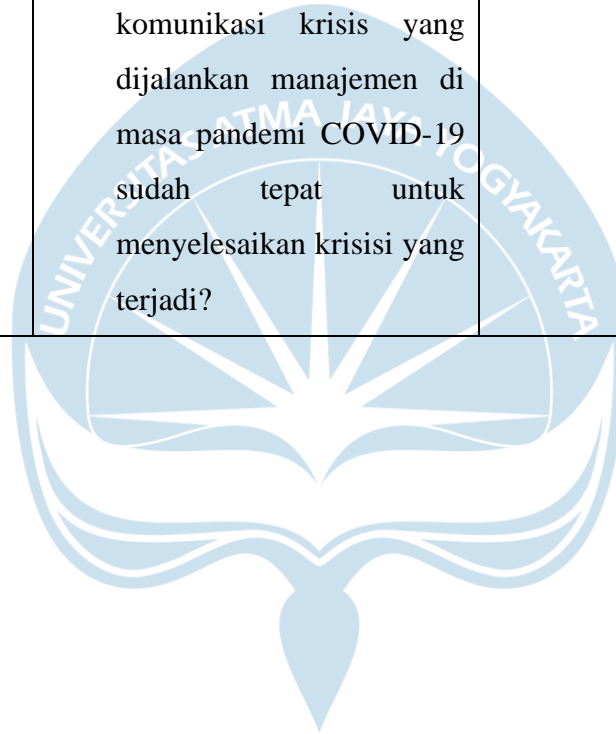
		<p>menyelesaikan krisis yang terjadi selama pandemi COVID-19?</p> <p>4. Siapa saja yang terdampak dari krisis yang terjadi saat pandemi COVID-19?</p> <p>5. Apa saja tindakan verbal yang dilakukan Pameo dalam menyelesaikan krisis di tengah pandemi?</p> <p>6. Apa saja tindakan non-verbal yang dilakukan Pameo dalam menyelesaikan krisis di tengah pandemi?</p> <p>7. Mengapa manajemen merasa bahwa langkah-langkah tersebut cocok dan harus dilaksanakan saat krisis di masa pandemi COVID-19?</p>	<p>6. Tindakan non-verbal strategi komunikasi krisis</p> <p>7. Alasan memilih strategi komunikasi krisis</p>	
--	--	--	--	--

Matriks Pedoman Wawancara Karyawan

Konsep	Dimensi	Pertanyaan Penelitian	Informan	Data yang ingin dicari	Instrumen
Strategi Komunikasi Krisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan Strategi 2. Implementasi Strategi 3. Evaluasi Strategi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketika terjadi sebuah krisis dalam organisasi, apakah manajemen bertindak cepat dalam menyelesaikannya? 2. Bagaimana strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh manajemen ketika terjadi krisis? 3. Apakah karyawan merasa bahwa strategi komunikasi krisis yang dipilih oleh 	Karyawan Pameo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecepatan penyelesaian krisis 2. Strategi komunikasi krisis yang dijalankan manajemen 3. Ketepatan pilihan strategi komunikasi krisis 4. Cara penyampaian komunikator 5. Tanggung jawa terhadap krisis 	Pedoman wawancara

		<p>manajemen adalah yang terbaik dan tepat?</p> <p>4. Bagaimana komunikator dari pihak manajemen dalam menjalankan strateginya kepada karyawan?</p> <p>5. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan krisis?</p> <p>6. Bagaimana karyawan menanggapi strategi yang dijalankan Pameo dalam penyelesaian krisis?</p>		<p>6. Deskripsi respon karyawan pada strategi komunikasi krisis oleh manajemn</p>	
Pandemi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krisis 2. Ancaman 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Apa saja krisis yang terjadi di Pameo selama masa pandemi COVID-19? 3. Bagaimana penyelesaian krisis yang dilakukan oleh 	Karyawan Pameo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krisis di Pameo selama pandemic COVID-19 2. Penyelesaian krisis di masa pandemic COVID-19 	Pedoman Wawancara

		<p>manajemen saat krisis di masa pandemi COVID-19?</p> <p>4. Apakah strategi komunikasi krisis yang dijalankan manajemen di masa pandemi COVID-19 sudah tepat untuk menyelesaikan krisis yang terjadi?</p>		<p>3. Ketepatan pilihan strategi di masa pandemic COVID-19</p>	
--	--	--	--	--	--





Lampiran 2

Keterangan Transkrip Wawancara

P : Peneliti

N1 : Mas Hafiz

Wawancara 2

Narasumber : Hafiz, People and Culture Manager PT Pameo Solusi Indonesia

Hari, Tanggal :

Waktu : WIB

Tempat : *Google Meet*

P : Oke Selamat Malam Mas Hafiz. Sebelumnya saya akan mulai wawancara saya tentang strategi komunikasi krisis PT Pameo Solusi Indonesia kepada karyawan di masa pandemi. Mungkin dari Mas Hafiz bisa boleh perkenalkan diri dulu?

N1 : Halo Rey. Perkenalkan nama saya Hafiz. Aku Manajer People and Culture di Pameo.

P : Oke. Sebelumnya Mas Hafiz boleh diceritakan menurut definisi Mas Hafiz, gimana orang-orang di Pameo atau dari Mas Hafiz sendiri mengartikan krisis itu sebagai apa?

N1 : Kalau dari aku secara pribadi ya, atau menurut temen-temen juga mungkin krisis itu adalah kondisi tidak normal ya, kan ada kondisi normal, ada kondisi yang tidak normal, artinya ada beberapa faktor yang membuat

keadaan itu akhirnya menjadi tidak normal misalkan ada kebakaran, gunung meletus bencana, pandemi ya itu juga termasuk krisis karena dalam keadaan normal, orang-orang bisa kerja di kantor tanpa masker, akhirnya orang-orang ketika ada pandemi jadi tidak normal kerjanya jadi di rumah, harus selalu pake masker keluar rumah dan sebagainya. Itu sih Rey.

P : Baik. Selanjutnya bagaimana Mas Hafiz sendiri mengartikan strategi komunikasi krisis itu? Menurut sependapat dari Mas Hafiz.

N1 : Oke untuk itu ya strategi komunikasi krisis, jadi itu mungkin cara bagaimana perusahaan atau pun suatu pihak itu menginformasikan keadaan krisis di suatu perusahaan kalau berarti di Pameo, terus langkah-langkah apa yang harus di ambil dalam konteks pekerjaan di Pameo kayak gitu. Terus informasi-informasi penting apa yang lain yang perlu diketahui oleh semua karyawan atau semua member terlibat di Pameo, apa yang harus mereka lakukan selama di kondisi krisis itu. Itu sih Rey.

P : Oke. Baik Mas Hafiz. Selanjutnya boleh Mas Hafiz ceritakan sendiri tadi sudah definisi krisis, strategi komunikasi krisis, boleh menceritakan bagaimana gambaran langkah-langkah umum yang biasa dilakukan Pameo dalam penyelesaian krisis? Secara garis besar aja juga bisa atau detail mas.

N1 : Kalau secara garis besar ya ketika ada krisis di Pameo itu biasanya kita ada meeting ya dengan C level terutama C level tuh ada CEO, COO, sama CBDO sebagai pemegang keputusan umum di Pameo. Nah biasanya C level dengan People and Culture itu ada meeting khusus membahas kondisi saat ini seperti apa, apakah ini udah termasuk krisis, terus strategi langkah-

langkah apa yang bisa kita ambil seperti mengecek kondisi anggota seperti apa, terus kebijakan-kebijakan apa yang harus diambil perusahaan, setelah kebijakan itu ditentukan baru kita tulis kebijakannya dalam pengumuman tertulis, terus setelah pengumuman tertulis itu jadi, biasanya menuliskan aku ya sebagai manajer. Nah nanti sebelum diumumkan ke semuanya, nanti akan di cek dulu oleh C level, apakah sudah benar pengumumannya berdasarkan meeting tadi. Kalau sudah benar nanti kita umumkan di channel komunikasi kita seperti channel Slack terus lewat email dan sejenisnya.

P : Baik. Biasanya nih pada umumnya siapa saja yang terlibat untuk menjalankan komunikasi krisis ini mulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi?

N1 : Yang terlibat tentu yang pertama C level ya. Jadi C level mereka sebagai pengambil keputusan nanti, mereka terlibat dalam pembahasan langkah-langkah yang perlu diambil dan seterusnya. Terus yang terlibat selain C level, People and Culture Manager sebagai komunikator ke semuanya dan orang yang memonitor keadaan di lapangan, terus yang terlibat lain biasanya para manajer sih Rey. Jadi kalau ada poin-poin yang apa namanya, bawahan dari para manajer itu perlu ketahui secara detail, itu biasanya nanti kita minta para manajer untuk mengingatkan kembali, soalnya kan mengomunikasikan udah kan secara umum. Nanti biasanya minta para manajer untuk mengingatkan kembali ke anak-anak nya supaya mengikuti langkah-langkah atau kebijakan yang sudah ditentukan oleh perusahaan gitu Rey.

P : Oke. Biasanya pada umumnya siapa yang akan dipilih untuk mengomunikasikan itu untuk menyampaikannya kepada karyawan?

N1 : Biasanya aku Rey sebagai Manager People and Culture.

P : Oke. Biasanya yang dipilih adalah Manager dari People and Culture?

N1 : Iya. Manager People and Culture.

P : Oke. Kemudian saat merencanakan sebuah strategi krisis misalnya untuk penyelesaian mitigasi masalah yang terjadi, nah itu biasanya faktor-faktor apa saja yang jadi pertimbangan oleh pihak manajemen untuk merencanakan sebuah penyelesaiannya?

N1 : Faktor pertama, kita faktor utama melihat keselamatan para anggota member kita ya. Jadi kita liat kondisi krisis seperti apa, misalkan pandemi saat ini ya kondisi nya sangat parah, terus kita melihat anak-anak karyawan kita kondisi nya seperti apa, kalau semisal dia harus kerja di kantor akan seperti apa kebijakannya, terus kalau semisal dia harus kerja di rumah, langkah-langkah apa yang akan kita ambil kayak gitu. Itu faktor yang pertama Rey, jadi keselamatan karyawan kita. Yang kedua, kita juga melihat keselamatan dari perusahaan juga ya kan, keselamatan yang dimaksud ini adalah jangan sampai perusahaan juga akhirnya bisnis nya kacau kayak gitu. Jadi meskipun ada perubahan-perubahan pengaturan kerja, kita juga melihat apakah ini akan mempengaruhi bisnis di perusahaan itu kayak gitu. Jadi kita memastikan keselamatan anggota kita terjamin, terus kondisi perusahaan juga tidak terdampak dari sisi bisnis nya. Itu sih Rey 2 faktor yang kita liat.

P : Oke baik Mas Hafiz. Kemudian selanjutnya ini berarti untuk cara-cara

penyampaian penyelesaiannya biasanya lewat media-media seperti tadi Slack, email seperti itu ya mas ya?

N1 : Yang paling cepet kan kita pake channel nya Slack, soalnya semua orang aktif di Slack ya. Tapi sebagai back-up, kita juga mengumumkan lewat email sebagai jalur formal nya ya dan kalau kita kirim pesan di email kan juga tidak tenggelem ya. Jadi kalau sewaktu-waktu mereka pengen baca-baca lagi, itu lebih mudah nyari nya kalau dibandingkan Slack.

P : Oke. Kemudian kendala apa saja yang dirasakan oleh manajemen ketika melakukan proses strategi komunikasi krisis dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi itu biasanya kendala-kendala seperti apa yang dirasakan oleh pihak Pameo?

N1 : Kendala ya, kalau masalah perencanaan sih ya paling kendala nya sih di validasi data ya, kenapa bisa di bilang validasi data, kadang langkah-langkah yang diambil ini kan kita ngikutin pemerintah juga ya atau yang lain-lain lah, tapi kita harus memastikan langkah-langkah itu udah tepat kayak gitu Rey, dan untuk membuat langkah yang tepat kan kita harus cari sumber validasi data yang valid lah kayak gitu. Yang kedua paling kalau perencanaan itu gak ada kendala berarti sih biasanya karena kita udah di bantu pemerintah ya kalau lagi krisis langkah-langkah yang harus diambil seperti apa, terus Pameo tinggal menyesuaikan aja supaya tidak keluar dari yang diusulkan pemerintah, kayak gitu. Paling yang jadi kendala itu di implementasi ya misalkan kepatuhan, monitoring nya, kayak gitu Rey. Sampe kalau ada yang misalkan yang biasanya kerja di kantor, terus tiba-

tiba kerja di rumah, akhirnya gak bisa fokus atau ada kendala internet, komputer, dan sejenisnya. Paling lebih banyak kendala implementasi sih soalnya kana da perubahan perilaku ya setelah kita komunikasikan kayak gitu. Misalkan bisa jadi perilaku yang selama ini sudah biasa mereka lakukan normal, nah tiba-tiba berubah, nah ada resistensi di situ. Itu sih Rey.

P : Oke baik Mas Hafiz. Berarti ini dalam konteks pandemi ya Mas Hafiz? Dimana ada dari pemerintah langkah-langkah nya, kemudian Pameo ikut untuk mendukung langkah dari pemerintah ya mas ya?

N1 : Iya bener.

P : Oke. Selanjutnya tentang tadi anggota dari Pameo sendiri, saya ingin tahu nih mas, siapa saja yang dikategorikan oleh Pameo sebagai karyawan?

N1 : Karyawan kita staf dan anak magang itu kita anggep karyawan sih.

P : Oke. Mungkin lebih lanjut nya untuk keadaan seperti ini pada masa pandemi, jumlah tim di Pameo tuh ada berapa orang mas? Dan bagaimana gambaran karyawan yang Mas Hafiz liat ketika krisis pandemi itu terjadi?

N1 : Kalau total kita ada 43 ya saat ini, ada 20 staf termasuk manajer dan C level, terus ada 23 anak magang ya kayak gitu. Terus tadi apa pertanyaannya tadi?

P : Kemudian gambaran umum karyawan ketika sebuah krisis itu terjadi?

N1 : Gambaran umum ya kita lihat setelah kita komunikasikan langkah-langkah yang Pameo ambil, mereka menyesuaikan diri kalau di liat, yang sebelumnya WFO jadi

WFH, dan mereka aku lihat bisa menyesuaikan diri sih Rey kayak gitu.

- P : Bisa mengikuti apa yang diberikan ya berarti oleh pihak manajemen?
- N1 : Iya benar. Selama ini temen-temen mengikuti sih.
- P : Oke. Mas Hafiz boleh ceritakan ada berapa jenis karyawan sih di Pameo, misalkan tadi ada intern, staf, nah yang dimaksud staf itu ada level-level apa lagi atau jabatan apa gitu Mas Hafiz?
- N1 : Kalau staf itu kan level yang paling tinggi C level ya, CEO, COO, sama CBDO, terus dibawah nya itu ada para manajer dengan berbagai departemen, terus dibawah nya itu ada staf, staf sih secara umum ada 2 level ya senior sama junior kayak gitu. Nah sebelum ke level junior ini kan ada probasi dan sejenisnya, terus baru dibawah nya lagi ada intern.
- P : Oke baik Mas Hafiz. Kemudian kalau yang Mas Hafiz liat, bagaimana sih keterlibatan para staf tadi atau karyawan ketika memilih strategi komunikasi krisis biasanya kan Mas Hafiz tadi menyebutkan bahwa yang terlibat adalah para C level, tim manajemen untuk membicarakan penyelesaian strategi. Tetapi apakah ada krisis-krisis tertentu yang dimana karyawan terlibat untuk pengambilan keputusan nya mas?
- N1 : Kalau keterlibatan pertama yang dilakukan staf ya menerapkan protokol yang kita terapkan kayak gitu. Tidak menutup kemungkinan mereka juga memberikan masukan-masukan ya, implementasi, langkah-langkah di lapangan itu seperti apa kayak gitu. Selain itu juga keterlibatan member atau staf itu mereka meminta supaya segera dibuatkan pengumuman atau langkah-langkah apa yang diambil Pameo terhadap krisis ini? Selama ini sih keterlibatannya seperti itu sih Rey.

P : Oke. Berarti keterlibatannya dari pihak staf dan karyawan juga punya inisiatif untuk mengurangi rasa *uncertainty* ya dalam diri untuk biar ada keputusan?

N1 : Betul.

P : Selanjutnya Mas Hafiz boleh ceritakan bagaimana pandemi covid-19 ini mempengaruhi kegiatan operasional di Pameo? Selama ini pas dari awal terjadi nya pandemi sampai saat ini, hal-hal apa saja yang mempengaruhi operasional dan krisis apa yang dirasakan oleh Pameo?

N1 : Yang paling dipengaruhi itu adalah tempat kerja ya, yang awalnya pada ngantor semua di kantor, akhirnya kita buat kebijakan WFH yang mana mereka kerja di rumah. Itu yang pertama, yang kedua komunikasi dan koordinasi ya. Yang awalnya mereka bisa komunikasi dan koordinasi di tempat kerja, akhirnya komunikasi itu dibangun lewat online, aplikasi Slack, maupun telpon kayak gitu. Tentu kalau komunikasi nya tidak langsung, itu ada pesan-pesan yang mungkin tersampai atau ada yang salah tangkep kayak gitu kan. Yang ketiga, yang dipengaruhi yaitu produktivitas kerja ya soalnya kalau di rumah ada banyak gangguan-gangguan kayak gitu. Baik itu gangguan dari tetangga, gangguan dari rumah itu sendiri, internet, device nya lagi gak fungsi, atau suasana rumah yang bikin gak produktif misalkan kayak gitu. Terus yang terpengaruh juga *engagement* ya. Jadi karena jarang ketemu tatap muka ya akhirnya jarang ngobrol, terus kedekatannya bisa jadi akan berkurang kayak gitu. Itu sih.

P : Baik Mas Hafiz. Kemudian krisis-krisis yang terjadi selama pandemi, ketika pada tahap perencanaan itu apakah dari tim pengambilan keputusan yang dirapatkan itu ada pemetaan-pemetaan krisis berdasarkan situasinya, misalkan kalau tadi Mas Hafiz sebutkan, kalau ada karyawan yang terjangkit covid akan seperti ini penyelesaiannya, kalau ada yang perubahan WFH, WFO akan seperti ini penyelesaiannya, apakah sebelumnya Pameo sudah ada pemetaan krisis seperti itu mas?

N1 : Kalau pemetaan yang direncanakan jangka panjang tuh gak ada sih. Paling kita mengubah tindakan-tindakannya itu berdasarkan kondisi terkini ya. Soalnya krisis ini juga sesuatu yang kita gak bisa wanti-wanti ya. Kalau contohnya kasus pandemi ya kita patokannya sih ikut pemerintah sih.

P : Oke baik mas. Kemudian selanjutnya selama terjadi krisis ini di Pameo, siapa saja sih yang terdampak dari krisis-krisis ini Mas Hafiz di Pameo?

N1 : Semuanya pasti terdampak ya.

P : Dari internal maupun eksternal?

N1 : Iya semuanya Rey kalau kita liat.

P : Oke. Kemudian boleh diceritakan gak mas, langkah nyata apa yang diambil oleh Pameo ketika menyelesaikan krisis ini pada tahap implementasi gitu? Misalnya secara verbal penyelesaiannya seperti apa, dan non-verbal seperti apa?

N1 : Kalau penyelesaiannya kita melihat dampak yang terjadi ya, misalkan kalau harus WFH berarti Pameo harus menyediakan insentif internet dan itu

kita berikan kayak gitu, terus kalau misalkan *engagement* nya menurun, kita adakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya membangun keakraban, tapi secara online. Terus terkait komunikasi dan koordinasi karena gak bisa langsung komunikasi di kantor, ada beberapa departemen yang ngadain meeting harian kayak gitu. Begitu Rey.

P : Oke baik Mas Hafiz. Kemudian tadi udah ngomongin perencanaan dan implementasi, setelah Mas Hafiz yang terpilih mengomunikasikannya kepada karyawan apakah Pameo mengevaluasi tindakan-tindakan yang diambil oleh manajemen misalnya setelah terjadi krisis, setelah diimplementasikan, apakah ada evaluasi bersama ketika oh ternyata waktu tahap implementasi kemaren ada kendala ini atau ini seperti itu mas?

N1 : Kalau evaluasi secara disengaja kayaknya belum ada si Rey kalau sepengetahuan ku, tapi ya paling evaluasi nya kayak *incidental* aja sih. Oh kemaren ini gak diterapin ya, oh ternyata ini kayak gitu. *Incidental* gitu.

P : Baik. Kalau untuk berarti bukan menjadi sesuatu yang rutin yang harus dijalankan setelah penyelesaian krisis, itu berarti ya mas kalau di Pameo?

N1 : Iya. Kayaknya belum sih Rey.

P : Oke baik Mas Hafiz. Mungkin itu dulu mas untuk wawancara strategi krisis komunikasi Pameo kepada karyawan malam ini ya mas ya.

N1 : Thank You ya Rey.

P : Iya. Terima kasih Mas Hafiz.



Lampiran 3

Keterangan Transkrip Wawancara

P : Peneliti

N1 : Vans Hafiz

Wawancara 1

Narasumber : Vans Hafiz, People and Culture Manager PT Pameo Solusi Indonesia

Hari, Tanggal :

Waktu : WIB

Tempat : *Google Meet*

N1 : Ke aku doang? Gak ke...?

P : Pra riset nya ke Mas Hafiz aja, terus nanti wawancara yang setelah pra riset, nanti kan aku wawancara sekali lagi untuk benar-benar pengambilan data. Nah itu nanti ke Mas Abie, Mas Hafiz, sama ada 2 staf gitu. Oke. Halo Mas Hafiz.

N1 : Halo.

P : Oke. Mungkin Mas Hafiz bisa perkenalkan diri dulu di PT Pameo Solusi Indonesia sebagai apa dan job desk nya sebagai apa mas?

N1 : Oke. Perkenalkan, aku Muhammad Hafiz, biasa temen-temen manggil nya Hafiz, aku People and Culture Manager. Kalau di perusahaan pada umumnya Manager HR ya. Secara umum aku job desk nya adalah mengelola organisasi dan orang-orang yang ada di Pameo. Itu sih secara umum.

P : Oke. Dari PT Pameo Solusi Indonesia sendiri, selama masa pandemi dari tahun 2020 kemaren sampe tahun 2021, apakah menganggap pandemi itu sebagai sebuah krisis atau sesuatu yang bersifat mengancam?

N1 : Ya. Kita memang menganggap covid-19 itu sebagai suatu ancaman ya. Ancaman ini bisa kita liat dari 2 aspek. Aspek pertama, tentu ini mengancam jiwa orang-orang yang ada di Pameo karena seperti kita ketahui bahwa covid ini sangat mematikan ya kayak gitu. Yang kedua ini juga mengancam keberlangsungan bisnis Pameo kayak gitu, baik itu dari sisi operasional Pameo, maupun dari klien-klien yang masuk. Kan klien-klien juga terdampak covid, yang itu juga nanti berdampak ke keberlangsungan bisnis Pameo dari 2 aspek, mengancam jiwa orang-orang yang ada di Pameo sama mengancam juga bisnis Pameo, kayak gitu.

P : Berarti berpengaruh nya ke eksternal sama internal ya?

N1 : Iya. Semua nya berpengaruh tuh covid 19.

P : Mungkin Mas Hafiz bisa ceritakan beberapa kejadian yang benar-benar mempengaruhi Pameo, operasional nya, dan segala macam nya yang membutuhkan respon yang sangat cepat yang di anggap sebagai krisis selama masa pandemi?

N1 : Oh. Udah ada beberapa ya kan aku juga baru masuk di sini itu awal Januari 2021 ya, tapi yang aku alami banget kemaren pada saat ada beberapa staf kita yang terindikasi covid-19 setelah kita adakan itu ya tes untuk ngeliat apakah ada terindikasi covid atau engga. Ada dari beberapa staf kita dan beberapa intern kita yang mereka di diagnosa covid-19 kayak gitu. Ya itu kita anggep sebagai kejadian mendesak ya yang perlu tindakan cepet. Pada saat itu kan proses nya kan operasional kita normal-normal aja nih, berjalan sebagaimana rencana. Tapi setelah ada kejadian itu langsung tuh ada banyak

penyesuaian-penyesuaian yang cepet banget proses. Itu Rey, contoh nya ada yang kena covid kemaren, terdiagnosa covid kemaren.

P : Terdiagnosa covid kemaren ya mas. Oke. Untuk kejadian yang terjadi sendiri kan berpengaruh kepada karyawan kan secara langsung dan memerlukan strategi- strategi komunikasi dalam menyampaikannya.

N1 : Betul.

P : Apakah ketika terjadi krisis kejadian itu, Mas Hafiz dan pihak manajemen mendefinisikan itu sebagai sebuah krisis?

N1 : Kita bisa anggep itu sebagai sebuah krisis ya Rey, karena itu kan sangat tidak di duga-duga ya, dan berpengaruh ke Pameo dari sisi bisnis, dari sisi operasional harian, dan mendesak jadinya kayak gitu.

P : Ketika itu terjadi sendiri, apakah ada perancangan pesan khusus dari pihak manajemen atau langsung aja nyampein ke.....

N1 : Ada. Itu kita komunikasi nya gak langsung ke karyawan ya, itu harus ada prosedur, terutama ke C level, kan yang paling mengambil keputusan di Pameo kan C level, jadi berita itu kita langsung sampaikan ke kalangan C level yang mereka pemegang keputusan terakhir di Pameo. Jadi yang kena covid kemaren itu kita infokan terbatas itu cuman orang-orang tertentu yang tau dari HR di Pameo, terus para C level, terus beberapa manajer, terus kita langsung ngadain rapat tuh rapat darurat, langsung bahas ini tidakan apa yang dilakukan secara cepat, terus aturan apa yang harus kita terbitkan secara tertulis, terus channel komunikasi apa yang kita harus berikan ke temen-temen, siapa yang akan mengomunikasikan ini, nanti kalau ada anak-

anak yang pengen tanya, ini alur nya lewat mana. Jadi memang bahas bareng tuh aku sama C level, kita bahas gimana, apa yang harus kita lakukan, tapi kalau untuk komunikasi ke anak-anak, kemaren itu langsung CEO yang mengomunikasikan secara tertulis dia langsung menulis beberapa hal yang perlu kita lakukan, terus lewat HR, lewat aku People and Culture Manager mendistribusikan itu ke semuanya kayak gitu Rey.

P : Oke siap Mas Hafiz. Kenapa dari pihak manajemen PT Pameo Solusi Indonesia ini merasa bahwa perancangan pesan terlebih dahulu apa yang akan disampaikan itu sesuatu yang penting dan perlu?

N1 : Karena kita ingin memastikan pertama orang-orang gak panik dulu ya, karena kan apalagi orang yang kena covid, takutnya nanti orang yang di kantor panik, bingung, dan nanti nya malah berpengaruh ke orang semuanya kayak gitu, baik itu di produktivitas maupun dari sisi ketakutan mereka sendiri kan, makanya kita susun bener-bener semua informasi yang ingin kita sampaikan. Pertama untuk membuat orang gak panik, terus membuat orang jelas apa yang harus dilakukan, terus supaya apa yang kita lakukan berikutnya nanti tepat sasaran ya, dan kita pengen nunjukin ke temen-temen semua bahwa Pameo *concern* banget ke covid-19 ini dan kita menganggap ini hal yang serius untuk kita hadapi bersama kayak gitu sih.

P : Baik. Oke terima kasih Mas Hafiz, itu aja pertanyaan dari saya.

N1 : Thank You Rey.

P : Terima kasih mas.

N1 : Yo. Gimana udah cukup membantu kamu?

P : Bagus banget mas.

N1 : Iya. Bisa acc sidang ya kira-kira?

P : Amin.

N1 : Kalau mau di ulang bisa nih kita ulang.

P : Aman mas. Aman banget.



Lampiran 4

Keterangan Transkrip Wawancara

P : Peneliti

N2 : Abie

Wawancara 3

Narasumber : Abie, CEO PT Pameo Solusi Indonesia

Hari, Tanggal :

Waktu : WIB

Tempat : *Google Meet*

N2 : Kalau suara ku gak jelas, di kasih tau ya.

P : Oke siap mas Abie. Oke selamat malam mas Abie.

N2 : Malam Reynold.

P : Oke. Terima kasih ketersediaannya untuk menjadi narasumber untuk penelitian saya. Nah mungkin mas Abie boleh perkenalkan diri terlebih dahulu.

N2 : Iya. Saya Abie Zaidannas, Co-Founder dan Direktur Utama PT Pameo Solusi Indonesia. Agensi yang bergerak di bidang komunikasi, *branding*, dan pembuatan konten, *based* di Jakarta dan Jogjakarta.

P : Oke. Untuk deskripsi Pameo sendiri, Mas Abie, saat ini tim nya berjumlah berapa orang kira-kira aja juga boleh, terus kayak ada *achievement-achievement* besar apa Mas Abie?

N2 : Iya Pameo sendiri saat ini bergerak di 40 orang, 22 staf, 18 intern, kita baru saja menyelesaikan *annual meeting* kita di 28 Januari kemaren seperti itu dan selama beberapa tahun belakangan ini kita banyak *handle* klien-klien untuk bidang komunikasi publik khususnya melalui media sosial dan juga untuk promo-promo di media sosial, klien-klien yang kita pegang utamanya di Indonesia Tengah ke Timur ya Pertamina di Sulawesi, Jatim, Bali, Nusa Tenggara gitu, dan juga Papua, dan Maluku, dan salah satu proyek terbesar

kita adalah *branding*, terus Gajah Mada 2017, 2018. Sejak saat itu kita banyak kerjaan dari banyak perusahaan, bukan cuman di Indonesia aja juga di beberapa negara lain.

P :Baik terima kasih mas Abie. Selanjutnya karena saya meneliti perihal tentang krisis mas Abie, saya ingin tau sendiri mas Abie sendiri dari pihak PT Pameo Solusi Indonesia tuh mengartikan krisis sebagai apa? Definisi krisis maksudnya.

N2 : Krisis yang kita liat situasi yang kita liat dimana ada potensi-potensi atau sudah terjadi dimana operasi kita harian itu jadi harus ter-disturbsi harus dihentikan atau terganggu gitu. Jadi lebih lambat, itu yang pertama. Lalu yang kedua, krisis juga kita pahami sebagai satu situasi keadaan dimana itu bisa berpengaruh negatif gitu terhadap tentunya reputasi, terus kedua, keamanan data ya, tiga *cash-low* keuangan kita juga seperti itu. Jadi *mostly* krisis kita tadi reputasi ya contohnya menangani *complain* klien gitu, tadi yang kedua juga perihal kewanaman data dimana data kita dan data klien gitu ter-*compromise* gitu jadi ada potensi bocor dan juga yang terakhir adalah masalah-masalah keuangan misalnya krisis keterlambatan pembayaran dari klien. Itu saat ini kita sudah lewati gitu, dan yang keempat juga terakhir, krisis juga sesuatu yang sifat nya bisa mengancam atau me-risiko kan bisnis keberadaan perusahaan secara umum, misalnya kemaren ada krisis keuangan karena covid dan juga krisis kepegawaian. Itu sih yang sebagai krisis ya men-disturbsi proses bisnis normal dan membahayakan operasi kita di masa depan gitu sih.

P : Oke baik terima kasih mas Abie. Selanjutnya berarti kalau sudah melewati krisis-krisis itu sendiri tentu ada penyelesaian-penyelesaian yang dilakukan oleh pihak Pameo ya mas, saya ingin tau mas Abie, untuk dari Pameo sendiri mengartikan strategi komunikasi krisis itu apa? Definisi strategi komunikasi krisis.

N2 : Iya. Strategi komunikasi krisis ini adalah bagaimana cara kita menyampaikan situasi secara menyeluruh supaya orang-orang yang menerima informasi tersebut bisa mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan kita atau sesuai dengan *goal* yang kita inginkan. Jadi kata kunci nya adalah di pesan, yang kedua adalah *decision maker*, yang ketiga adalah *decision* nya sendiri gitu.

P : Oke baik mas Abie. Dari yang mas Abie ceritakan juga tadi ada juga beberapa krisis yang terjadi di Pameo sendiri, boleh diceritakan bagaimana langkah-langkah umum Pameo dalam penyelesaian krisis mungkin ada template tertentu atau udah ada pola ketika udah terjadi krisis harus ambil langkah ini yang akan mengambil keputusan ini, boleh diceritakan mas Abie?

N2 : Iya. Nah ini kita mulai dari *statement* dulu sih, ada pihak, ada dari *stake holder* di Pameo yang *raising* isu nya ke manajemen ya gitu. Yang dia meng-*define* oke ini ada *problem* atau potensi *problem* seperti itu kalau internal gitu. Tapi kalau dari eksternal misalnya dari eksternal gitu, klien juga bisa melakukan hal yang sama, klien datang ke kita *stating* bahwa ini ada hambatan atau *problem* perlu kita *discuss* atau perlu kita *involve*

bersama-sama gitu. Jadi itu pertama ya, ada yang *raising* isu gitu dari nah isu nya itu tergantung bisa diselesaikan kalau misalnya dari eksternal gitu ya atau dari internal gitu bisa diselesaikan di level mana nih, di level staf sampe level manajer atau sampai harus forum ke manajemen seperti itu. Nah itu kita liat dulu gitu untuk hal-hal yang sifat nya klien gitu kita upayakan masalah itu selesai di level manajer program ya, eh sorry level manajer proyek dan ketika memang sebisa mungkin kita buat itu tidak nyampe ke level manajemen karena kita pengen manajemen fokus di masalah-masalah yang sifat nya lebih kompleks gitu. Nah untuk masalah-masalah yang lebih kompleks itu dia akan naik ke manajemen, yang kita lakukan biasanya adalah panggil *stake holder* yang bersangkutan gitu ya kita minta *situation report* gitu kayak kita bisa bicara contoh belakangan tapi ya dimana situasi nya kayak apa, kenapa ini *problem* dan dia butuh arahan apa gitu, apakah terutama kalau itu di luar wewenang mereka gitu ya di luar wewenang misalnya orang yang bermasalah atau berhadapan dengan krisis nya secara langsung dan abis itu baru diambil tuh *propose solution* nya apa aja dan kita rumuskan di situ dan juga kita liat siapa saja yang perlu di *inform* ya, siapa saja yang tidak perlu di *inform* gitu, abis itu baru kita buat strategi komunikasi nya ya gitu.

P : Oke berarti setelah pembahasan strategi komunikasi nya biasanya siapa yang akan mengomunikasikan itu entah permasalahannya kepada karyawan atau dari pihak manajemen biasanya siapa yang terpilih gitu mas?

N2 : Nah ini sangat tergantung ya kalau misalnya sifat nya ke klien gitu, kalau misalnya krisis nya terjadi pada klien gitu biasanya 2 yang akan *handle*. Pertama adalah biasanya *double*, nih baru kejadian ada klien *complain* dan klien nya cukup besar gitu karena ada miskomunikasi dari kita gitu dan tentunya di Tupoksi nya dia dulu yang akan meng-*handle* masalah gitu dalam *case* ini adalah Tupok sebagai CBDO yang menguruti komunikasi, sebagai *main actor* untuk komunikasi dengan klien. Nah dari situ gitu, itu udah langsung di *handle* Mas (menit ke 09, detik ke 02). Nah cuman saja untuk menjaga *relation* gitu setelah dia menjalankan tugas nya, aku sebagai pemilik dan orang yang kenal juga dengan klien nya karena aku yang nge-*deal* gitu dengan klien nya, aku juga mengundang secara terpisah gitu bahwasannya kita minta maaf dengan miskomunikasi yang terjadi gitu. Jadi ada secara Tupoksi ada juga secara Tupsymbolis gitu. Tupoksi ini bisa beda-beda nih gitu, secara simbolis juga bisa beda-beda gitu. *Let's say* misalnya ada masalah krisis dengan karyawan misalnya perihal ada *mis-understanding* soal ada konflik dengan sesama teman kerja atau ada ketidaksetujuan dengan *decision* yang diambil gitu. Nah itu biasanya melalui Tupoksi nya dulu HR gitu. Cuman gitu, di saat yang bersamaan setelah HR melakukan tugas nya secara resmi gitu biasanya ada komunikasi non-formal yang kita lakukan juga gitu untuk menyelesaikan masalah itu dengan semi-formal gitu ya, itu sih. Jadi sangat tergantung Tupoksi, tapi yang kedua biasanya manajemen juga akan turun untuk penyelesaian informal nya gitu.

- P : Oke baik mas Abie. Kemudian dari PT Pameo Solusi Indonesia sendiri berarti mengartikan kalau dari pandemi covid yang terjadi ini sebagai sebuah krisis atau seperti apa mas Abie?
- N2 : Iya. Kita ngeliat pandemi awalnya sebagai sebuah krisis yang perlu dimitigasi ya karena *at that moment* gitu semua orang sepertinya juga kebingungan gitu dengan yang terjadi gitu. Jadi kita melihat itu sebagai sebuah krisis betul gitu, cuman memang ketika sudah beberapa bulan berjalan ya ini kita lihat sebagai potensi krisis aja bukan tiba-tiba jadi krisis gitu. Jadi berubah jadi potensi krisis gitu. Ini sudah bisa di *manage*, di *mitigate* gitu sih.
- P : Oke baik mas Abie. Terus masih dalam ranah soal pandemi covid ini kan banyak sekali perubahan misalnya ketika harus tiba-tiba *work from home*, terus kemudian ada karyawan yang mungkin terkena virus covid ini, langkah-langkah apa yang diambil untuk agar tidak terjadi kepanikan mungkin antar karyawan segala macam biasanya manajemen mengambil strategi seperti apa untuk menyelesaikan hal ini untuk keamanan internal?
- N2 : Iya di kita prinsip utama nya adalah komunikasi akurat dan terbuka ya dalam artian ketika kita ada *problem*, kita pengen seterbuka mungkin gitu, bahkan misalnya kemaren ini juga termasuk covid ya tapi sampingannya gitu. Ketika kita krisis keuangan karena klien-klien kita terlambat membayar karena mereka terdampak covid ya kita secara terbuka gitu menyampaikan situasinya secara utuh gitu. Ketika dulu kita pernah ada, ini gak termasuk covid gitu, dengan dugaan pelecehan seksual misalnya gitu,

itu juga kita buka secara transparan. Nah baru setelah itu, kita keluarkan di publik gitu. Nah ketika ada temen-temen yang butuh bertanya detail kan biasanya kalau kayak gitu kita gak mungkin cerita detail ya, misalnya kita ada *problem* keuangan, kita gak bilang anggarannya berapa gitu. Cuma buat mereka yang mau tau angka nya, ruang nya selalu terbuka gitu dari kita. Jadi prinsip nya sih kita berikan informasi tadi ya bagaimana aku bilang secara prinsip nya gitu. Informasi nya harus diberikan secara utuh supaya *decision maker* bisa ngambil keputusan yang terbaik dan paling akurat gitu, termasuk juga staf gitu.

P : Oke baik mas Abie. Tadi juga sempat menyebutkan ada *stake holder* internal, eksternal seperti itu. Nah dari *stake holder* sendiri kana da karyawan di Pameo sendiri, Pameo mengkategorikan karyawan ada level-level nya apa aja nih mas Abie?

N2 : Iya. Kalau di Pameo ada level manajemen, direktur-direktur gitu, di situ biasanya informasi kita juga berkomunikasi satu sama lain secara rutin. Terus level yang selanjutnya adalah level manajerial gitu, dan level senior, baru level junior gitu. Nah tapi kita bagi nya secara umum 3 ya level manajemen, manajer gitu, dan yang terakhir staf secara umum gitu baru di bawah nya intern gitu.

P : Oke mas Abie. Untuk di dalam selama krisis pandemi ini bagaimana sih keterlibatan karyawan untuk memilih strategi komunikasi di susun oleh manajemen, apakah manajemen terbuka kepada karyawan untuk memberikan saran atau dari manajemen langsung yang menyelesaikan dan

mengomunikasikan nya kepada karyawan, mas Abie mungkin boleh diceritakan?

N2 : Biasanya kita coba kalau komunikasi kayak gitu kita di level karyawan, bukan di level manajer gitu, biar fokus ke tugas nya masing-masing gitu supaya juga tidak terlalu (menit ke 14, detik ke 38) ya gitu. Jadi memang kita *expect* semua masalah tuh selesai di level manajerial ya tadi seperti yang aku bilang gitu. Jadi di situ sih dan ketika ada penyelesaian masalah biasanya langsung di level manajerial atau di level direksi gitu. Ketika misalnya ada karyawan bermasalah dengan klien gitu, kita gak *expect* karyawan juga berurusan dengan klien gitu seperti itu.

P : Oke. Kemudian mas Abie boleh di kasih contoh tindakan nyata misalnya ketika terjadi krisis di masa pandemi ini seperti tadi disebutkan bahwa ada karyawan yang positif covid, itu langkah verbal dan non-verbal apa yang dilakukan Pameo untuk melakukan mitigasi krisis ini?

N2 : Iya. Langkah non-verbal dulu ya kayak ini baru kejadian kan ini baru ada nih dengan seperti itu ya kita buat pengumuman nih biasanya kami *drafting* dulu dari yang *raise* ke manajer atau manajemen terkait gitu. Kita akan *press* isu nya terus baru kita *composing message* gitu. Nah yang *compose message* nya kalau ada karyawan yang kena covid adalah tim PC ya, People and Culture gitu. Dia yang akan *compose message* nya. Setelah dia *acc message* nya, itu disampaikan melalui email, Slack, itu misalnya cuman buat staf dan intern gitu, kalau misalnya sampe kayak kemaren kebocoran data gitu ya

misalnya, tau sendiri itu kita sampaikan ke grup alumni misalnya kayak gitu sih.

P : Berarti *depends* dari kasus nya sendiri ya mas Abie ya?

N2 : Iya. *Depends* dari kasus nya.

P : Itu tadi yang non-verbal ya mas Abie? Berarti kalau yang verbal sendiri boleh diceritakan mas Abie?

N2 : Kalau covid, kita gak ada pemberitahuan verbal sih. Tapi kalau krisis yang lain ya bisa jadi gitu kayak kemaren krisis keuangan, kita verbal nya duduk bareng di forum town hall namanya. Kita punya forum namanya town hall meeting, nah di situ baru kita ngobrol gitu.

P : Ngobrol tentang untuk penyelesaiannya ini berarti mas Abie ya?

N2 : Iya. Kita menjelaskan kalau untuk hal-hal yang sifat nya sensitive berkaitan dengan kepegawaian, itu kita akan bikin forum namanya town hall meeting, dimana semua penduduk kota kalau dari istilah nya itu semua nya datang dan menerima informasi aja gitu secara khusus gitu bahwa apa yang terjadi, implikasi nya apa, yang kita harapkan dari masing-masing anggota tim gitu.

P : Selanjutnya ke implementasi nih, mas Abie, saya pengen tau kendala-kendala apa sih yang dirasakan ketika mengimplementasikan sebuah strategi, misalnya kita ambil krisis yang pandemi ini lagi. Nah misalnya ketika harus ada beberapa perubahan peraturan, protokol kesehatan, kendala-kendala apa sih yang suka dirasakan ketika mengomunikasikan itu kepada karyawan.

N2 : Iya. Kendala yang sering dirasakan adalah ada *gap* ya antara apa yang dibutuhkan temen-temen di lapangan gitu dan juga apa yang jadi *concern* dari manajemen gitu, biasanya kadang-kadang ada aja *gap* nya gitu. Apa yang menurut kita penting bisa jadi beda gitu, terus hambatan selanjutnya itu kalau yang terkait covid ya tadi ya adalah menyampaikan urgensi nya, perspektif nya gak berubah-berubah gitu urgensi nya karena ada yang harus kerja di lapangan ya kayak tim martkey gitu, ada juga tim yang butuh kreativitas tinggi gitu dan butuh kolaborasi tinggi, jadi susah kalau kita kerja dari rumah. Nah itu contoh nya sih hambatan demikian yang bisa ditemui gitu.

P : Baik. Setelah dari implementasi, perencanaan tadi mas Abie, biasanya setelah kalau udah dijalankan nih, misalnya langkah-langkah strategi nya, mitigasi nya, apakah dari pihak Pameo sendiri sering mengadakan evaluasi atau pembicaraan lagi, kemaren ketika melakukan strategi ini ternyata ada kendala ini, ternyata harusnya mending gini, seperti itu? Mas Abie, apakah ada evaluasi?

N2 : Jujur belom ada evaluasi yang kecuali hasil nya *backfiring*.

P : Oke baik mas Abie.

N2 : Iya. Kalau hasil nya gak *backfiring* sebenarnya gak di evaluasi kenapa itu berhasil gitu. Tapi kalau misalnya hasil nya tidak efisien, baru kita bilang kenapa gak efisien gitu.

P : Oke berarti selama ini belum ada yang formal setelah menjalankan komunikasi krisis, menjalankan evaluasi, belum ada berarti ya mas Abie ya?

N2 : Belum ada.

P : Dan untuk dari Pameo sendiri ada seperti tim krisis sendiri mungkin mas Abie yang kayak udah pasti bakal ikut untuk pengambilan-pengambilan keputusan selain manajemen?

N2 : Yang sekarang kita punya kalau untuk covid, kita bikin satgas sih.

P : Oh. Ada satgas dari ini.

N2 : Udah buat tim nya yang ikut siapa aja gitu, tentu nya kan di situ ada implikasi dari temen-temen HR yang bikin dan mengimplementasikan peraturan gitu tentang protokol kesehatan, terus ada temen-temen *finance*, ada perwakilan Lilis ya dari *finance* yang ngurusin implikasi-implikasi keuangan, entah kita harus ngasih bantuan keuangan dan lain-lain seperti itu, harus bayarin tes, pengobatan gitu itu kita ada dan yang terakhir dari operasional sih kalau misalnya untuk urusannya covid dari *business development* yang ngurusin klien gak ada sih.

P : Oke baik mas Abie. Mungkin itu dulu pertanyaan malam ini ya mas Abie ya.

N2 : Mungkin aku dapet input supaya bikin evaluasi ya kalau abis komunikasi krisis ya?

P : Iya siap mas Abie. Soalnya kalau biasanya di strategi....



Lampiran 5

Keterangan Transkrip Wawancara

P : Peneliti

N3 : Gresti

Wawancara 4

Narasumber : Gresti, Senior Social Media Strategy PT Pameo Solusi Indonesia

Hari, Tanggal :

Waktu : WIB

Tempat : *Google Meet*

- P : Oke selamat sore kak. Saya Reynold. Sekarang saya mau mulai wawancara,
mungkin boleh perkenalkan dirinya terlebih dahulu.
- N3 : Oke. Perkenalkan aku Gresti, lengkap nya Gresti Retno Sumantyasni. Aku kerja
di Pameo sebagai Senior Social Media Strategy gitu. Apalagi yang diperkenalkan ya?
- P : Mungkin sudah berapa lama di Pameo.
- N3 : Oh iya iya. Aku di Pameo sejak Oktober 2020. Jadi sekarang udah 1 tahun 4 bulan sekitar itu. Cuman dulu awal masuk jadi junior Medstrat, terus mulai Agustus kemaren jadi senior Medstrat gitu.
- P : Oke siap. Kak Gresti mungkin kalau dari Kak Gresti sendiri mengartikan definisi
krisis ini sebagai apa kak?
- N3 : Krisis itu mungkin sebagai akibat dari adanya isu yang tidak tertanggulangi kali ya. Jadi kalau isu tuh masih ke benih-benih krisis gitu kayak masalah-masalah yang mungkin terlihat nya kecil sekarang, tapi itu kalau misalkan di mitigasi atau tidak di sikapi dengan cepat, bisa merugikan entah buat internal Pameo maupun *stake holder-stake holder* yang berurusan kayak klien dan atau pun mitra kerja sama lainnya gitu. Jadi kayaknya krisis itu suatu kondisi yang terbentuk akibat tertidak-mitigasi nya sebuah isu yang sifat nya destruktif atau merugikan.

P : Oke. Dari pendapat kak Gresti sebagai salah satu staf dari Pameo juga, secara umum bagaimana tindakan manajemen selama ini ketika terjadi sebuah krisis secara umum? Nah secara umum dulu, kemudian tindakan manajemen ketika krisis dalam konteks pandemi, bagaimana tindakan manajemen?

N3 : Oke, kalau secara umum sih menurut aku kayaknya secara umum ini juga udah masuk ke konteks pandemi ya soalnya mengingat aku start kerja di Pameo juga udah pandemi gitu.

P : Oh iya.

N3 : Heeh. Jadi mungkin ya kemudian praktik nya juga mempertimbangkan aspek-aspek waktu keadaan pandemi ini juga gitu. Tapi kalau menurut aku sih kalau dari manajemen yang sudah dilakukan untuk menanggulangi krisis itu kita punya *culture* bahwa kita diminta melaporkan masalah sebelum hal tersebut menjadi masalah. Jadi sebenarnya kalau dari manajemen memberi instruksi ke staf-staf nya itu buat memitigasi krisis sebelum itu menjadi masalah gitu. Jadi sebisa mungkin si manajemen itu tau masalah sekecil apapun bisa diatasi selagi masalah nya itu masih kecil gitu. Tapi semisal masalah itu sudah besar ya kayak yang kemarin yang terjadi di tahun lalu tahun 2021 kemarin kan sempat ada pengurangan pegawai kan, nah itu bisa dibilang krisis juga di Pameo karena kita sampai merumahkan 7 orang gitu. Nah itu sih yang dilakukan adalah mengomunikasikan ke semua staf nya tanpa terkecuali dan menjelaskan masalah nya apa segamblang mungkin. Jadi tidak ada dusta gitu. Pameo kan juga punya *culture openness* dan *trust*

gitu kan. Jadi dari manajemen juga sangat terbuka ke staf, ngasih tau sekarang kondisinya seperti apa, terus waktu itu masalah terbesar nya sih lebih ke finansial. Jadi dari manajemen juga menjelaskan kondisinya finansialnya seperti apa dan pertimbangan yang di buat apa, dan juga keputusannya apa. Gitu sih.

P : Oke. Kemudian dari kak Gresti sendiri apakah merasakan bahwa strategi komunikasi yang dipilih manajemen selama pandemi berlangsung ini sudah tepat dan bisa berjalan dengan baik kak?

N3 : Oke oke. Yang aku rasakan sih sudah cukup tepat ya, tapi pada saat krisis yang

terjadi kemarin, sebenarnya Pameo tuh krisis nya gak pernah yang besar-besar banget gitu loh. Cuma yang aku rasain 2021 kemaren yang cukup besar sampe memakan karyawan itu. Kalau menurut aku pada saat itu disampaikan gitu, kalau kita harus memakan beberapa staf menurut aku mitigasinya terlambat sih waktu itu. Jadi alangkah lebih baik dari manajemen itu bener-bener mempertimbangkan kondisi finansial kantor pada saat itu, tapi ternyata mungkin waktu itu juga mungkin ada beberapa kebingungan. Akhirnya si aspek finansial itu tidak kita pikirkan secara matang ya akhirnya berdampak pada terjadinya krisis itu. Jadi waktu itu sih aku merasa kurang maksimal karena manajemen tidak bisa memitigasi itu lebih awal ya dan akhirnya ada beberapa pihak yang cukup dirugikan gitu. Tapi semakin ke sini sih aku lihat perusahaan ini sih semakin *aware*, tanggap semisal ada hal-hal atau masalah kecil gitu langsung

ditindaklanjuti. Kan kita sekarang juga punya biasanya sih cara *tracking* masalah nya itu emosional cek, kan kita tiap minggu di suruh isi emosional cek. Itu juga salah satu cara manajemen buat *tracking* masalah sekecil mungkin yang terjadi di staf karena kan si manajemen ini tuh *point of view* nya kurang lengkap dalam melihat masalah gitu. Jadi dengan adanya emosional cek ini tertampung juga pandangan-pandangan. Jadi si manajemen lebih punya pandangan *helicopter view* gitu kayak oh ternyata di divisi ini lagi ada apa gitu. Jadi aku rasa sih sekarang entah itu cara memitigasi maupun cara mengatasi permasalahan itu udah lebih tanggep dan sistematis gitu sih.

P : Baik. Selanjutnya tanggapan kak Gresti sendiri mengenai bagaimana komunikator yang dipilih manajemen dalam menyampaikan strategi nya kepada karyawan? Bagaimana komunikator tersebut menyampaikan verbal maupun non-verbal, via email atau apapun itu apakah cukup jelas di implementasikan oleh komunikator, apa biasanya ada yang kurang jelas kak?

N3 : Ah oke. Kalau untuk komunikator biasanya ada 2 orang ya yaitu dari perwakilan

C level sama PC People and Culture. Kalau menurut aku sejauh ini sudah cukup jelas sih karena biasanya untuk informasi pertama itu mendesak akan diinfokan dulu lewat grup Slack gitu oleh PC biasanya ada info apa, semisal membutuhkan diskusi lanjutan, kemudian diadakan pertemuan entah itu virtual atau tatap muka ya. Tapi intinya pertemuan buat staf itu

kumpul dan mendiskusikan permasalahan tersebut. Nah biasanya di situ sih dari Mas Abie selaku CEO juga biasanya menyampaikan ke staf-staf nya terkait masalah nya itu apa aja dan menurut aku udah sangat jelas sih selama ini yang dilakukan Mas Abie dan juga Mas Hafiz selaku People and Culture. Ketika sudah dilakukan diskusi dan kita menyepakati beberapa poin gitu entah itu untuk manajemen krisis atau memitigasi konflik juga nantinya akan disampaikan secara official lewat email staf oleh People and Culture. Jadi bener-bener ada rangkaiannya dari awal buat menjembatani kita ke diskusi menuju pembahasan krisis itu disampaikan melalui channel Slack gitu, terus abis itu kita adain agenda bareng staf sesi buat diskusi, lalu untuk *conclusion* nya hasil yang kita sepakati biasanya juga disampaikan lagi melalui email dan juga grup Slack juga sih. Pokoknya kalau ada apa-apa tuh selalu ada info di Slack gitu.

P : Oke baik kak Gresti. Kemudian setelah itu mungkin kak Gresti boleh jelaskan beberapa hal kejadian yang mungkin menurut kak Gresti itu adalah sebuah krisis dalam Pameo ketika pandemi terjadi?

N3 : Oke. Kalau aku rasa sih yang paling bisa disebut krisis itu yang tahun lalu itu sih

yang tadi aku sampaikan di awal juga bahwa tahun 2021 kemaren kan karena masalah finansial, jadi Pameo tidak bisa menggaji seluruh karyawan nya secara penuh gitu ya dan akhirnya keputusan yang di ambil merumahkan 7 karyawan. Menurut aku sih itu sih krisis terbesar yang selama ini yang aku alami gitu, ya kan aku masuk juga udah pandemi.

Kalau selain itu belum ada krisis yang besar itu, palingan cuman konflik perbedaan pendapat gitu-gitu doang sih. Tapi yang paling kerasa ya yang dulu itu Pameo sampai merumahkan 7 karyawan gitu.

P : Oke baik kak Gresti. Selanjutnya yang mau saya tanyakan tentang keterlibatan karyawan sendiri. Menurut kak Gresti sebagai staf Pameo sendiri, apakah kak Gresti melihat bahwa siapa yang bertanggungjawab atas penyelesaian krisis? Seharusnya siapa-siapa saja yang perlu terlibat dan apakah kak Gresti merasa bahwa karyawan harus terlibat dalam penyelesaian krisis atau seperti apa?

N3 : Oke oke. Menurut aku semuanya perlu terlibat sih, terutama kalau itu krisisnya udah di level perusahaan ya, maksudnya bukan di level divisi. Kalau levelnya udah di perusahaan, menurut aku setiap orang sih seharusnya sebagai bagian dari Pameo juga seharusnya punya andilnya masing-masing untuk mengatasi krisis tersebut gitu sesederhana turut hadir ketika diskusi, turut menyampaikan pendapat kan itu sudah merupakan langkah untuk mengambil peran gitu. Terus semisal pun ada satu kebijakan baru yang dibuat untuk me-manage krisis itu, ya semua orang kan artinya kalau sudah berbentuk kebijakan juga harus mempunyai keharusan untuk melaksanakan kebijakan tersebut gitu kan. Cuman mungkin perannya itu beda-beda di setiap struktur jabatan yang ada di Pameo gitu. Jadi semisal di ranah staf itu mungkin keterlibatannya hanya bisa sampai ke mengajukan saran, pendapat gitu. Tapi yang sudah di level manajer dan C level mungkin perannya lebih

besar karena mereka harus membuat keputusan dan membuat kebijakan gitu.

P : Baik oke. Mungkin itu dulu pertanyaan wawancara kali ini kak Gresti, terima kasih ya untuk waktunya.

N3 : Oke oke.

