



Scripta Humanika: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan

Vol. 2 No. 1 August 2026, Hal 191-203

ISSN: 3110-892X (Print) ISSN: 3110-8911 (Electronic)

Open Access: <https://scriptaintelektual.com/scripta-humanika/index>

Strategi Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan PT. Indonesia Jaman Sekarang di Era Pandemi COVID-19

Tasya Zeffany^{1*}, Sigit Pramono²

¹⁻² Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Inter Studi, Indonesia

email: tasyazeff@gmail.com¹

Article Info :

Received:

29-07-2026

Revised:

06-08-2026

Accepted:

16-08-2026

Abstract

This study examines the internal communication strategies implemented by PT Indonesia Jaman Sekarang to improve employee work motivation during the COVID-19 pandemic. Using a descriptive qualitative approach, data were obtained through online interviews with key management informants and supported by relevant secondary sources. The findings show that the company developed an adaptive-holistic internal communication strategy consisting of two complementary dimensions. The structural-functional dimension included clearer communication flows, appropriate use of digital media, message standardization, clarification practices, vertical and horizontal communication, and direct managerial involvement. The relational-empathic dimension emphasized personal attention, team-building activities, company outings, social support, informal interaction, and managerial empathy toward employees affected by the pandemic. These strategies reduced communication barriers, strengthened trust, improved interpersonal relationships, and supported employee motivation under conditions of uncertainty. The study concludes that effective internal communication during organizational crises requires the integration of clear communication structures with relational and emotional support. This integrated approach positions internal communication as a strategic leadership capability for maintaining employee motivation, organizational cohesion, and work continuity during disruptive conditions. It also provides practical guidance for organizations facing similar disruptions.

Keywords: Internal Communication, Communication Strategy, Work Motivation, Employee Relations, COVID-19 Pandemic.

Akbsrak

Penelitian ini mengkaji strategi komunikasi internal yang diterapkan oleh PT Indonesia Jaman Sekarang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan selama pandemi COVID-19. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data yang diperoleh melalui wawancara daring bersama informan kunci dari pihak manajemen serta didukung oleh sumber-sumber sekunder yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mengembangkan strategi komunikasi internal adaptif-holistik yang terdiri atas dua dimensi yang saling melengkapi. Dimensi struktural-fungsional mencakup alur komunikasi yang lebih jelas, penggunaan media digital yang tepat, standarisasi pesan, praktik klarifikasi, komunikasi vertikal dan horizontal, serta keterlibatan langsung manajemen. Dimensi relasional-empatik menekankan perhatian personal, kegiatan team building, outing perusahaan, dukungan sosial, interaksi informal, serta empati manajemen terhadap karyawan yang terdampak pandemi. Strategi tersebut mampu mengurangi hambatan komunikasi, memperkuat kepercayaan, meningkatkan hubungan interpersonal, serta mendukung motivasi kerja karyawan dalam kondisi ketidakpastian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal yang efektif dalam situasi krisis organisasi memerlukan integrasi antara struktur komunikasi yang jelas dengan dukungan relasional dan emosional. Pendekatan terintegrasi tersebut menempatkan komunikasi internal sebagai kemampuan kepemimpinan strategis dalam menjaga motivasi karyawan, kohesi organisasi, dan keberlangsungan kerja selama kondisi dirupsi. Pendekatan ini juga memberikan panduan praktis bagi organisasi yang menghadapi kondisi serupa.

Kata kunci: Komunikasi Internal, Strategi Komunikasi, Motivasi Kerja, Hubungan Karyawan, Pandemi COVID-19.



©2026 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan mendasar terhadap pola kerja, interaksi, dan komunikasi dalam organisasi, termasuk perusahaan swasta yang harus menyesuaikan kegiatan operasional dengan berbagai pembatasan sosial. Peralihan aktivitas kerja dari pola tatap muka menuju

komunikasi berbasis digital menyebabkan organisasi semakin bergantung pada media daring untuk menyampaikan informasi, memberikan instruksi, dan melakukan koordinasi pekerjaan. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi komunikasi, tetapi juga menuntut kemampuan organisasi dalam mempertahankan efektivitas hubungan antara pimpinan dan karyawan ketika interaksi langsung menjadi terbatas (Hidayat, 2022). Kondisi demikian menunjukkan bahwa komunikasi menjadi salah satu elemen strategis dalam mempertahankan keberlangsungan aktivitas organisasi sekaligus menjaga motivasi sumber daya manusia pada situasi krisis (Muslih, 2020).

Komunikasi internal memiliki posisi penting karena menjadi sarana pertukaran informasi, gagasan, instruksi, dan umpan balik di antara anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi internal yang berlangsung secara efektif dapat memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan, mengurangi kesalahpahaman, serta membentuk lingkungan organisasi yang lebih kondusif bagi pelaksanaan pekerjaan (Agustini & Purnaningsih, 2018). Arus komunikasi yang terkelola dengan baik juga memungkinkan organisasi membangun keterlibatan karyawan karena setiap individu memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab, tujuan, dan kontribusinya terhadap organisasi (Sukatno et al., 2018). Efektivitas komunikasi internal dengan demikian tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga menjadi instrumen manajerial untuk membangun kepercayaan, keterikatan, dan koordinasi antarpihak di dalam perusahaan.

Kebutuhan terhadap komunikasi internal menjadi semakin penting ketika organisasi menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan kerja yang berlangsung secara cepat. Sistem kerja jarak jauh yang berkembang selama pandemi menciptakan sejumlah persoalan, seperti berkurangnya intensitas pertemuan langsung, meningkatnya ketergantungan terhadap media digital, keterlambatan respons, serta potensi perbedaan interpretasi terhadap pesan yang disampaikan (Parlindungan, 2022). Pola komunikasi digital memang memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk mempertahankan kegiatan operasional, namun efektivitasnya tetap bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola saluran komunikasi dan membangun keterbukaan antarkaryawan (Jessica et al., 2023). Organisasi karena itu memerlukan strategi komunikasi internal yang terencana agar perubahan pola kerja tidak menghasilkan distorsi informasi, konflik interpersonal, maupun penurunan koordinasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Komunikasi internal juga mempunyai hubungan erat dengan motivasi kerja karena pesan yang disampaikan organisasi dapat membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan, pimpinan, dan lingkungan organisasinya. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan tertentu, sehingga keberadaannya menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga produktivitas organisasi. Komunikasi yang efektif mampu menciptakan rasa dihargai, meningkatkan kepercayaan, memperkuat semangat kerja, serta memberikan kejelasan mengenai tujuan yang harus dicapai oleh karyawan (Muslih, 2020). Hubungan tersebut semakin diperkuat oleh Santos et al. (2024) yang menemukan bahwa komunikasi internal berhubungan dengan kepuasan kerja melalui peran mediasi motivasi, sehingga kualitas komunikasi organisasi memiliki konsekuensi penting terhadap kondisi psikologis karyawan.

Permasalahan komunikasi dan motivasi tersebut juga dihadapi oleh PT Indonesia Jaman Sekarang atau PT IJS sebagai perusahaan yang mengembangkan bisnis properti dengan produk EAZY PROPERTY. Pandemi menyebabkan perusahaan menghadapi keterbatasan interaksi antara pimpinan dan bawahan maupun antarkaryawan, sehingga proses komunikasi yang sebelumnya dapat berlangsung secara langsung harus banyak dialihkan melalui media komunikasi digital. Kondisi tersebut memunculkan berbagai persoalan berupa meningkatnya kemungkinan kesalahpahaman, keterbatasan penyampaian keluhan dari karyawan, komunikasi yang cenderung berlangsung satu arah, serta menurunnya perhatian interpersonal dalam lingkungan kerja. Situasi tersebut memiliki relevansi dengan temuan Mastanora dan Deswita (2021) bahwa strategi komunikasi, monitoring, evaluasi, dan pengelolaan pola kerja menjadi bagian penting dalam mempertahankan motivasi pegawai selama periode pandemi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi internal dapat dikembangkan melalui sejumlah strategi sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi. Wakas dan Langi (2020) menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi internal memiliki peran dalam meningkatkan motivasi kerja pada lingkungan organisasi pendidikan ketika aktivitas kerja mengalami berbagai penyesuaian selama pandemi COVID-19. Penelitian Wakas et al. (2021) juga memperlihatkan bahwa komunikasi vertikal dan horizontal dapat digunakan untuk mempertahankan hubungan kerja dan

meningkatkan motivasi anggota organisasi, sedangkan Sihombing (2025) menegaskan pentingnya strategi komunikasi internal dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan komunikasi internal tidak hanya ditentukan oleh media yang digunakan, tetapi juga oleh cara organisasi membangun keterbukaan, koordinasi, perhatian, dan hubungan interpersonal di antara anggota organisasi.

Penelitian mengenai strategi komunikasi selama pandemi telah berkembang pada berbagai konteks organisasi, mulai dari lembaga pendidikan, perusahaan nasional dan multinasional, fungsi hubungan masyarakat, hingga pengelolaan bisnis pada masa pemulihan pandemi (Abdillah et al., 2023; Hidayat, 2022; Qhostory & Zinaida, 2022). Meskipun demikian, karakteristik organisasi yang berbeda dapat menghasilkan pola komunikasi, hambatan, dan strategi penanganan yang berbeda sehingga hasil penelitian pada satu organisasi tidak dapat sepenuhnya digeneralisasikan kepada organisasi lainnya. Kajian yang secara khusus mengeksplorasi bagaimana perusahaan swasta seperti PT IJS membangun strategi komunikasi internal untuk mengatasi penurunan motivasi karyawan selama periode pandemi masih memerlukan pendalaman, khususnya mengenai praktik komunikasi vertikal, horizontal, penggunaan media digital, serta pendekatan manajemen terhadap kebutuhan karyawan. Celah penelitian tersebut menjadi penting karena strategi komunikasi internal tidak cukup dipahami sebagai aktivitas penyampaian pesan, melainkan perlu dianalisis sebagai proses adaptasi organisasi dalam mempertahankan relasi kerja, kepercayaan, dan motivasi ketika menghadapi situasi krisis (Jessica et al., 2023; Santos et al., 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, strategi komunikasi internal menjadi aspek penting untuk dikaji dalam memahami bagaimana PT IJS mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan pada era pandemi COVID-19. Penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi bentuk komunikasi yang digunakan perusahaan, mekanisme penyampaian informasi antara pimpinan dan karyawan, upaya penyelesaian hambatan komunikasi, serta pendekatan yang diterapkan manajemen dalam membangun kembali motivasi kerja. Fokus tersebut diharapkan dapat memperluas kajian komunikasi organisasi dengan menempatkan strategi komunikasi internal sebagai instrumen adaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan tekanan krisis (Agustini & Purnaningsih, 2018; Santos et al., 2024). Penelitian ini dengan demikian bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi komunikasi internal dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT Indonesia Jaman Sekarang pada era pandemi COVID-19 serta memberikan kontribusi akademis dan praktis bagi pengembangan pengelolaan komunikasi internal organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** untuk memahami secara mendalam strategi komunikasi internal dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT Indonesia Jaman Sekarang pada era pandemi COVID-19. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemaknaan pengalaman, pola komunikasi, hambatan, serta tindakan manajemen yang terjadi dalam konteks organisasi secara alamiah (Wakas & Langi, 2020). Data primer diperoleh melalui wawancara secara daring dengan informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan komunikasi internal perusahaan, yaitu HR & Legal Director serta Finance and Operational Director PT Indonesia Jaman Sekarang. Data sekunder diperoleh melalui jurnal ilmiah, dokumen pendukung, sumber internet, dan literatur yang relevan dengan komunikasi internal, motivasi kerja, serta dinamika organisasi selama pandemi COVID-19.

Keabsahan data diuji menggunakan teknik **triangulasi**, terutama melalui perbandingan informasi dari berbagai sumber dan penelaahan kembali kesesuaian data yang diperoleh selama proses penelitian. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Wakas & Langi, 2020). Pada tahap reduksi data, hasil wawancara diseleksi, dikelompokkan, dan dikoding untuk mengidentifikasi informasi yang berkaitan langsung dengan strategi komunikasi internal serta motivasi kerja, sedangkan tahap penyajian data dilakukan dengan mengorganisasikan temuan secara sistematis agar pola hubungan antarfenomena dapat dipahami (Mahpur, 2017; Prasanti & Fitriani, 2017). Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan berdasarkan interpretasi terhadap keseluruhan temuan mengenai bentuk komunikasi vertikal dan horizontal, penggunaan media komunikasi, hambatan komunikasi, serta strategi manajemen PT Indonesia Jaman Sekarang dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan selama pandemi COVID-19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika dan Hambatan Komunikasi Internal PT Indonesia Jaman Sekarang pada Era Pandemi COVID-19

Pandemi COVID-19 menciptakan perubahan mendasar pada proses komunikasi organisasi karena pembatasan interaksi langsung mendorong perusahaan mengalihkan sebagian aktivitas kerja ke ruang digital. Perubahan tersebut menyebabkan komunikasi internal tidak lagi berlangsung melalui pertemuan tatap muka secara dominan, tetapi bergantung pada aplikasi komunikasi dan konferensi daring yang memungkinkan koordinasi dilakukan dari lokasi berbeda. Hidayat (2022) menunjukkan bahwa pola komunikasi digital perusahaan selama pandemi mengalami penyesuaian akibat perubahan lingkungan kerja, sedangkan Muslih (2020) menegaskan bahwa perubahan komunikasi menjadi persoalan penting karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi mempertahankan motivasi individu. Kondisi tersebut menempatkan komunikasi internal bukan sekadar sebagai mekanisme penyampaian pesan, melainkan sebagai instrumen organisasi untuk mempertahankan koordinasi, hubungan kerja, dan keberlangsungan kegiatan perusahaan selama menghadapi krisis.

Komunikasi internal pada dasarnya berfungsi menghubungkan berbagai tingkatan dan bagian organisasi melalui pertukaran informasi secara vertikal maupun horizontal. Efektivitas komunikasi tersebut berpengaruh terhadap terbentuknya hubungan kerja, kesamaan pemahaman, dan budaya organisasi karena anggota perusahaan membutuhkan informasi yang jelas untuk menjalankan peran masing-masing (Agustini & Purnaningsih, 2018). Sukatno et al. (2018) menempatkan komunikasi internal sebagai salah satu unsur yang berkaitan dengan *employee engagement*, terutama ketika organisasi mampu membangun hubungan komunikasi yang memungkinkan karyawan memahami posisi dan kontribusinya terhadap perusahaan. Pentingnya fungsi tersebut semakin terlihat dalam kondisi pandemi karena berkurangnya interaksi langsung berpotensi menghilangkan berbagai unsur komunikasi interpersonal yang sebelumnya membantu karyawan memahami pesan secara lebih utuh.

Temuan penelitian pada PT Indonesia Jaman Sekarang menunjukkan bahwa transisi menuju pola kerja yang lebih bergantung pada komunikasi digital menimbulkan sejumlah hambatan terhadap kelancaran interaksi internal perusahaan. Pertemuan dan koordinasi yang sebelumnya dapat dilakukan secara langsung harus dialihkan melalui media seperti *Zoom* dan *WhatsApp*, sedangkan kualitas koneksi internet menjadi salah satu kendala teknis yang dapat menghambat penyampaian informasi dan pelaksanaan pekerjaan. Ketergantungan terhadap perangkat komunikasi digital tersebut menyebabkan proses koordinasi menjadi lebih rentan terhadap keterlambatan, gangguan teknis, serta hilangnya elemen nonverbal yang biasanya membantu penerima memahami konteks pesan. Fenomena tersebut sejalan dengan Parlindungan (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan *work from home* pada karyawan swasta menempatkan fungsi komunikasi organisasi sebagai aspek penting untuk mempertahankan koordinasi selama perubahan sistem kerja.

Penggunaan *WhatsApp Group* sebagai salah satu saluran komunikasi harian memberikan kemudahan bagi PT IJS dalam mendistribusikan informasi secara cepat, tetapi sekaligus menciptakan risiko munculnya perbedaan interpretasi terhadap pesan tertulis. Pesan yang tidak disertai intonasi, ekspresi, dan bahasa tubuh memungkinkan penerima membentuk interpretasi yang berbeda dari maksud pengirim, terutama ketika instruksi pekerjaan diberikan secara singkat atau dalam situasi tekanan kerja yang tinggi. Jessica et al. (2023) menunjukkan bahwa perubahan praktik komunikasi internal sebelum dan sesudah pandemi memerlukan penyesuaian strategi karena media komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran pesan, tetapi turut memengaruhi kualitas hubungan di antara anggota organisasi. Kondisi PT IJS memperlihatkan bahwa digitalisasi komunikasi dapat menghasilkan efisiensi sekaligus menjadi sumber distorsi apabila organisasi belum memiliki pola penyampaian, klarifikasi, dan umpan balik yang terstruktur.

Hambatan komunikasi pada PT IJS tidak berhenti pada persoalan teknologi, tetapi berkembang menjadi persoalan relasional antara pimpinan dan bawahan maupun antarkaryawan. Keterbatasan interaksi langsung mengurangi kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhan, memberikan tanggapan, atau melakukan klarifikasi terhadap informasi yang dianggap kurang jelas, sehingga komunikasi dalam beberapa kondisi cenderung berjalan satu arah. Siahaan (2021) menempatkan komunikasi internal sebagai bagian penting dari fungsi organisasi dalam membangun hubungan serta reputasi internal, sehingga lemahnya mekanisme umpan balik berpotensi memengaruhi kualitas hubungan antara karyawan dengan organisasi. Akumulasi gangguan teknis, kesalahpahaman pesan, keterbatasan umpan balik, dan tekanan lingkungan selama pandemi pada akhirnya membentuk

persoalan komunikasi yang berpengaruh terhadap motivasi serta pelaksanaan pekerjaan karyawan PT IJS.

Tabel 1. Identifikasi Hambatan Komunikasi Internal PT Indonesia Jaman Sekarang pada Era Pandemi COVID-19

Dimensi Hambatan	Temuan pada PT IJS	Dampak terhadap Komunikasi	Implikasi terhadap Karyawan
Perubahan pola kerja	Interaksi tatap muka berkurang dan komunikasi beralih ke media digital	Intensitas komunikasi interpersonal langsung menurun	Penyesuaian terhadap pola komunikasi baru
Kendala teknologi	Koneksi internet tidak selalu stabil ketika komunikasi daring berlangsung	Koordinasi dan penyampaian pesan dapat terganggu	Pelaksanaan pekerjaan menjadi kurang lancar
Dominasi pesan tertulis	Penggunaan <i>WhatsApp Group</i> untuk koordinasi sehari-hari	Pesan rentan berbeda ditafsirkan oleh penerima	Muncul kesalahpahaman dan potensi konflik
Keterbatasan komunikasi dua arah	Kesempatan menyampaikan keluhan dan klarifikasi lebih terbatas	Umpan balik antara pimpinan dan karyawan tidak optimal	Karyawan berpotensi merasa kurang diperhatikan
Hambatan komunikasi horizontal	Interaksi antarkaryawan mengalami keterbatasan	Koordinasi dan hubungan interpersonal melemah	Kerja sama menjadi lebih sulit dipertahankan
Tekanan pandemi	Ketidakpastian eksternal berlangsung bersamaan dengan persoalan internal	Tekanan terhadap proses komunikasi semakin tinggi	Motivasi dan semangat kerja mengalami penurunan
Dampak organisasional	Hambatan komunikasi berakumulasi dengan konflik dan ketidakpastian	Efektivitas komunikasi internal menurun	Kinerja kerja dan aktivitas bisnis ikut terdampak

Sumber: Diolah dari hasil penelitian PT Indonesia Jaman Sekarang dan literatur terkait komunikasi organisasi pada masa pandemi (Hidayat, 2022; Parlindungan, 2022; Jessica et al., 2023)

Data pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa permasalahan komunikasi internal PT IJS bersifat multidimensional karena tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan struktur komunikasi dan kualitas hubungan interpersonal. Gangguan konektivitas dapat dipahami sebagai hambatan teknis, sementara kesalahpahaman melalui pesan tertulis dan terbatasnya ruang klarifikasi merupakan hambatan semantik serta relasional yang membutuhkan penanganan berbeda. Mastanora dan Deswita (2021) menunjukkan bahwa pengelolaan komunikasi selama pandemi perlu didukung oleh monitoring, evaluasi, dan mekanisme koordinasi yang menjaga hubungan antaranggota organisasi agar motivasi kerja tidak mengalami penurunan. Temuan tersebut memperkuat interpretasi bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi tidak otomatis menghasilkan komunikasi internal yang efektif apabila perusahaan belum membangun mekanisme interaksi yang memastikan kejelasan pesan dan tersedianya umpan balik.

Komunikasi vertikal menjadi salah satu dimensi penting dalam kasus PT IJS karena hubungan antara pimpinan dan bawahan menentukan bagaimana instruksi, kebijakan, evaluasi, serta aspirasi karyawan dipertukarkan selama perubahan pola kerja. Kecenderungan komunikasi satu arah berpotensi membuat informasi memang tersampaikan dari manajemen kepada karyawan, tetapi kebutuhan karyawan untuk memperoleh penjelasan atau menyampaikan kesulitan tidak selalu dapat dipenuhi dengan tingkat efektivitas yang sama. Wakas et al. (2021) menunjukkan bahwa komunikasi vertikal yang berjalan bersama komunikasi horizontal dapat mendukung peningkatan motivasi anggota organisasi karena informasi dan dukungan dapat bergerak melalui lebih dari satu jalur hubungan. Temuan PT IJS dengan demikian memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi internal

selama pandemi membutuhkan keseimbangan antara fungsi instruktif dari pimpinan dan fungsi partisipatif yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan respons.

Komunikasi horizontal juga menghadapi tantangan karena pembatasan interaksi fisik mengurangi intensitas hubungan informal dan koordinasi spontan antarkaryawan yang sebelumnya berlangsung di lingkungan kantor. Hubungan horizontal penting karena sebagian pekerjaan membutuhkan pertukaran informasi, penyelesaian masalah bersama, dan dukungan sosial yang tidak selalu dapat dipenuhi secara optimal hanya melalui komunikasi formal. Wakas dan Langi (2020) memperlihatkan bahwa komunikasi internal antaranggota organisasi dapat menjadi faktor pendukung motivasi kerja ketika interaksi tersebut mampu mempertahankan koordinasi dan hubungan sosial dalam situasi pandemi. Keterbatasan komunikasi horizontal di PT IJS karena itu tidak hanya dapat dipahami sebagai persoalan teknis dalam penyelesaian pekerjaan, tetapi juga sebagai berkurangnya ruang sosial yang sebelumnya membantu menjaga rasa kebersamaan di antara karyawan.

Hubungan antara hambatan komunikasi dan motivasi menjadi semakin jelas ketika karyawan menghadapi ketidakpastian lingkungan sekaligus merasa kurang memperoleh perhatian atau ruang komunikasi yang memadai dalam organisasi. Santos et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai posisi penting dalam hubungan antara komunikasi internal dan kepuasan kerja, sehingga kualitas komunikasi dapat memengaruhi keadaan psikologis karyawan melalui mekanisme yang lebih kompleks daripada sekadar pertukaran informasi. Sihombing (2025) juga menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal mempunyai relevansi terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa komunikasi perlu dikelola sebagai bagian dari proses manajerial perusahaan. Dalam konteks PT IJS, penurunan motivasi dapat dipahami sebagai konsekuensi dari kombinasi tekanan pandemi, perubahan pola kerja, keterbatasan komunikasi interpersonal, dan meningkatnya risiko kesalahpahaman dalam interaksi berbasis digital.

Kajian terhadap sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persoalan yang ditemukan pada PT IJS memiliki kesamaan dengan organisasi lain pada masa pandemi, tetapi muncul dalam konfigurasi yang khas sesuai karakter perusahaan. Hidayat (2022) menekankan transformasi pola komunikasi digital, Parlindungan (2022) membahas fungsi komunikasi dalam penerapan WFH, sedangkan Jessica et al. (2023) memperlihatkan adanya perubahan strategi dan praktik komunikasi internal perusahaan pada periode sebelum dan sesudah pandemi. Kasus PT IJS memperkaya temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa hambatan teknologi, komunikasi satu arah, distorsi pesan tertulis, serta berkurangnya hubungan interpersonal dapat muncul secara simultan dan kemudian berkaitan dengan penurunan motivasi kerja. Kondisi tersebut menjadi dasar penting bagi perusahaan untuk tidak hanya memperbaiki media komunikasi yang digunakan, tetapi juga membangun strategi yang menyentuh struktur aliran informasi dan kualitas relasi antaranggota organisasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, hambatan komunikasi internal PT IJS selama pandemi dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara perubahan lingkungan kerja, ketergantungan terhadap media digital, kelemahan mekanisme umpan balik, serta berkurangnya kedekatan interpersonal. Masalah tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal dalam situasi krisis membutuhkan pengelolaan yang lebih adaptif karena persoalan komunikasi dapat berkembang menjadi penurunan kepercayaan, motivasi, koordinasi, dan pada akhirnya kinerja organisasi apabila tidak segera ditangani (Agustini & Purnaningsih, 2018; Santos et al., 2024). Identifikasi terhadap berbagai hambatan ini menjadi tahapan penting sebelum perusahaan menentukan bentuk intervensi komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kondisi organisasionalnya.

Strategi Komunikasi Internal Struktural-Fungsional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Indonesia Jaman Sekarang merespons hambatan komunikasi selama pandemi dengan melakukan penataan kembali pola komunikasi internal secara bertahap. Strategi tersebut dapat dikategorikan sebagai pendekatan struktural-fungsional karena berorientasi pada pengaturan alur komunikasi, kejelasan pesan, penggunaan media, serta pembagian fungsi komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Strategi komunikasi pada prinsipnya memerlukan penetapan tujuan, perencanaan taktik, dan pengaturan organisasi agar pesan dapat disampaikan secara konsisten sesuai kebutuhan perusahaan (Wijaya, 2015). Pendekatan PT IJS memperlihatkan bahwa komunikasi internal pada situasi krisis harus ditempatkan sebagai bagian dari mekanisme pengelolaan organisasi dan bukan hanya aktivitas pertukaran informasi sehari-hari.

Langkah awal yang dilakukan manajemen PT IJS adalah mempertegas kembali peran dan tujuan komunikasi dalam pelaksanaan pekerjaan selama pandemi. Manajemen memandang komunikasi sebagai instrumen penting untuk mengatasi konflik, menyelesaikan kesalahpahaman, dan memastikan bahwa informasi pekerjaan diterima dengan benar oleh pihak yang berkepentingan. Penetapan tujuan komunikasi tersebut relevan dengan pandangan Agustini dan Purnaningsih (2018) bahwa komunikasi internal yang efektif memungkinkan terciptanya kesamaan pemahaman antara pimpinan dan karyawan serta memperkuat hubungan di dalam organisasi. Kejelasan mengenai tujuan komunikasi pada akhirnya memberikan dasar bagi PT IJS untuk menentukan cara, media, dan prosedur komunikasi yang lebih sesuai dengan situasi kerja yang mengalami perubahan.

Pengaturan media komunikasi menjadi komponen berikutnya dalam strategi PT IJS karena aktivitas kerja selama pandemi sangat bergantung pada saluran digital seperti *WhatsApp*, *e-mail*, dan pertemuan virtual. Manajemen melakukan sosialisasi kembali mengenai penggunaan media komunikasi dan mendorong karyawan untuk lebih memperhatikan cara memberikan instruksi maupun tanggapan ketika berkomunikasi secara tertulis. Hidayat (2022) menjelaskan bahwa perubahan pola komunikasi digital selama pandemi mengharuskan perusahaan melakukan penyesuaian terhadap media dan mekanisme pertukaran informasi agar koordinasi dapat terus berlangsung. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi menetapkan aturan penggunaan media sesuai karakter pesan yang disampaikan.

Manajemen PT IJS juga menekankan penggunaan bahasa yang lebih formal dan jelas sebagai upaya mengurangi ambiguitas dalam komunikasi berbasis teks. Instruksi melalui *WhatsApp* maupun *e-mail* diarahkan agar disampaikan secara lebih terstruktur sehingga penerima pesan dapat memahami maksud informasi tanpa menghasilkan penafsiran yang berbeda. Jessica et al. (2023) menunjukkan bahwa perubahan praktik komunikasi internal sebelum dan sesudah pandemi membutuhkan penyesuaian dalam penggunaan saluran komunikasi karena karakteristik media dapat memengaruhi efektivitas interaksi organisasi. Strategi tersebut menjadi penting bagi PT IJS mengingat kesalahpahaman komunikasi sebelumnya muncul karena pesan tertulis kehilangan unsur intonasi, ekspresi, dan bahasa tubuh yang lazim terdapat dalam komunikasi tatap muka.

Budaya klarifikasi menjadi salah satu unsur paling penting dalam penataan komunikasi internal PT IJS karena manajemen mendorong karyawan untuk tidak langsung membuat asumsi terhadap pesan yang dianggap kurang jelas. Karyawan diarahkan melakukan konfirmasi secara langsung dan menggunakan bahasa yang santun ketika terdapat informasi yang berpotensi menimbulkan perbedaan interpretasi. Pendekatan ini selaras dengan Siahaan (2021) yang menempatkan komunikasi internal sebagai mekanisme untuk membangun hubungan organisasi melalui pertukaran informasi yang memungkinkan terciptanya pemahaman di antara anggota perusahaan. Penerapan budaya klarifikasi memperlihatkan bahwa penyelesaian hambatan komunikasi digital tidak cukup dilakukan melalui teknologi, tetapi membutuhkan kebiasaan komunikasi yang mengutamakan keterbukaan dan verifikasi informasi.

Tabel 2. Implementasi Strategi Komunikasi Internal Struktural-Fungsional PT Indonesia Jaman Sekarang

Komponen Strategi	Bentuk Implementasi PT IJS	Tujuan Komunikasi	Implikasi terhadap Motivasi Kerja
Penetapan peran komunikasi	Manajemen menempatkan komunikasi sebagai sarana penyelesaian konflik dan koordinasi	Memastikan fungsi komunikasi dipahami seluruh anggota organisasi	Mengurangi ketidakpastian dalam bekerja
Penetapan tujuan komunikasi	Pesan diarahkan pada penyelesaian persoalan dan kelancaran operasional	Menciptakan kesamaan pemahaman	Karyawan memperoleh kejelasan mengenai pekerjaan
Pengaturan media	Pemanfaatan <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> , dan pertemuan virtual secara lebih terarah	Menjaga kelancaran aliran informasi selama pembatasan interaksi	Mempermudah koordinasi pekerjaan

Standardisasi pesan	Penggunaan bahasa formal dan penyampaian instruksi secara lebih jelas	Mengurangi ambiguitas pesan	Menurunkan potensi kesalahpahaman dan tekanan kerja
Budaya klarifikasi	Karyawan didorong melakukan konfirmasi ketika informasi kurang jelas	Mencegah asumsi dan distorsi informasi	Meningkatkan rasa aman dalam berkomunikasi
Komunikasi vertikal	Pimpinan menyampaikan arahan sekaligus membuka ruang tanggapan	Memperkuat hubungan pimpinan dan bawahan	Meningkatkan rasa diperhatikan
Komunikasi horizontal	Karyawan didorong menjaga koordinasi dengan rekan kerja	Mempertahankan kerja sama internal	Memperkuat dukungan sosial dan kolaborasi
Keterlibatan pimpinan	Direksi terlibat langsung dalam pengelolaan komunikasi	Mempercepat pengambilan keputusan	Membangun kepercayaan terhadap manajemen

Sumber: Diolah dari hasil penelitian PT Indonesia Jaman Sekarang serta Wijaya (2015), Agustini dan Purnaningsih (2018), Hidayat (2022), dan Jessica et al. (2023).

Penerapan strategi tersebut kemudian diperluas pada penguatan komunikasi vertikal dan horizontal dalam struktur organisasi. Komunikasi vertikal diarahkan agar hubungan pimpinan dan bawahan tidak hanya berfungsi dalam pemberian instruksi, tetapi juga memungkinkan terjadinya tanggapan serta klarifikasi terhadap persoalan pekerjaan, sedangkan komunikasi horizontal diarahkan untuk mempertahankan koordinasi antarkaryawan. Wakas et al. (2021) menunjukkan bahwa penggunaan komunikasi vertikal dan horizontal secara bersamaan dapat mendukung motivasi kerja karena anggota organisasi memperoleh akses informasi sekaligus dukungan interpersonal yang lebih baik. Pola yang dikembangkan PT IJS dengan demikian menunjukkan perubahan dari komunikasi yang sebelumnya cenderung satu arah menuju pola yang lebih responsif terhadap kebutuhan interaksi internal.

Keterlibatan langsung jajaran pimpinan merupakan karakteristik penting lain dari strategi komunikasi struktural-fungsional PT IJS. Perusahaan tidak memiliki unit khusus yang sepenuhnya menangani komunikasi internal, sehingga fungsi tersebut secara langsung dijalankan dan diarahkan oleh jajaran manajemen, termasuk HR & Legal Director serta Finance and Operational Director. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi komunikasi internal dapat terintegrasi dengan praktik kepemimpinan selama pimpinan memiliki komitmen untuk menjaga kelancaran arus informasi dan hubungan organisasi. Siahaan (2021) dan Qhostory dan Zinaida (2022) sama-sama memperlihatkan pentingnya fungsi komunikasi dan hubungan internal dalam mempertahankan hubungan organisasi ketika perusahaan menghadapi perubahan serta tekanan lingkungan.

Strategi komunikasi yang dijalankan juga membutuhkan proses pemantauan dan evaluasi karena persoalan komunikasi selama pandemi bersifat dinamis serta dapat berubah mengikuti kondisi pekerjaan. Mastanora dan Deswita (2021) menemukan bahwa monitoring, evaluasi, rapat rutin, dan penyesuaian sistem kerja menjadi elemen penting dalam strategi komunikasi untuk mempertahankan motivasi pegawai selama pandemi. Pengalaman PT IJS menunjukkan bahwa kebutuhan penataan komunikasi muncul dari identifikasi terhadap persoalan nyata, seperti kesalahpahaman pesan, gangguan koordinasi, dan keterbatasan interaksi antarkaryawan. Proses evaluatif tersebut memungkinkan perusahaan mengembangkan pola komunikasi yang bersifat adaptif karena kebijakan dan praktik komunikasi dapat disesuaikan kembali berdasarkan persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pekerjaan.

Efektivitas strategi struktural-fungsional dapat pula dilihat dari kemampuannya mengurangi berbagai kondisi yang sebelumnya menjadi sumber penurunan motivasi kerja. Kejelasan instruksi, kesempatan melakukan klarifikasi, kelancaran koordinasi, dan keterlibatan pimpinan memberikan rasa kepastian yang lebih besar kepada karyawan ketika menjalankan pekerjaan dalam situasi pandemi. Winukasto et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menjaga kinerja karyawan pada perusahaan selama pandemi, sedangkan Santos et al. (2024) membuktikan adanya keterkaitan antara komunikasi internal, motivasi, dan kepuasan kerja. Strategi komunikasi PT

IJS dengan demikian dapat dipahami memiliki fungsi motivasional karena perbaikan sistem komunikasi mengurangi ketidakpastian sekaligus menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung karyawan.

Temuan PT IJS juga dapat diposisikan dalam konteks lebih luas mengenai kemampuan perusahaan melakukan penyesuaian strategi ketika menghadapi situasi krisis. Sutadisastra et al. (2024) menunjukkan pentingnya strategi kontingensi dalam membantu perusahaan menyesuaikan tindakan organisasional terhadap perubahan kondisi pandemi, sementara Abdillah et al. (2023) memperlihatkan bahwa strategi komunikasi bisnis menjadi faktor penting dalam proses adaptasi perusahaan pada masa pemulihan COVID-19. Perubahan komunikasi PT IJS memperlihatkan karakter kontingensial serupa karena perusahaan tidak mempertahankan pola komunikasi lama secara kaku, melainkan mengubah praktiknya berdasarkan hambatan yang ditemukan selama proses kerja. Adaptasi tersebut memperlihatkan kemampuan organisasi mengubah fungsi komunikasi menjadi perangkat strategis dalam menjaga stabilitas operasional dan hubungan antarkaryawan.

Strategi struktural-fungsional PT IJS pada akhirnya menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja perlu diawali dengan terciptanya sistem komunikasi yang memberikan kejelasan, akses informasi, ruang umpan balik, dan kepastian relasi antaranggota organisasi. Penggunaan media digital yang terarah, standardisasi pesan, budaya klarifikasi, komunikasi dua arah, dan keterlibatan pimpinan membentuk suatu sistem yang mampu mereduksi sebagian persoalan komunikasi yang muncul selama pandemi (Agustini & Purnaningsih, 2018; Sukatno et al., 2018). Strategi tersebut belum sepenuhnya menjelaskan keberhasilan PT IJS karena motivasi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh keteraturan sistem komunikasi, tetapi juga oleh perhatian, dukungan emosional, rasa memiliki, dan kualitas hubungan interpersonal dengan pimpinan maupun rekan kerja.

Strategi Komunikasi Relasional-Empatik dalam Membangun Kepercayaan dan Motivasi Kerja Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal PT Indonesia Jaman Sekarang tidak berhenti pada penataan alur informasi dan mekanisme komunikasi formal, tetapi berkembang menuju pendekatan yang lebih relasional dan empatik. Manajemen menyadari bahwa penurunan motivasi selama pandemi tidak semata-mata berasal dari hambatan teknis, melainkan juga dari berkurangnya interaksi sosial, meningkatnya kecemasan, serta melemahnya kedekatan antara karyawan dan organisasi. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kebutuhan sosial dan emosional karyawan melalui berbagai bentuk interaksi dan kegiatan bersama. Pendekatan ini sejalan dengan Santos et al. (2024) yang menempatkan motivasi sebagai mekanisme penting dalam hubungan antara komunikasi internal dan kepuasan kerja, sehingga komunikasi yang efektif perlu menyentuh dimensi psikologis karyawan, bukan hanya memenuhi kebutuhan informasi.

Strategi relasional tersebut tercermin dalam upaya manajemen membangun kembali intensitas hubungan antara karyawan dengan pimpinan maupun hubungan antarkaryawan yang sempat berkurang selama penerapan pola kerja berbasis digital. Perusahaan mengadakan berbagai kegiatan yang membutuhkan kerja sama tim dengan tujuan melatih kembali komunikasi dan interaksi yang sebelumnya banyak berlangsung secara virtual. Kegiatan tersebut memberikan ruang bagi karyawan untuk membangun kembali kedekatan interpersonal, bertukar pengalaman, dan meningkatkan kemampuan bekerja bersama setelah mengalami pembatasan interaksi dalam periode pandemi. Temuan ini sejalan dengan Agustini dan Purnaningsih (2018) yang menjelaskan bahwa komunikasi internal berkontribusi terhadap pembentukan hubungan dan budaya organisasi melalui proses interaksi yang berlangsung di antara anggota perusahaan.

Keterlibatan pimpinan dalam kegiatan bersama menjadi aspek penting karena memperpendek jarak relasional antara tingkat manajemen dan karyawan. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi terlibat langsung dalam aktivitas yang memungkinkan terciptanya komunikasi lebih informal dan personal dengan anggota organisasi. Pola tersebut memperlihatkan karakter komunikasi dua arah yang memungkinkan karyawan merasakan kehadiran manajemen sebagai bagian dari lingkungan sosial organisasi, bukan semata-mata sebagai struktur otoritas. Wakas et al. (2021) menunjukkan bahwa kombinasi komunikasi vertikal dan horizontal dapat memperkuat

motivasi kerja ketika hubungan antaranggota organisasi dibangun melalui komunikasi yang terbuka dan berkesinambungan.

Salah satu bentuk implementasi pendekatan relasional PT IJS adalah penyelenggaraan kegiatan *outing* perusahaan ke Bali yang melibatkan seluruh karyawan. Kegiatan tersebut dapat dipahami sebagai upaya memperbaiki hubungan sosial dan kerja sama tim setelah periode panjang pembatasan aktivitas tatap muka, sekaligus sebagai bentuk perhatian manajemen terhadap kondisi psikologis karyawan. Program bersama semacam ini memberikan ruang untuk membangun kembali komunikasi informal, rasa kebersamaan, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi yang dapat berkurang ketika pekerjaan dilakukan melalui interaksi digital. Sukatno et al. (2018) menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki hubungan dengan peningkatan *employee engagement*, sehingga kegiatan yang memperkuat interaksi sosial dapat menjadi bagian dari strategi untuk memulihkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Perhatian manajemen juga diwujudkan melalui dukungan secara personal kepada karyawan yang terdampak COVID-19 dan harus menjalani isolasi mandiri. Pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan tersebut sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap kondisi anggota organisasi di luar persoalan pencapaian pekerjaan. Dukungan ini memperlihatkan bahwa komunikasi internal PT IJS berkembang dari pola yang bersifat *task-oriented* menuju pola yang juga memperhatikan kebutuhan sosial-emosional atau *socio-emotional* karyawan. Mastanora dan Deswita (2021) menegaskan bahwa menjaga motivasi pada masa pandemi membutuhkan strategi komunikasi yang tidak hanya memastikan pekerjaan berjalan, tetapi juga mempertahankan hubungan dan perhatian organisasi kepada pegawainya.

Tabel 3. Implementasi Strategi Komunikasi Relasional-Empatik PT Indonesia Jaman Sekarang dan Dampaknya terhadap Motivasi Kerja

Bentuk Strategi	Implementasi pada PT IJS	Dimensi Relasional yang Dibangun	Dampak terhadap Karyawan
Pendekatan personal	Pimpinan memberikan perhatian lebih kepada kondisi karyawan	Kedekatan pimpinan dan bawahan	Karyawan merasa diperhatikan
<i>Team building</i>	Kegiatan yang membutuhkan kerja sama antarkaryawan dan pimpinan	Kolaborasi dan interaksi interpersonal	Hubungan kerja kembali diperkuat
<i>Outing</i> perusahaan	Kegiatan bersama seluruh karyawan di Bali	Kebersamaan dan kohesi sosial	Meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan
Dukungan ketika sakit	Perhatian kepada karyawan yang menjalani isolasi akibat COVID-19	Empati dan kepedulian organisasi	Meningkatkan rasa aman dan kepercayaan
Keterlibatan pimpinan	Direksi berpartisipasi langsung dalam kegiatan karyawan	Mengurangi jarak hierarkis	Mendorong komunikasi lebih terbuka
Komunikasi informal	Memberikan ruang interaksi di luar komunikasi pekerjaan formal	Kedekatan interpersonal	Mengurangi ketegangan dan rasa terisolasi
Penguatan kerja sama	Aktivitas yang mendorong interaksi intensif antaranggota	Solidaritas dan dukungan sosial	Memperkuat motivasi dan semangat kerja
Perhatian emosional	Manajemen memperhatikan kondisi psikologis dan sosial karyawan	Kepercayaan dan rasa dihargai	Mendorong keterikatan terhadap organisasi

Sumber: Diolah dari hasil penelitian PT Indonesia Jaman Sekarang serta Agustini dan Purnaningsih (2018), Mastanora dan Deswita (2021), Sukatno et al. (2018), dan Santos et al. (2024).

Data pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa strategi relasional-empatik PT IJS bekerja melalui beberapa mekanisme yang saling berkaitan, yaitu kedekatan interpersonal, perhatian organisasi, partisipasi pimpinan, dukungan sosial, dan penguatan rasa memiliki. Strategi tersebut berbeda dengan pendekatan komunikasi yang hanya menitikberatkan pada penyampaian instruksi karena orientasinya

diarahkan kepada pembangunan kembali hubungan sosial yang melemah selama pandemi. Muslih (2020) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi, semangat, kepuasan, kepercayaan, dan produktivitas seseorang, sehingga kualitas hubungan komunikasi mempunyai dampak terhadap perilaku kerja. Temuan PT IJS menunjukkan bahwa perhatian dan empati yang ditunjukkan secara konkret dapat menjadi bagian dari pesan organisasi yang memperkuat persepsi positif karyawan terhadap perusahaan.

Strategi relasional-empatik juga berkaitan dengan pembentukan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Kepercayaan berkembang ketika karyawan melihat adanya konsistensi antara pesan organisasi mengenai kepedulian dengan tindakan nyata pimpinan dalam memberikan dukungan serta melibatkan diri dalam kegiatan bersama. Sihombing (2025) menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi internal memiliki relevansi terhadap peningkatan kinerja, sementara Siahaan (2021) menempatkan komunikasi internal sebagai bagian dari upaya membangun hubungan dan reputasi organisasi. Dalam konteks PT IJS, keterlibatan langsung pimpinan dapat dipahami sebagai tindakan komunikasi simbolik yang memperkuat keyakinan karyawan bahwa manajemen tidak hanya berorientasi pada pencapaian perusahaan, tetapi juga memperhatikan kondisi anggota organisasinya.

Pendekatan tersebut memiliki relevansi dengan upaya mempertahankan motivasi karena kondisi psikologis dan sosial karyawan dapat memengaruhi kualitas pelaksanaan pekerjaan. Patricia (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada masa pandemi, sedangkan Winukasto et al. (2022) menempatkan peningkatan motivasi sebagai bagian penting dalam upaya mempertahankan kinerja perusahaan pada situasi yang sama. Dukungan sosial, perhatian pimpinan, serta tersedianya ruang untuk membangun kembali hubungan kerja membantu mengurangi perasaan terisolasi yang dapat muncul akibat keterbatasan interaksi langsung. Strategi PT IJS dengan demikian memperlihatkan bahwa peningkatan motivasi tidak hanya dapat dilakukan melalui insentif atau instruksi kerja, tetapi juga melalui komunikasi yang membuat karyawan merasa dihargai sebagai anggota organisasi.

Implementasi strategi komunikasi PT IJS juga menunjukkan adanya karakter adaptif karena bentuk komunikasi dikembangkan berdasarkan kebutuhan yang muncul selama periode krisis. Sutadisastra et al. (2024) menunjukkan pentingnya strategi kontingensi dalam menghadapi perubahan kondisi pandemi, sedangkan Qhostory dan Zinaida (2022) menekankan pentingnya menjaga hubungan internal organisasi melalui strategi komunikasi pada masa COVID-19. Praktik PT IJS memperlihatkan prinsip serupa ketika perusahaan tidak membatasi komunikasi pada saluran formal, tetapi mengkombinasikannya dengan pendekatan interpersonal dan kegiatan sosial untuk merespons persoalan motivasi. Kondisi tersebut memperkuat pandangan bahwa strategi komunikasi yang efektif pada masa krisis harus fleksibel serta mampu menyesuaikan bentuk intervensi dengan kebutuhan aktual anggota organisasi.

Temuan penelitian juga dapat dibandingkan dengan perkembangan komunikasi organisasi pada fase pemulihan setelah pandemi. Abdillah et al. (2023) menunjukkan pentingnya strategi komunikasi bisnis dalam membantu organisasi mempertahankan aktivitas dan membangun kembali keterlibatan pemangku kepentingan pada masa pemulihan, sedangkan Yusuf (2024) memperlihatkan bahwa strategi komunikasi tetap menjadi unsur penting dalam aktivitas perusahaan pada periode pascapandemi. Pengalaman PT IJS mengindikasikan bahwa praktik komunikasi yang dikembangkan pada periode krisis dapat menghasilkan pelajaran organisasional yang tetap relevan setelah situasi darurat berakhir, khususnya berkaitan dengan keterbukaan, empati, dan keterlibatan pimpinan. Strategi relasional yang sebelumnya muncul sebagai respons terhadap pandemi dengan demikian berpotensi menjadi praktik komunikasi internal yang dapat dipertahankan untuk membangun lingkungan kerja yang lebih partisipatif.

Keseluruhan hasil memperlihatkan bahwa efektivitas strategi komunikasi internal PT IJS terbentuk melalui integrasi dua dimensi utama, yaitu dimensi struktural-fungsional dan dimensi relasional-empatik. Dimensi pertama memberikan kejelasan alur informasi, penggunaan media, mekanisme klarifikasi, dan koordinasi, sedangkan dimensi kedua membangun kedekatan, dukungan sosial, rasa dihargai, serta kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Pemaknaan terhadap hasil tersebut diperoleh melalui pengelompokan dan interpretasi temuan penelitian sebagaimana prinsip analisis kualitatif yang menekankan proses reduksi, koding, penyajian, dan penarikan makna dari data (Mahpur, 2017; Prasanti & Fitriani, 2017). Integrasi kedua dimensi tersebut menjadi temuan utama penelitian ini karena menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal adaptif-holistik PT Indonesia

Jaman Sekarang mampu mendukung peningkatan motivasi kerja melalui perpaduan antara keteraturan sistem komunikasi dan kepedulian terhadap kebutuhan sosial-emosional karyawan, sehingga komunikasi internal dapat dipahami sebagai salah satu kompetensi strategis organisasi dalam menghadapi situasi krisis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komunikasi internal PT Indonesia Jaman Sekarang pada era pandemi COVID-19 berperan penting dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan ketika perusahaan menghadapi perubahan pola kerja, keterbatasan interaksi langsung, hambatan teknologi, serta meningkatnya potensi kesalahpahaman dalam komunikasi digital. Strategi yang diterapkan berkembang dalam dua dimensi utama, yaitu struktural-fungsional dan relasional-empatik. Dimensi struktural-fungsional diwujudkan melalui penataan alur komunikasi, pemanfaatan media digital secara lebih terarah, penggunaan bahasa yang jelas, budaya klarifikasi, penguatan komunikasi vertikal dan horizontal, serta keterlibatan langsung pimpinan. Dimensi relasional-empatik diwujudkan melalui perhatian personal, kegiatan *team building*, *outing* perusahaan, dukungan terhadap karyawan yang terdampak COVID-19, serta penciptaan interaksi yang mampu memperkuat kedekatan antara pimpinan dan karyawan.

Integrasi kedua dimensi tersebut membentuk strategi komunikasi internal adaptif-holistik yang menjadi temuan utama penelitian ini. Kejelasan komunikasi membantu mengurangi ketidakpastian dan distorsi informasi, sedangkan pendekatan relasional dan empatik memperkuat kepercayaan, rasa dihargai, kebersamaan, serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Strategi komunikasi internal dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen manajerial untuk menjaga kondisi psikologis, hubungan sosial, dan motivasi kerja dalam situasi krisis. Temuan penelitian menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi internal tidak selalu bergantung pada keberadaan unit komunikasi khusus, tetapi dapat dibangun melalui keterlibatan aktif pimpinan, kemampuan beradaptasi, keterbukaan komunikasi, serta perhatian terhadap kebutuhan sosial-emosional karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A., Miharja, D. L., & Khusnia, H. N. (2023). Strategi Komunikasi Bisnis Playground Happy Family (Pt. Happy Kidnesia Sinergi) Dalam Meningkatkan Kunjungan Pada Masa Pemulihan Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Komunikasi*, 4(1), 8-15. <https://jimcom.unram.ac.id/index.php/jimakom/article/view/109/31>
- Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 16(1), 89–108. <https://doi.org/10.46937/16201825198>
- Arifin, N. A., Djamereng, A., Et Al. (2020). Strategi Komunikasi Pemasaran Event Organizer Pt. Tiga Production Dalam Mendapatkan Kepercayaan Pelanggan. *Jurnal Kajian Dakwah*, 614–630. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/washiyah/article/view/16230>
- Hidayat, M. T. (2022). Pola Komunikasi Digital Perusahaan Nasional Dan Multinasional Selama Pandemi Covid-19. *Perspektif Komunikasi Jurnal Ilmu Komunikasi Politik Dan Komunikasi Bisnis*, 6(2), 231-246. Doi: <https://doi.org/10.24853/Pk.6.2.231-246>
- Jessica, A., Elleazar, C. V., Salim, N., Dahesihsari, R., & Kartikawangi, D. (2023). Peran Strategi Dan Praktik Komunikasi Internal Perusahaan Xyz Pada Masa Sebelum Dan Sesudah Pandemi. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, 1(3), 277-287. <https://doi.org/10.24912/Jssh.V1i3.28542>
- Mahpur, M. (2017). *Memantapkan Analisis Data Melalui Tahapan Koding*. <http://repository.uin-malang.ac.id/800/2/Koding.Pdf>

- Mastanora, R., & Deswita, M. (2021). Strategi Komunikasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19. *Istinarah: Riset Keagamaan, Sosial Dan Budaya*, 3, 94. <https://doi.org/10.31958/Istinarah.V3i2.4823>
- Muslih, B. (2020). Urgensi Komunikasi Dalam Menumbuhkan Motivasi Di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (Penataran)*, 5(1), 57–65.
- Parlindungan, D. R. (2022). Fungsi Komunikasi Organisasi Dalam Penerapan Wfh Pada Karyawan Swasta Selama Pandemi Covid-19. *Wacana: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 21(1), 50-64. Doi: <https://doi.org/10.32509/Wacana.V21i1.1727>
- Patricia, N. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Konflik Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19:(Studi Kasus Di Kantor Pt. Telkomsel Bandar Lampung). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 1(2), 135-153. Wijaya, F. (2015). Strategi Komunikasi Internal Pt X Dalam Membina Employee Engagement. *Journal E-Komunikasi*, 3(1), 1–10. Doi: <https://doi.org/10.61597/Jbe-Oggrp.V1i2.10>
- Prasanti, D., & Fitriani, D. (2017). Membangun Ketahanan Informasi Nasional Dalam Komunikasi Kesehatan Bagi Kalangan Perempuan Urban Di Jakarta. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 23(3), 338. <https://doi.org/10.22146/Jkn.28184>
- Qhostory, M., & Zinaida, R. S. (2022). Strategi Humas Ptba Palembang Dalam Menjaga Hubungan Internal Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Public Relations (J-Pr)*, 3(2), 99-106. <https://www.semanticscholar.org/reader/Ab45e34edf5490e9f006400df0d4dfcc540cfaa7>
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The Mediating Effect Of Motivation Between Internal Communication And Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 69. <https://doi.org/10.3390/Admsci14040069>
- Siahaan, F. M. (2021). Komunikasi Internal Gunung Steel Group Dalam Pelaksanaan Fungsi Public Relations Untuk Membangun Reputasi. 2, 40–51.
- Sihombing, E. H. (2025). Strategi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Politeknik Unggul Lp3m. *Jurnal Universitas Dharmawangsa*, 19(2), 697–704.
- Sukatno, S. T., Huseini, M., Syafganti, I., & Irwansyah, I. (2018). Komunikasi Internal Pt. Solid Logistics Memengaruhi Meningkatnya Employee Engagement. *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*, 3(2), 176. <https://doi.org/10.33376/Ik.V3i2.195>
- Sutadisastra, S. F., Firdaus, A., & Makmur, S. (2024). Strategi Kontingensi Dalam Menghadapi Kondisi Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Qualitative Di Pt Thara Perkasa Sejahtera, Jakarta, Indonesia). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 2(1), 35-47. Doi: <https://doi.org/10.60023/Rp9ng147>
- Wakas, J. E., & Langi, F. M. (2020). Pelaksanaan Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Sd Gmim Iv Tomohon Di Era Pandemi Covid-19. *Christianiki Epirroi: Jurnal*, 1(1), 40. <http://ejournal-lakn-manado.ac.id/index.php/Epirroi/Article/View/139>
- Winukasto, S. G., Sembiring, E. C., & Maharani, M. D. D. (2022). Strategi Peningkatan Motivasi, Kompensasi Dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Dimasa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Pt Infoarta Pratama). *Jrb-Jurnal Riset Bisnis*, 6(1), 1-17. <http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/Jrb/>
- Yusuf, M. (2024). Strategi Komunikasi Pt. Kibi Garden Dalam Pemasaran Produk Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Masa Pasca Pandemi Covid-19 (Doctoral Dissertation, Iain Parepare). <https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/7127>