UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
HALAMAN PERSEMBAHAN v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR x
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Pertanyaan Penelitian 3
C. Tujuan Penelitian 3
D. Manfaat Penelitian 3
1. Manfaat Akademis 3
2. Manfaat Praktis 3
E. Kebaruan Penelitian 4
F. Sistematika Pembagian Bab 6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 7
A. Kerangka Pemikiran 7
1. Work From Home 7
2. Komunikasi Internal Perusahaan 9
3. Peran Kepemimpinan 11
4. Peranan Teknologi 18
B. Kerangka Konsep 20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 22
A. Paradigma Penelitian 22
B. Metode 23
C. Objek Penelitian 23
D. Teknik Pengumpulan Data 23

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1. Wawancara 23
2. Studi Dokumen 25
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data 26
F. Limitasi Peneltian 26
BAB IV KEBIJAKAN KOMUNIKASI INTERNAL PT UNITED TRACTORS TBK UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN BEKERJA SELAMA *WORK FROM HOME* TAHUN 2022 27
A. Tantangan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Selama Penerapan *Work From Home* Tahun 2022 27
1. Perubahan Skema Koordinasi 27
2. Adaptasi Infrastruktur Digital 34
B. Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk 35
1. Peran Kepemimpinan 36
2. Melakukan Penyesuaian Terhadap Skema Koordinasi Kerja 41
3. Melakukan Akselerasi Adaptasi Infrastruktur Digital 48
4. Membangun Kepercayaan dan Menjaga Retensi Karyawan 51
C. Analisis Temuan Kebijakan Komunikasi Internal PT United Tractors Tbk Selama Work From Home Tahun 2022 54
BAB V PENUTUP 63
A. Kesimpulan 63
B. Saran 64
DAFTAR PUSTAKA 65
LAMPIRAN i

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu....4
Tabel 2. 1 Matriks Komunikasi Internal Preusahaan....55
Tabel 2. 2 Daftar Narasumber....24
Tabel 4. 1 Komposisi Karyawan (UTCM) berdasarkan usia....37
Tabel 4. 2 . Komposisi Karyawan (UTCM) Berdasarkan Jenjang Pendidikan 38
Tabel 4. 3 Komposisi Karyawan Perseroan (UT/AHEMCE) Berdasarkan Jenjang Jabatan....38
Tabel 4. 4 Komposisi Karyawan Perseroan (UT/AHEMCE) Berdasarkan Usia....39
Tabel 4. 5 Skema Pengembangan Karyawan PT United Tractors Tbk....47
Tabel 4. 6 Media Komunikasi Internal PT United Tractors Tbk……. 54
Tabel 4. 7 Matriks Komunikasi Internal PT United Tractors Tbk…….. 55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pengaruh Antara Pola Hubungan di Lingkungan Kerja dengan performa Bisnis Perusahaan....17
Gambar 2. 2 Kerangka Konsep....21

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pandemi Covid-19 yang melanda seluruh belahan dunia pada pertengahan tahun 2020 memaksa setiap dari kita untuk secara tanggap menyesuaikan diri. Begitupun dengan perusahaan yang juga dituntut melakukan penyesuaian, khususnya terhadap sistem kerja yang mereka jalankan demi dapat bertahan di tengah kondisi krisis. Adapun salah satu bentuk adaptasi perusahaan selama pandemi adalah penerapan sistem *work from home* atau bekerja dari rumah. Sistem ini dilakukan sejak dikeluarkannya peraturan terkait protokol kesehatan dan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) oleh pemerintah yang mengharuskan setiap orang untuk tetap berada di rumah dan menghindari pertemuan tatap muka dalam rangka menekan angka penyebaran virus Covid-19.

Apabila dirunut berdasarkan sejarahnya, sistem *work from home* ini telah dikenal lama. Bahkan sejak tahun 1970-an banyak perusahaan di dunia yang menerapkan kebijakan serupa. Saat itu, alasan utamanya adalah untuk menekan biaya perjalanan yang semakin mahal akibat embargo bahan bakar minyak. Dijelaskan dalam Potter (2003), sistem *work from home* semakin dikenal pada tahun 1980-an dengan istilah bekerja secara *telecommuting*. Sistem ini memungkinkan para pekerja menyelesaikan berbagai pekerjaannya dari tempat yang terpisah dengan lokasi perusahaan dimana mereka bekerja. Saat itu, penerapannya dilakukan setiap satu minggu sekali (Siha dan Monroe, 2006). Sementara itu, pada tahun 2000-an, tren *work from home* semakin meningkat dengan adanya dukungan fasilitas yang memadai seperti komputer, internet, email, laptop, dan sebagainya. Meskipun demikian, ada beberapa bidang pekerjaan yang harus tetap dijalankan secara langsung dari kantor (Choudury, 2020).

Dalam pelaksanaanya, sistem *work from home* memberikan konsekuensi bahwa pertemuan secara fisik di tempat kerja menjadi sangat terbatas, sehingga terdapat

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

beberapa hal yang perlu diantisipasi. Salah satunya adalah komunikasi internal antar karyawan. Hal ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan demi menjaga kelancaran bisnis, terlebih bagi sebuah perusahaan besar yang memiliki kompleksitas, baik dari segi keanekaragaman lini bisnis maupun jumlah karyawan yang terdiri atas ratusan bahkan ribuan orang, serta tersebar melintasi batas dan zona waktu yang berbeda (Grunig, 2006) .

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli menyebutkan bahwa komunikasi menjadi sangat krusial dalam sebuah perusahaan. Aspek komunikasi, khususnya komunikasi internal, menjadi sangat penting dan perlu diperhatikan baik oleh karyawan maupun manajemen perusahaan agar pelaksanaan *work from home* dapat berjalan dengan lancar sehingga produktivitas tetap terjaga. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Men & Bowen (2017), bahwa komunikasi internal yang baik dan efektif memiliki peran positif yang sangat besar terhadap perusahaan, termasuk dalam hal keterikatan, komitmen, dan kinerja karyawan.

Di Indonesia sendiri, salah satu perusahaan yang menetapkan kebijakan *work from home* selama pandemi Covid-19 adalah PT United Tractors Tbk. Sejak saat itu, prioritas utama perseroan difokuskan pada aspek kesehatan dan keselamatan karyawan. Beberapa operasional perseroan harus dihentikan atau dilakukan secara terbatas dan sejumlah karyawan diwajibkan untuk mengikuti pembagian kerja yang telah disusun sedemikian rupa. Hal tersebut tentu menjadi tantangan karena mengharuskan perusahaan untuk menemukan cara-cara baru yang efektif dalam mengatur hubungan kerja dan komunikasi internal antar karyawan.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, PT United Tractors Tbk, sebagai salah satu perusahaan alat berat terbesar di Indonesia, dengan jumlah karyawan mencapai ribuan orang, tentu memerlukan sistem kerja jarak jauh yang memadai selama pelaksanaan *work from home*, terutama pada aspek komunikasi internal perusahaan. Oleh sebab itu, peneliti berusaha untuk mengeksplorasi bagaimana peran kepemimpinan yang terjadi di PT United Tractors Tbk dengan menjabarkan berbagai

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

tantangannya, kemudian membuktikan apakah kebijakan yang diambil oleh perusahaan dapat mengatasi hal tersebut.

B. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana peran kepemimpinan dan kebijakan di PT United Tractors Tbk dalam mengelola komunikasi internal selama pelaksanaan *work from home* tahun 2022?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah apakah kebijakan komunikasi internal yang dijalankan oleh PT United Tractors Tbk dapat mengatasi tantangan yang terjadi selama penerapan sistem *work from home* selama tahun 2022.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi dalam ranah akademik sebagai bahan rujukan dalam bidang komunikasi, khususnya yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, komunikasi internal, dan kehumasan. Lebih dari itu, penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi acuan guna melakukan penelitian-penelitian berikutnya di bidang serupa, terutama pada organisasi yang menerapkan sistem kerja *work from home*.

2. Manfaat Praktis

Penulis berharap dapat berkontribusi terhadap PT United Tractors Tbk untuk memberikan wawasan dan rujukan terkait sistem *work from home* yang telah dilaksanakan selama ini. Penelitian ini lebih lanjut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi PT United Tractors Tbk agar senantiasa melakukan pengembangan dan penyesuaian terhadap dinamika

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

komunikasi internal yang terjadi di kemudian hari demi mempertahankan efektivitas dan performa kinerja.

E. Kebaruan Penelitian

Penelitian mengenai komunikasi internal perusahaan telah cukup banyak dilakukan, tetapi masing-masing penelitian terdahulu memiliki karakteristik yang berbeda baik dari segi fokus dan objek penelitian, maupun metodologi yang digunakan. Adapun penelitian ini memiliki perbedaan dengan yang sebelumnya, khususnya pada objek yang diteliti. Penelitian mengenai komunikasi internal di PT United Tractors Tbk secara spesifik saat pandemi Covid-19 pada tahun 2022 belum pernah dilakukan. Oleh sebab itu, penting untuk melakukan penelitian terkait dengan komunikasi internal di PT United Tractors Tbk selama Pandemi Covid-19 tahun 2022.

Berikut adalah beberapa penelitian serupa yang pernah dilakukan,

Tabel 1. 1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Penulis, Tahun, Metode	Isi	Relevansi	Perbedaan
1.	Komunikasi Internal Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19 Wulan Muhairani, MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi	Penelitian ini melihat bagaimana aktivitas komunikasi internal di PT Blue Bird Tbk untuk pengemudi dan karyawan ketika Covid 19 berlangsung.	Kedua riset tersebut relevan dengan penelitian yang dijalankan karena memiliki kesamaan fokus kajian yakni	Perbedaan yang ada pada penelitian ini terletak pada objek kajian, metode, serta rentang waktu penelitian yang lebih spesifik yakni

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

No.	Judul, Penulis, Tahun, Metode	Isi	Relevansi	Perbedaan
	Vol. 1 No. 3 (Agustus 2022). Deskriptif Kualitatif		komunikasi internal di dalam sebuah perusahaan.	pada tahun 2022.
2.	*Internal Communication In The Time of A Global Pandemic* Thais Gandica, et al, Clark University: School of Professional Studies, 2021	Riset ini meneliti tentang pelaksanaan komunikasi internal di tiga organisasi selama pandemi Covid-19. Hasil penelitian mengungkapkan ketiga objek (organisasi) yang diteliti tidak menyerah dalam upaya komunikasi internalnya, namun justru meningkatkannya secara drastis untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik.		

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

F. Sistematika Pembagian Bab

Penelitian ini terdiri dari lima bab utama. Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kebaruan penelitian, dan sistematika pembagian bab. Bab kedua berisi kerangka pemikiran dan kerangka konsep. Bab ketiga berisi paradigma penelitian, metode, sampel, teknik pengolahan data, teknik analisis data, dan limitasi. Bab keempat berisi temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan. Terakhir, yakni bab kelima berisi kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Pemikiran

1. Work From Home

Konsep *work from home* yang saat ini dikenal pada dasarnya telah ada sejak lama. Pandemi Covid-19 dan perkembangan teknologi yang semakin mengakselerasi penerapannya, khususnya dalam tata kelola organisasi dan perusahaan. Bermula dari istilah telecommuting pada tahun 1980-an, konsep *work from home* memiliki beberapa penyebutan yang berbeda-beda. Penyebutan yang beraneka ragam disesuaikan dengan fokus dan skema dari penerapan bekerja jarak jauh. Salah satu yang marak digunakan adalah penggunaan istilah *flexy (flexy work, flexibility working)* dengan mengedepankan pada aspek keleluasaan dalam melakukan pekerjaan, baik dari segi waktu maupun metode yang digunakan. Penyebutan lainnya misalnya adalah *'homework', 'alternative officing' dan 'mobile working'* yang tentu saja memiliki kesamaan konsep dasar. Semuanya didasarkan pada keragaman bentuk bekerja jarak jauh seperti bekerja dari rumah dengan kantor pusat, gabungan bekerja pada kantor pusat dan kantor cabang, dan nomaden tanpa kantor (*anywhere*) (Stanworth, 1991; dan Gordon, 1996).

Pada tahun 2020, Dubey dan Tripathi (2020) melakukan penelitian tentang sentimen pengguna media sosial Twitter terhadap pelaksanaan sistem *work from home* selama pandemi Covid-19. Keduanya melakukan analisis terhadap cuitan pengguna Twitter di seluruh dunia yang mengandung #WorkFromHome dan #WFH dalam rentang waktu 15 Maret 2020- 15 April 2020. Hasilnya, dari total 100.000 cuitan tersebut, ditemukan bahwa sebanyak 73.10% menunjukkan sentimen positif yang meliputi tingginya tingkat kepercayaan, rasa dapat mengantisipasi, dan menikmati pekerjaannya selama pelaksanaan WFH, sedangkan 26.10% lainnya memiliki pengalaman negatif seperti cemas, marah,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dan frustasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum orang-orang memiliki pandangan yang positif terhadap pelaksanaan sistem *work from home*.

Choudury, P (2020), dalam artikelnya yang dimuat pada Harvard Business Review berjudul *"Our Work From Anywhere"*, menyebutkan setidaknya terdapat beberapa keuntungan yang didapatkan selama bekerja dari rumah, baik untuk individu, perusahaan, maupun masyarakat. Secara umum, para pekerja menunjukkan peningkatan produktivitas sebesar 13% saat diberikan kesempatan bekerja dari rumah (Bloom, 2015). Hal ini terjadi karena bekerja dari mana saja memberikan fleksibilitas bagi individu untuk dapat bekerja dari lokasi yang berbeda-beda, bahkan di luar negeri tanpa harus ke kantor, karena mereka dapat menyesuaikan waktu masing-masing. Kebijakan ini juga terbukti mampu membuat mereka merasakan keseimbangan antara bekerja dan kehidupannya sehari-hari, seperti dapat memberikan kontribusi lebih terhadap pekerjaan rumah dan kehidupan sosial lainnya. Sementara itu, dari segi perusahaan, mereka cukup diuntungkan seperti penghematan biaya operasional dan sarana prasarana serta adanya kemudahan dalam merekrut karyawan potensial dari berbagai daerah maupun negara karena tidak adanya batasan geografis.

Berbagai keuntungan yang ditawarkan saat bekerja jarak jauh dimana saja atau *work from anywhere* memungkinkan sistem ini akan diadopsi oleh lebih banyak perusahaan bahkan pasca pandemi. Dikutip dari Chapman (2020) dalam artikelnya bertajuk "*Big Offices May be Thing of The Past After Coronavirus Lockdown Is Lifted*", di masa yang akan datang keberadaan bangunan kantor yang besar (secara fisik) akan menjadi masa lalu belaka, seiring adaptasi perusahaan yang menerapkan bekerja secara *remote* dari jarak jauh. Hal ini didukung dengan hasil jajak pendapat yang dilakukan oleh YouGov (Smith, 2021) menyebutkan bahwa mayoritas pekerja di Inggris (57%) berharap mereka dapat tetap bekerja dari rumah saat pandemi Covid-19 berakhir. Di dalam negeri, menurut data dari Dinas Ketenagakerjaan Provinsi DKI Jakarta, diketahui ada

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sebanyak 3.725 perusahaan dengan total 1.026.875 karyawan yang secara resmi melaksanakan bekerja dari rumah per tanggal 20 April 2020. Beberapa diantaranya tetap mempertahankan sistem ini bahkan saat pandemi berakhir.

Di Indonesia sendiri, kebijakan *work from home* adalah bentuk konsekuensi atas dikeluarkannya Permenkes No 9 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala besar (PSBB) sebagai upaya merespon krisis yang terjadi akibat pandemi Covid-19. Peraturan ini berisi kebijakan untuk memantau, mengendalikan, dan mengawasi pelaksanaan PSBB secara ketat serta penegakan evaluasi kegiatan skala besar untuk mencegah adanya penularan Covid-19. Begitupun dengan dikeluarkannya Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Level 4, Level 3, Level 2 Covid-19 di Wilayah Jawa dan Bali.

Dampak nyata dari adanya peraturan-peraturan tersebut adalah mulai berubahnya sistem kerja perusahaan yang semula berpusat di kantor, menjadi jarak jauh dan dapat dilakukan dari rumah. Adapun dalam penerapannya, sistem kerja jarak jauh ini dilaksanakan secara berbeda sesuai dengan kebijakan masing-masing perusahaan. Beberapa perusahaan menetapkan kebijakan *work from home* secara penuh dan beberapa diantaranya bersifat paruh waktu. Secara penuh artinya pekerja menjalankan semua pekerjaannya dari rumah atau di luar kantor sepanjang waktu, sedangkan paruh waktu berarti pekerja menjalankan pekerjaannya dari rumah selama beberapa hari dalam satu minggu dan sisanya di kantor. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

2. Komunikasi Internal Perusahaan

Kesadaran dan pemahaman akan pentingnya komunikasi yang baik bagi perusahaan sejatinya telah dikenal sejak lama. Namun secara khusus, hal tersebut tidak terjadi dalam komunikasi internal. Penyebabnya karena sebelum tahun 1990-an, perusahaan lebih berfokus pada komunikasi dengan pihak eksternal

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang ditujukan untuk meningkatkan keuntungan melalui peningkatan volume penjualan dan membangun *corporate image* (Smith, 1991). Namun, seiring berjalannya waktu, kini komunikasi internal perusahaan semakin diperhatikan, bahkan diperlukan praktisi yang secara khusus menjalankan praktik-praktik komunikasi internal tersebut.

Dalam kajian ilmu komunikasi, khususnya di bidang kehumasan, komunikasi internal menempati posisi yang sangat penting. Dapat dikatakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan salah satunya tergantung pada kelancaran komunikasi yang terjadi antar individu di dalamnya. Semakin efektif komunikasi internal yang dibangun, maka semakin mudah pula sebuah perusahaan mencapai tujuan (*goals*) sebagaimana yang telah ditetapkan di awal (Robbins & Judge, 2007; Tkalac Verˇciˇc, 2019). Kesadaran akan pentingnya komunikasi internal di sebuah perusahaan juga dijelaskan oleh Brad Whitworth dalam *The IABC Handbook of Organizational Communication* (dalam Gillis, 2006) bahwa komunikasi internal diperlukan untuk membentuk tim yang efektif yang setiap anggotanya memahami visi, tujuan, dan sasaran organisasi, sehingga dapat bergerak dengan mudah dan mampu mencapai keuntungan yang optimal.

Menurut Tkalac Vercic (2017) komunikasi internal dapat menciptakan dan memelihara komunikasi antara pihak manajemen (perusahaan) dan karyawan yang ditandai dengan adanya transfer ide, informasi, sikap, dan emosi antar individu di dalamnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Grunig (2006) dan didukung oleh para peneliti berikutnya, termasuk Kang dan Sung (2017) dalam publikasinya yang berjudul "*How To Employee Communication Leads To Employee Engagement and Positive Employee Communication Behavior*" yang menyebutnya sebagai komunikasi internal simetris. Komunikasi internal simetris ini memberikan kesempatan yang setara bagi setiap individu sehingga terciptanya komunikasi yang efektif dan harmonis.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Demikian halnya menurut laporan Smith Goodfellow (2022), sebuah komunikasi internal yang efektif dapat mewujudkan hal-hal sebagai berikut:

a. Meningkatkan kepuasan karyawan,
b. Mengurangi frekuensi kesalahan internal,
c. Meningkatkan konsistensi pesan organisasi,
d. Meningkatkan rasa kepemilikan dan nilai karyawan,
e. Meningkatkan retensi karyawan dan menarik talenta baru,
f. Meningkatkan produktivitas dan menetapkan tujuan bisnis yang dapat dicapai.

Secara khusus, dalam situasi krisis seperti 11angkah11 Covid-19, komunikasi internal dirasa menjadi semakin penting karena berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi untuk menghadapi tuntutan kerja jarak jauh. Melalui komunikasi yang baik, semua orang di sebuah perusahaan akan jauh lebih memahami tentang adanya perubahan, mengapa perubahan itu terjadi, dan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi perubahan tersebut. Artinya, komunikasi internal menjadi perekat dan jembatan yang menyatukan sehingga muncul kesepahaman.

3. Peran Kepemimpinan

Sebuah organisasi atau perusahaan pasti memiliki struktur yang terdiri atas lapisan-lapisan berbentuk hierarki. Hierarki tersebut menunjukkan bagaimana birokrasi yang ada di dalamnya mempengaruhi pola komunikasi dan cara pengambilan keputusan (Nahm, et al, 2003). Pada kondisi yang demikian, pemimpin yang berada pada posisi atas seperti direktur, manajer, dan supervisor memiliki peran kunci sebagai komunikator. Mereka memiliki peran yang sangat penting terutama tentang bagaimana organisasi akan dijalankan kedepannya. Sebagai pihak-pihak yang menjadi representasi perusahaan, *top management*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

diharapkan mampu mengkomunikasikan tugas dan memberikan arahan yang jelas. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa komunikasi internal berjalan dengan baik dan benar.

Kebanyakan orang menganggap bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah sama, padahal terdapat perbedaan pengertian di antara keduanya. Istilah pemimpin cenderung ditujukan kepada orang yang memiliki tugas untuk memimpin. Sementara itu, kepemimpinan adalah bakat atau sifat yang idealnya dimiliki oleh semua orang, bukan hanya pemimpin. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan ditujukan untuk mempengaruhi dan memotivasi perilaku pihak lain dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai, 2003).

Dalam situasi krisis, seorang pemimpin memiliki peran yang sangat krusial. Kehadirannya penting untuk memastikan perusahaan tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya. Misalnya, saat menghadapi ketidakpastian selama Covid-19, pemimpin harus benar-benar memahami tentang apa yang sedang dihadapi dan bagaimana langkah yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Maka diperlukan seorang pemimpin yang memiliki resiliensi tinggi. Menurut riset yang dilakukan oleh Punit Renjen dalam Deloitte Insight (2021), setidaknya terdapat lima ciri pemimpin yang memiliki resiliensi tinggi sehingga sukses menjadi roda penggerak perusahaannya di tengah krisis Covid-19, sebagai berikut:

a. Kemampuan Empati

Seorang pemimpin harus memiliki daya empati yang tinggi baik kepada karyawan, *customer*, dan seluruh pemangku kepentingan terkait. Kemampuan empati ini menjadi dasar bagi seorang pemimpin untuk dapat memahami situasi dan menentukan langkah yang tepat dalam sebuah kebijakan. Biasanya, pemimpin yang demikian memiliki intelegensi emosional yang memadai.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

b. Mengutamakan Misi

Seorang pemimpin yang mengutamakan misi atau tujuan akhir diharapkan mampu menjaga kestabilan organisasi atau perusahaan untuk menghadapi krisis kemudian menemukan peluang di tengah kendala sulit tersebut. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan adanya kekuatan dalam misi pribadi seorang pemimpin. Motivasi diri menjadi sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menjalankan organisasi atau perusahaannya di tengah krisis.

c. Mengutamakan Kecepatan, Daripada Kesempurnaan

Dalam sebuah krisis, pengambilan keputusan dari seorang pemimpin harus dilakukan secara tepat dan tepat. Namun, dalam beberapa hal sebuah keputusan atau kebijakan tidak serta merta harus menunggu sempurna agar dapat dieksekusi. Justru kebijakan tersebut harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat, artinya dapat terus dilakukan evaluasi seiring perkembangan krisis yang terjadi.

d. Selalu Memiliki Narasi

Dalam hal ini, seorang pemimpin harus bisa mengambil alih narasinya di awal, bersifat transparan mengenai realitas yang dihadapi. Hal ini ditujukan agar para karyawan dapat turut serta memahami krisis yang sedang mereka hadapi. Lebih penting, seorang pemimpin harus selalu memiliki narasi untuk memberikan gambaran masa depan yang menginspirasi para karyawan untuk bertahan.

e. Fokus Pada Tujuan Jangka Panjang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan baik dalam memfokuskan pandangan-pandangan jangka panjang dapat dipastikan sukses. Ia selalu dapat melihat potensi dan mengantisipasi model bisnis baru yang mungkin muncul sehingga memicu adanya inovasi yang berkelanjutan bagi perusahaannya.

Robert J. House (dalam Sentosa, 2006) mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang disebut Model Jalur Tujuan (*Path Goal Model*). House menjelaskan bahwa pemimpin dikatakan efektif apabila mampu memberikan pengaruh dan motivasi secara positif dalam hal persepsi pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan mencapai tujuan tersebut. *Path Goal Leadership Model* menurut Robert Hause menerangkan gaya kepemimpinan dalam empat kategori yakni:

1. *Directive Leadership*

   Dalam hal ini pimpinan berfungsi sebagai petunjuk terhadap anggota yang menyebabkan anggota tidak memiliki kebebasan atau kesempatan untuk berpartisipasi penuh. Pada dasarnya, *directive leadership* ini sama dengan gaya otoriter. Ciri-cirinya sebagai berikut:

   - Membuat keputusan atau pemecahan masalah tanpa adanya pelibatan anggota,
   - Memberikan arahan atas semua tugas yang dikerjakan oleh anggota,
   - Memberikan tugas tanpa menanyakan dan mempertimbangkan kemampuan anggota,
   - Hubungan dengan anggota sifatnya sangat formal, biasanya kurang akrab saat di luar pekerjaan,
   - Mengawasi dengan ketat kinerja anggota.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2. Supportive Leadership

Biasanya orang-orang yang memiliki model kepemimpinan seperti ini sifatnya ramah dan mudah mengadakan pendekatan. Mereka memiliki kesadaran yang tinggi untuk memperlakukan secara baik semua anggota yang ada di dalam organisasi. Ciri-ciri lainnya sebagai berikut:

- Mengedepankan perlakuan adil kepada seluruh anggota,
- Secara aktif menanyakan kebutuhan dari masing-masing anggota,
- Bersedia memberikan bantuan untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya.

3. Participative Leadership

Pemimpin tidak hanya meminta dan menggunakan saran dari para anggotanya, melainkan juga membuat keputusan melalui keterlibatan anggota dalam rangka memecahkan permasalahan. Ciri-ciri dari model kepemimpinan ini sebagai berikut:

- Membuka kesempatan bagi para anggota untuk dapat turut serta dalam mengambil keputusan.
- Mengajak berdiskusi para anggota untuk memecahkan masalah.
- Memberikan dukungan, dorongan, dan motivasi kepada anggota agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- Adanya hubungan akrab antara anggota dengan pimpinan.
- Saling menghormati dan menghargai perasaan serta martabat satu sama lain.

4. *Achievement-Oriented Leadership*

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pimpinan menanamkan kesadaran akan tujuan organisasi kepada para anggotanya. Mereka juga menunjukkan sikap kepada para anggotanya agar dapat mencapai tujuan. Indikatornya sebagai berikut:

- Memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengambil keputusan sendiri terhadap suatu tugas,
- Mempercayakan tugas/pekerjaan sepenuhnya kepada anggota,
- Kurang tegas dalam membuat keputusan.

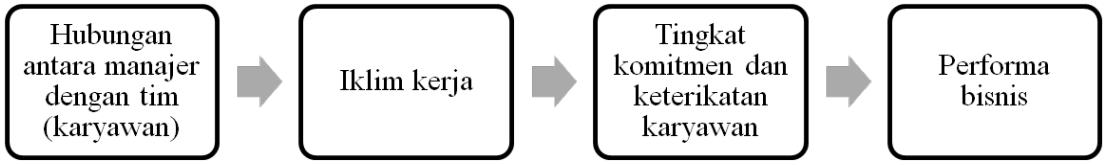
Penelitian menyebutkan bahwa karyawan menginginkan hubungan secara terbuka dengan para manajer puncak (Men & Bowen, 2017). Kutipan yang terdapat dalam "*Effective Managerial Communication*" (Rasberry, 1993) juga menguatkan pernyataan tersebut bahwa "Karyawan di semua level ingin mendengar Anda (pemimpin). Mereka ingin mendengar pandanganmu, harapan, dan aspirasimu seperti sejauh mana Anda ingin mereka mendengar pandangan Anda. Komunikasi karyawan adalah tugas semua orang, tetapi nada dan substansinya harus datang dari atas". Para karyawan (yang berada di bawah) memerlukan dan membutuhkan informasi penting terkait perusahaan dari manajer mereka. Dengan informasi yang ada, mereka dapat menyelesaikan tugasnya dengan benar dan dapat memberikan masukan, jika diperlukan.

Pola interaksi antara manajer dengan karyawan dalam sebuah perusahaan dapat dikaji berdasarkan sejarahnya yaitu berkembang dari yang semula menggunakan pendekatan saintifik (*scientific approach*) menjadi pendekatan hubungan manusia (*human relation approach*). Perbedaan mendasar antara keduanya terletak bagaimana pola hubungan manajer dan karyawan dipahami sebagai bagian dari human relations theory sebagaimana ditulis dalam buku "*Effective Managerial Communication*" (Rasberry, 1993) yang menyebutkan

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

adanya beberapa poin sebagai berikut, (1) terdapat sisi manusia di dalam manajemen, (2) manajemen dan karyawan harus bekerjasama, (3) komunikasi adalah alat yang penting. Dari sana kita dapat melihat bahwa manusia dan hubungan-hubungan, termasuk komunikasi yang terjadi diantara mereka menjadi sangat penting serta perlu diperhatikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Elton Mayo menjadi awal mula bagaimana pendekatan human relation ini berkembang dan banyak digunakan oleh para ilmuwan-ilmuwan hingga saat ini. Ia menegaskan bahwa komunikasi informal yang ada di dalam organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih produktif. Jaringan sosial dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting dan perlu diciptakan untuk membentuk manajemen yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented management*). Pendekatan ini dipahami sebagai upaya untuk melibatkan karyawan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan organisasi. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan seringkali menjadi alasan utama karyawan dapat berkontribusi secara optimal.



Gambar 2. 1 Pengaruh Antara Pola Hubungan di Lingkungan Kerja dengan performa Bisnis Perusahaan

(Sumber: Olahan peneliti berdasarkan Gilis (2006))

Berdasarkan bagan di atas, dapat dipahami bahwa hubungan yang baik (termasuk komunikasi) antara pihak manajemen dengan karyawan sangat berpengaruh terhadap performa bisnis, sebagaimana yang telah dijelaskan di awal. Hal ini berkaitan erat dengan peran kunci seorang manajer dalam membangun lingkungan kerja agar memiliki pola hubungan baik, kuat, dan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

konstruktif. Mereka harus bisa membaur dan melakukan negosiasi dengan karyawan secara langsung.

Meskipun demikian, dalam beberapa kasus hal ini menjadi lebih sulit dilakukan, terutama pada perusahaan besar yang kompleks dan memiliki banyak divisi dan cabang. Maka, diperlukan peran pimpinan di bawahnya atau biasanya level manajer cabang dan supervisor. Mereka diharapkan mampu menjamin bahwa informasi yang berasal dari atas dapat terdistribusi kepada seluruh karyawan secara menyeluruh.

4. Peranan Teknologi

Pandemi Covid-19 menjadi salah satu faktor yang mempercepat adanya alih teknologi dalam segala bidang. Menurut *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), baik perusahaan publik maupun swasta di banyak negara mengalami akselerasi dalam hal digitalisasi, termasuk pada peningkatan konektivitas broadband, penerapan model bisnis online, promosi pembayaran online, dan peningkatan keterampilan digital (Ricardo, 2022). Percepatan perubahan juga terjadi dalam cara mereka berinteraksi dengan pelanggan dan karyawan, dengan melakukan modifikasi pada organisasi kerja, komunikasi internal, dan operasional sehari-hari, termasuk penerapan otomatisasi, proses yang lebih cepat, dan fleksibilitas tempat kerja. Hal ini menjadi sebuah kenyataan mutlak yang kemudian menyadarkan bahwa peralihan dan penguasaan teknologi harus dihadapi oleh semua pihak agar dapat bertahan di tengah krisis yang sedang terjadi.

Berdasarkan penelitian yang berjudul Covid-19 and Digitalization menyebutkan, tingkat adopsi teknologi digital yang dialami antar daerah dan negara cukup bervariasi antara satu dengan yang lainnya. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi adopsi tersebut bergantung pada fitur-fitur produktif, ekonomi dan pasar, serta tingkat perkembangan digital dan kematangan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

teknologi yang sudah ada sebelumnya (Ricardo, 2022). Dari pernyataan tersebut maka tidak mengherankan apabila ditemukan ada perusahaan yang mampu bertahan, meskipun ada juga yang terpaksa berhenti beroperasi karena tingkat adopsi terhadap teknologi digital yang rendah.

Di Indonesia sendiri, pandemi Covid-19 menyebabkan sebagian besar perusahaan mengalami peralihan ke metode bisnis baru dan beralih ke digital dalam waktu yang sangat singkat, dengan tetap memperhatikan kesehatan dan keselamatan staf mereka. Hal ini ditandai dengan sistem pekerjaan jarak jauh dan penggunaan perangkat pribadi di lingkungan kerja yang meningkat secara masif, demikian pula penggunaan alat digital, perangkat lunak TIK, dan platform online untuk bekerja, yang mencerminkan perubahan besar dalam proses dan model bisnis, dan menunjukkan bahwa karyawan menjadi lebih terintegrasi dengan teknologi.

Penggunaan teknologi selama pandemi Covid-19 memiliki dampak positif sekaligus negatif bagi perusahaan. Adapun dampak positif yang diperoleh dari proses akselerasi teknologi digital adalah sebagai berikut,

a. Adanya pendekatan yang lebih fleksibel terhadap manajemen bisnis dan pengaturan kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan penerapan alat digital untuk komunikasi internal dan kerja jarak jauh.
b. Digitalisasi yang didukung oleh ekosistem teknologi membuat perusahaan lebih mampu mengadopsi inovasi pada periode pasca pandemi.
c. Investasi dalam otomatisasi dan digitalisasi dapat berkontribusi pada peningkatan sumber daya manusia dan peningkatan keterampilan, sehingga menciptakan peluang kerja dan inklusivitas.
d. Meningkatnya kesempatan kerja, ditandai dengan meningkatnya akses terhadap pekerjaan dan pendapatan di beberapa jenis platform kerja karena munculnya permintaan selama lockdown.

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

e. Perluasan layanan di beberapa platform dapat mengarah pada pengembangan di bidang terkait seperti pembayaran digital, infrastruktur cloud, dan model bisnis baru.

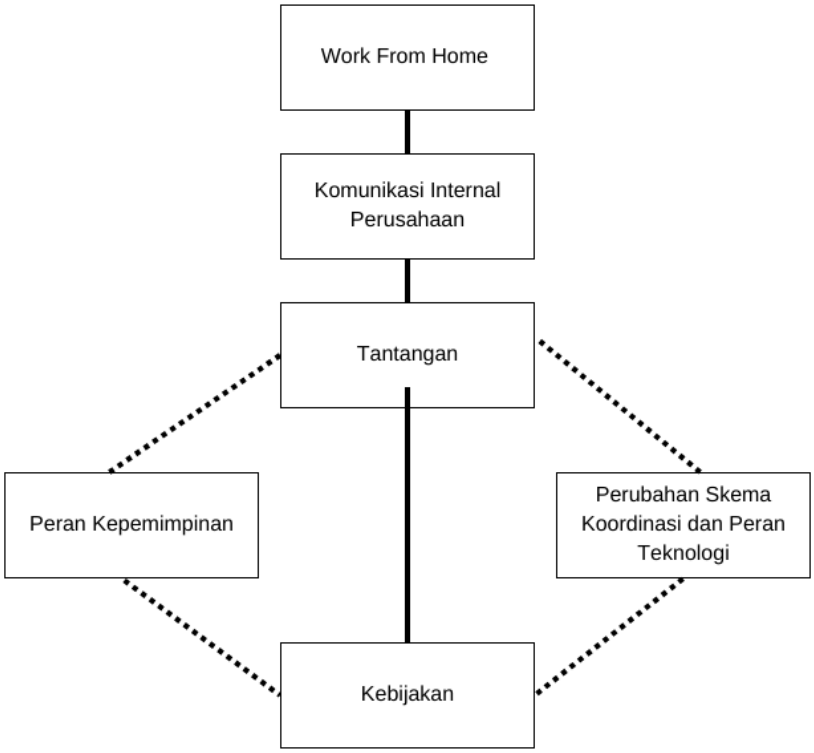
Di sisi lain, pendayagunaan teknologi digital turut memberikan dampak yang dinilai negatif, sebagai berikut:

a. Kecepatan percepatan digitalisasi yang tidak merata akibat krisis COVID-19 dapat meningkatkan kesenjangan dan kesenjangan digital antar wilayah, seperti wilayah perkotaan dan pedesaan.
b. Telah terjadi hilangnya pekerjaan dan pendapatan di beberapa platform yang memediasi layanan tatap muka (layanan rumah tangga atau transportasi pribadi) karena kurangnya permintaan akibat lockdown dan pembatasan perjalanan.
c. Terjadi peningkatan intensitas kerja karena tingginya permintaan, serta tekanan psikologis terhadap pekerja garis depan, tanpa adanya pengakuan sosial yang layak.

B. Kerangka Konsep

Kerangka konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 2. 2 Kerangka Konsep

Sumber: Olahan Peneliti

Sebagaimana yang telah digambarkan pada bagan kerangka konsep di atas turunan poin yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Tantangan yang dihadapi selama penerapan *work from home*. Peneliti berusaha menjabarkan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh PT United Tractors Tbk selama penerapan *work from home* tahun 2022. Tujuannya untuk memberikan gambaran permasalahan secara garis besar.
b. Peran kepemimpinan. Pada bagian ini, peneliti memfokuskan pada peran pemimpin dan kepemimpinan di dalam perusahaan, kompetensi dan gaya kepemimpinan, serta nilai-nilai atau budaya perusahaan yang diterapkan dalam proses kepemimpinan di PT United Tractors Tbk.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

c. Peran Teknologi. Peneliti menyadari bahwa peran teknologi sangatlah penting selama penerapan sistem *work from home*. Oleh sebab itu, peneliti berusaha mengelaborasi peran teknologi digital dalam kegiatan operasional perusahaan, termasuk dalam hal mediasi arus komunikasi internal karyawan.
d. Kebijakan PT United Tractors Tbk. Bagian ini dikhususkan untuk memaparkan kebijakan yang dilaksanakan oleh PT United Tractors Tbk dalam mengatasi berbagai tantangan bekerja sebagaimana yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Pada bagian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana kebijakan tersebut memberikan pengaruh yang optimal dalam mengatasi tantangan yang dihadapi.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Paradigma Penelitian

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif interpretif yang menekankan fokusnya pada kedalaman makna dari fenomena yang diteliti. Menurut Sugiyono (2013), paradigma ini tepat untuk digunakan dalam melihat realitas sosial

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

secara holistik, dinamis, kompleks, penuh makna, serta mempunyai hubungan gejala yang bersifat interaktif.

B. Metode

Mengacu pada seluruh proses yang telah dilakukan, penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Melalui metode ini, peneliti berusaha untuk memberikan deskripsi, catatan, dan analisis untuk dapat menginterpretasikan kondisi yang sedang atau telah terjadi. Adapun kondisi yang dimaksud dalam penelitian ini dapat berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara satu dengan yang lainnya (Sukmadinata, 2009).

Penelitian ini telah dapat menghasilkan informasi terkait subjek atau objek yang diteliti, yakni PT United Tractors Tbk berdasarkan fakta sebagaimana mestinya.

C. Objek Penelitian

Subjek penelitian ini difokuskan pada Divisi Corporate Human Capital Management and Corporate University di PT United Tractors Tbk yang secara khusus mengelola sumber daya manusia perusahaan. Divisi ini dipilih sebagai subjek penelitian karena dianggap mampu oleh peneliti untuk menyediakan informasi dan gambaran mengenai komunikasi internal yang terjadi di perusahaan selama pelaksanaan sistem *Work from home* pada tahun 2022.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan berbagai informasi yang diperlukan terkait dengan penerapan komunikasi internal di PT United Tractors Tbk selama pelaksanaan *work from home* tahun 2022. Wawancara dilakukan dengan semi struktur yang mana peneliti menyiapkan daftar pertanyaan secara tertulis, tetapi tetap memungkinkan untuk

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menanyakan pertanyaan lain yang berkaitan dengan topik penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperkaya informasi yang didapatkan.

Adapun dalam menentukan narasumber, peneliti menggunakan metode *purposive sampling* sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2013) bahwa metode ini memungkinkan peneliti untuk memilih dan menentukan narasumber yang dianggap bisa memberikan informasi secara tepat dan berkualitas. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah orang-orang yang bekerja di PT United Tractors Tbk.

Tabel 2. 1 Daftar Narasumber

No.	Nama	Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan
1.	Edhie Sarwono	*Human Capital Director*
2.	Ahmad Anwari	*Head of Corporate University* Lingkup pekerjaan berkaitan dengan strategi untuk memenuhi kualitas dan kesiapan tenaga kerja untuk mendukung pertumbuhan bisnis melalui pengembangan budaya dan kompetensi.
3.	Niluh Zahwa Savitry	*Talent Management and Human Capital Business Partner* Lingkup pekerjaan berkaitan dengan proses rekrutmen dan asesmen di perusahaan, seperti : melakukan proses rekrutmen secara *end-to-end*, asesmen (untuk review potensi, promosi, dll), dan kegiatan pendampingan bagi karyawan baru, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi *employer*

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

		branding untuk menyampaikan pengalaman karyawan dan mengembangkan strategi sourcing dalam memenuhi kebutuhan perekrutan saat ini dan masa depan. Selain itu, juga menangani Program Kesehatan Mental Tempat Kerja seperti konseling dan webinar psikologi untuk memberikan layanan psikologi bagi karyawan. Sebagai *Business Partner*, ruang lingkup pekerjaan terkait sebagai penghubung antara tujuan strategis bisnis dengan orang-orang yang bertanggung jawab atas pekerjaan terkait. Berkolaborasi dengan pimpinan departemen, manajer, dan pemangku kepentingan utama untuk membuka potensi semua area bisnis seperti pengembangan karyawan, operasi, kinerja, dan *people strategy*.

Sumber: Data Olahan Peneliti

2. Studi Dokumen

Dalam rangka mendukung dan memperkaya informasi yang didapat dari tahap wawancara, peneliti juga melakukan penelusuran terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Dokumen yang peneliti maksud dalam penelitian ini kebanyakan berasal dari data internal dan PT United Tractors Tbk atau pihak- pihak lain terkait.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik penjodohan pola (*pattern matching*) sebagaimana dijelaskan oleh Yin (2018) dan Trocim (1989) yang membandingkan logika empiris hasil temuan dari proses observasi, wawancara, dan studi dokumen, dengan prediksi yang telah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian ini, hasil temuan diolah dan dianalisis menggunakan sejumlah teori untuk dapat ditarik kesimpulan.

Pada proses awal analisis, data diseleksi agar sesuai dengan tujuan penelitian sehingga kedepannya mampu menjawab rumusan masalah secara tepat dan jelas. Setelah itu, peneliti berusaha untuk menemukan pola hubungan antar kategori disertai dengan penerapan teori yang dipakai sebagaimana yang telah termuat dalam kerangka pemikiran. Pada dasarnya, proses analisis ini ditujukan untuk dapat mengetahui seberapa besar ketepatan antara asumsi teori terhadap data atau fakta yang didapat selama penelitian berlangsung.

Proses analisis data dikatakan final apabila dapat dilakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang diperoleh dapat diperkirakan akan menjadi sangat sesuai dengan asumsi pola awal, mendekati asumsi pola awal, ataupun sangat tidak sesuai dengan asumsi pola awal.

F. Limitasi Peneltian

Limitasi atau keterbatasan dalam penelitian ini terdapat pada cakupan objek penelitian yang hanya meneliti mengenai peran kepemimpinan dan kebijakan komunikasi internal yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam menghadapi tantangan selama pandemic Covid-19 tahun 2022.

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB IV
KEBIJAKAN KOMUNIKASI INTERNAL PT UNITED TRACTORS TBK UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN BEKERJA SELAMA *WORK FROM HOME* TAHUN 2022

Temuan data pada penelitian ini dijabarkan dengan melakukan pendeskripsian atas hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan. Adapun beberapa pokok bahasan yang dijabarkan pada bagian ini terdiri atas tantangan komunikasi internal yang dihadapi oleh PT United Tractors Tbk dan kebijakan yang ditempuh dalam rangka mengatasi tantangan tersebut. Pada bagian akhir, peneliti melakukan analisis temuan dengan menggunakan metode *pattern matching* atau penjodohan pola sesuai dengan yang dijelaskan oleh Yin (2018) dan Trocim (1989).

A. Tantangan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Selama Penerapan *Work From Home* Tahun 2022

1. Perubahan Skema Koordinasi

Perubahan dialami oleh semua perusahaan sebagai akibat dari adanya pandemi Covid-19, begitupun dengan PT United Tractors Tbk. Sejak awal, perseroan menetapkan prioritas utamanya pada kesehatan dan keselamatan karyawan. Oleh sebab itu, segala kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan operasional disesuaikan dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Di dalam internal perusahaan sendiri, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berada dalam pengawasan Departemen *Environment, Health, and Safety* (HSE) di bawah Divisi *Corporate Governance and Sustainability* (CGS). Departemen ini bertugas untuk memberikan arahan yang bersifat strategis bagi K3 di seluruh entitas bisnis Grup UT.

> “Sebenarnya gini, keselamatan dan kesehatan karyawan menjadi perhatian dan pertimbangan nomor satu. Sehingga waktu di awal-awal pandemi,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> perusahaan sedang berusaha untuk melakukan penyesuaian yang sedemikian rupa". (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023).

Beberapa kebijakan besar yang dikeluarkan oleh perseroan dalam rangka pengaturan skema kerja selama pandemi Covid-19 berkaitan dengan penerapan protokol kesehatan sebagai berikut:

a. Menerapkan pembatasan jumlah karyawan yang masuk kantor sesuai dengan aturan pemerintah.
b. Membatasi operasional *head office* sesuai dengan presentase kuota yang telah diatur.
c. Membentuk gugus tugas yang terdiri dari unsur *Risk Management, Social, Health, and Environment* (SHE), dan *Human Capital* (HC) untuk pengawasan dan respons atas kesehatan karyawan..

Secara garis besar, kebijakan di awal pandemi melahirkan skema kerja jarak jauh yang berarti para karyawan tidak dapat bekerja secara langsung di kantor seperti sebelumnya.

> "Waktu itu masih awal-awal pandemi, terdapat ketidakpastian yang besar, kita belum tahu, belum ada vaksin, segala macam, kita full total WFH semua. Dan kita menerapkan policy yang tetap dan tegas". (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023).

Kebijakan *work from home* semacam ini menjadi sesuatu yang cukup baru bagi perseroan. Dikatakan demikian karena sejak awal berdiri, sistem yang diterapkan adalah karyawan bekerja secara langsung di kantor dengan jam kerja mulai pukul 08.00-17.00 waktu Jakarta. Namun karena adanya momentum Covid-19, semua dipaksa berubah. Perubahan yang begitu cepat membuat semua pihak gagap. Manajemen perusahaan mendefinisikan hal-hal yang berkaitan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dengan kejadian selama pandemi ini sebagai bentuk tantangan yang disebut *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA).

Menurut Heinonen, et al. (2017) disebutkan bahwa VUCA merupakan sebuah konsep yang merefleksikan sebuah keadaan yang penuh dengan perubahan mendadak, ketidakpastian, kompleksitas, dan belum adanya kejelasan (ambigu). Dalam dunia bisnis, VUCA berkaitan dengan bagaimana seseorang atau perusahaan melihat kondisi ketika membuat keputusan, merencanakan, mengelola risiko, mendorong perubahan, dan memecahkan masalah. (Rachmawati, 2018)

Edhie Sarwono selaku Direktur Human Capital PT United Tractors Tbk menceritakan adanya perubahan sebagai berikut,

> "Sebelum pandemi kan kita selalu masuk kantor jam setengah delapan (07.30). Yang kemudian hal itu menjadi sebuah platform berpikir. Namun, sebenarnya dari pihak perusahaan sudah mulai meng-introduce pemikiran mengenai fleksibel time pada waktu itu (sebelum pandemi). Tapi fleksibel time yang dimaksud pada saat itu masih sangat sederhana. Berbeda dengan yang sekarang. Kalau sekarang lebih ngomong tentang agility, termasuk kita bicara mengenai ekosistem juga".

Ekosistem yang dimaksud oleh Edhie tidak terbatas pada cara bekerja, tetapi lebih dalam membahas mengenai aturan dasar, kesiapan mental, hubungan atasan bawahan, termasuk produktivitas. Hal-hal tersebut membentuk satu pola baru, dari yang awalnya setiap orang selalu ingin terlibat, bertemu secara tatap muka, dan sebagainya. Dengan pandemi ini memaksa kita untuk bekerja dengan cara lain, yakni bekerja jarak jauh (*work from home*).

Dalam implementasinya, kebijakan terkait dengan *work from home* di PT United Tractors Tbk terus mengalami penyesuaian dan dievaluasi secara berkala

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dengan memperhatikan perkembangan kasus Covid-19 yang ada di Indonesia. Seperti halnya pada tahun 2022, setelah ditemukan vaksin dan percepatan imunisasi, perseroan mulai yakin untuk mengatur dan menjalankan roda bisnis secara bertahap. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Anwari selaku *Head of United Tractors Corporate University* sebagai berikut:

> "... ada vaksin, ada proses imunisasi, kita relatif lebih confidence untuk mulai mengatur atau menjalankan roda bisnis secara bertahap. Kebijakan 50-50, WFO-WFA itu adalah bagian dari proses bagaimana kita menyesuaikan diri dengan new normal. Sehingga, ketika kondisinya sudah terkendali, kita perlahan-lahan membagi komposisi karyawan kita yang WFO dan WFA. Tentu ada kriteria-kriterianya. Jadi misalkan yang masih harus WFO adalah orang-orang yang resikonya lebih tinggi seperti yang sedang hamil, menyusui, atau sudah berusia di atas 50 tahun" (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Apabila dielaborasi lebih lanjut, perubahan sistem kerja dari *work from office* menjadi *work from home* memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap beberapa hal khususnya pada sistem koordinasi tim dan komunikasi internal yang terjadi di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dan observasi, berikut adalah menemukan beberapa tantangan yang terjadi di PT United Tractors Tbk.

a. **Ketidaksiapan memunculkan beberapa kendala baik secara teknis maupun non-teknis,** seperti perlu adanya pembiasaan budaya baru, kurangnya penguasaan akan teknologi, dan kondisi rumah (lingkungan kerja) yang kurang kondusif. Perihal kesiapan dalam menghadapi perubahan yang cepat ini, Anwari menjelaskan hal sebagai berikut:

> "Karena masa penyesuaian, apalagi penyesuaiannya dipaksa oleh keadaan, jadi mau tidak mau itu harus dijalankan. Tentu masalah kesiapan itu menjadi sebuah tantangan tersendiri.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> Ketika sesuatu yang tidak kita duga, dan harus kita lakukan tanpa ada masa transisi, tiba-tiba jebret mengharuskan kita di rumah semua tapi harus tetap kerja. Tentu tantangannya adalah kesiapan." (Anwari, wawancara, Juli 28, 2023)

Lebih lanjut Anwari mengatakan bahwa kesiapan yang dimaksud ini meliputi banyak aspek. Mulai dari kesiapan mengatur diri sendiri, kesiapan infrastruktur, hingga kesiapan dari segi lingkungan tempat bekerja.

> "Kebanyakan orang kita adalah karyawan, yang awalnya bekerja di kantor, bukan di rumah. Makanya, rumah memang tidak didesain untuk bekerja secara kondusif. Sehingga ketika itu (perubahan) tiba-tiba dipaksakan untuk bekerja di rumah, tentu menjadi tantangan tersendiri. (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Lanjutan,

> "... misalnya ketika kita online meeting, ada yang off cam, ada yang nggak di mute, sehingga suaranya masuk, dan lain sebagainya." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Dari penjelasan singkat narasumber, maka dapat diketahui bahwa ketidaksiapan dalam hal mengantisipasi perubahan yang terjadi secara cepat dan mendadak menjadi faktor mayor yang sangat menantang pada awal penerapan kebijakan *work from home*. Tuntutan yang dihadapi mengharuskan semua pihak, baik pemimpin maupun karyawan untuk secara aktif beradaptasi dengan kebiasaan baru yang belum pernah dialami sebelumnya.

b. **Pertemuan yang biasanya dilakukan secara tatap muka tidak dapat dilakukan.** Misalnya berbagai agenda seperti rapat, koordinasi, dan *town hall*, harus dilakukan secara daring yang tidak jarang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menemui kendala berupa menurunnya tingkat interaktivitas dan partisipasi peserta dalam forum.

> "... ada downtime kita harus nunggu dia respon. Misal aku menyampaikan sesuatu via chat, aku harus nunggu karena aku kan nggak tau dia lagi meeting atau enggak, atau lagi apa dan sebagainya. Benar-benar harus nunggu gitulah". (Niluh, wawancara, Juli 18, 2023)

Hal ini tentu sangat berdampak pada proses koordinasi antar maupun intra tim ditandai dengan tidak dapat dilakukannya pemberian *feedback* secara *realtime*.

> ".... kayak misal ya, meeting koordinasi. Tadinya kan kita ada di ruangan yang sama untuk show data. Sekarang jadi harus di Teams, baru bisa show data. Hal semacam ini pasti menimbulkan perubahan komunikasi. Terus yang biasanya report bisa langsung di depan orangnya, tapi sekarang harus ada waktu tunggu dia bales". (Niluh, wawancara, Juli 17, 2023)

Anwari menjelaskan, bukan hanya sistem kerja yang berubah, namun perubahan tersebut turut terjadi pada pola hubungan sosial, terutama pada aspek intimasi dan keterikatan karyawan.

> "... yang jelas, pola hubungan sosial, pola kedekatan sebagai satu tim, humanismenya jelas nggak seperti waktu di awal, nggak seperti waktu di situasi normal". (Anwari, wawancara, Juli 19, 2023)

Pendapat serupa juga dirasakan oleh Niluh. Ia menjelaskan bahwa salah satu hal paling menantang adalah interpretasi pesan yang tidak jarang menyebabkan kesalahpahaman. Hal tersebut akan berpengaruh negatif apabila tidak dilakukan evaluasi dan saling pengertian.

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> "… kendala berikutnya, kayak aku nggak tau dia misalnya biasa aja (via chat), tapi aku nganggepnya kok dia ngegas". (Niluh, wawancara, Juli 17, 2023).

Pada akhirnya, Anwari menyimpulkan bahwa perubahan ini mengharuskannya, sebagai pemimpin, untuk dapat membiasakan diri dan peka dalam berinteraksi jarak jauh. Kepekaan yang dimaksud, lebih kepada untuk memahami atau berempati terhadap kondisi karyawan.

> "Di situasi WFH, orang yang kita pimpin enggak di depan kita. Jadi, dia berada di rumahnya masing-masing, yang enggak mungkin selama 8 jam itu kita berada di ruang ritual." (Anwari, wawancara, Juli 19, 2023)

c. Masalah Kepercayaan (*Trust*) dan Retensi Karyawan

Perusahaan memiliki kewajiban untuk membangun kepercayaan, baik kepercayaan antar karyawan, karyawan dengan pemimpin, ataupun sebaliknya. Membangun kepercayaan di lingkungan kerja ini sangat penting karena akan memberikan dampak yang signifikan terhadap perusahaan sekaligus karyawan itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dengan semakin tingginya tingkat kepercayaan kepada karyawan maka turut meningkatkan pengalaman kerja, sehingga mereka lebih produktif karena karyawan merasa aman dan berharga. Namun, dalam situasi pandemi yang mengharuskan bekerja

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dari jarak jauh, tantangan yang dihadapi semakin besar karena orang-orang yang berinteraksi tidak berada di satu lokasi yang sama.

> "WFH tuh rata rata kayak sebuah game kepercayaan gitu ya, antara leader dan juga timnya gitu. gimana sih leader itu percaya sama kerjaan timnya, dan juga timnya itu percaya ke leadernya, bahwa meskipun dengan kondisi ini leadernya juga bisa beradaptasi." (Niluh, wawancara, Juli 18, 2023)

Pada akhirnya, kepercayaan ini menjadi salah satu indikator yang berkaitan erat dengan tingkat retensi karyawan.

2. Adaptasi Infrastruktur Digital

Salah satu yang menjadi perhatian besar selama proses penyesuaian saat *work from home* adalah dibutuhkannya adaptasi infrastruktur digital yang memadai. Secara sederhana, hal ini menjadi sangat penting karena infrastruktur digital benar-benar dibutuhkan sebagai media yang mendukung pelaksanaan kerja jarak jauh, terlebih bagi perusahaan yang memiliki banyak unit usaha sehingga memerlukan sebuah media yang mampu mengakomodasi hal-hal tersebut. Demikian halnya dengan PT United Tractors Tbk.

> "Akar masalah sebenarnya adalah tuntutan yang memaksa kita berubah, dan itu sesuatu yang tidak kita ketahui, tidak kita antisipasi sebelumnya, dalam waktu singkat harus menyesuaikan. Problemnya berawal dari situ". (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Di PT United Tractors Tbk, pemanfaatan teknologi digunakan pada berbagai bidang mulai dari kegiatan operasional perusahaan hingga pengelolaan sumber daya manusia (*human capital*). Hal ini harus dijalankan agar produktivitas kerja selama *work from home* tetap terjaga dengan baik.

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> "... jadi kayak ya mau nggak mau harus lebih cepet. karena kalau enggak susah , bakal terhambat kan. jadi kayak dulu tuh udah ada tapi kayak belum maksimal, terus pas WFH langsung development-nya dibagusin, implementasi jalan, dah gitu". (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023) wawancara, Juli 20, 2023)

Edhie menjelaskan bahwa sebenarnya proses digitalisasi di PT United Tractors Tbk sudah mulai dijalankan sejak tahun 2017 sehingga secara sarana prasarana sudah cukup memadai. Begitupun dengan Sumber Daya Manusia yang ada. Mereka telah memiliki basis kompetensi yang bisa menunjang percepatan adaptasi penggunaan teknologi. Namun yang menjadi tantangan adalah sejauh mana basis kompetensi tersebut dapat selaras dengan perkembangan yang ada. Hal ini ditandai dengan masih perlu adanya penyesuaian yang sedemikian rupa, khususnya dalam pemanfaatan dan pengoptimalan penggunaan fitur-fitur baru aplikasi.

Tantangan selanjutnya, dalam hal adaptasi teknologi digital ini, adalah *behavior competency* dari masing-masing karyawan. *Behavioral competency* adalah kumpulan keterampilan dan kemampuan tertentu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif. Kompetensi ini menjadi aspek yang sangat menentukan tentang bagaimana seseorang memiliki inisiatif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan melalui pembiasaan-pembiasaan (*adjustment*). Yang menjadi tantangan apabila behavior-nya mengajak ngerem atau berhenti. Namun jika behavior tersebut dapat dipacu, diajak, dan dimotivasi, maka secara otomatis dia akan menyelaraskan dengan tantangan yang ada.

B. Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk

Dalam rangka mengatasi beberapa tantangan komunikasi internal yang dihadapi selama pelaksanaan *work from home*, perseroan menerapkan beberapa kebijakan yang bersifat *human touch* dan *employee-oriented*. Kebijakan yang bersifat *human touch*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

berarti berusaha mendekatkan pemimpin kepada para karyawan secara personal. Melalui kebijakan ini karyawan akan merasakan bahwa apa yang dilakukan oleh pemimpinnya (*team leader*) benar-benar menyentuh personal, tentang bagaimana pemimpin mau mendekatkan diri pada timnya mulai dari pekerjaan sampai keseharian tim, terutama selam pandemi ini.

Sementara itu, kebijakan yang berorientasi kepada karyawan (*employee oriented)* menempatkan karyawan sebagai fokus utama. Dengan menerapkan kebijakan tersebut maka diharapkan mampu menjawab tantangan yang dihadapi oleh karyawan itu sendiri. Adapun bentuk kebijakan yang dijalankan oleh PT United Tractors dalam mengatasi tantangan komunikasi internal adalah sebagai berikut:

1. Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan, terlebih saat perusahaan menghadapi krisis dan resiko yang tidak pasti. Misalnya pada awal pandemi, seorang pemimpin berperan penting dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan alur operasional perusahaan. Termasuk juga mengawasi pelaksanaan kebijakan yang sedang dijalankan.

Anwari mengatakan bahwa pada tahap transisi, seorang leader diminta untuk mengontrol anak buahnya secara ketat selama penerapan new normal.

> "Artinya memang penyesuaiannya di awal-awal itu lebih ketat, baru kemudian setelah dirasa situasinya semakin membaik, kita longgarkan. Tentu diimbangi dengan pola edukasi seperti memberikan informasi mengenai aturan vaksinasi, memakai masker, dan segala macam itu diterapkan secara ketat". (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Berkaitan dengan kebijakan yang diterapkan pada masa transisi, proses pengambilan keputusan oleh masing-masing *head division* juga turut diperketat. Dalam artian, saat itu mereka tidak banyak diberikan ruang untuk melakukan improvisasi. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang dikeluarkan dapat tersentralisasi sehingga keselamatan karyawan tetap menjadi prioritas utama.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> "Kalau alur kepemimpinan ada sedikit modifikasi. Misalnya ada *policy-policy* tertentu yang harus diimplementasikan secara strik, sehingga pola pengambilan keputusan itu lebih terpusat (*centralized*). Jadi, *leader* tidak diberikan ruang leluasa untuk melakukan improvisasi. Karena apa? Karena menyangkut keselamatan karyawan sehingga penafsiran atas sebuah *policy* itu harus sama." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Adanya sentralisasi dalam pengambilan keputusan ini menjadi sangat penting agar terbentuk kesamaan dalam memahami dan menerjemahkan sebuah peraturan. Lebih lanjut hal ini juga ditujukan untuk memastikan kejelasan rantai komando dari atasan ke bawahan yang sifatnya harus lebih intens. Intensitas tersebut dilakukan karena bagaimanapun juga cakupan atau *scope* yang harus dikontrol juga besar.

> ".... ya, kalau ngomong wilayah dari Sabang sampai Merauke. Kemudian dari sisi demografi juga macam-macam, dari segi jenis kelamin laki-laki, perempuan, usianya, rentangnya juga macam-macam, asal suku, agama, dan seterusnya. Yang semuanya bisa jadi memberikan pengaruh sendiri-sendiri." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut juga dapat diketahui bahwa demografi karyawan di PT United Tractors Tbk cukup beragam. Data demografi PT United Tractors Tbk dan anak perusahaan per 31 Desember 2022 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Komposisi Karyawan (UTCM) berdasarkan usia

Tabel 4. 1 Komposisi Karyawan (UTCM) berdasarkan usia

Tahun Year	**2022**	
Deskripsi Description	**Laki-laki Male**	**Perempuan Female**
Karyawan Berdasarkan Usia | Employees Based on Age		

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

<30 tahun	236	39
30-50 tahun	2,066	84
>50 tahun	169	15
TOTAL	2,471	138
GRAND TOTAL	2,609	

Sumber: Laporan Keberlanjutan PT United Tractors Tbk Tahun 2022

Tabel 4. 2 . Komposisi Karyawan (UTCM) Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tahun Year	**2022**	
Deskripsi Description	**Laki-laki Male**	**Perempuan Female**
Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan | Employees Based in Educational Degree		
Strata 2 ke Atas	78	16
Strata 1	636	80
Diploma	471	26
SMA	1,286	16
< SMA	0	0
TOTAL	2471	138
GRAND TOTAL	2,609	

Sumber: Laporan Keberlanjutan PT United Tractors Tbk Tahun 2022

Tabel 4. 3 Komposisi Karyawan Perseroan (UT/AHEMCE) Berdasarkan Jenjang Jabatan

Jabatan	**2022**

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Position	Laki-laki Male	Wanita Female	Jumlah Total
Direksi | Board of Directors	59	2	61
Kepala Divisi | Division Head	67	7	74
Manajer | Manager	794	44	838
Staf | Staff	5,182	590	5,772
Posisi lainnya | Other Position	25,602	335	25,937
Jumlah | Total	**31,704**	**978**	**32,682**

Sumber: Laporan Keberlanjutan PT United Tractors Tbk Tahun 2022

Tabel 4. 4 Komposisi Karyawan Perseroan (UT/AHEMCE) Berdasarkan Usia

Jabatan Position	2022		
	Laki-laki Male	Wanita Female	Jumlah Total
18-25 tahun | year of age	6,822	179	7,001
26-35 tahun | year of age	17,273	489	17,762
36-45 tahun | year of age	5,369	237	5,606
> 45 tahun | year of age	2,24	73	2,313
Jumlah | Total	**31,704**	**978**	**32,682**

Sumber: Laporan Keberlanjutan PT United Tractors Tbk Tahun 2022

Dalam rangka menyikapi kompleksitas yang sedemikian rupa, maka hal pertama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sikap empati. Penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki empati yang tinggi agar dapat mengerti kondisi tim atau anggota yang berada di bawahnya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Berbagai bentuk kebijakan yang berorientasi pada keselamatan karyawan selama pandemi Covid-19 di PT United Tractors Tbk merupakan salah satu bentuk keberhasilan pihak manajemen dalam memahami situasi perusahaan dan seluruh karyawan yang ada di dalamnya.

Niluh menjelaskan bahwa kemampuan empati ini sangat ia rasakan selama bekerja di PT United Tractors Tbk. Menurutnya, leader yang membawahinya sudah sangat cukup memberikan gambaran tentang bagaimana seorang pemimpin harus mampu mengerti anak buahnya sehingga bisa menempatkan diri dengan baik.

> "…. Menurutku Pak Anwari adalah tipe leader yang bisa menempatkan. Beliau sangat tau kapan dia dia harus tegas banget, yang sampai strict ini nggak boleh diapa-apain, tapi juga tau kapan harus lebih santai. Misalnya as simple as timeline pekerjaan mungkin, meskipun WFH beliau sangat paham bahwa ada hal-hal yang bisa dia toleransi, dan yang nggak tolerable, mau itu WFH mau itu WFO ya tetep harus terdeliver.". (Niluh, wawancara, Juli 18, 2023)

Kemampuan empati yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini sangat berguna untuk membentuk suasana dan lingkungan kerja yang baik. Hal ini ditandai dengan keterbukaan dan kesediaannya dalam menerima masukan dari anak buahnya. Niluh mengatakan bahwa rata-rata leader yang ada di UT selalu terbuka dan bersedia mendengarkan masukan.

> "Kebetulan sejauh ini para leader bisa mendengarkan dan menerima masukkan dari anak-anaknya gitu. Jadi misal kita nggak nyaman dengan keadaan ini ya bisa ngertiin gitu." (Niluh, wawancara, Juli 17, 2023)

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Edhie Sarwono selaku Human Capital Director juga selalu menegaskan kepada para division head (kepala divisi) untuk senantiasa adaptif terhadap perubahan. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan mengembangkan sikap empati serta mau belajar dan menerima masukan dari tim yang mereka pimpin. Lebih lanjut, berikut adalah tips yang ia berikan:

> "... dari segi cara kerja. Kalau yang perubahan organisasi, saya tarik lagi, lebih kepada tuntutan organisasi dan bisnis, maka selain kita berikan fakta, kita tunjukkan, Kalau kita tidak melakukan ini, resiko apa yang terjadi? Kalau tidak melakukan ini, konsekuensi apa yang terjadi? Dengan analisis manajemen resiko itu, teman-teman Kita ajak gimana problemnya. Jadi ada kita adakan dialog lah sebelum do something." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan yang dijalankan di United Tractors mengedepankan human touch dengan cara berempati, adaptif, dan terbuka atas segala kemungkinan, sehingga dapat memberikan kenyamanan kepada para karyawan yang ada di sana.

2. Melakukan Penyesuaian Terhadap Skema Koordinasi Kerja

Pandemi yang telah berlangsung selama dua tahun turut mengubah hubungan perseroan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) hingga mencapai tingkatan yang baru. Hubungan tersebut tidak lagi terkotak-kotak dalam pola yang kaku dan hierarkis tetapi menjadi sebuah hubungan komunal dan lekat seperti keluarga besar. Adapun beberapa kebijakan yang ditempuh oleh perseroan dalam hal penyesuaian terhadap skema kerja jarak jauh (*work from home*) pada masa pandemi Covid-19 sebagai berikut.

. Kejelasan kebijakan *Work from home*

Sebuah koordinasi dan komunikasi yang efektif dapat dimulai dengan memberikan gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi serta tujuan apa yang akan dicapai. Hal tersebut dimaksudkan agar semua

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

orang yang terlibat, baik pihak manajemen maupun karyawan, dapat bersama-sama menyadari situasi yang sedang dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, salah satu aspek paling penting dalam hal ini adalah dengan memberikan kebijakan yang jelas dan transparan.

Anwari selaku Head of United Tractors Corporate University, yang juga terlibat dalam proses pengambilan keputusan, menjelaskan bahwa penting bagi perseroan untuk memberikan panduan yang jelas terhadap skema kerja yang akan dijalankan.

> "Ya, prinsipnya perusahaan memberikan guidance. Pertama, keselamatan karyawan adalah nomor satu. Yang kedua, kita minta untuk activity plan yang sudah dicanangkan itu tetap bisa dieksekusi. .... harus ada kontrol yang lebih intens, by design maksudnya ya, karena harus diakui inilah salah satu faktor paling mayor sehingga membuat koordinasi itu berjalan" (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Pada kondisi awal, pola pendekatannya adalah pola pendekatan yang strik atau keras. Dalam artian, apabila ditemukan pelanggaran maka akan diberi sanksi. Hal ini harus dilakukan karena menyangkut keselamatan dan kesehatan bukan hanya individu, namun juga karyawan yang lain. Sehingga peraturan misalkan harus di rumah, waktu di awal maka benar-benar diterapkan aturan secara tegas bahwa karyawan harus berada di rumah dan tidak boleh bepergian ke tempat umum.

Dengan aturan yang jelas, maka sangat diharapkan agar setiap orang dengan penuh kesadaran dapat memberikan kontribusinya secara optimal.

> "Jadi memang pola interaksi yang kemudian terbentuk adalah bagian dari bagaimana karyawan perusahaan menyesuaikan di kondisi baru. Ketika berjauhan secara fisik tidak bertemu secara langsung, harus ada kontrol yang lebih intens, by design maksudnya ya, by design, itu memang membuat koordinasi berjalan. Karena kalau yang dulu WFO semua atau masih di sebelum pandemi kan, kalau kita berada di lingkungan yang sama, ya sudah, kita seharian akan berada di situ.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> Jadi, nggak usah di-design, ketemu pun kita akan ketemu." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa kebijakan skema kerja sengaja dibuat sedemikian rupa dan memang secara khusus didesain menyesuaikan dengan kondisi yang ada atau bersifat adaptif. Berkat adaptivitas ini, pelaksanaan skema kerja dapat memacu kreativitas di antara karyawan.

> "Nah, dari sisi tersebut kemudian membutuhkan kreativitas, jadi bagaimana tujuan itu tercapai tapi tetap aman. Sehingga ada yang memang masih dirasa masih acceptable, tetap jalan dengan cara yang berbeda. Tapi yang lain dari sisi urgensinya juga masih lebih rendah, dan dari sisi resikonya mungkin terlalu tinggi, itu sementara ditunda dulu." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Pada akhir sesi wawancara dijelaskan bahwa bagian yang paling penting dalam penerapan kebijakan ini adalah edukasi.

> "... karena peraturan larangan atau apapun itu, kalau enggak diiringi dengan edukasi itu akan terasa kurang efektif. Karena akan terlalu banyak sekali hal-hal detail yang harus kita tuangkan di dalam aturan larangan-larangan kalau misalkan pemahaman dan edukasi itu tidak kita jalankan." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

b. Penyesuaian Skema Kerja Harian

Penyesuaian terhadap skema kerja baru menjadi bagian paling penting dalam mempertahankan produktivitas perusahan di tengah krisis pandemi Covid-19. Dalam hal ini perusahaan mengembangkan kebijakan *4 Fit Strategy* dengan program paling relevan adalah *Culture Fit* Budaya PENTAFECTA (*Motivated, Engaged, Happy, Dynamic, Collaborative*) yang tinggi melalui program-program sebagai berikut:

a. Memperbarui budaya perusahaan untuk mencapai performa yang optimal di era *new normal*.
b. Menerapkan skema kerja baru berdasarkan tipe hubungan kerja seperti pelayanan pelanggan bersama dalam satu grup (*shared service*) dan pemagangan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

c. Menetapkan sistem kerja yang lebih fleksibel (dalam tempat dan waktu), serta metode kerja yang dilaksanakan secara *Work from home, Work From Office*, dan kombinasi.

Salah satu upaya menjawab tantangan kerja jarak jauh adalah diberlakukannya *Report* Harian. *Report* harian adalah bentuk laporan baik tertulis maupun tidak tertulis yang sebenarnya sudah dijalankan sebelum adanya pandemi. Namun, akibat pemberlakuan skema kerja jarak jauh, *report* harian ini ditingkatkan intensitasnya. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pola komunikasi ke seluruh tim agar semua informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat seragam dan semuanya terupdate dengan cepat, sehingga apabila diperlukan *follow up* lebih lanjut, hal tersebut dapat segera dieksekusi.

> "Pola koordinasinya itu harus lebih intens, memastikan semuanya termonitor dengan baik. Di masa-masa pandemik itu, tim Satgas kita itu punya report harian. Misalkan apa yang dikerjakan, kemudian aksennya apa, terus ada kejadian apa, ada aktivitas apa, gitu. Jadi hal-hal yang sifatnya krusial untuk menjadi item-item yang harus dimonitor itu ada di dalam report harian". (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Pembiasaan skema kerja jarak jauh (*work from home*) juga melahirkan kebijakan untuk melakukan *check-in* dan *check-out* secara daring dalam urusan kerja sehari-hari.

> "Di masa pandemi, kita mulai kebiasaan baru terkait *check-in* dan *check-out*. *Check-in* itu artinya kita ketemu bareng di virtual, pukul setengah 8 gitu ya, kemudian kita diskusi terkait apa pekerjaan kita hari itu, bagi-bagi tugasnya gimana, terus nanti pola koordinasinya gimana, biasanya sore juga nanti ada lagi *check-out*. Nah, begitu terus. Bahkan sampai sekarang di Corpu check-in itu masih ada". (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Anwari, maka dapat dipahami bahwa terdapat beberapa hal yang dilakukan saat *check-in* dan *check-out* yakni melakukan *briefing*, memberikan arahan kerja, pembagian tugas, dan menentukan pola koordinasi yang tepat setiap harinya. Adapun intensitas koordinasi yang meningkat disebabkan oleh banyaknya hal yang perlu dimonitor dengan secara ketat. Hal ini juga dibenarkan dari pernyataan berikut,

> "Oh iya, pertemuan menjadi lebih intens, karena selain juga ada banyak hal yang harus kita monitor secara ketat, dan memang orang-orang yang tersebar, secara interaksi fisiknya tidak ada atau minim, maka pertemuan yang terjadwal atau yang ter-*schedule* itu menjadi lebih intens." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Bahkan, kebijakan serupa akan tetap dijalankan mengingat hasil evaluasi tim yang terbilang sangat baik. Hal tersebut juga berkaitan dengan kondisi karyawan PT United Tractors yang cukup beragam baik dari segi usia, keterjangkauan, dan lokasi kerja yang tersebar.

> " Misal di Corpu sendiri kan, suatu saat walaupun sudah full WFO, tapi kan orang-orangnya terpisah, ada yang di gedung UTNB, ada yang di cabang-site, ada yang di gedung Corpu. Sehingga pagi kita perlu kumpul bersama, dan nggak hanya koordinasi pekerjaan, kita biasanya ada sharing juga." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Pada dasarnya, penerapan skema kerja diatas terus dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan. Apabila pemimpin (*leader*) sudah merasa adanya perkembangan yang memungkinkan untuk dikurangi, maka secara frekuensi akan lebih diefektifkan, tidak perlu setiap hari, tapi cukup dua hari sekali.

c. *Coaching* dan *Mentoring*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Perseroan fokus untuk melakukan pengembangan organisasi menjadi lebih adaptif melalui pembentukan kompetensi dan karakter sumber daya manusia sehingga lebih produktif, lebih aman, dan cerdas. Oleh sebab itu, perseroan tetap melakukan program coaching dan mentoring meskipun harus dilaksanakan secara jarak jauh.

> "Aturannya diubah, caranya diubah. Tapi coachingnya tetap kencang nih. Mentoringnya juga harus tetap kencang. Jadi Jadi kita ada one-to-five. Satu orang mentor megang lima orang mentee." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Coaching merupakan proses pembinaan, baik secara kolaboratif maupun individu untuk mengembangkan pembelajaran, perubahan perilaku yang berkelanjutan, dan peningkatan kinerja. Sedangkan mentoring didefinisikan sebagai proses pembelajaran profesional terkait dengan transfer pengetahuan dari karyawan yang lebih berpengalaman dan memiliki pengetahuan lebih baik tentang pekerjaan atau tempat kerja kepada karyawan yang lebih baru dan belum cukup berpengalaman (Hilali et al, 2020). Di PT United Tractors sendiri, Edhie menjelaskan, yang menjadi mentor adalah *leader* atau *talent* yang secara khusus ditunjuk oleh perusahaan.

> "Yang jadi mentor adalah leader atau talent yang kita tunjuk. Kita ada petanya, untuk ini pegang ini. Kalau Kalau ini cocoknya sama dia. Kita Kita taruh ke sana. Kayak begitu. Jadi setelah talent identification kita buat mentoring, terus yang bukan berarti hanya talent saja, yang lainnya juga harus dilakukan dengan yang sama." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Proses *coaching* dan *mentoring* pada dasarnya menjadi bagian dari program pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh UT Corporate University (Corpu) bertujuan untuk membentuk budaya kerja karyawan sebagaimana yang diharapkan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Edhie Sarwono sebagai berikut:

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> "Jadi Jadi kita harus punya clarity dulu, kita ingin orang-orang Yuti itu kayak gimana dari sisi karakteristiknya, perilakunya, apa yang dia yakini, dan sebagainya. Kemudian dicontohkan, dimentoring, dituntut, dishadowing. Sehingga orang tuh, bosku kayak gini ya, teman kerjaku kayak gini ya. Lama-lama Lama-lama akhirnya ngeblend tadi itu ya." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Adapun penerapannya melalui model pengembangan SDM 10-20-70 berupa kombinasi pelatihan formal, sosial, dan pengalaman yang bisa dilakukan baik secara langsung di kelas maupun melalui ruang-ruang virtual seperti *sharing session.*

> "Sharing session-nya misalnya leader-leader di UT, direksi-direksi yang sharing session secara online. Terus kayak ada program Millennial Corner, yang jadi salah satu program culture untuk tetap bisa bertahan dan eksis gitu. Artinya memang program culture ini bersifat blended dengan metode-metode atau kegiatan lain di dalam perusahaan." (Niluh, Wawancara, Juli 17, 2023)

Berikut adalah gambaran model pengembangan yang diterapkan oleh PT United Tractors Tbk,

Tabel 4. 5 Skema Pengembangan Karyawan PT United Tractors Tbk.

Komposisi	**Metode**	**Platform**
10%	*Training & Self-Learning*	*Online learning, Top Up Learning, UT Libro, In Class Learning.*
20%	*Social Learning*	*Coaching, Mentoring & Sharing Session*
70%	*Experiential Learning*	*Project Implementation, On the Job Training, Customer Solution Management, Innovation*

Sumber : Laporan Keberlanjutan PT United Tractors Tahun 2022

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Beberapa program pengembangan karyawan yang yang termasuk dalam kategori *coaching* dan *mentoring* oleh PT United Tractors Tbk selama pandemi Covid-19 bersifat inklusif sehingga bisa diikuti maupun diisi oleh setiap orang di seluruh tingkatan organisasi, meliputi berbagai keahlian antara lain:

a. Online Grebeg Millennial: Membangun ekosistem belajar terstruktur, masif dan mandiri bagi seluruh karyawan UT dengan berpegang pada 4 hal, yaitu: *learning decentralization, millennial learning style matrix, gamification dan looping investment reward.*

b. UT Berpijar: Program Berbagi Ilmu & Belajar, bisa berupa *in class/online learning*, membuat konten belajar (modul, video, event, dll.)

3. Melakukan Akselerasi Adaptasi Infrastruktur Digital

Dalam laporan keberlanjutan tahun 2021, perseroan selalu berusaha untuk memastikan program digitalisasi berjalan secara sistematis dan dinamis. Hal ini didasari atas kesadaran mengenai pentingnya peran teknologi digital dalam mendukung performa kerja perseroan. Program digitalisasi di PT United Tractors Tbk telah dilakukan sejak tahun 2016, yang kemudian dipercepat dengan adanya pandemi Covid-19 disebut dengan *Digitalization Fit*.

Melalui program *Digitalization Fit*, perseroan mengedepankan bisnis proses yang didukung oleh teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas melalui beberapa program sebagai berikut:

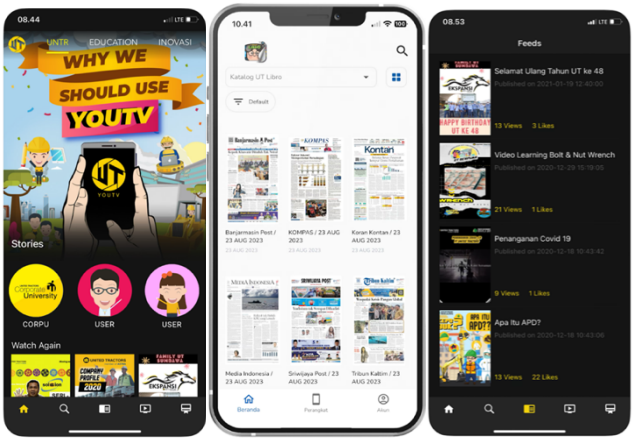
a. Prioritas mapping proses digitalisasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.
b. *Human Capital Services Application*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

c. *Learning Management System UT Smart* yang mendukung skema *development* 10-20-70.
d. Replikasi digitalisasi di seluruh grup UT

Salah satu inovasi digital yang semakin dikembangkan saat skema kerja jarak jauh (*work from home*) adalah dibuatnya aplikasi terpadu UT ONE and UT SMART. Aplikasi UT ONE merupakan layanan aplikasi internal yang dibuat sebagai *one stop service system* (OSS) untuk berbagai keperluan mulai dari penjadwalan pertemuan, rapat, absensi kehadiran, dan perizinan karyawan. Sedangkan UT SMART adalah aplikasi yang digunakan program pembelajaran karyawan yang dapat diakses oleh seluruh internal baik di kantor pusat maupun kantor cabang. Kedua aplikasi ini dapat diunduh melalui ponsel.

> "Inovasi digital selama pandemi kayak misalnya UT one buat absensi. Itu kan dibangun sama UT nya untuk internal. Terus kayak mau ngajuin cuti juga bisa. Kalau UT SMART dibuat agar *development* karyawannya tetap terjaga. Aplikasi-aplikasi tersebut di-build oleh internal sehingga komunikasinya lebih *compact*, tapi sistemnya juga lebih cepat." (Niluh, Wawancara, Juli 17, 2023)



Gambar 4. 1 UT ONE dan UT SMART

Sumber : Data Internal Perusahaan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Lebih lanjut, Edhie Sarwono menjelaskan bahwa aplikasi UT SMART menjadi salah satu inovasi yang digunakan sebagai wadah pembelajaran terintegrasi dengan menerapkan skema 10-20-70 sehingga kompetensi karyaan dapat terus dikembangkan dan diukur secara terstruktur.

> "UT SMART adalah program yang kami buat sendiri untuk pembelajaran jarak jauh berbasiskan 10, 20, 70 konsep. Sepuluhnya seperti *development* training in class, 20 dengan coaching mentoring, 70 dengan *project*. Dan *project* yang dimaksud disini sifatnya langsung *problem solving customer* punya masalah. Sehingga antara kita belajar dengan apa yang implementasikan langsung fit. Intinya, UT SMART adalah ekosistem yang kami bangun untuk mewadahi itu." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Adapun di luar aplikasi UT SMART, perseroan tetap menggunakan email dan media sosial lain dalam mendistribusikan informasi yang sifatnya internal. Email memungkinkan pengiriman pesan, dokumen, dan informasi lainnya kepada individu atau kelompok dengan cepat dan efisien.

> "Di kantor kita juga menggunakan email. khususnya di Aplikasi Microsoft Teams sehingga bisa broadcast gitu ke satu UT. Misalnya ketika tim marcom blasting disana, itu sudah dilihat sama satu UT." (Niluh, Wawancara, Juli 17, 2023)

Aneka informasi yang disebarluaskan melalui email berasal dari berbagai divisi di PT United Tractors Tbk. Informasi tersebut berkaitan dengan kegiatan perusahaan mulai dari operasional hingga human capital sehingga karyawan juga dapat mengaksesnya dengan lebih mudah.

> "Kalo isinya sendiri ya info-info perusahaan, misal kalau dari marcom tuh produk baru. Terus kalau dari Corporate Communication biasanya informasi seputar penghargaan. Lalu, HR biasanya nge-blasting info cuti, kalender kerja, dll." (Niluh, wawancara, Juli 17, 2023)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

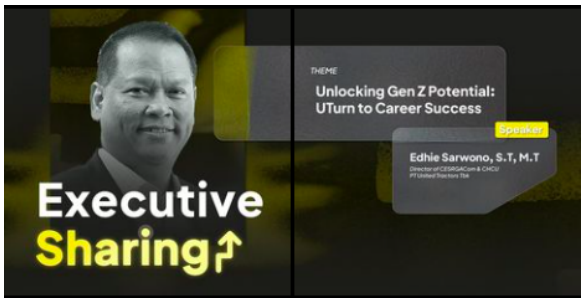
4. Membangun Kepercayaan dan Menjaga Retensi Karyawan

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian tantangan bahwa membangun kepercayaan dan menjaga retensi karyawan menjadi sangat penting, terlebih saat bekerja jarak jauh (*work from home*). Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, perseroan senantiasa memastikan adanya komunikasi yang transparan antara atasan dan bawahan. Hal ini dilakukan dengan cara menampilkan kondisi sebagaimana mestinya agar semua orang dapat mengukur dan tau apa yang harus dilakukan.

Melalui Divisi *Corporate Communication* dan *Human Capital*, perseroan menginisiasi berbagai agenda seperti dengan membuat update info terkini melalui media sosial, *sharing session*, dan lain-lain. *Sharing session* adalah kegiatan dialog yang menghadirkan banyak pemateri baik internal maupun eksternal. Kebanyakan yang menjadi pemateri adalah jajaran Board of Director (BOD) perusahaan. Kesempatan ini dijadikan sebagai sarana *transfer knowledge* sekaligus menjalin kedekatan antara BOD dengan para karyawan.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 4. 2 Executive Sharing secara Hybrid

Sumber: Instagram United Tractors Intern

Selain itu, kultur yang telah dijalankan oleh perseroan selama ini mewajibkan seorang pemimpin untuk turun langsung dalam rangka bertemu dan mendengar masukan dari cabang dan *site*. Edhie Sarwono menjelaskan bahwa budaya yang sudah dijalankan selama ini bernama Sambung Rasa.

> "Kami punya kebiasaan yang namanya Sambung Rasa. Sambung rasa itu sebenarnya kombinasi gemba, tapi dengan kita open talk. Jadi pemimpin melakukan Gemba dengan turun ke lapangan." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Sambung Rasa atau Gemba ini adalah kegiatan yang sebenarnya rutin dilakukan sebelum pandemi. Melalui kegiatan ini, jajaran direksi dan General Manager harus rutin mengunjungi teman-teman, baik yang berada di *operational holding* maupun anak perusahaan untuk berdialog dengan mereka.

> "Kegiatan Sambung Rasa ini ditujukan untuk dialog dengan mereka (karyawan), mendengarkan langsung, mulai dari keluhan yang sifatnya bisnis sampai urusan yang lebih personal. Seperti contohnya adalah remunerasi, kayak benefit atau apa sehingga akhirnya kami di BOD kan harus paham semuanya. Bisnis paham, orang paham, aturan paham. Nah itu juga menjadi seninya." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Menurutnya, dengan adanya dialog yang sifatnya terbuka maka akan mengurangi delta atau kesalahpahaman. Tentu hal ini sangat berkaitan erat dengan tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

> "Dan dengan dialog itu, maka sebetulnya mengurangi delta sekaligus menunjukkan contoh bahwa, kita itu di-taking care loh. Bukan berarti kita (BOD) omong doang, bangun negeri, tapi kita disuruh keringetan. Sedangkan yang sana (di kantor pusat) enak-enak pake AC. Tidak seperti itu. Kita juga turun, merangkul bersama-sama, memecahkan masalah maupun mendengarkan masalah mereka. Jadi sambung rasa itu wajib di kami. Sebulan Sebulan sekali harus. Seiring dengan Bipartit." (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

Di sisi lain, dalam segi pengaturan kerja, Niluh memberikan tips untuk menjaga kepercayaan baik antara pemimpin dengan karyawan maupun sebaliknya. Yang pertama adalah dengan memberikan kepercayaan dan tanggungjawab kepada karyawan. Ia beranggapan dengan cara ini maka karyawan justru akan merasa diapresiasi dan dihargai.

> "Jadi tidak hanya saling percaya, tapi gimana bisa menjaga kepercayaannya. Misalnya, dengan memberikan amanah ke seseorang itu artinya tidak hanya percaya ke orangnya aja tapi harapannya agar dia juga merasa oh nih gue udah dikasih kepercayaan loh buat bisa bekerja secara online dan gue harus tetep bisa menjaga kepercayaan itu, gitu." (Anwari, wawancara, Juli 18, 2023)

Demikian halnya disampaikan oleh Edhie mengenai kebijakan kerja yang dibuat dengan saling menjaga kepercayaan.

> "Ya, kita suka nggak suka harus percayakan ya. Jadi tips and trick-nya gini, kalau kita ada yang namanya scheduling. *Scheduling* itu dilakukan oleh leader. Di tempat kami dengan aplikasi UTOne. Maka setiap leader wajib untuk 15 menit *Morning Talk*. Pukul setengah delapan, setengah lima sore juga melakukan hal yang sama, sambil leadernya tanya progresmu gimana. sehingga paling kita pagi *check-in*, kemudian nanti sore *check-out*, sehingga di antara itu kita harus memberikan kepercayaan kepada anak buah bahwa mereka juga bekerja dengan baik. Juga timnya itu percaya

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> bahwa meskipun dengan kondisi ini leadernya juga bisa beradaptasi. jadi saling kepercayaan antar baik itu pekerjaan ataupun ya nggak suudzon lah, jangan jangan dia tidur nih atau gimana pas WFH. ” (Edhie, wawancara, Juli 20, 2023)

C. Analisis Temuan Kebijakan Komunikasi Internal PT United Tractors Tbk Selama Work From Home Tahun 2022

Berdasarkan hasil temuan yang sudah didapat, peneliti melakukan analisis teoritis terhadap kebijakan komunikasi internal yang dilaksanakan oleh PT United Tractors Tbk dalam menghadapi tantangan selama penerapan *work from home* tahun 2022. Adapun beberapa aspek yang menjadi fokus dalam hal ini antara lain sebagai berikut:

1. Proses Komunikasi Internal Yang Terjadi di PT United Tractors Tbk Tahun 2022.

Pertengahan tahun 2020 hingga akhir 2022, PT United Tractors Tbk menerapkan kebijakan bekerja jarak jauh (*work from home*). Sejak awal pelaksanaan kebijakan, komunikasi yang terjadi di internal perusahaan menjadi salah satu aspek yang sangat terdampak. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perubahan pola interaksi antara individu di dalam perusahaan yang semula dapat berinteraksi dan berkomunikasi secara langsung, namun kemudian terpaksa harus dibatasi.

Khusus pada tahun 2022, didasarkan pada perkembangan kasus Covid-19 yang terus menunjukkan tanda-tanda perbaikan, skema komunikasi dan koordinasi yang dilaksanakan oleh PT United Tractors Tbk adalah hybrid yakni menggabungkan antara komunikasi langsung dengan komunikasi tidak langsung yang tetap termediasi oleh teknologi. Komunikasi langsung ini dapat dijalankan oleh karyawan yang sedang berada di kantor baik pusat maupun cabang dan *site* sesuai dengan ketentuan kerja divisi masing-masing.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Sedangkan komunikasi tidak langsung merupakan skema kerja yang dijalankan oleh karyawan dari rumah masing-masing sesuai dengan ketentuan kerja masing-masing divisi.

Dalam konteks komunikasi dan koordinasi, PT United Tractors Tbk sendiri menggunakan beberapa media komunikasi sebagai berikut,

Tabel 4.6 Media Komunikasi Internal PT United Tractors Tbk.

No.	Jenis Kegiatan dan Pesan	Audiens	Media
1.	Koordinasi harian - Intra tim - Antar tim	Seluruh Karyawan Head Office, Cabang, dan Site.	WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet.
2.	Pengumuman, Memo, Intruksi Kerja	Seluruh Karyawan	Email
3.	Laporan kehadiran, perizinan, cuti, dll	Karyawan	Aplikasi UT One
4.	Program Pengembangan	Karyawan	Aplikasi UT Smart

Sumber: Olahan Data Penelitian, Peneliti.

Lebih lanjut berdasarkan data temuan kemudian dikaitkan dengan perspektif yang dikemukakan oleh Welch & Jackson (2007), berikut adalah aktor-aktor komunikasi yang ada di PT United Tractors Tbk.

Tabel 4. 7 Matriks Komunikasi Internal PT United Tractors Tbk.

No.	Dimensi	Level	Arah	Partisipasi	Konten
1.	*Internal line management*	Manajer lini/	Utamanya dua arah	Manajer Lini-	Peran karyawan

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	communication	supervisor		Karyawan	yang berdampak pribadi
2.	*Internal team peer communication*	Rekan tim	Dua arah	Karyawan-karyawan	Informasi tim
3.	*Internal project peer communication*	Rekan kelompok proyek	Dua arah	Karyawan-karyawan	Informasi proyek
4.	*Internal corporate communication*	Manajer strategik/manajemen puncak	Utamanya dua arah	Manajer strategik-karyawan	Isu atau masalah organisasi

Sumber: Data olah peneliti berdasarkan
Welch & Jackson (2007), diterjemahkan.

Analisa di atas dapat disederhanakan lagi melalui Teori Aliran Informasi bahwa komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan di PT United Tractors Tbk, biasanya terkait dengan intruksi tugas, informasi aktivitas terkini, dan pemberian *feedback* termasuk dalam kategori komunikasi secara vertikal. Sedangkan komunikasi yang terjadi dalam satu tingkatan yang sama, misalnya antara karyawan dengan karyawan atau manajer dengan manajer dapat dikatakan sebagai komunikasi secara horizontal. Dalam hal ini, komunikasi menitik beratkan pada pertukaran pesan, *brainstorming* ide, dan sebagainya.

2. Peran kepemimpinan ditinjau sebagai bagian dari komunikasi internal yang efektif antara atasan dengan bawahan.

Pemimpin merupakan salah satu aspek penting dalam komunikasi internal yang berperan, baik sebagai komunikator maupun komunikan di

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki kewenangan dan kemampuan untuk mempengaruhi serta memotivasi perilaku pihak lain dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai, 2003). Tujuan tersebut hanya dapat dicapai apabila seorang pemimpin mampu menerapkan kebijakan komunikasi yang tepat bagi perusahaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa aspek kepemimpinan yang dilaksanakan oleh para pemimpin di PT United Tractors Tbk telah berjalan secara efektif sehingga menjadi dasar keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan selama penerapan kebijakan *work from home* tahun 2022. Sebagaimana yang menjadi fokus dalam penelitian ini, efektivitas tersebut didasarkan pada aspek keterbukaan komunikasi antara manajemen dengan karyawan yang ditandai dengan adanya transfer ide, informasi, sikap, dan emosi antar individu di dalamnya. Hal tersebut menunjukkan adanya relevansi dengan teori yang dijelaskan oleh Kang dan Sung (2017) dan Tkalac Vercic (2017) sebagai bentuk komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan yang bersifat simetris.

Komunikasi yang bersifat simetris dan dua arah akan merekatkan hubungan, baik antara karyawan dengan manajemen maupun dengan sesama karyawan itu sendiri. Namun demikian, pada beberapa hasil temuan disebutkan bahwa komunikasi simetris yang terjadi secara dua arah menemui beberapa catatan penting. Pertama, komunikasi dua arah senantiasa terbuka bagi siapa saja, namun intensitasnya semakin berkurang seiring dengan semakin tingginya tingkatan yang ada dalam struktur dan birokrasi organisasi. Hal ini dapat diketahui bahwa komunikasi dua arah antara karyawan dengan manajer lebih sering dapat dilakukan daripada komunikasi antara karyawan dengan direktur. Kedua, komunikasi dua arah tidak serta merta mampu memengaruhi keputusan para pengambil kebijakan. Indikasinya adalah tetap terlaksananya kegiatan *sharing session* dan diskusi terbuka lainnya, namun kewenangan untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mengambil keputusan tetap berada pada jajaran manajemen. Kedua hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh kekuasaan dalam birokrasi perusahaan.

Berikutnya, mengacu pada riset yang dilakukan oleh Renjen (2021) dalam Deloitte Insight, menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menjadikan proses kepemimpinan berjalan sangat efektif dan memiliki tingkat resiliensi tinggi selama pandemi Covid-19 adalah keberhasilan pemimpin di PT United Tractors Tbk, mulai dari BOD (*Board of Director*) hingga kepala divisi (*Head Division*) dalam melakukan empati (*empathizing*) terhadap kondisi yang sedang dihadapi baik secara internal maupun eksternal.

Pada dasarnya empati menjadi salah satu bagian kecerdasan emosional yang mana seseorang dapat mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain. Dalam ilmu komunikasi, kemampuan empati menjadi salah satu aspek penting yang kerap menjadi dasar bagi keberhasilan dan efektivitas komunikasi interpersonal. Berkaitan dengan hal tersebut, pemimpin di PT United Tractors Tbk selama menjalankan tugasnya selalu berusaha untuk memahami kondisi yang sedang dialami dan dihadapi oleh perusahaan, termasuk karyawan. Dibuktikan dengan beberapa temuan wawancara yang mengatakan bahwa dalam banyak kondisi, pemimpin berusaha memahami kondisi dan mencoba memberikan opsi jalan keluar atas kendala yang dialami oleh karyawannya. Dengan demikian, setiap perumusan kebijakan pun akan dapat dijalankan secara tepat sasaran dan diikuti dengan baik oleh para karyawan.

3. Penyesuaian Kebijakan Skema Kerja, Pola Koordinasi, dan Komunikasi Internal Yang Berorientasi Pada Karyawan dan Teknologi.

Kegiatan operasional yang semula dilaksanakan secara langsung dan terpusat di kantor, kemudian beralih menggunakan skema bekerja jarak jauh (*work from home*) sebagai bentuk penyesuaian terhadap kondisi krisis di tengah pandemi Covid-19 sejak tahun 2020 hingga pertengahan tahun 2022. Berkaca

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pada teori strukturasi dan perubahan organisasi, menurut Lunenburg (2010) hal ini sejalan dengan anggapan bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan mendorong organisasi untuk turut berubah, baik dari segi struktur kebijakan maupun sumber daya yang dimilikinya.

Berdasarkan data temuan yang didapat, proses penyesuaian kebijakan yang dijalankan oleh PT United Tractors Tbk menjadi bukti komitmen perusahaan untuk terus menumbuhkan *workforce agility* agar dapat bertahan di tengah kondisi krisis pandemi Covid-19 yang ditandai dengan ditetapkannya perubahan terhadap kebijakan perusahaan. Adapun beberapa penyesuaian tersebut tetap mempertahankan dasar-dasar kebijakan yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented management*) dan didukung oleh digitalisasi. Hal tersebut dilaksanakan dalam hal skema kerja, pola koordinasi, dan komunikasi internal di dalam perusahaan.

Kebijakan yang berorientasi pada karyawan menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh PT United Tractors Tbk. Menurut Rasberry (1993) disebutkan bahwa *employee-oriented management* merupakan salah satu bagian dari komunikasi manajerial yang efektif yang mana ciri-cirinya adalah (1) menempatkan sisi kemanusiaan dalam tataran manajemen, (2) adanya kerjasama antara pihak manajemen dengan karyawan, dan yang terpenting yakni timbulnya kesadaran bahwa (3) komunikasi yang efektif wajib dilaksanakan di seluruh lapisan organisasi. Beberapa temuan data mengenai kebijakan perusahaan yang memperkuat argumen tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Prioritas PT United Tractors Tbk terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan dengan menerapkan kebijakan *work from home*
b. Terfasilitasinya komunikasi antara manajemen di PT United Tractors Tbk dengan karyawan yang ditunjukkan melalui forum-forum kegiatan *sharing session* dan sambung rasa secara berkala.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

c. Keterbukaan seorang *leader* untuk mendengarkan masukan dari bawahannya.

Lebih lanjut, poin menarik dari kebijakan yang berorientasi pada karyawan ditandai dengan aspek keterlibatan karyawan. Proses pelibatan tersebut secara tidak langsung akan membentuk lingkungan kerja yang mengharuskan karyawan untuk secara proaktif memainkan perannya sebagai komunikator maupun komunikan, baik yang berhubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja. Hal ini dapat diketahui melalui data temuan mengenai bagaimana pola koordinasi dan komunikasi internal yang dijalankan. Misalnya dari segi komunikasi antara atasan dengan bawahan yang bersifat terbuka. Ditunjukkan melalui beberapa hal seperti pimpinan tetap memberikan kepercayaan dan tanggungjawab kepada bawahannya sesuai dengan tupoksi masing-masing, membuka kesempatan untuk berdiskusi, hingga berbagi pengetahuan dan pengalaman. Begitupun halnya, pola koordinasi dan komunikasi antar sesama karyawan tetap berjalan dengan baik meski harus termediasi oleh teknologi.

Aspek berikutnya berkaitan dengan peran teknologi dalam implementasi kebijakan selama *work from home* mulai dari skema kerja, koordinasi, hingga komunikasi internal di PT United Tractors Tbk. Data temuan menyatakan bahwa proses akselerasi digital di lingkungan perusahaan meningkat secara signifikan seiring dengan dibutuhkannya teknologi untuk memudahkan bekerja jarak jauh (*work from home*). Hal ini dapat dilihat dari bervariasinya media komunikasi yang digunakan mulai dari WhatsApp, Microsoft Teams, hingga aplikasi terintegrasi yang dikembangkan secara mandiri oleh perusahaan, yaitu UT One.

Aplikasi UT One sebagai salah satu media komunikasi internal di PT United Tractors Tbk mengalami pengembangan sedemikian rupa untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mengakomodasi kebutuhan interaksi antar karyawan, pengelolaan ketenagakerjaan, modul pelatihan digital, dan pemantauan proses bisnis. Adapun bentuk pengembangan aplikasi UT One disesuaikan dengan kebutuhan yang terjadi selama masa pandemi meliputi pengaturan resiko kesehatan dan keselamatan karyawan selama pandemi, program kepersonaliaan, pengembangan metode pelatihan dan pembelajaran yang dialihkan menjadi *e-learning*. Berdasarkan data yang didapat, pada tahun 2020-2022 tercatat lebih dari 25.758 karyawan yang mengikuti pelatihan daring.

Berbagai langkah koordinasi dan komunikasi internal sebagaimana yang telah diuraikan di atas membuktikan bahwa cara komunikasi dan pendekatan yang digunakan oleh manajemen mulai dari perencanaan hingga evaluasi kebijakan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan selama pandemi Covid-19. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh O'boyle & Harter (2022) berjudul *Learn from the Best* menyebutkan bahwa faktor penentu keberhasilan komunikasi internal bergantung pada filosofi kepemimpinan dan strategi kebijakan yang berorientasi pada karyawan dan teknologi sehingga dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan, mampu menjaga kestabilan performa dan akuntabilitas tenaga kerja, manajemen informasi dan proses komunikasi, seta pemberian kesempatan untuk belajar dan berkembang bagi para karyawan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Pandemi Covid-19 secara nyata berpengaruh pada kegiatan operasional PT United Tractors Tbk, yang semula menerapkan *work from office* beralih menjadi *work from home* (jarak jauh). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa tantangan yang dihadapi oleh PT United Tractors Tbk antara lain adanya peralihan dari *work from office* menjadi *work from home* yang menyebabkan terjadinya perubahan skema kerja secara mendadak sehingga menimbulkan ketidakpastian dan memunculkan kendala baik secara teknis maupun non-teknis. Hal ini dapat diketahui seperti perlu adanya pembiasaan budaya baru, kurangnya penguasaan akan teknologi, dan kondisi rumah (lingkungan kerja) yang kurang kondusif.

Selain itu, pertemuan yang biasanya dilakukan secara tatap muka tidak dapat dilakukan. Misalnya berbagai agenda seperti rapat, koordinasi, dan *town hall*, harus dilakukan secara daring yang tidak jarang menemui kendala berupa menurunnya tingkat interaktivitas dan partisipasi peserta dalam forum. Apabila tidak diatasi dengan optimal, maka tantangan-tantangan di atas akan berpengaruh pada menurunnya tingkat kepercayaan dan retensi karyawan.

Adapun berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, PT United Tractors Tbk berhasil menerapkan kebijakan-kebijakan yang mampu mengatasi tantangan yang ada. Secara garis besar, kebijakan komunikasi internal yang diambil oleh PT United Tractors berfokus pada aspek *human touch* dan *employee-centric* yang ditunjukkan dengan mengedepankan peran kepemimpinan yang bersifat terbuka, empati, dan adaptif. Selain itu, perusahaan melakukan penyesuaian skema kerja di era *new normal* yang selaras dengan 4 *Fit Strategy* dengan memberikan kejelasan aturan kerja dan tetap melaksanakan *coaching mentoring*. Dua kebijakan utama tersebut didukung dengan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

proses akselerasi adaptasi infrastruktur digital melalui pembuatan berbagai aplikasi yang digunakan untuk memudahkan berbagai kegiatan internal.

Pada akhirnya, sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya bahwa bagian terpenting dalam hubungan karyawan adalah komunikasi. Terlebih saat perusahaan dihadapkan pada kondisi krisis yang mana menimbulkan banyak tantangan tidak terduga, komunikasi menjadi jembatan perantara yang menyatukan banyak pemikiran dan melancarkan proses koordinasi.

B. Saran

Berdasarkan pada limitasi yang telah ditetapkan pada bagian awal penelitian ini, peneliti memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya agar penelitian berikutnya diharapkan dapat lebih mengeksplorasi aspek-aspek komunikasi internal lain yang belum termuat dalam penelitian ini baik di PT United Tractors Tbk ataupun di perusahaan lainnya.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR PUSTAKA

Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41–54. https://doi.org/10.6007/ijarafms/v10-i1/6991

Barlow, C. (2022). Effective Internal Communication. Communication Building Blocks. *Smith Goodfellow*. https://sgpr.co.uk/introducing-building-blocks-helping-you-build-your-business-communications/

Bloom, N. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 130, Issue 1, 165–218, https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Chapman, B. (2020) Big Offices May Be Thing of The Past After Coronavirus Lockdown is Lifted, Says Barclays Boss. *The Independent*, 29 April. https://www.independent.co.uk/news/business/news/barclays-offices-after-coronavirus-ockdown-jes-staley-a9490291.html

Choudury, P. (2020), Our Work From Anywhere Future. *Harvard Business Review*, November 2020. https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future

Grunig, J.E., (2006). Characteristics of Excellent Communication. Dalam Gillis Tamara L(ed). *IABC Handbook of Organizational Communication 4th edition*. Jossey Bass.

Heinonen, S., Karjalainen, J., Ruotsalainen, J. (2017). Surprise as the new normal – implications for energy security. *European Journal of Futures Research.* 5(1), pp. 1–13. doi: 10.1007/s40309-017-0117-5.

Kang, M., & Sung, M. (2017). How Symmetrical Employee Communication Leads to Employee Engagement and Positive Employee Communication Behaviors: The Mediation of Employee-Organization Relationships. *Journal of Communication Management,* 21, 82-102.

Katz, R.L. (1955), Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, Vol. 33 No. 1, 33-42

Lunenberg, F.C. (2010). Managing change: The Role of The Change Agent. *International Journal of Management, Business, and Administration,* 13(1), 1-6

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Men, L & Bowen, S. (2016). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.

Nowotny, S, Hirsch, B ,& Nitzl, C. (2022). The influence of organizational structure on value-based management sophistication, *Management Accounting Research*. Volume 56, 2022, 100797, ISSN 1044-5005, https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797.

Nugroho, I. (2022, Desember 21). Strategi Inovasi United Tractors Akali Panas Dingin Bisnis Batubara: Edhie Sarwono THE INSIDER. [Video]. https://www.youtube.com/@IndrawanNugroho

O'boyle, E., & Harter, J. (2022). Employee Engagement Models: Learn from the Best. *Gallup Organization.*https://www.gallup.com/workplace/390821/learn-best-employee-engagement-models.aspx

OECD. (2020).OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). *OECD Publishing*

Potter, E. E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research,* 24, 73–84. http://doi.org/10.1007/s12122-003-1030-1

Rachmawati, J. N. (2018) *Analisis VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*. Statistic Consulting B Institut Teknologi Sepuluh September. https://www.academia.edu/39922734/Analisis_VUCA_Volatility_Uncertainty_Complexity_Ambiguity_.

Renjen, P (2020). The Heart of Resilient Leadership: Responding to COVID-19. *Deloitte Insight*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html

Rasberry, R & Lindsay, L. (1993). *Effective Managerial Communication* (2nd Ed.). International Thomson Publishing.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Prentice Hall

Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455– 482. http://doi.org/10.1108/14637150610678078

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)**
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Smith M. (2021). Most Workers want to work from home after Covid-19. *YouGov*. 22 September. https://yougov.co.uk/topics/economy/articles-reports/2020/09/22/most-workers-want-work-home-after-covid-19 .

Welch, Mary & Paul R. Jackson. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journey*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198.

Withworth, B., (2006). Internal Communication. Dalam Gillis Tamara L (ed). *The IABC Handbook of Organizational Communication 4th edition*. Jossey Bass.

Verčič, Ana & Poloski Vokic, Nina. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*. Volume 43, Issue 5, 2017, Pages 885-893, ISSN 0363-8111, https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

LAMPIRAN

A. Interview Guide

No.	Jenis Data		Metode Pengumpulan	
			Wawancara	**Studi Dokumen**
1	**Profil Perusahaan**	a. Sejarah Perusahaan		
		b. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan		
		c. Tagline Perusahaan		
		d. Struktur Organisasi		
2	**Peraturan Penerapan Sistem Kerja Work From Home selama Pandemi Covid-19**	a. Memo Pengumuman Kebijakan		
		b. Peraturan Sejenis		
3	**Presensi Kehadiran Karyawan (Online dan Offline)** **untuk mengetahui tingkat kehadiran karyawan apakah masih engage dengan pekerjaannya.*	a. Presensi kehadiran harian		*optional*
		b. Presensi kehadiran dalam acara internal		*optional*
4	**Komunikasi Internal perusahaan di Divisi Corporate Human Capital Management and Corporate**	1. Bagaimana penilaian terhadap komunikasi internal perusahaan yang telah berjalan selama WFH?		

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

No.	Jenis Data		Metode Pengumpulan	
	University (CHCM-CorpU) A. **Peran Kepemimpinan,** meliputi: • Gaya Kepemimpinan, • Kompetensi Kepemimpinan, • Prinsip Kerja/ Core Value Perusahaan.	2. Bagaimana gambaran komunikasi internal perusahaan yang terjadi selama WFH? 3. Apakah bapak terlibat dalam perumusan kebijakan perlaihan dari normal ke WFH? Bisa diceritakan. 4. Bagaimana peran manajer dalam mempersiapkan implementasi WFH? 5. Gaya kepemimpinan apa yang digunakan oleh pimpinan? 6. Bagaimana alur decision making yang dilakukan? 7. Apa saja tantangan yang ditemui selama pelaksanaan WFH? 8. Bagaimana pemimpin menghadapi tantangan yang terjadi? 9. Kompetensi apa yang dimiliki oleh pimpinan/karyawan? 10. Seberapa jauh *core value* atau karakteristik yang dimiliki perusahaan untuk dijadikan pedoman bagi pemimpin/karyawan		

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

No.	Jenis Data		Metode Pengumpulan	
		dalam membentuk perilaku organisasi selama *Work From Home*? 11. Bagaimana core value atau karakteristik yang dimiliki perusahaan untuk dijadikan pedoman bagi pemimpin dalam membentuk perilaku organisasi selama *Work From Home*?		
	B. Pola Komunikasi Internal, meliputi: • Komunikasi Vertikal • Komunikasi Horizontal	1. Apakah ada perubahan pengalaman komunikasi dan koordinasi yang dirasakan organisasi selama *Work From Home*? 2. Bagaimana alur komunikasi yang terbentuk saat *Work From Home*? 3. Apakah ada pertemuan rutin dsb yang dilakukan? seberapa seringkah itu? 4. Apakah terjadi kendala selama berinteraksi dengan atasan maupun sesama rekan kerja? 5. Secara formal, apakah karyawan		

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

No.	Jenis Data		Metode Pengumpulan	
		dapat berkomunikasi secara baik dan leluasa dengan karyawan yang memiliki posisi lebih tinggi, bahkan dengan pihak manajemen? 6. Secara informal, apakah karyawan dapat berkomunikasi secara nyaman dengan sesama karyawan maupun pihak manajemen?		
	c. Media Komunikasi Internal	1. Platform apa yang digunakan oleh divisi untuk memenuhi kebutuhan kerja divisi *Corporate University* selama *Work From Home*? 2. Bagaimana *platform* komunikasi virtual memfasilitasi saluran komunikasi dan koordinasi divisi *Corporate University* selama *Work From Home*? 3. Apa fungsi masing-masing platform yang digunakan divisi *Corporate*		

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

No.	Jenis Data		Metode Pengumpulan	
		University selama penerapan *Work From Home*? 4. Apakah terjadi kendala selama menggunakan *platform* tersebut? 5. Bagaimana cara mengatasi kendala yang terjadi?		

B. Transkrip Wawancara

Keterangan

P **:** Peneliti

I : Informan

Informan	: **Bapak Ahmad Anwari (Head of United Tractors Corporate University)**
Tanggal Wawancara	: 18 Juli 2023
Tempat	: Zoom Meeting
Hasil Wawancara	:

P:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jadi nanti langsung ditranskrip seperti itu. Sebelumnya, agar backgroundnya jelas, kenapa saya memilih Pak Anwari sebagai narasumber ini, karena kebetulan komunikasi internal ini adalah salah satu aspek yang people banget, Dan kebetulan kalau dari Pak Anwari sendiri, juga bergeraknya di Human Capital, di Corpu, seperti itu. Makanya Makanya harapannya saya bisa mendapatkan beberapa insight untuk keperluan penelitian ini. Untuk memulainya, mungkin Pak Anwari bisa memperkenalkan dulu secara resmi untuk posisi, lalu jobdesknya apa saja?

I:
Oke, terima kasih. Jadi saya Ahmad Anwari, di United Tractors, di bagian human capital, corporate human capital and corporate university lebih tepatnya, dan lebih spesifiknya adalah leader di corporate university. Jadi ruang lingkup corporate university itu, pertama culture, kedua terkait recruitment, ketiga terkait assessment, kemudian yang keempat terkait development, baik itu yang soft skill maupun hard skill. Oke, itu perkenalan dari saya.

P:
Oke, Pak. Terima Terima kasih. Langsung, Pak, ya. Kok saya jadi deg-degan sih?

I:
Gak apa-apa, kita ngobrol santai aja.

P:
Ini biasanya Pak Anwar yang interview, sekarang saya nanya-nanya.

I:
Nanti aku kan ngikutin kamu aja. Kebutuhanmu seperti apa. Oke.

P:
Iya, Pak. Oke. Oke. Jadi ini masuk ke bagian yang pertama tadi, Pak. Ini Ini tentang yang general dulu. Sebenarnya kalau di tahun 2022, gambaran kegiatan perusahaan itu seperti apa Pak? Sistem

Sistem kerja dan lain sebagainya selama pandemi COVID-19.

I:
Kalau tahun 2022 itu sebenarnya sudah relatif, sudah lebih smooth lah ya, artinya secara peraturan juga sudah lebih longgar, dan kemudian kita juga sudah memasuki fase yang dari sisi adaptasi kita juga sudah mulai terbiasa dengan protokol yang baru, dengan peraturan-peraturan yang baru, jadi sudah relatif lebih smooth. Dan juga pelan-pelan WFO-WFA secara komposisinya juga sudah mulai dilonggarin, mulai 75 persen, 25 persen, terus nanti memang kadang begitu ada lonjakan yang positif, akan diturunin

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

lagi. Tapi secara umum 2022 itu kita menjalankan WFO, WFO itu udah relatif lebih smooth lah. Oke, re. Terima kasih...

Selamat menikmati selamat menikmati

P:
Halo Pak Anwarid.

I:
Halo, kenapa Lek?

P:
Wah, tiba-tiba mati Pak, Mohon maaf ya.

I:
Ya, nggak apa-apa. Aku kirain sinyalku yang bermasalah.

P:
Nggak tahu juga sih, Pak. Ini Ini dari saya atau apa, Pak. Kayaknya Kayaknya dari saya, sih.

I:
Jadi, tadi yang direkam hilang dong?

P:
Sepertinya ikut kejeda Pak kayanya Pak. Semoga masih ada sih. Dilanjut aja, nggak apa-apa. Jadi tadi kan pertanyaannya gambaran ya Pak ya, gambaran selama tahun 2022, sudah mulai beradaptasi seperti itu kurang lebih? Selanjutnya, ini kan kebetulan saya mau ancarai Bapak sebagai head.

Selama kebijakan itu, Pak, apakah Bapak terlibat untuk perumusan kebijakan terkait kebijakan WFH? Ya,

I:
Karena salah satu bagian dari tim yang menghandle terkait dengan WFO-WFA itu adalah untuk bagian di edukasinya. Jadi memang bagian dari CSEK sementara. Saya Saya sebentar lagi.

P:
Siap, siap, siap.

I:

UNIVERSITAS GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jadi memang Human Capital dan Korpus Universitas itu pegang peranan penting di dalam masa pandemi, karena selain juga Human Capital mengendalai pekerjaan pekerjaan juga, sehingga semua polisi terkait waktu kerja, jam kerja, sistem kerja, dan protokol segala macam itu juga bersama-sama dengan tim yang lain itu diremuskan. Saya sendiri juga tergabung ke dalam Satgas, Satgas COVID perusahaan, sehingga memang menjadi bagian dari tim yang menghandle secara langsung, mulai dari polisinya, kemudian eksekusinya, evaluasi, dan juga hal-hal lain yang terkait dengan penerapan bekerja atau WFO di masa pandemi.

P:
Oke Pak Anwar, mungkin lebih disesifikan lagi ya Pak, untuk pertimbangannya hingga memilih, skema, katakanlah setengah WFO, setengah WFH itu apa yang dipertimbangkan?

I:
Sebenarnya gini, keselamatan dan kesehatan karyawan itu nomor satu. Itu yang perlu menjadi pertimbangan. Jadi, berapapun risikonya, itu tetap kemudian keselamatan karyawan nomor satu. Sehingga Sehingga waktu di awal-awal pandemi, ya memang perusahaan, karena waktu itu masih awal-awal pandemi, sehingga ada ketidakpastian yang besar, kita belum tahu, belum ada vaksin, segala macam, kita full total WFH semua. Dan kita menerapkan policy yang tetap.

Tapi begitu tahun berikutnya kemudian ada vaksin, ada proses imunisasi, kita relatif lebih confidence untuk mulai mengatur atau menjalankan roda bisnis secara bertahap. Kebijakan 50-50, WFO-WFA itu adalah bagian dari proses bagaimana kita menyesuaikan diri dengan new normal itu. Sehingga ketika kondisinya sudah terkendali, kita berlahan-lahan bagi komposisi karyawan kita yang WFO dan WFA. Tentu Tentu ada kriteria-kriterianya. Jadi misalkan yang masih harus WFO adalah orang-orang yang resikonya lebih tinggi tentunya.
Misalkan yang lagi hamil, lagi menyusui, yang sudah usia di atas 50,

P:
50,

I:
kemudian yang punya potensi komorbid, penyakit, seperti itu.

P:
Berarti kebijakan ini hanya untuk yang di head office atau seluruh sabang Indonesia?

I:
Seluruh sabang SAIT.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN SELAMA PENERAPAN SISTEM WORK FROM HOME PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus
Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Komunikasi Internal di PT United Tractors Tbk Tahun 2022)
Anugerah Dewa Ale Kuncoro, Drs. I Gusti Ngurah Putra, M.A.
Universitas Gadjah Mada, 2024 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

P:
Oh, oke.

I:
Karena berlaku seluruh Indonesia. Hanya Hanya memang kebijakan itu sifatnya guidance ya. Guidance itu pengertiannya misalkan gini, dalam satu divisi komposisi yang masuk wfo-wfo itu adalah 50-50 gitu ya, 50-50. Nah itu diserahkan ke masing-masing divisinya untuk diatur, jadi enggak sampai kemudian di bawah divisi kan ada departemen. Di bawah departemen ada seksen mungkin, atau ada tim kecil gitu. Nggak

Nggak kok semata-mata kemudian di divisi 50 berarti di Departemen 50, di tim kecil 50, enggak begitu. Tergantung kebutuhan, jadi ada mungkin Departemen tentu-tentu yang dia membutuhkan kehadiran di kantor lebih besar. Nah itu mungkin komposisi WFO-nya lebih besar. Tapi Tapi secara overall, patokan

P:
50-50

I:
itu kita pakai.

P:
Untuk gambaran secara generalnya sudah mulai terbayang, terus pasti itu kan terjadi perubahan ya Pak, termasuk dengan pengalaman komunikasi yang terjadi. Gimana perubahan dari segi komunikasi, segi koordinasi, perubahannya seperti apa dari yang normal ke *work from home*?

I:
Pertama, kondisi di awal-awal, pola pendekatannya adalah pola pendekatan yang strik. Jadi ya, benar-benar pendekatan yang keras. Maksudnya keras itu, kalau melanggar kita kasih sanksi. Karena menyangkut keselamatan dan kesehatan bukan hanya dia, tapi juga karyawan yang lain. Sehingga peraturan misalkan harus di rumah, waktu di awal-awal ya, kita terapkan aturan karyawan harus di rumah dan tidak boleh berada di tempat umum, tidak boleh pergi ke mal, nah itu kita kontrol ketat itu.

Jadi para leader diminta untuk mengontrol alam buahnya. Dan kemudian protokol aturan terkait vaksin, kemudian aturan protokol terkait dengan bagaimana berinteraksi pakai masker, segala macam itu diterapkan secara ketat. Artinya memang penyesuaiannya di awal-awal itu lebih ketat, baru kemudian setelah dirasa situasinya semakin produksi, apa namanya, itu kita longgarkan. Tentu itu kita imbangin dengan pola edukasi ya.

P: