

Komunikasi Organisasi Internal kepada Pegawai Milenial untuk Membentuk Komitmen

Diah Wardhani¹, Fitrie Handayani², Mohammad Sandy Fahrezi³

^{1,3}Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Mercu Buana, Jalan Meruya Selatan, No.1 Jakarta Barat

²Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Bina Nusantara, Jalan Raya Kebon Jeruk, No.27 Jakarta Barat

Email: diahwardhani1@gmail.com^{1*}; fitrie.handayani@binus.ac.id²; sandyfahrezi36@gmail.com³
(081808894189)

Abstract

The millennials in Indonesia will enter various organizations and will slowly shift the previous generation. Not all organizations are aware of the entry of the millennial generation that brings special characteristics. The main characteristic of the millennials is characterized by the use of communication technology, media, and digital technology. The purpose of this study is to determine the internal organizational communication with millennials employees in forming commitment. The research methodology used is descriptive qualitative with interviews conducted to: 1) Human Resources Supervisor; 2) Human Resources Operational Support Staff; 3) Learning and Development Staff; and 4) Operational support staff. The results showed that PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk has not designed a specific strategy for internal communication with millennial employees, but the company has tried several approaches that are suitable for the special characteristics of millennial employees. Various rooms for discussion, collaboration, creation and employee self-development opportunities have been provided by the company, including millennial employees, but have not been able to build commitment. The contribution of this research is to provide an explanation that there are factors outside of internal communication that can build millennial generation commitment. These factors are the amount of salary, allowances, facilities, work facilities, and career development.

Keywords: Organizational Communication; Internal Communication; Commitment and Millennial Employees

Abstrak

Generasi milenial di Indonesia akan memasuki berbagai organisasi dan perlahan akan menggeser generasi sebelumnya. Belum semua organisasi menyadari masuknya generasi milenial yang membawa karakteristik khusus. Ciri utama generasi milenial ditandai oleh penggunaan teknologi komunikasi, media, dan teknologi digital. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui komunikasi organisasi internal dengan pegawai generasi milenial dalam membentuk komitmen. Metodologi penelitian yang digunakan kualitatif deskriptif dengan wawancara yang dilakukan kepada: 1) *Supervisor Human Resources*; 2) *Human Resources Operational Support Staff*; 3) *Learning and Development Staff*; dan 4) *Operational support staff*. Hasil penelitian menunjukkan PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk belum merancang strategi khusus dalam melakukan komunikasi internal dengan pegawai milenial, namun perusahaan telah mengupayakan beberapa pendekatan yang sesuai dengan karakteristik khusus dari pegawai milenial. Berbagai ruang diskusi, kolaborasi, kreasi serta kesempatan pengembangan diri pegawai telah diberikan oleh perusahaan termasuk para pegawai milenial, namun belum mampu membangun komitmen. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan penjelasan bahwa ada faktor-faktor di luar komunikasi internal yang dapat membangun komitmen generasi milenial. Faktor-faktor tersebut adalah besarnya gaji, tunjangan, sarana, fasilitas kerja, dan pengembangan karir.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi; Komunikasi Internal; Komitmen dan Pegawai Milenial

Pendahuluan

Organisasi kini menghadapi tantangan baru, yakni dengan hadirnya angkatan kerja dari generasi milenial atau yang dikenal dengan generasi Y. Presentase penduduk dengan usia produktif di Indonesia didominasi oleh generasi milenial yaitu sebesar 50.36% pada tahun 2017. Angka ini diperkirakan akan terus meningkat

hingga tahun 2020 yakni tahun dimulainya bonus demografi (Badan Pusat Statistik, 2018) yaitu rasio penduduk non produktif menurun dibanding yang produktif.

Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) generasi milenial tahun 2017 tercatat sebesar 67,24% atau sekitar dua pertiga dari populasi generasi tersebut masuk ke dalam angkatan kerja

(Badan Pusat Statistik, 2018).

Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) menunjukkan saat ini semua organisasi terjadi masa transisi dari generasi X ke generasi Y. Masa transisi yang berlangsung lancar, dapat menghasilkan organisasi yang stabil dan terus berkembang, namun jika masa transisi berlangsung tidak lancar, maka dapat memengaruhi keberlangsungan hidup organisasi.

Salah satu masalah yang ditimbulkan dalam masa transisi adalah adanya perbedaan persepsi antara generasi X dan Y sebagaimana yang dikemukakan Turner (2015) *keterampilan yang wajib dimiliki setiap generasi usia 20-an (dan para manajer mereka) untuk mengatasi hambatan dan meraih kesuksesan*. Tujuan bekerja bagi gen X untuk mendapat kehidupan yang layak, nyaman bagi keluarga dan keturunannya. Gen Y bekerja untuk menjadi seseorang yang bermakna, menciptakan sesuatu, mencari kepuasan dan penghargaan karena melakukan perubahan bagi dunia.

Hal lain yang dapat menimbulkan permasalahan organisasi adalah adanya perbedaan pemaknaan loyalitas pada Gen X dan Gen Y yang ditemukan dalam riset (Briandana, Lestari, & Marta, 2020). Gen X memandang loyalitas sangat penting dan dikaitkan dengan pengembangan karir dan pencapaian tujuan organisasi, sedang Gen Y memandang loyalitas sebagai pengembangan karir dirinya.

Penelitian tersebut memiliki perbedaan persepsi antara Gen X dan Gen Y mengenai tujuan bekerja dan pemaknaan pada loyalitas. Penelitian ini akan melihat dari sisi komunikasi internal perusahaan yang dijalankan perusahaan untuk membangun komitmen generasi milenial di Perusahaan, sehingga *research gap* antara penelitian sebelumnya akan dilengkapi dengan penelitian ini dalam konteks komunikasi internal.

Istilah milenial pertama kali dicetuskan oleh William Strauss dan Neil. Istilah tersebut diciptakan tahun 1987, dan ditujukan pada anak-anak yang lahir pada tahun 1982. Pendapat lain

menurut Carlson (2009), generasi milenial adalah yang lahir dalam rentang tahun 1983 sampai dengan 2001. Apabila didasarkan pada *Generation Theory* yang dicetuskan oleh Karl Mannheim pada tahun 1923, generasi milenial adalah generasi yang lahir pada rasio tahun 1980 sampai dengan 2000. Generasi milenial juga disebut sebagai generasi Y. Istilah ini mulai dikenal dan dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993.

Fenomena kehadiran milenial di tempat kerja, menarik untuk diteliti. Hal ini karena adanya karakteristik yang unik pada generasi tersebut. Ciri utama generasi milenial ditandai dengan peningkatan penggunaan dan keakraban komunikasi, media, dan teknologi digital, serta memilih menggunakan ponsel pintar (Widoatmodjo & Onasie, 2021). Melalui ponsel, para milenial dapat menjadi individu yang lebih produktif dan efisien. Generasi milenial juga memiliki ciri-ciri kreatif, informatif, memunyai *passion* dan produktif (Widoatmodjo & Onasie, 2021). Milenial mampu menciptakan berbagai peluang baru seiring dengan perkembangan teknologi yang kian mutakhir (Myers & Sadaghiani, 2010).

Dari sisi pendidikan, generasi milenial juga memiliki kualitas yang lebih unggul. Hal ini ditandai dengan minat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan pendidikan merupakan prioritas yang utama (Lestari & Dwijayanti, 2020). Pola pikir yang terbuka, bebas, kritis, dan berani adalah suatu modal yang berharga. Penguasaan dalam bidang teknologi turut menumbuhkan peluang dan kesempatan berinovasi (Briandana, Meiwanto Doktoralina, et al., 2020).

Ruck, Welch, & Menara (2017) menyatakan, dalam aspek bekerja para generasi milenial memiliki karakteristik; 1) bekerja tidak hanya untuk gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicita-citakan sebelumnya); 2) ingin mempelajari hal baru, kompetensi baru, sudut pandang baru, mengenal

lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya); 3) tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol; 4) tidak menginginkan tinjauan tahunan, namun menginginkan *on going conversation*; 5) tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, namun lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya; dan 6) bekerja adalah bagian dari hidup dari milenial.

Organisasi pada dasarnya membutuhkan anggota organisasi atau pegawai dalam menjalankan roda kegiatan atau bisnis untuk mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuan organisasi (Ganiem & Kurnia, 2019). Proses pergantian antar generasi di lingkungan kerja organisasi, idealnya dapat berlangsung dengan lancar dan tanpa masalah berarti (Harivarman, 2017). Namun demikian, antara harapan dan kenyataan, seringkali berbeda.

Riset yang dilakukan Safitri, Risaldi, & Oktaviani (2019) mengungkapkan generasi milenial biasanya egosentris, individualis, akrab dengan teknologi baru, aktif pada hal-hal baru dan mengharapkan penghargaan juga pujian dari pimpinan. Generasi milenial juga tidak peduli, cepat bosan dan memiliki komitmen kerja yang rendah serta tidak loyal.

Generasi Laggas Milenials Indonesia, menggambarkan karakteristik milenial ingin serba cepat, mudah berpindah pekerjaan dalam waktu singkat, kreatif, dinamis, melek teknologi, dekat dengan media sosial, informatif, memunyai *passion*, produktif dan efisien (Sebastian & Amran, 2016).

Paramitha & Ihalauw (2018) menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi generasi milenial untuk bertahan kerja serta berkomitmen adalah kemampuan milenial mengelola stres kerja akibat *job description*, beban, dinamika dan kompleksitas pekerjaan, kesesuaian budaya kerja dan adanya pemberian kepercayaan kepada gen milenial (Mulyana, Briandana, & Rekarti, 2020).

Riset Muhayar et al., melengkapi faktor-faktor yang memengaruhi bertahannya milenial

bekerja di perusahaan adalah penghasilan yang cukup, bahkan memuaskan, serta diperolehnya tunjangan-tunjangan yang dibutuhkan, adanya kesempatan untuk berkembang yang terbuka, iklim kerja yang kondusif untuk terciptanya inovasi dan kreativitas dengan kelengkapan kerja yang berorientasi pada teknologi tinggi, penilaian kinerja dan peluang pengembangan karir yang sama dan adil.

Dari sudut pandang komunikasi organisasi, komunikasi yang berlangsung secara internal sangat penting untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang baik antara perusahaan (pemangku kepentingan) dengan anggota organisasi, dan menyampaikan serta membangun nilai-nilai bersama juga komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010).

Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen keorganisasian merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010). Komitmen keorganisasian (*organizational commitment*) juga ditunjukkan dalam penyampaian berbagai penyesuaian sistem, cara kerja dan peraturan-peraturan atau kebijakan organisasi agar berjalan efektif (Safitri et al., 2019).

Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya-upaya terbaik oleh organisasi atau perusahaan atau lembaga untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai generasi (McPhee & Zaug, 2009). Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan komunikasi internal dengan pegawai milenial (Safitri et al., 2019). Bentuk-bentuk komunikasi internal antara lain komunikasi lisan atau tatap muka dan komunikasi bermedia (Verčič & Vokić, 2017). Komunikasi tatap muka menurut Cutlip et al (2009) dan Seitel (2014), yang paling disukai pegawai, karena sifatnya interaktif. Harapannya, dengan dilakukannya komunikasi internal yang tepat, maka organisasi dan pegawai milenial akan saling memahami dan Milenial mampu

memiliki komitmen yang tinggi untuk bertahan dan memberikan yang terbaik bagi organisasi (Verčić & Vokić, 2017).

PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk memiliki proporsi pegawai milenial yang mencapai lebih dari 60% dari total pegawai. Hal ini sesuai dengan data Kemen PPPA dan BPS Tahun 2018 yang menunjukkan adanya kecenderungan generasi untuk bekerja di sektor formal lebih besar dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Tahun 2017, persentase generasi yang bekerja pada sektor formal sebesar 54,79% generasi X yang bekerja pada sektor formal sebesar 38,57%, sedangkan generasi Baby Boom dan Veteran, hanya sebesar 17,85%. Pola ini juga terjadi di daerah perkotaan maupun perdesaan (Badan Pusat Statistik, 2018).

Komunikasi organisasi atau yang kini populer dengan istilah komunikasi korporat, dirasakan semakin penting (Ganiem & Kurnia, 2019). Sejumlah riset menyebutkan keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, menjadi tujuan yang strategis. Pegawai tidak lagi dianggap sebagai publik tunggal, namun memiliki banyak dimensi dan potensi. Welch & Jackson (2007) menyatakan bahwa komunikasi organisasi atau korporat, mendukung organisasi berjalan efektif, dengan mengikutsertakan pegawai dalam perkembangan organisasi. Komunikasi korporat yang mengelola dan melibatkan pemangku kepentingan baik di dalam dan di luar organisasi, untuk menciptakan hubungan yang menguntungkan diantara kedua pihak (perusahaan dan pemangku kepentingan, termasuk pegawai) (Ruck et al., 2017).

Komunikasi organisasi khususnya komunikasi dengan publik internal sangat penting untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang baik antara perusahaan (pemangku kepentingan) dengan anggota organisasi, dan menyampaikan serta membangun nilai-nilai bersama juga komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010). Komunikasi dalam organisasi juga ditujukan

menyampaikan berbagai penyesuaian sistem, cara kerja dan bahkan peraturan-peraturan atau kebijakan organisasi dijalankan dengan efektif (Harivarman, 2017). Adapun dimensi komunikasi organisasi terdiri dari dua yakni komunikasi internal dan komunikasi eksternal (Ardilla & Salamah, 2018).

Ewing, Men, & O'Neil (2019) menjelaskan Komunikasi Internal adalah *interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas of ideas horizontally and vertically within the firm which get work done (operation and management)*. Pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen) (Frandsen, Johansen, & Pang, 2013)

Organisasi membutuhkan komunikasi internal untuk menjaga hubungan antar entitas internal organisasi dan mendorong terbangunnya keterbukaan dalam konteks pekerjaan (Panjaitan & Prasetya, 2017). Dalam komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat (Harivarman, 2017).

Fungsi komunikasi organisasi meliputi penyampaian informasi, pengambilan keputusan, memengaruhi, koordinasi, motivasi, dan identifikasi (Ardilla & Salamah, 2018). Komunikasi dalam dunia kerja juga untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang baik antara perusahaan (pemangku kepentingan) dengan anggota organisasi, dan menyampaikan serta membangun nilai-nilai bersama juga komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi (McPhee & Zaugg, 2009).

Fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi dan kelompok kerja di dalamnya terdapat berbagi informasi, pengambilan keputusan, pengaruh,

koordinasi, motivasi, dan identifikasi (Wahid, Usino, Vera, Hardjianto, & Budiyanto, 2021) interaksi komunikatif di tempat kerja berfungsi untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja antara tim dan anggota organisasi, dan antara anggota tersebut dan pemangku kepentingan organisasi utama (Safitri et al., 2019). Secara khusus, komunikasi yang mengungkapkan nilai-nilai bersama dan mencerminkan komitmen bersama terhadap tujuan organisasi memungkinkan rekan kerja untuk menjalin dan mempertahankan hubungan yang produktif dalam organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010).

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan pemetaan mengenai upaya-upaya komunikasi internal dari perusahaan swasta PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk ditujukan kepada anggota organisasi yang merupakan generasi milenial untuk membentuk komitmen.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Metode ini dipilih terkait dengan kebutuhan untuk mendalami dan menjelaskan fenomena dan untuk mengembangkan teori. Metode kualitatif memungkinkan peneliti melihat situasi yang sebenarnya tanpa rekayasa. Teknik kualitatif mampu meningkatkan kedalaman peneliti tentang fenomena yang diteliti (Denzin & Lincoln, 2011)

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara kepada subjek penelitian yang merupakan para pelaksana harian yang memiliki kendali dan pengetahuan terhadap pengelolaan komunikasi organisasi internal di PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk khususnya yang ditujukan kepada para pegawai atau pegawai generasi Milenial. Adapun para subjek penelitian yaitu: 1) *Supervisor Human Resources Culture*; 2) *Human Resources Operational Support Staff*; 3) *Learning and Development Staff*; dan 4) *Operational support staff*.

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif yang terdiri dari tahapan *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* atau verifications. Langkah analisis diawali dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi (Merriam & Tisdell, 2015). Data tersebut kemudian direduksi yakni dipilih, dipilah, dirangkum pada hal-hal penting yang sesuai tema dan kategorisasi. Konteks penelitian ini, hasil wawancara dibagi dalam beberapa kategorisasi yaitu: kebijakan organisasi; kegiatan-kegiatan komunikasi internal, dengan unsur komunikator, pesan, media, komunikan, dan umpan balik yang diharapkan; dokumen yang terkait dengan kegiatan komunikasi internal; *cross check* hasil wawancara dengan pihak manajemen dan pegawai milenial. Observasi tidak dilakukan secara langsung, mengingat seluruh kegiatan hanya diperuntukkan bagi internal publik. Observasi dilakukan dengan wawancara kepada pegawai yang mengikuti seluruh kegiatan komunikasi internal dan data dokumentasi. Tahap berikutnya adalah penyajian data dengan menyusun hasil wawancara dan dokumentasi dalam bentuk uraian singkat, kutipan wawancara, dan analisis. Penyajian data dilakukan dengan naratif, sehingga tulisan memberikan gambaran lengkap mengenai berbagai kegiatan komunikasi internal. Tahap terakhir membuat kesimpulan dan melakukan verifikasi dalam bentuk melihat kembali bukti-bukti dokumentasi, serta *cross check* hasil wawancara dengan pegawai milenial.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk memiliki dua ribu lebih pegawai, dari jumlah tersebut 61% adalah generasi milenial dan sisanya generasi sebelumnya. Mengingat besarnya jumlah pegawai tersebut, perusahaan menganggap penting komunikasi organisasi internal di jalankan dengan rutin dan berlangsung mulai di *level top* manajemen melalui rapat pimpinan (*rapim*) yang rutin dilaksanakan hari Senin pada

minggu kedua setiap bulannya dan dihadiri oleh Direktur serta para pimpinan Divisi atau unit. Hasil rapim kemudian disampaikan oleh pimpinan divisi atau unit pada rapat divisi atau unit yang diselenggarakan hari Jumat diikuti oleh pegawai pada unit masing-masing. Hal tersebut diungkapkan oleh informan 1, sebagai berikut:

“Rapat pimpinan (Rapim) diselenggarakan rutin Senin, setiap minggu kedua di awal bulan. Rapim menjadi tempat bagi manajemen untuk membahas segala hal yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan. Hasil rapat berupa berita/ kebijakan/ arahan bagi para kepala divisi dan unitnya masing-masing.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Rapat pimpinan biasanya dipimpin oleh CEO atau salah satu *Board of Director* terkait. Rapim membahas hal-hal penting seperti pencapaian Visi, Misi dan target yang ditetapkan, berita-berita terhangat, kebijakan perusahaan dan termasuk arahan-arahan pimpinan terkait kepentingan-kepentingan perusahaan, termasuk didalamnya adalah penguatan nilai-nilai perusahaan. Pimpinan kemudian memberikan kebebasan kepada Direktur, Pimpinan Divisi dan Unit menyampaikan hasil Rapim kepada staf di bawah kendalanya.

Komunikasi internal yang berlangsung secara berjenjang, memungkinkan informasi dari *top management*, “mengalir” ke pimpinan lini menengah sampai ke bawah. Untuk mensekretkan informasi yang bersifat umum bagi publik internal, maka *culture manager* yang berada di bawah Departemen *Human Resources Development* (HRD), menggunakan berbagai media internal untuk meneruskan informasi ke seluruh publik internal.

“Sebagai contoh, adalah informasi perusahaan terhadap seluruh elemen pegawai, yaitu protokol kesehatan Covid-19. Seperti kita ketahui bersama,

saat ini di seluruh dunia sedang dihadapi oleh pandemi virus corona yang dapat mengancam kesehatan, tidak terlepas di lingkungan perusahaan. Perusahaan selalu mengomunikasikan bagaimana pentingnya kita harus menjaga diri dan lingkungan dari virus corona dalam berbagai bentuk dan media.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Informasi tersebut, kemudian dikerjakan oleh tim unit *culture* mulai dari membuat perencanaan konsep pesan, desain tata letak, memilih media dan diproduksi sesuai dengan karakteristik medianya serta di letakkan di lokasi-lokasi yang strategis, yang mudah dibaca, atau ditonton oleh target khalayak yang dituju.

Komunikasi internal tidak hanya dalam bentuk rapat formal, melainkan juga melalui berbagai aktivitas lainnya, misalnya *talk show*, *training* dan berolahraga bersama. Komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang bertujuan untuk kepentingan organisasi, seperti dalam rangka peningkatan keuntungan perusahaan, peningkatan produksi, kesejahteraan pegawai, dan kelangsungan bisnis.

“Penentuan tujuan biasanya dilakukan oleh Culture (kecuali memang yang dititipkan oleh divisi lain), yang bertanggung jawab Manager Culture dan Head HR. Karena memang menjadi tugas dan jobdesk-nya.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Lebih lanjut informan 1 menjelaskan lebih rinci tentang tujuan komunikasi internal perusahaan.

“Setiap pesan atau informasi yang disampaikan bertujuan bagi kepentingan perusahaan ataupun bagi pegawai. kepentingan perusahaan misalnya terkait peningkatan laba, peningkatan produksi,

peningkatan kesejahteraan pegawai, kelangsungan perusahaan, dan lain sebagainya. Tentu saja kepentingan ini merupakan fokus utama dari manajemen perusahaan. Mereka yang memikirkan apa kepentingan utama perusahaan, kemudian bagaimana cara mencapainya, apa proses yang dibutuhkan, dan lain sebagainya. Nah disinilah peran utama dari komunikasi internal perusahaan. Jadi komunikasi itu bukan sebagai produk atau hasil, melainkan wadah atau fasilitas bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Intinya adalah dalam menjalankan komunikasi internal, perusahaan akan merujuk pada visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, seluruh komunikasi baik yang internal dan eksternal akan mengarah kepada upaya perusahaan memberikan solusi kesehatan bagi seluruh masyarakat Indonesia sebagaimana visi organisasi.

“Hampir segala bentuk komunikasi internal yang kita lakukan pastinya sejalan dengan visi misi perusahaan ya. Misal tentang visi kita untuk menjadi perusahaan terbaik yang menyediakan solusi kesehatan berkualitas di Indonesia. Semua kegiatan perusahaan baik dari paling dalam misal produksi, perencanaan, pengadaan, hingga paling luar misal pemasaran pastinya bertujuan untuk semakin memajukan perusahaan guna bisa memberikan solusi kesehatan bagi masyarakat Indonesia secara keseluruhan.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Untuk mencapai visi dan mampu menjalankan misi perusahaan, maka perlu komitmen semua pihak. Untuk itu, perusahaan menganggap perlu adanya ikatan emosional dalam bentuk kekeluargaan untuk bekerja saling

bahu membahu, dalam mewujudkan mimpi-mimpi perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Informan 1.

“Kemudian tentang misi perusahaan. Kita berusaha untuk membangun Indonesia yang lebih sehat setiap waktu melalui produk dan pelayanan unggulan, berkerja sama sebagai satu keluarga. Tentu saja perusahaan terus berupaya melalui kegiatan operasional setiap harinya untuk dapat memberikan produk serta pelayanan nomor satu bagi masyarakat Indonesia. Setiap aktivitas perusahaan juga saling berkaitan dan saling terhubung satu sama lain, memberikan esensi bahwa kita bekerja sama-sama di setiap tugas dan posisi masing-masing sebagai satu keluarga.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Untuk mencapai visi, tentu tidak dalam kurun waktu yang cepat. Untuk itu diperlukan tahapan-tahapan untuk mencapainya, dengan cara menentukan periodisasi pencapaian mulai dari jangka pendek, menengah, dan panjang, misalnya setiap tahun, lima tahun. Namun menurut penjelasan *Culture Manager*, Informan 2 mengukur keberhasilan komunikasi internal cukup sulit.

“Tujuan utama dari komunikasi internal tentunya adalah menyampaikan instruksi dari manajemen dalam bentuk pemberitahuan, instruksi kerja, SOP, dsb. Tujuannya balik lagi ke maksud dari informasinya, bisa untuk kepentingan bisnis, kepentingan pegawai, dll. Hambatannya adalah bentuk komunikasi internal ini cukup sulit untuk diukur dan dinilai keberhasilannya.”

(Interview dengan informan 2, 20 Desember 2021)

Secara keseharian, komunikasi internal dalam bentuk rapat adalah koordinasi, pelaporan, monitoring, hambatan-hambatan yang dihadapi serta solusinya dan juga evaluasi menyeluruh terhadap hasil kinerja di masing-masing unit. Hal ini yang dikemukakan oleh Informan 3;

“Yang di bahas itu biasanya mengenai progress pekerjaan kita masing-masing lalu rencana kedepannya yang saya ingin lakukan apa itu dibahas apalagi pekerjaan-pekerjaan yang butuh kordinasi dari banyak pihak itu pastinya kita bahas di rapat tersebut.”

(Interview dengan informan 3, 27 Desember 2020)

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh Informan 4 sebagai berikut:

“Didalam rapat itu ya kita update aja apa yang kita udah kerjain sih dan ngasih gambaran buat planning kita seminggu ke depan ngapain aja dan diskusi rencana tim masing-masing buat ke depannya mau ngapain aja.”

Terkait dengan jumlah pegawai Milenial yang memiliki presentasi yang cukup besar yakni 61 persen dari total jumlah pegawai, perusahaan memandang tidak diperlukan komunikasi secara khusus untuk mereka sebagaimana yang dikemukakan oleh Informan 2;

“Generasi kita kategorikan sebagai pegawai berumur 20-30 tahun ya. Manajemen tidak ada penggolongan atau klasifikasi khusus dalam kaitannya dengan komunikasi internal perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki nilai-nilai atau culture yang sudah menjadi budaya dan identitas perusahaan. Manajemen selalu mengambil kebijakan sesuai dengan hal tersebut. Maka dari itu, harapannya setiap pegawai dapat menyerap dan memahami nilai-nilai perusahaan terlepas dari segala jenis identitas seperti umur, gender, dan agama.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Informan 2 melanjutkan alasan mengapa tidak dilakukan komunikasi internal secara khusus untuk pegawai dari generasi milenial.

“Nilai budaya perusahaan yang paling utama adalah kebersamaan atau persatuan, dimana perusahaan percaya bahwa persatuan dari seluruh elemen perusahaan akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan ke depannya.”

Penggolongan dan klasifikasi di PT. Darya-Varia Laboratoria dianggap akan bertentangan dengan nilai-nilai perusahaan yang mengutamakan persatuan serta kebersamaan. Namun demikian, Informan 2 mengakui bahwa *turnover* di kalangan generasi milenial lebih tinggi dibanding generasi lainnya.

“Untuk pegawai Generasi milenial dalam rentang usia 20-30 itu, memang jumlah turnover nya cukup tinggi, dimana pegawai usia tersebut biasanya sedang mencari jati diri dan cenderung untuk berpindah-pindah pekerjaan. Untuk berapa banyak persis jumlahnya itu data confidential perusahaan, tapi kita bisa memastikan bahwa jumlah keluar masuk pegawai pada rentang usia tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan rentang usia lainnya.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Nilai budaya persatuan dan kebersamaan, di terapkan dalam setiap aktivitas yang dijalankan PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dan salah satunya komunikasi internal atau komunikasi antara manajemen dengan pegawainya. Model komunikasi yang dijalankan adalah bersifat interaktif atau dua arah secara seimbang. Bentuknya adalah bagaimana pimpinan memberi kesempatan membuka ruang-ruang diskusi dalam komunikasi internalnya, sehingga diharapkan ada rasa keterikatan dan kebersamaan dalam

menjalankan tugas untuk meraih tujuan yang sama.

Hal ini dikemukakan oleh Informan 3 dan 4. Keduanya sepakat menyatakan bahwa komunikasi internal yang dijalankan bersifat interaktif atau dua arah.

“Situasi rapatnya sangat kondusif dan bersifat formal namun santai yaa, karena sangat mengedepankan unsur interaktif jadi dua arah gitu. Informasi yang di sampaikan sangat jelas tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan secara clear walaupun ada yang kurang jelas kami bisa bertanya kembali dalam rapat tersebut.”

(Interview dengan informan 3 dan 4, 27 Desember 2020)

Lebih lanjut Informan 3 dan 4 menambahkan:

“Situasi rapat itu kondusif, fokus dan saling mendengarkan dan saling memberikan feedback satu sama lain. Dan juga situasinya walaupun formal namun tidak terlalu tegang. Komunikasi nya pun berjalan interaktif, semua pegawai yang berada di dalam rapat tersebut bebas memberikan pendapat, masukan dan memberikan ide-ide nya.” (Interview dengan informan 3, 27 Desember 2020)

“Situasi rapat kondusif dan saling interaksi satu sama lain, pimpinan pun selalu memberikan kami masukan dan motivasi dengan suasana rapat yang positif membuat kami juga termotivasi. Atasan kami juga selalu meminta masukan dari kami untuk segala action yang ingin dilakukan dan ingin melakukannya bersama-sama bersama tim, jadi kami selalu merasa terlibat di dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan khususnya dalam tim dengan ini kami merasa bagian dari perusahaan ini.”

(Interview dengan informan 4, 27 Desember 2020)

Sehingga pada implementasinya, tim beserta *Culture Manager* memiliki tugas untuk mengarahkan dan menjembatani setiap proses komunikasi internal yang dilakukan di perusahaan, namun peran atau fungsi komunikasi dan komunikatornya diserahkan kembali ke setiap anggota perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memberikan kebebasan berbicara, berucap, atau menyampaikan aspirasi dari seluruh pegawai PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk. Adapun contoh bentuk implementasi komunikasi internal yang ada di perusahaan adalah talkshow rutin yang diselenggarakan setiap bulan.

Aktivitas komunikasi internal yang dilakukan tim *culture* diawali dengan pembuatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada proses perencanaan, tim memperoleh arahan dari Direktur HRD dan tentunya dari *top* manajemen melalui Rapat Pimpinan.

“Culture Manager tidak mengikuti Rapim, namun Culture manager mengikuti rapat yang di pimpin oleh kepala divisi HR yang mana rapat di pimpin oleh HR Direktur. Di dalam rapat tersebut HR Direktur hanya menyampaikan ulang saja hasil rapat yang di pimpin oleh CEO. Culture manager tidak di berikan instruksi khusus dikarenakan culture tim sudah memiliki rencana untuk pesan-pesan yang ingin di sampaikan kepada pegawai, namun HR Direktur biasanya menambahkan saja point-point yang harus ada dalam informasi. Contoh ditengah pandemic seperti ini Culture tim harus menekankan pentingnya menjaga kesehatan bagi semua pegawai agar tetap fit dan terus berkerja dengan maksimal dari rumah misalnya.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Dalam pembuatan desain pesan beberapa prinsip dasar menjadi standar yang harus dilakukan yakni penggunaan dua bahasa, yakni bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Penyusunan

kalimatnya menggunakan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD). Hal ini dikemukakan oleh Informan 1 sebagai berikut:

“Kebijakan PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk yang menjadi dasar proses komunikasi internal yaitu bilingual, kepastian dalam komunikasi, EYD, waktu pendistribusian informasi serta trafficnya, informatif dan impactful”..

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Ditambahkan oleh Informan 2 bahwa:

“Di setiap media, kita selalu menggunakan bahasa Indonesia dan bahasa Inggris agar semua orang dapat mengerti pesan yang disampaikan. Selain itu, pesan kita kemas dalam bentuk yang menarik misalkan video ataupun gambar yang secara visual enak dilihat dan menarik perhatian pegawai. Pesan yang disampaikan perusahaan ini tentu saja berisi informasi-informasi yang sangat penting untuk dilakukan oleh pegawai, yang manfaatnya dapat dirasakan oleh pegawai dan perusahaan secara langsung. Dan hasil atau impact dari komunikasi ini tentu saja dapat dilihat dari bagaimana kita sebagai perusahaan dapat terus menjaga lingkungan perusahaan terbebas dari ancaman penyebaran virus corona melalui protokol kesehatan yang baik.” (Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Secara teknis, sebelum pesan dibuat, maka tim melakukan meninjau mengenai konten pesan yang akan disampaikan agar kuat bahasanya, juga desainnya yang sesuai dan bisa menggambarkan emosi terhadap pesannya.

“Selain itu dilakukan koordinasi dengan divisi terkait tentang konten yang akan disampaikan, targeted recipient nya harus jelas, mengatur traffic dari intercom itu sendiri. Contoh pesannya seperti sekarang

yang sedang berjalan dari divisi medical tentang Quality Control, itu berkaitan dengan pesan yang ingin disampaikan oleh divisi Medical melalui Culture tim. Lalu untuk mengatur traffic nya itu dikarenakan misal di satu hari ada beberapa divisi yang ingin menyampaikan informasi nya lewat Culture tim itu cukup sulit ya seperti beberapa jam lalu kami menyampaikan informasi tentang buletin kesehatan lalu sore nya kami memberikan informasi duka cita itu kan jadi challenge tersendiri bagi kami.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Pemilihan komunikator akan disederhanakan kepada unit atau divisi yang akan mengirimkan pesan atau informasinya. Tim *Culture* yang kemudian membuat pesan, membuat desain dan kemudian mendistribusikan pesan tersebut.

“Komunikator dalam menyampaikan pesan media adalah tim intercom dari pusat dan masing-masing unit. Culture manager hanya mengarahkan atau mengevaluasi jalannya komunikasi internal. Untuk pesan-pesan yang sifatnya untuk divisi masing-masing kami sampaikan langsung ke user nya masing-masing tiap unit namun untuk informasi yang menyeluruh kami bisa langsung kirimkan ke pegawainya langsung.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Pesandalam komunikasi internal dalam rapat formal, terkait dengan bidang usaha yang ada di perusahaan, misalnya kebijakan, pencapaian visi, misi, pengembangan usaha, target keuntungan, atau pemasaran, dan kepentingan-kepetingan perusahaan juga kesejahteraan pegawai.

Jenis pesan yang disampaikan oleh Tim Culture dikemukakan oleh Informan 2;

“Pesan-pesan atau informasi yang disampaikan yaitu seperti Internal Office Memorandum, launching new product, himbauan/kehati-hatian, health article, informasi sekitar, undangan event internal.” (Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Informan 4 menyampaikan pada umumnya pesan yang disampaikan melalui komunikasi internal adalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

“Yang di bahas itu biasanya mengenai progress pekerjaan kita masing-masing lalu rencana kedepannya yang saya ingin lakukan apa itu dibahas apalagi pekerjaan-pekerjaan yang butuh kordinasi dari banyak pihak itu pastinya kita bahas di rapat tersebut.” (Interview dengan informan 4, 27 Desember 2020)

Informan 3 menambahkan:

“Didalam rapat itu update aja apa yang kita udah kerjain sih dan ngasih gambaran buat planning kita seminggu kedepan ngapain aja dan diskusi rencana tim masing-masing buat kedepannya mau ngapain aja.” (Interview dengan informan 3, 27 Desember 2020)

Sedangkan tentang pesan yang dikemas khusus untuk pegawai milenial, Informan 2 menjelaskan:

“Tidak ada penggolongan atau klasifikasi khusus dari manajemen terhadap pegawai dalam kaitannya dengan komunikasi internal perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki nilai-nilai atau culture yang sudah menjadi budaya dan identitas perusahaan. Manajemen selalu mengambil kebijakan sesuai dengan hal tersebut. Maka dari itu, harapannya setiap pegawai dapat menyerap dan memahami

nilai-nilai perusahaan terlepas dari segala jenis identitas seperti umur, gender, dan agama.” (Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Hal tersebut dikarenakan nilai budaya perusahaan yang menjadi acuannya.

“Nilai budaya perusahaan yang paling utama adalah kebersamaan atau persatuan, dimana perusahaan percaya bahwa persatuan dari seluruh elemen perusahaan akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan ke depannya. Segala aktifitas yang di lakukan di perusahaan pastinya kita inginkan seperti apa yang telah menjadi nilai-nilai budaya di perusahaan yaitu BERSATU yang memiliki arti tersendiri *dan* telah menjadi nilai budaya di perusahaan. BERSATU itu memiliki makna yang berarti B yaitu Bayanihan yang diambil dari Bahasa Filipina yang artinya kami berkerjasama dengan semangat gotong royong demi kemajuan perusahaan. Lalu E yaitu Etos keterbukaan yaitu kami mengutamakan komunikasi yang transparan, jujur dan saling menghormati serta meningkatkan kolaborasi yang tulus di dalam perusahaan. Lalu R yaitu Rasa peduli kami menghargai dan membina hubungan bersama rekan kerja dan dengan masyarakat sekitar kami. Lalu ada S yaitu Semangat untuk maju yaitu kami selalu mengupayakan yang terbaik untuk memberikan hasil yang melampaui harapan para pemangku kepentingan. Lalu A yaitu A ahli di bidangnya yaitu kami menguasai bidang pekerjaan kami dan memegang teguh panduan professional yang berlaku. Lalu T Tanggung jawab yaitu kami bertanggung jawab terhadap apa yang telah kami perbuat lalu yang terakhir U utamakan pelanggan yaitu kami memberikan kepuasan lebih kepada pelanggan melalui cara unik dan relevan yang memberikan nilai tambah pada

kehidupan mereka. Itu nilai-nilai budaya perusahaan jadi segala bentuk komunikasi internal yang dilakukan tim culture di perusahaan yang di lakukan dan diawasi langsung oleh tim culture agar semua yang dilakukan di dalam perusahaan sesuai dengan budaya perusahaan”. Lalu pekerjaan lain dari Culture tim yaitu meningkatkan atau menjaga eggagment antara perusahaan dan pegawai, itu sih jobdesk dari culture tim secara keseluruhan.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Informan 2 mengatakan bahwa dalam komunikasi internal akan sulit memilahkan mana pesan yang formal dan yang non formal.

“Komunikasi internal cukup sulit untuk di bedah karena di setiap proses kegiatan perusahaan, disitu pasti ada komunikasi internal. Dimulai dari perencanaan, ketika manajemen memutuskan atau mengambil kebijakan, mereka pasti membutuhkan data atau informasi di lapangan baik dalam bentuk laporan tertulis ataupun laporan pihak-pihak tertentu. Disini saja sudah terjadi bentuk komunikasi internal, baik formal ataupun non formal. Kalau yang formal, kita memiliki media laporan tertulis yang digunakan untuk menyampaikan informasi-informasi penting perusahaan, ataupun media verbal seperti forum terbuka perusahaan atau rapat. Dan hal ini juga berjenjang, dari unit yang paling kecil hingga ke puncak pimpinan perusahaan.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Namun yang bisa dilihat adalah arah informasinya, jelas Informan 2 sebagai berikut:

“Kalau kita melihat arahnya, komunikasi dari bawah bersifat spesifik dan hanya di peruntukkan untuk bagian-bagian tertentu, sementara komunikasi dari atas biasanya

bersifat menyeluruh untuk semua bagian dan nantinya akan diterjemahkan ke dalam masing-masing unit sesuai role nya masing-masing. Misal perusahaan mensosialisasikan target pencapaian di tahun ini sebesar sekian nominalnya, maka nanti dari masing-masing unit akan mentransalsikan informasi tersebut sesuai tugas dan perannya, dimana bagian marketing akan menangkap informasi tersebut berkaitan dengan penjualan, bagian operasional akan menangkap informasi tersebut berkaitan dengan produksi, dan lain sebagainya. Sebagai contoh bentuk komunikasi Informal yang kami lakukan seperti penanganan pertama pada bencana alam, atau bagaimana cara mengeakuasi disaat terjadi gempa bumi, atau disaat ini bagaimana cara-cara bekerja dari rumah agar tetap nyaman seperti itu kalua contoh komunikasi informalnya.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Berbagai media komunikasi internal digunakan oleh PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk, seperti yang dijelaskan oleh Informan 2 sebagai berikut:

“Saat ini memang zaman sudah berubah ya. Komunikasi sudah sangat banyak bentuk dan medianya. Kalau dulu, media penyampaian informasi hanya itu-itua aja dan sifatnya formal, misal majalah dinding, selebaran, poster, atau pengumuman melalui pengeras suara. Saat ini, medianya sudah banyak dan variatif, ada dari sosmed, chatting, internet, video, dsb nya. Jadi mungkin bukan tentang bagaimana perusahaan menyampaikan informasi ke generasi , tp bagaimana perusahaan menyampaikan informasi di era ini. Karena cara bermain atau cara informasi itu berputar sudah berbeda. Generasi baru saat ini, mereka tidak terbiasa mencari

informasi di poster-poster atau majalah, mereka lebih memilih mencari informasi di media sosial ataupun internet. Apabila perusahaan tidak bisa mengikuti perubahan tersebut, dikhawatirkan adalah perusahaan gagal dalam menyampaikan informasi kepada seluruh lapisan elemen perusahaan. Jadi, strategi utamanya adalah dengan mengikuti arus penyebaran informasi yang sudah banyak digunakan saat ini, seperti media sosial, internet, video, chatting, dsb. Harapannya, para generasi muda yang ada di perusahaan dapat menerima informasi yang ingin disampaikan oleh perusahaan dengan baik dan benar.”

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Selanjutnya Informan 1 menambahkan:

“Media yang kami gunakan untuk menyampaikan informasi atau pesan yaitu melalui Email blast, pop up message, whatsapp blast, melalui televisi di lobby receptionist, tv di pantry/kantin, banner atau poster yang di tempel di berbagai tempat di titik-titik tertentu. Kita juga menggunakan media internet lainnya seperti Zoom dan Google Meet untuk berkomunikasi secara massal.”

(Interview dengan informan 1, 20 Desember 2020)

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa komunikasi internal dilakukan untuk semua pegawai tanpa memilih khusus untuk pegawai milenial dan yang bukan milenial. Namun demikian, metode yang digunakan sudah menggunakan metode komunikasi interaktif atau dua arah dan menggunakan media baru, yakni media yang disesuaikan dengan harapan pegawai milenial.

“Saat ini, medianya sudah banyak dan variatif, ada dari sosmed, chatting, internet, video, dsb nya. Jadi mungkin bukan tentang

bagaimana perusahaan menyampaikan informasi ke generasi, tapi bagaimana perusahaan menyampaikan informasi di era ini. Karena cara bermain atau cara informasi itu berputar sudah berbeda. Generasi baru saat ini, mereka tidak terbiasa mencari informasi di poster-poster atau majalah, mereka lebih memilih mencari informasi di media sosial ataupun internet. Apabila perusahaan tidak bisa mengikuti perubahan tersebut, dikhawatirkan adalah perusahaan gagal dalam menyampaikan informasi kepada seluruh lapisan elemen perusahaan. Jadi, strategi utamanya adalah dengan mengikuti arus penyebaran informasi yang sudah banyak digunakan saat ini, seperti media sosial, internet, video, chatting, dsb. Harapannya, para generasi muda yang ada di perusahaan dapat menerima informasi yang ingin disampaikan oleh perusahaan dengan baik dan benar”.

(Interview dengan informan 2, 21 Desember 2020)

Menurut Informan 2, media yang digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan organisasi merupakan hasil masukan pegawai milenial. *Culture Manager*, Laksmi Indrawati juga menjelaskan bahwa setiap divisi diberikan keleluasaan atau kebebasan dalam melakukan komunikasi internal, asalkan pesan perusahaan dapat sampai ke target sasaran. Pesan tersebut juga dapat dijalankan dengan baik dan mampu mencapai apa yang ditargetkan.

Selain mempergunakan media komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik generasi milenial, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk telah membuka ruang dan melaksanakan berbagai program pengembangan bagi pegawainya. Pegawai diikutsertakan dalam pencarian solusi atas masalah yang dihadapi organisasi. Hal ini merupakan implementasi dari nilai budaya untuk membangun kebersamaan, persatuan, serta saling mendukung dalam kerja.

Pelatihan-pelatihan untuk pegawai juga sudah dilakukan. Kegiatan tersebut disukai pegawai milenial. Mereka selalu ingin menambah keahliannya melalui berbagai pelatihan. Bahkan pegawai memiliki minat studi lanjut ke program magister atau program-program profesi lainnya.

Berbagai ruang dan upaya yang dilakukan perusahaan, tampaknya belum dapat membuat seluruh pegawai milenial mampu bertahan dan berkomitmen untuk tetap di perusahaan, serta bertekad untuk ikut bekerja semaksimal mungkin untuk meraih target-target yang ditetapkan manajemen. *Turnover* yang tinggi di kalangan pegawai milenial terjadi di PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk.

Dari keseluruhan hasil penelitian diketahui bahwa berbagai upaya telah dilakukan oleh PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dalam membangun dan menjalin komunikasi dengan seluruh pegawai pada perusahaan termasuk pegawai dari generasi milenial. Aktivitas komunikasi internal di perusahaan tentunya terjadi pada setiap aktivitas perusahaan tidak

hanya sebatas pada forum rapat formal, akan tetapi berbagai kegiatan perusahaan yang memerlukan interaksi antar pegawai.

PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk sendiri membangun komunikasi internal melalui berbagai kegiatan seperti rapat formal yang dilakukan berkala secara berkala dan berjenjang, kegiatan *talkshow*, *training* serta aktivitas lainnya yang sifatnya informal seperti olahraga. Model komunikasi yang dibangun pada PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk adalah komunikasi dua arah. Berbagai kebijakan yang dihasilkan pimpinan secara berjenjang disosialisasikan kepada seluruh pegawai. Pimpinan membuka seluas luasnya ruang diskusi, interaksi berlangsung dengan seimbang, saling mendengarkan dan dapat saling memberikan umpan balik.

Mayoritas pegawai pada PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk adalah generasi milenial akan tetapi terkait komunikasi internal, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk tidak merancang strategi khusus untuk diterapkan pada generasi ini. Hal tersebut dikarenakan perusahaan memegang teguh nilai budaya perusahaan, yaitu

Tabel 1. Komunikasi Internal

No	Kegiatan	Pesan	Media
1	Rapat Pimpinan	Fokus pada pencapaian visi misi dan tujuan Perusahaan	Tatap muka
2	Informasi Perusahaan	Kemajuan Perusahaan	Laporan tertulis
3	Rapat Divisi/unit	Fokus pada perencanaan, progress, kordinasi, dan pencapaian target di Divisi/unit masing-masing	Tatap muka
4	Talkshow	Komunikasi interaktif	Daring (Zoom, Google Meet).
5	Training	Peningkatan kompetensi	Tatap muka dan/atau daring
6	Sosialisasi budaya perusahaan	Peningkatan pemahaman dan penerapan budaya perusahaan	Tatap muka dan/atau media digital (<i>email blast</i> , <i>pop-up message</i> , <i>WA group</i> , dan video di tv yang berada di lokasi area kerja).
7	Penyampaian informasi dan edukasi	Penyebaran informasi terkait: 1. <i>Internal Office Memorandum</i> ; 2. <i>Quality Control</i> ; 3. <i>launching</i> produk baru; 4. Target Divisi atau unit; 5. Himbauan/kehati-hatian; 6. Artikel kesehatan; 7. Undangan event internal 8. Informasi umum, misalnya berita duka cita.	Media komunikasi digital (<i>email blast</i> , <i>pop-up message</i> , <i>WA group</i> , dan video di tv yang berada di lokasi area kerja).
8	Kegiatan informal lain (misalnya olahraga bersama)	Komunikasi interaktif	Tatap muka

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2020)

kebersamaan dan persatuan, dimana perusahaan percaya bahwa persatuan dari seluruh elemen perusahaan akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan. Seluruh pegawai diharapkan dapat menginternalisasi nilai-nilai perusahaan. Penggolongan atau klasifikasi dianggap akan bertentangan dengan nilai-nilai perusahaan yang mengutamakan persatuan serta kebersamaan.

Akan tetapi, untuk menyesuaikan dengan karakteristik generasi milenial, dalam pemilihan media komunikasi, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dalam hal ini divisi *Culture* mengakomodir masukkan dari pegawai generasi milenial, yaitu dengan memanfaatkan media baru selain juga memanfaatkan media konvensional.

Strategi yang dibangun adalah bukan tentang bagaimana perusahaan menyampaikan informasi kepada generasi milenial akan tetapi bagaimana perusahaan menyampaikan informasi pada era milenial ini. Kombinasi pemanfaatan berbagai media, baik media baru maupun media konvensional, dengan harapan agar seluruh generasi pada perusahaan dapat menerima informasi yang disampaikan perusahaan dengan baik. Aktivitas komunikasi internal di PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dapat dilihat pada Tabel 1.

Pegawai generasi milenial seperti halnya pegawai dari generasi lainnya diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam proyek-proyek pengembangan usaha, pemecahan masalah, kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif. Upaya yang dilakukan oleh PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk ini selaras dengan penelitian (Welch & Jackson, 2007) yang membuat organisasi berjalan efektif, yaitu dengan mengikutsertakan pegawai dalam perkembangan organisasi. Di antara banyak fungsi komunikasi dalam organisasi dan kelompok kerja, termasuk di dalamnya berbagi informasi, pengambilan keputusan, pengaruh, koordinasi, motivasi, dan identifikasi (Men, Tsai, Chen, & Ji, 2018) interaksi komunikatif di tempat kerja berfungsi

untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja antara tim dan anggota organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010).

Selain melibatkan pegawai dalam berbagai kondisi organisasi, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk juga memberikan kesempatan *training* atau pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini sejalan dengan salah satu karakteristik generasi milenial dalam bekerja yang dinyatakan oleh Lestari & Dwijayanti (2020), yaitu milenial menginginkan mempelajari hal baru, *skill* baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang (Briandana & Dwityas, 2019).

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan khusus pada saat merumuskan sebuah strategi termasuk strategi komunikasi internal. PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk sendiri seperti diungkapkan oleh Manager *Culture* menyampaikan bahwa setiap pesan atau informasi yang disampaikan bertujuan bagi kepentingan perusahaan ataupun bagi pegawai seperti peningkatan laba, peningkatan produksi, peningkatan kesejahteraan pegawai, kelangsungan perusahaan, dan lain sebagainya. Berbagai upaya PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk untuk memfasilitasi pegawainya walaupun tidak menjadi strategi khusus untuk pegawai generasi milenials, secara tidak langsung sudah mengakomodir beberapa aspek dari karakteristik kerja generasi milenials tersebut.

Terkait *turnover* yang tinggi pegawai generasi milenial pada PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dibanding pegawai dari generasi lainnya, apabila mencermati aspek kerja para milenial yang dinyatakan oleh Gallup (2016), berbagai kemungkinan dapat menjadi alasan generasi milenial ini berhenti atau pindah dari PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk, seperti menginginkan mempelajari hal baru, *skill* baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, tidak menyukai atasan yang suka memerintah atau mengontrol, menginginkan *ongoing conversation* dalam *review* pekerjaan, dan ingin bekerja

betul-betul sesuai dengan kompetensinya. Perlu dijadikan perhatian khusus adalah bagi generasi milenial bekerja adalah bagian dari hidup mereka apabila pekerjaan yang didapatkan sesuai yang telah dicita-citakan dan tidak semata karena gaji yang diperoleh.

Faktor-faktor selain komunikasi internal yang ditemukan Paramitha & Ihalauw (2018) tampaknya perlu ditemukan dalam penelitian lanjutan. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan milenial mengelola stres kerja akibat *job description*, beban, dinamika dan kompleksitas pekerjaan, kesesuaian budaya kerja dan adanya pemberian kepercayaan kepada pegawai milenial .

Faktor-faktor lain yang ditemukan Muhayar et all, yakni penghasilan yang cukup, juga memuaskan, ditambah tunjangan-tunjangan, kesempatan untuk berkembang yang terbuka, iklim kerja yang kondusif untuk terciptanya inovasi dan kreativitas dengan kelengkapan kerja yang berorientasi pada teknologi tinggi, penilaian kinerja dan peluang pengembangan karir yang sama dan adil

Apabila *turnover* pegawai generasi milenials yang tinggi ini menjadi perhatian khusus PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk, khususnya kaitannya dengan pengembangan komunikasi internal untuk membangun komitmen pegawai terhadap perusahaan, maka evaluasi serta kajian lebih lanjut diperlukan untuk mengetahui aspek-aspek yang perlu ditindaklanjuti dan dikembangkan selain strategi komunikasi internal yang telah dijalankan sebelumnya .

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan penelitian ini yaitu PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk tidak secara khusus merancang strategi komunikasi internal untuk diterapkan kepada pegawai generasi milenial. Hal tersebut dikarenakan perusahaan memegang teguh nilai budaya perusahaan, yaitu kebersamaan dan

persatuan, dimana perusahaan percaya bahwa persatuan dari seluruh elemen perusahaan akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan. Seluruh pegawai diharapkan dapat menginternalisasi nilai-nilai perusahaan. Penggolongan atau klasifikasi dianggap akan bertentangan dengan nilai-nilai perusahaan yang mengutamakan persatuan serta kebersamaan.

Sebagai upaya untuk menyesuaikan dengan karakteristik generasi milenial, informasi perusahaan disampaikan dengan memanfaatkan media baru dan juga tetap memanfaatkan media konvensional. Upaya yang dibangun adalah bukan tentang bagaimana perusahaan menyampaikan informasi kepada generasi milenial akan tetapi bagaimana perusahaan menyampaikan informasi pada era milenial ini. Berbagai ruang diskusi, kolaborasi, kreasi serta kesempatan pengembangan diri pegawai telah diberikan oleh perusahaan meskipun tingkat *turnover* pegawai milenial tetap dinyatakan tinggi.

Masukan saran dalam penelitian ini adalah perlunya dilakukan penelitian lanjutan yang memperhatikan faktor-faktor di luar komunikasi internal. Saran lainnya adalah perlunya manajemen mengembangkan pola-pola komunikasi dengan pegawai milenial untuk lebih memahami apa yang menjadi alasan milenial bisa berkomitmen dan bertahan di perusahaan tersebut.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada Universitas Mercu Buana dan Universitas Bina Nusantara atas kerjasama riset dalam negeri yang telah dijalankan.

Daftar Pustaka

- Ardilla, Y. P., & Salamah, U. (2018). Communication of Organizational Power to the Millennials Generation in the Social Media Era. Badan Pusat Statistik. (2018). Statistik gender tematik: profil generasi milenial Indonesia.

- Briandana, R., & Dwityas, N. A. (2019). Media literacy: An analysis of social media usage among millennials. *International Journal of English Literature and Social Science*, 4(2), 488–496.
- Briandana, R., Lestari, T., & Marta, R. F. (2020). Efektivitas Iklan Melalui Sms Blast Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. *Jurnal Lensa Mutiara*, 4(2), 98–112.
- Briandana, R., Meiwanto Doktoralina, C., Hassan, S. A., Norhaniza, W., Hasan, W., Briandana, R., ... Hasan, W. N. W. (2020). *Da'wah Communication and Social Media: The Interpretation of Millennials in Southeast Asia*. *International Journal of Economics and Business Administration* (Vol. VIII). <https://doi.org/10.35808/ijeba/543>
- Carlson, E. (2009). *20th-century US generations*. Citeseer.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132.
- Frandsen, F., Johansen, W., & Pang, A. (2013). From management consulting to strategic communication: studying the roles and functions of communication consulting. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 81–83.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi Korporat: Konteks Teoretis dan Praktis*. Prenada Media.
- Harivarman, D. (2017). Hambatan komunikasi internal di organisasi pemerintahan. *Jurnal Aspikom*, 3(3), 508–519.
- Lestari, C. A., & Dwijayanti, R. I. (2020). Kecakapan Literasi Media di Kalangan Generasi Milenial. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 18(1), 48. <https://doi.org/10.31315/jik.v18i1.2781>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations. *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, 10(1–2), 21.
- Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mulyana, A., Briandana, R., & Rekart, E. (2020). *ICT and Social Media as a Marketing Communication Platform in Facilitating Social Engagement in the Digital Era*. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. (Vol. 13). Retrieved from www.ijicc.net
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
- Panjaitan, P., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh social media terhadap produktivitas kerja generasi millennial (studi pada karyawan PT. Angkasa Pura I cabang bandara internasional Juanda). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(1), 173–180.
- Paramitha, Y., & Ihalauw, J. J. O. I. (2018). Persepsi Generasi Y Mengenai Pekerjaan, Komitmen Kerja, dan Keberlanjutan Kerja. *Journal Of Business & Applied Management*, 11(2).
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914.
- Safitri, R. A., Risaldi, B. T., & Oktaviani, M. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Humas Kementerian Perindustrian. *Jurnal Riset Komunikasi*, 2(2), 157–170.
- Sebastian, Y., & Amran, D. (2016).

- Generasi langgas: millennials Indonesia.* Jakarta: GagasMedia.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893.
- Wahid, U., Usino, W., Vera, N., Hardjianto, M., & Budiyanto, U. (2021). Komunikasi Budaya Kebudiluhuran melalui Kebijakan Inovasi Teknologi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 19(1), 108–126. <https://doi.org/10.31315/jik.v19i1.3740> Submitted:
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Widoatmodjo, S., & Onasie, V. (2021). Gender and Millennials in Indonesian Capital Market. In *Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)* (pp. 400–407). Atlantis Press.