

TRANSFORMASI BISNIS DAN KOMUNIKASI INTERNAL DI MASA KRISIS: SEBUAH PEMBELAJARAN DARI JAKARTA EXPERIENCE BOARD

¹Heryadi Silvianto, ²Ari Putra Utama

¹Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara, ²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

Jl. Boulevard, Gading Serpong, Tangerang 15811, Banten, Jl. Salemba Raya No. 4, Jakarta Pusat 10430, DKI Jakarta

¹heryadi.silvianto@lecturer.umn.ac.id, ²ari.putra@alumni.ui.ac.id

Abstrak

Transformasi bisnis ialah bagian tak terpisahkan dari cara sebuah perusahaan untuk mempertahankan eksistensi mereka sekaligus memperoleh peluang baru bagi perusahaan. Dalam prosesnya, komunikasi internal menjadi faktor kunci yang menentukan apakah transformasi akan berhasil ataupun gagal. Penelitian ini berupaya menjelaskan proses transformasi bisnis yang dilakukan oleh Jakarta Experience Board (JXB) sepanjang tahun 2020-2021, beserta model komunikasi internal yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan transformasi tersebut. Ada pun, penelitian ini menggunakan metode riset kualitatif dengan melakukan studi literatur, wawancara, dan observasi langsung. Merujuk pada konsep yang ditawarkan oleh Qiao Yunli dan Yan Laishi (2010), kami menemukan bahwa transformasi perusahaan di Jakarta Experience Board (JXB) sudah melalui dua tahap yang berbeda, yakni: (1) tahap kebangkitan dan perubahan awal (awakening and thaw stage) dan (2) tahap rekonstruksi dan internalisasi (reconstruction and internalization stage). Model komunikasi yang berbeda pun diterapkan pada dua tahap transformasi perusahaan tersebut, yakni (1) komunikasi linier (linear communication) dan (2) komunikasi "empat dalam satu" ("four in one" communication). Namun, JXB belum mencapai tahap integrasi dan pengokohan (integration and freezing stage) karena masih terdapat beragam tantangan dan hambatan internal yang perlu diselesaikan oleh manajemen perusahaan.

Kata kunci: Jakarta Experience Board, komunikasi internal, transformasi bisnis, transformasi perusahaan

Abstract

Business transformation is an integral part of how a company maintains its existence while at the same time obtaining new opportunities for the company. In the process, internal communication becomes a key factor that determines whether the transformation will succeed or fail. This research seeks to explain the business transformation process carried out by the Jakarta Experience Board (JXB) during 2020-2021, along with the internal communication model used by companies to achieve this transformation goal. However, this research uses qualitative research methods by conducting literature studies, interviews, and direct observation. Referring to the concept offered by Qiao Yunli and Yan Laishi (2010), we found that corporate transformation at the Jakarta Experience Board (JXB) has gone through two distinct stages, namely: (1) the awakening and thaw stage. and (2) the reconstruction and internalization stage. Different communication models were applied to the two stages of the company's transformation, namely (1) linear communication and (2) "four in one" communication. However, JXB has not yet reached the integration and freezing stage because there are still various internal challenges and obstacles that need to be resolved by the company's management.

Keywords: business transformation, enterprise transformation, internal communication, Jakarta Experience Board

PENDAHULUAN

Sejak beberapa tahun terakhir, persaingan bisnis hotel di Jakarta semakin ketat. Inovasi, layanan, dan konsep baru senantiasa ditawarkan oleh para penyedia layanan hotel untuk bisa mengambil ceruk pasar yang lebih luas. Di sisi lain, tak sedikit perusahaan yang bergerak di sektor perhotelan sudah berada dalam kondisi genting akibat minimnya okupansi dan besarnya biaya operasional bisnis. Kondisi ini diperparah dengan hadirnya pandemi Covid-19 (Ardani & Harianto, 2021). Di beragam negara, konsekuensi akibat pandemi digambarkan sebagai 'bencana', dan tidak ada industri yang, bisa dibilang, terkena dampak paling parah dibandingkan apa yang dialami oleh sektor perhotelan (Dube et al., 2020; Gursoy & Chi, 2020). Industri perhotelan global mengalami kerugian besar akibat pandemi, yang telah menuntut pemberlakuan karantina wilayah, penutupan perbatasan, dan pembatasan perjalanan (Jones & Comfort, 2020). Di Indonesia, saat pandemi Covid-19 mulai menyerang untuk pertama kalinya, tingkat okupansi hotel terjun bebas dari 52,3% pada Maret 2019 menjadi hanya 19,7% pada bulan yang sama tahun 2020. Sementara itu, pandemi Covid-19 juga sangat mempengaruhi penurunan penerimaan pajak hotel di Jakarta tahun 2020 sebesar 78,35 persen jika dibandingkan dengan tahun 2019 (Soehardi, 2020).

Kelangsungan hidup bisnis perhotelan pun perlu diselamatkan oleh

manajemen, dan mereka harus melakukan transformasi untuk melewati krisis dan situasi sulit. Hanya perusahaan yang dapat beradaptasi dengan kebiasaan barulah yang dapat bertahan. Perusahaan dituntut melakukan perubahan yang disengaja untuk mengakomodasi prosedur, proses, nilai, dan personel baru (Porras & Silvers, 1991; Santos et al., 2023; Seeger et al., 2005). Inisiatif perubahan mencakup beragam topik seperti *rebranding*, merger dan akuisisi, restrukturisasi organisasi, perubahan kepemimpinan organisasi dan struktur perusahaan, perampingan, dan PHK (Beck et al., 2008). Namun, proses menuju transformasi bukan perkara yang mudah. Ia memerlukan komitmen yang kuat, perencanaan yang matang, serta konsolidasi yang baik antara manajemen dan seluruh karyawan. Singkatnya, transformasi memerlukan komunikasi internal sebagai faktor kunci yang menentukan apakah perusahaan akan berhasil dalam transformasi (Kitchen & Daly, 2002).

Dalam penelitian ini, kami akan mengeksplorasi model komunikasi internal di PT. Jakarta Tourisindo/Jakarta Experience Board (JXB), sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi DKI Jakarta, yang telah melakukan *rebranding* sekaligus transformasi bisnis pada 2020 lalu. Berdasar observasi kami sepanjang tahun 2020-2021, proses *rebranding* dan transformasi bisnis yang dilakukan oleh manajemen Jakarta Experience Board (JXB) relatif berhasil

memberi corak dan warna baru dalam perusahaan, sekaligus menjadikan perusahaan lebih lincah dalam merambah sektor bisnis lain yang menjanjikan. JXB pun seakan menjadi anomali bagi kebanyakan perusahaan di sektor perhotelan, termasuk pariwisata, karena kinerja keuangan mereka justru dapat memperoleh laba di masa pandemi. Kami menilai hal ini sangat berkaitan dengan model komunikasi internal yang dibangun oleh manajemen dalam mendorong perubahan di internal perusahaan seiring proses transformasi. Meskipun begitu, karena penelitian ini adalah bagian dari audit komunikasi internal, kami juga mencatat tantangan dan hambatan yang dialami oleh JXB di internal perusahaan selama proses transformasi, sekaligus mencoba memberikan beberapa rekomendasi atasnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang bersifat deskriptif. Studi kasus adalah salah satu cara melakukan penelitian ilmu sosial atau dasar metodologi penelitiannya (Yin, 2008). Keuntungan menggunakan strategi ini di antaranya adalah memungkinkan penyelidikan untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa kehidupan nyata. Hal ini sangat berguna bagi kami untuk mengeksplorasi secara mendalam proses komunikasi internal yang terjadi di PT. Jakarta Tourisindo/Jakarta Experience Board (JXB).

Adapun, kami menerapkan dua strategi dalam proses pengumpulan data empiris, yakni studi literatur dan wawancara mendalam, dengan teknik analisis data melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Mezmir, 2020). Terkait studi literatur, kami mendapatkan data-data melalui jurnal, berita, laman resmi perusahaan, dan berbagai jenis penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan PT. Jakarta Tourisindo/JXB. Selain itu, dalam proses penelitian, kami juga mendapat buku cetak Laporan Tahunan PT. Jakarta Tourisindo Tahun 2020 yang dapat dijadikan bahan untuk memperoleh wawasan yang lebih baik terkait proses transformasi yang sedang berlangsung di JXB, guna dikaitkan dengan proses komunikasi yang tercipta di dalam proses tersebut. Lebih lanjut, sepanjang bulan Desember 2021, kami melakukan wawancara mendalam kepada sejumlah pihak di JXB, mulai dari komisaris, direktur utama, direktur usaha, manajer, maupun karyawan, untuk mendapat perspektif yang lebih jernih dan komprehensif mengenai kondisi komunikasi internal mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Internal di Perusahaan

Sejumlah penelitian telah mengaitkan komunikasi internal dengan kepuasan kerja, kinerja, dan keberhasilan perusahaan (Ewing et al., 2019; Robbins et al., 2013; Tkalc Vercic, 2019). Komunikasi internal dipandang sangat penting untuk memastikan

bahwa karyawan melakukan kegiatan mereka secara maksimal, dan dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Selain itu, komunikasi internal yang terintegrasi dalam struktur manajerial dinilai merupakan salah satu kunci dalam mencapai efektivitas organisasi yang lebih tinggi ((Špoljarić & Tkalac Verčić, 2022).

Hal yang sama pun berlaku dalam sebuah proses transformasi bisnis, saat perusahaan sangat memerlukan komunikasi internal yang baik dan sehat. Peran komunikasi justru menjadi sangat vital dan sentral karena perubahan acapkali tak dapat diterima seluruh pihak di internal perusahaan. Jika transformasi bisnis diharapkan berhasil, diperlukan pemangku kepentingan bisnis yang mampu untuk beradaptasi dan mencapai tujuan bisnis baru dengan perilaku baru. Oleh karena itu, kunci keberhasilan transformasi perusahaan adalah komunikasi, dan proses transformasi adalah komunikasi. Komunikasi adalah senjata terbaik untuk mendobrak sekat-sekat antara pimpinan dan karyawan, sekaligus sebagai dasar untuk memperoleh dukungan. Transformasi bisnis dapat tercapai hanya ketika semua pemangku kepentingan dalam perusahaan memiliki komitmen yang sama dan mencapai konsensus.

Dalam tulisan ini, kami menggunakan tipologi-tipologi dari Yunli & Laishi (2010) yang telah menjelaskan pentingnya strategi komunikasi internal di perusahaan dalam masa transformasi. Kami membagi transformasi perusahaan di Jakarta

Experience Board (JXB) dalam dua tahap yang berbeda, yakni: (1) tahap kebangkitan dan perubahan awal (*awakening and thaw stage*) dan (2) tahap rekonstruksi dan internalisasi (*reconstruction and internalization stage*). Model komunikasi yang berbeda pun diterapkan pada dua tahap transformasi perusahaan tersebut, yakni (1) komunikasi linier (*linear communication*) dan (2) komunikasi "empat dalam satu" (*"four in one" communication*).

Sekilas Tentang Jakarta Experience Board

PT. Jakarta Tourisindo merupakan sebuah perseroan yang terdaftar sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berbasis di Provinsi DKI Jakarta. Perseroan ini berdiri pada 17 September 2004, sebagai gabungan dari dua entitas, yakni Perusahaan Daerah (PD) Wisata Niaga Jaya dan Yayasan Wisma Jaya Raya, seperti yang diamanatkan oleh Perda No. 5 Tahun 2004. Dalam bisnisnya, pembentukan PT. Jakarta Tourisindo dimaksudkan sebagai *sub-holding company* perhotelan dan pariwisata di lingkungan Pemprov DKI Jakarta, sebagaimana dijelaskan dalam Surat Keputusan (SK) Gubernur DKI Jakarta No. 2161 Tahun 2003 (PT Jakarta Tourisindo (PERSERODA), 2020). Selama belasan tahun, perusahaan telah menjalankan berbagai kegiatan usaha dengan mengandalkan tujuh unit hotel yang berada di bawah manajemen di bawah *brand* Jaktour, yakni: (1)Grand Cempaka Business Hotel, (2)Grand Cempaka

Resort & Convention, (3)C'One Hotel Cempaka Putih, (4)C'One Hotel Pulomas, (5)d'Arcici Hotel Plumpang, (6)d'Arcici Hotel Sunter, (7)d'Arcici Hotel Cempaka Putih.

Namun, kondisi bisnis PT. Jakarta Tourisindo sebagai sebuah BUMD tergolong tak baik. Sejak tahun 2017-2019, misalnya, perusahaan selalu merugi dengan neraca keuangan yang minus di angka yang relatif besar. Di saat yang sama, perusahaan menghadapi kendala dengan masih besarnya proporsi sumber daya manusia yang berusia relatif senior, yang dinilai menyulitkan perusahaan untuk mengembangkan inovasi bisnis terbaru. Selain itu, jenama Jaktour yang disandang oleh perusahaan dinilai mewarisi citra yang kuno, statis, dan tak lentur dengan perkembangan zaman.

Maka dari itu, sebagai bentuk evaluasi atas kinerja perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, sekaligus respons atas dampak pandemi Covid-19 yang mengguncang perekonomian di DKI Jakarta, manajemen baru PT. Jakarta Tourisindo berinisiatif untuk mengambil sejumlah langkah transformasi demi menciptakan kinerja usaha yang lebih baik bagi pemegang saham. Sepanjang tahun 2020, perusahaan telah melaksanakan sejumlah inisiatif perubahan sebagai berikut: (1)Melakukan ekspansi bisnis ke sektor pariwisata;

(2)Memperbaiki implementasi tata kelola perusahaan; (3)Perbaiki sumber daya manusia; (4)Restrukturisasi organisasi; (5)*Rebranding* perusahaan.

PT. Jakarta Tourisindo mengubah logo dan *branding* mereka dari yang awalnya Jaktour menjadi Jakarta Experience Board (JXB), dengan tiga pilar utama dalam bisnis teranyar, yakni perhotelan dan pariwisata, ekonomi kreatif, dan beautifikasi kota. Dalam visi terbarunya, perusahaan berkomitmen untuk menjadi pengelola dan pengembang ekosistem bisnis pariwisata DKI Jakarta yang berdaya saing, berbudaya, dan berkelanjutan, dengan mengusung enam *sub-brand* baru, yakni: JXSpace, JXLive, JXPlore, JXTaste, JXStore, dan JXStay.

Secara ekonomi, proses transformasi telah berkorelasi positif dengan kinerja keuangan JXB yang membaik. Bahkan, perusahaan berhasil meraup keuntungan dalam dua tahun terakhir pasca dilakukannya transformasi bisnis, yakni di 2020 dan 2021. Pada 2020, JXB berhasil meraup laba bersih senilai 2,71 miliar rupiah, sedangkan di tahun berikutnya, keuntungan JXB meningkat pesat di angka 14,75 miliar rupiah. Prestasi yang sangat baik bagi sebuah perusahaan yang telah bertahun-tahun selalu rugi dan menciptakan transformasi untuk memperbaiki keadaan.

Tabel 1. Laporan Keuangan PT. Jakarta Tourisindo Tahun 2017-2019

Tahun	Laba Bersih Perusahaan
2017	-19,72 miliar rupiah
2018	-15,45 miliar rupiah
2019	-21,81 miliar rupiah

Sumber: Laporan Tahunan PT. Jakarta Tourisindo (2020)



Gambar 1.

Sumber: Laporan Tahunan PT. Jakarta Tourisindo (2020)

Komunikasi Internal dan Transformasi Bisnis di Jakarta Experience Board

Merujuk pada Qiao Yunli dan Yan Laishi dalam tulisan mereka berjudul “Research on the Mode of Internal Communication of Enterprises in a Transformation Period” (Yunli & Laishi, 2010), terdapat tiga karakteristik tahapan dalam proses transformasi perusahaan dan tujuan komunikasi yang dibutuhkan di masing-masing tahap pada tabel 2.

Singkatnya, Yunli & Laishi (2010) sangat menekankan pentingnya peran manajemen dalam menyadarkan seluruh pihak bahwa transformasi perlu dilakukan dan tidak bisa ditunda, dilanjutkan dengan melakukan konsolidasi bersama seluruh pemangku kepentingan di internal perusahaan

untuk menciptakan pola, budaya, dan mekanisme bisnis yang baru, sekaligus menciptakan sistem yang mampu menjaga keberlangsungan transformasi sehingga dapat terus hidup dan berkembang. Adapun, dalam konteks transformasi yang ada di PT. Jakarta Tourisindo/Jakarta Experience Board (JXB), hingga akhir 2021, kami menilai bahwa dua tahap awal telah dilalui oleh manajemen baru JXB, tetapi belum sampai di tahap yang ketiga. Manajemen JXB masih memiliki beragam tantangan untuk mengkonsolidasikan seluruh karyawan dalam irama perubahan yang cepat seiring upaya transformasi sehingga belum mampu mencapai *integration and freezing stage*. Berikut adalah penjabaran dari kedua tahapan tersebut.

Tabel 2. Karakteristik Tahapan dalam Transformasi Perusahaan dan Tujuan Komunikasi yang Dibutuhkan

Tahapan dalam Transformasi Perusahaan	Karakteristik	Tujuan Komunikasi yang Diharapkan
(1) tahap kebangkitan dan pencairan (<i>awakening and thaw stage</i>)	Kelangsungan hidup perusahaan dipertaruhkan, dan harus melakukan transformasi untuk melewati dan membuat perkembangan baru. Ada perlawanan dari organisasi dan individu dalam perusahaan yang membuatnya sulit untuk memulai transformasi.	Cobalah untuk mengubah kebiasaan lama karyawan dan memotivasi mereka untuk merasakan urgensi transformasi, untuk menyadari bahwa mereka tidak dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan pola dan budaya kerja yang sama. Dengan demikian, tahap ini dimaksudkan untuk memperoleh kesadaran dari seluruh pihak terhadap pentingnya transformasi.
(2) tahap rekonstruksi dan internalisasi (<i>reconstruction and internalization stage</i>),	Staf mengakui bahwa praktik dan kebiasaan lama harus diubah, tetapi dalam sementara waktu, kemampuan individu tidak dapat beradaptasi dengan ketentuan sistem baru. Anggota dalam organisasi perlu mengetahui arah dan ketentuan transformasi dan terus didorong dan dilatih.	Tunjukkan arah dan tujuan transformasi, sekaligus buatlah karyawan merasa termotivasi dan memiliki semangat yang tinggi. Bantu mereka membentuk sikap dan perilaku baru, sehingga mencapai transformasi budaya kerja baru bagi seluruh pekerja, mulai dari level <i>top management</i> hingga karyawan.
(3) tahap integrasi dan pengokohan (<i>integration and freezing stage</i>).	Metode baru dan sistem baru telah berhasil diimplementasikan dan persepsi baru secara bertahap muncul. Pencapaian transformasi perlu diperkuat dalam sistem organisasi guna mewujudkan transformasi budaya perusahaan yang sesungguhnya.	Gunakan metode penguatan yang diperlukan untuk membuat sikap dan perilaku baru tetap bertahan dan berkesinambungan.

Sumber: Yunli & Laishi (2010)

Tahap Kebangkitan dan Perubahan Awal
(*Awakening and Thaw Stage*)

Di akhir tahun 2019, PT. Jakarta Tourisindo terjadi perubahan di jajaran pimpinan perusahaan. Novita Dewi ditunjuk sebagai Direktur Utama (Dirut) PT. Jakarta Tourisindo/JXB menggantikan Geraard

Jeffrey Zacharias Rantung. Ia dilantik bersama dengan satu direksi lain, yakni Zulfarshah. Tak lama setelah menjabat sebagai Dirut, sejumlah kebijakan pun digagas oleh Novita Dewi, termasuk melakukan rekomposisi di jajaran direktur dan pimpinan perusahaan. Selain itu, di

bawah manajemen baru, PT. Jakarta Tourisindo/JXB menganalisis bahwa mereka memerlukan perubahan besar-besaran demi mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Beberapa isu sentral yang digarisbawahi oleh manajemen JXB, meliputi: kinerja perusahaan yang selalu mengalami rugi bersih selama 4 tahun berturut-turut; kinerja yang hanya mengandalkan bisnis operator hotel, *catering* dan *F&B* dinilai statis dan sulit berkembang; citra perusahaan yang dinilai tak kekinian dan tak selaras dengan zaman; serta jumlah SDM yang berusia di atas 45 tahun mendominasi dengan proporsi mencapai 70% dari total karyawan. Berdasar pemetaan masalah tersebut, manajemen baru di bawah Direktur Utama Novita Dewi menginginkan adanya *rebranding* dan transformasi bisnis.

Pada tahap awal transformasi, peran direksi, khususnya Direktur Utama PT. Jakarta Tourisindo/JXB, sangat sentral sebagai subjek komunikasi dalam proses komunikasi. Sebagaimana yang diungkap oleh Yunli & Laishi (2010), karakteristik tahap pertama ini ialah pemimpin perusahaan bertanggung jawab atas tugas komunikasi sekaligus merupakan penggagas awal strategi transformasi perusahaan. Selain itu, pemimpin dituntut mampu memberi pemahaman kepada seluruh anggota perusahaan bahwa ada situasi krisis yang harus dicari jalan keluarnya, lalu membimbing mereka dengan kekuatan filosofi perusahaan dan kharisma pribadi

pemimpin. Oleh sebab itu, jajaran direksi dituntut berkomunikasi secara linear dengan objek utama transformasi, termasuk pemegang saham, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya, dalam menjelaskan alasan dan tujuan transformasi.

Dalam konteks JXB, terdapat tiga hal yang dilakukan pada *awakening and thaw stage*, yakni: *pertama*, direksi melakukan komunikasi ke atas dengan pemegang saham, yakni Pemerintah Provinsi DKI Jakarta; *kedua*, komunikasi ke bawah dengan seluruh manajer dan karyawan; dan *ketiga*, komunikasi bersama di antara jajaran direksi perusahaan.

Berdasar hasil wawancara kami dengan Dirut PT. Jakarta Tourisindo/JXB, Novita Dewi, tampak jelas bahwa transformasi adalah ide yang digagas olehnya beserta jajaran pimpinan baru perusahaan sejalan dengan arahan dari Gubernur DKI Jakarta masa itu:

“Kami memandang transformasi adalah sesuatu yang tak terhindarkan. Perlu dilakukan untuk menciptakan Perseroan yang sehat secara finansial, mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, dan memberikan keuntungan bagi pemegang saham. Setelah menerima amanah sebagai Dirut PT. Jakarta Tourisindo, saya langsung mengusung langkah transformasi, sebagaimana amanat dari Gubernur DKI Jakarta mewakili Pemprov DKI

sebagai pemilik saham utama”. (Wawancara dengan Dirut Jakarta Experience Board, Novita Dewi, 13 Desember 2021).

Senada dengan Dirut JXB, Komisaris JXB pada masa itu, Budi Siswanto, mengutarakan bahwa transformasi adalah sebuah keniscayaan yang harus dilakukan dan didukung oleh seluruh pihak di internal PT. Jakarta Tourisindo/JXB.

“Jakarta Tourisindo tidak bisa lagi mengandalkan bisnis hospitality yang sudah ada saja. Beban perusahaan besar karena jumlah karyawan tetap cukup banyak, sedangkan pendapatan minim. Oleh sebab itu, ekspansi bisnis sangat diperlukan” (Wawancara dengan Komisaris Jakarta Experience Board, Budi Siswanto, 6 Desember 2021).

Novita menyebut transformasi dilakukan secara menyeluruh dengan mengadopsi banyak strategi, mulai dari optimalisasi aset, ekspansi bisnis, *rebranding*, dan peningkatan kualitas SDM. Dalam aspek ekspansi bisnis, misalnya, Novita mengatakan bahwa saat ini JXB tak lagi sekadar *hotel management*, melainkan memiliki unit bisnis yang lebih beragam. Langkah transformasi yang digagas oleh Direktur Utama JXB pun diapresiasi oleh para pimpinan JXB lainnya, termasuk Direkrut Usaha, Wakil Direktur Usaha JXB, dan Corporate Secretary JXB.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa komisaris dan jajaran direksi di JXB

telah memahami mengenai perubahan-perubahan yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan, baik itu dari perubahan *brand*, perubahan logo, pengembangan bisnis pariwisata, dan perubahan struktur perseroan. Mereka pun mengakui bahwa langkah transformasi ini didasarkan pada tantangan bisnis yang perlu dihadapi dan peluang bisnis yang perlu dimanfaatkan di masa yang akan datang.

Namun, setiap langkah perubahan pasti tak terlepas dari gejolak dan pertentangan di masa awal. Jajaran pimpinan JXB tak memungkiri bahwa terdapat sejumlah karyawan yang tidak cukup siap dengan pergerakan bisnis JXB yang makin cepat dan dinamis sebagai konsekuensi dari transformasi. Selain itu, masih ditemukan komunikasi yang terputus dan tidak tersampaikan secara maksimal, khususnya kepada karyawan yang berada di unit-unit perhotelan, yang notabene memiliki kantor yang terpisah di luar kantor pusat JXB. Hal ini dibuktikan dengan keterangan dari sejumlah narasumber yang menyatakan bahwa mereka tidak dilibatkan secara aktif pada proses pengambilan keputusan di level strategis perusahaan, misalnya dalam perubahan nama dan logo (*branding*).

“Kami tidak terlibat sejak awal. Kami baru mengetahui adanya perubahan saat brand baru dan strategi bisnis yang sudah final mulai diperkenalkan oleh manajemen” (wawancara dengan salah satu



Gambar 2. Model Komunikasi Linear di Jakarta Experience Board
Sumber: Laporan Tahunan PT. Jakarta Tourisindo (2020) (diolah)

karyawan JXB, 3 Desember 2021).

Kondisi yang kurang ideal di masa awal transformasi ini pun diakui sendiri oleh Dirut JXB. Ia menyatakan perlu untuk mempersuasi para karyawan lama yang merasa terdampak dengan proses transformasi yang dicanangkan, utamanya karyawan yang berada di sektor bisnis *hospitality*/perhotelan (unit usaha lama milik JXB). Oleh sebab itu, ia beserta jajaran direksi menyusun sejumlah langkah dalam menetralisasi potensi gejolak dan perlawanan dari internal. Mulai dari membuka kesempatan pensiun dini bagi karyawan yang ingin memilih bekerja di tempat lain, melakukan *assesment* dan restrukturisasi terhadap seluruh karyawan JXB, hingga melakukan sosialisasi kepada karyawan lama terkait rekrutmen pekerja baru dan memberi rasionalisasi atas perbedaan benefit yang diterima.

Tahap Rekonstruksi dan Internalisasi *(Reconstruction and Internalization Stage)*

Tahap rekonstruksi dan internalisasi merupakan tahap kunci transformasi. Pada tahap ini, banyak sekali krisis dan tantangan di mana-mana yang dihadapi perusahaan, sehingga dibutuhkan kekompakan dari pemegang saham, komisaris, jajaran direksi, manajer, hingga karyawan untuk berpartisipasi penuh dalam komunikasi. Semua anggota perusahaan perlu melibatkan diri secara aktif dalam proses komunikasi dan menerapkan strategi transformasi secara bertahap.

Menurut Yunli & Laishi (2010), pada tahap rekonstruksi dan internalisasi ini, pimpinan perusahaan perlu menggunakan model komunikasi empat dalam satu (*“four in one” communication*), yakni saat pemangku kepentingan (*stakeholder*), tim kepemimpinan

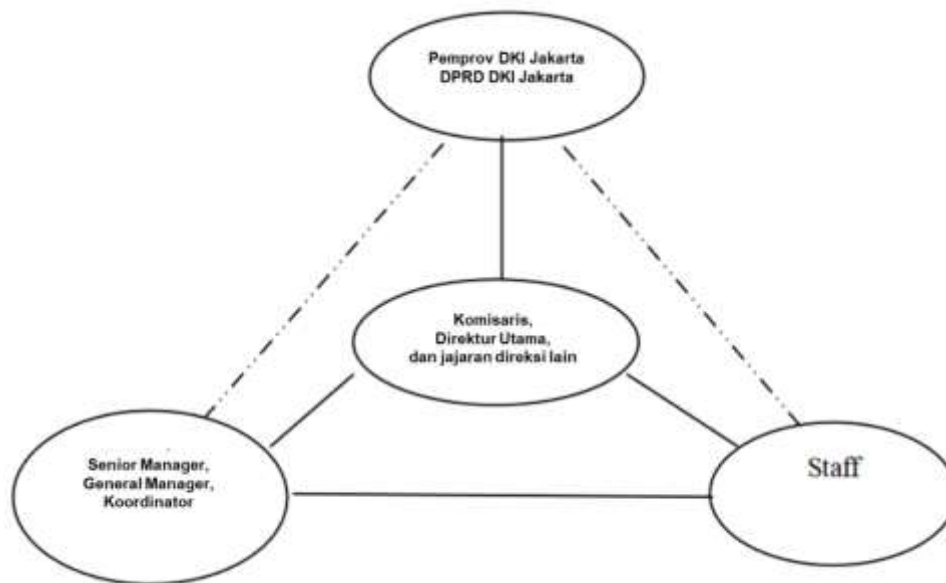
bisnis (*leadership team*), tim manajerial dan fungsional (*function institution*), maupun karyawan (*staf*) memiliki peran yang relatif seimbang dalam komunikasi, sekaligus melakukan kerja sama timbal balik yang mendukung jalannya transformasi perusahaan. Model komunikasi ini akan memanfaatkan komunikasi dua arah dan multi-arah secara terpadu, seperti komunikasi *top-down*, *bottom-up*, paralel, dan menyilang. Dalam konteks transformasi JXB, kami melihat bahwa model “*four in one*” *communication* ini sudah berupaya diterapkan oleh manajemen baru JXB, walaupun masih terdapat kekurangan di sejumlah sisi.

Soal komunikasi yang setara dan produktif, misalnya, Dirut JXB, Novita Dewi, mengaku bahwa ia selalu berkomunikasi dengan seluruh *stakeholders* yang berkaitan dengan bisnis JXB, termasuk para karyawan yang tergabung di serikat pekerja. Namun, ia pun mengamini, meski upaya komunikasi yang melibatkan seluruh pihak di perusahaan telah dilakukan, frekuensi kerja yang sangat dinamis dan cepat selama masa transformasi di JXB membuat sejumlah informasi terkadang tidak tersampaikan dengan baik ke seluruh pihak sehingga menimbulkan mispersepsi dan kesalahpahaman.

Sementara itu, Direktur Usaha JXB, Manael Sudarman, menyebut setiap keputusan penting yang diambil di JXB selama masa transformasi bersifat kolektif-kolegial. Termasuk dalam menjalankan roda organisasi, pembagian kerja yang dilakukan

sangat dinamis dan fleksibel. Namun, menurutnya, pola komunikasi dan kerja semacam ini seperti dua sisi mata uang. Di satu sisi, model ini baik karena setiap orang memiliki tanggung jawab yang sama dalam proses transformasi dan jalannya roda bisnis perusahaan, tetapi di sisi lain, justru terkadang menimbulkan kebingungan atas fungsi dan tugas dari tiap struktur yang ada di JXB, khususnya baru orang yang ditempatkan di struktur baru (Wawancara dengan Direktur Usaha JXB, Manael Sudarman, 10 Desember 2021). Selain itu, ia memberi catatan bahwa masih relatif minim komunikasi tatap muka antar direksi dan tim manajerial JXB, sesuatu yang menjadi tantangan di banyak organisasi/perusahaan di dunia (Clemmons, 2022; Ndlela & Madsbu, 2022).

Di saat yang sama, perlahan namun pasti, inisiatif-inisiatif bisnis yang dilakukan oleh jajaran direksi, khususnya Direktur Utama JXB, mulai diapresiasi oleh para karyawan karena berhasil memberi efek yang signifikan terhadap “pembalikan keadaan perusahaan”, dari yang sebelumnya selalu mengalami kerugian, berubah menjadi surplus dan berbuah keuntungan. Hal ini sejalan dengan apa yang digambarkan oleh Qiao Yunli dan Yan Laishi (2010) di tahap kedua ini, bahwa staf mulai mengakui bahwa praktik dan kebiasaan lama harus diubah, tetapi mereka memerlukan waktu untuk beradaptasi. Meskipun begitu, di luar semua paparan di atas, berdasar pengamatan dan hasil wawancara kami di masa transisi hingga akhir



Gambar 3. Model Komunikasi “Four in One” di Jakarta Experience Board

Sumber: Yunli & Laishi (2010) (diolah)

2021, terdapat sejumlah hal yang masih menjadi tantangan di internal perusahaan bagi manajemen JXB, khususnya soal sosialisasi *rebranding* dan logo baru, kejelasan struktur, dan kecemburuan antar karyawan.

Proses sosialisasi atas *rebranding* dan logo baru Jakarta Experience Board yang belum diterima dengan baik oleh seluruh karyawan

Sejumlah narasumber menyebut bahwa ada beberapa momen yang menunjukkan belum semua karyawan terinformasikan mengenai perubahan *brand* Jaktour menjadi Jakarta Experience Board (JXB).

Misal, ada unit hotel yang ingin mengajukan kerja sama dengan JXB, padahal mereka adalah bagian dari JXB. Hal ini mengindikasikan bahwa enam *sub-brand* JXB, yang di dalamnya terdapat JXStay (unit

hotel), belum dipahami oleh seluruh karyawan. Di keterangan lain, dinyatakan bahwa tak sedikit karyawan yang masih lebih nyaman menggunakan istilah Jaktour ketimbang JXB, dan sebagian lain menganggap bahwa JXB adalah unit bisnis yang berbeda dengan Jaktour (Wawancara dengan salah satu General Manager Hotel JXB, 3 Desember 2021).

Terdapat struktur di internal manajemen JXB yang belum memiliki *job desk* maupun garis koordinasi dan komunikasi yang jelas

Kami menemukan bahwa terdapat struktur yang belum tahu siapa dan/atau bidang apa yang ada di bawah koordinasinya. Bahkan, hal semacam ini terjadi di level *top management* JXB yang menyebut setelah sekian bulan dia bekerja di JXB, *job desk*

dan *scope of works* yang perlu dilakukannya masih belum jelas dan rigid. Sedangkan, informasi dari narasumber yang lain menyebut bahwa mereka belum mengetahui apa yang menjadi lingkup pekerjaannya setelah dipindah ke struktur baru. Akibatnya, mereka cenderung memilih berinisiatif sendiri untuk menciptakan program, mencari peluang kerja sama dengan pihak lain dan sebagainya

Kesenjangan remunerasi yang diterima oleh karyawan lama dan karyawan baru di JXB masih belum terselesaikan

Komisaris dan Direksi JXB menyampaikan bahwa mereka telah memberi pengertian, rasionalisasi, sekaligus sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai perbedaan remunerasi ataupun benefit yang diterima oleh karyawan di unit bisnis baru JXB, yakni pariwisata, dengan karyawan lama di unit perhotelan. Namun, hal itu dirasa belum cukup dan tetap masih dikritik oleh karyawan perhotelan yang mempertanyakan kebijakan tersebut. Masalah terkait remunerasi ini rencananya akan diselesaikan sepenuhnya oleh manajemen setelah mereka mendapat rekomendasi strategis dari lembaga konsultan yang telah ditunjuk.

Peran Divisi *Public Relations (PR)* JXB masih belum maksimal dalam menopang komunikasi internal, mengingat selama ini tugas tersebut dilakukan oleh HRD

Peran Divisi *Public Relations (PR)* JXB sebagai '*backbone*' komunikasi internal

belum dilaksanakan dengan optimal. Selain karena keterbatasan personil yang hanya berjumlah satu orang, beban pekerjaan banyak diorientasikan untuk mendukung program perusahaan yang sifatnya *project* atau *event*. Oleh sebab itu, secara alamiah, proses menciptakan pesan dan membangun saluran komunikasi internal perusahaan tidak bisa dijalankan oleh divisi PR.

Divisi PR lebih banyak menjalankan fungsi teknisi komunikasi (*communication technician*) yang berfokus pada kegiatan *media relations*, seperti pembuatan serta distribusi rilis pers, liputan media, dan *event*. Adapun dalam level manajemen, PR telah dilibatkan di tim kerja krisis yang khusus untuk memaksimalkan informasi dan mengklarifikasi pemberitaan terkait perusahaan. Namun, secara umum, PR belum dapat menjalankan fungsi pemberi saran dalam pengambilan keputusan perusahaan (*expert prescriber*), fasilitator komunikasi internal (*communication facilitator*) dan memberikan solusi komunikasi yang memadai di dalam perusahaan (*problem solver*) (Broom & Dozier, 1986).

Menuju Tahap Integrasi dalam Upaya Transformasi

Sebagaimana yang telah dijelaskan di awal, dalam proses *rebranding* dan transformasinya, JXB masih memiliki tantangan dan hambatan pada tahap rekonstruksi dan internalisasi. Oleh sebab itu, dalam tulisan ini, kami merekomendasikan

sejumlah hal yang perlu dilakukan oleh manajemen JXB dalam rangka menyelesaikan persoalan komunikasi internal mereka sebagai berikut.

JXB harus mengembangkan program komunikasi internal yang sangat terstruktur, sehingga mampu memberikan informasi secara tepat sasaran dan tepat waktu kepada karyawan

Hatch (1967) berpendapat bahwa fokus dari komunikasi organisasi adalah menghubungkan karyawan individu, kelompok dan keseluruhan organisasi untuk mencapai kepentingan bersama dan kerja sama secara simultan. Lebih lanjut, menurut Erikson dalam Titang (2013), komunikasi internal dapat dibagi menjadi lima fungsi yang berbeda di antaranya: (1)Komunikasi kerja (*Work communications*): komunikasi yang dibutuhkan karyawan dalam organisasi untuk melakukan tugas sehari-hari. (2)Komunikasi berita (*News communications*): memberi tahu karyawan tentang berita terbaru dalam organisasi. (3)Komunikasi kontrol (*Control communications*): mengarahkan kinerja karyawan agar perusahaan menuju tujuannya. (4)Komunikasi atas perubahan (*Change communications*): bentuk komunikasi melibatkan peristiwa yang tidak direncanakan (misalnya perubahan tujuan atau strategi) yang berada di luar komunikasi berita biasa. (5)Komunikasi budaya (*Culture communications*): komunikasi yang berkaitan

dengan bagaimana perusahaan mengelola kepemimpinan, kesetaraan, dan beragam masalah budaya komunikasi.

Keputusan rapat, laporan direksi, dan departemen lain yang sifatnya tidak rahasia, harus segera dikirim ke semua karyawan. Terlebih ketika keputusan yang dibuat berdampak pada pekerjaan atau hal-hal terkait pekerjaan, seperti perubahan kebijakan. Hal ini akan memastikan bahwa karyawan menerima informasi langsung dari sumber resmi daripada rumor yang beredar setelah rapat yang berkontribusi pada kebingungan dan kesalahan informasi.

Ringkasan keseluruhan atau laporan keputusan rapat yang tertunda dapat dimasukkan sebagai bagian dari buletin internal reguler atau disebarakan melalui intranet atau *e-mail*. Sementara itu, untuk komunikasi yang sifatnya lebih dinamis dan *update*-nya dapat datang setiap saat, maka struktur yang menjadi penanggung jawab/koordinator harus dengan cepat mengabarkan kepada staf di bawahnya, sekaligus dibutuhkan kesadaran dari setiap karyawan untuk memeriksa *chat* di aplikasi pesan instan mereka secara berkala.

Peningkatan frekuensi rapat koordinasi secara langsung antara Direksi, Senior Manager, Manager, dan General Manager, dan seluruh struktur JXB sangat diperlukan

Komunikasi secara daring apabila dilaksanakan dengan fokus dan memiliki agenda yang telah ditetapkan dengan jelas

tentu tetap akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Namun, pertemuan tatap muka penting untuk dilakukan, khususnya bagi manajemen tingkat atas yang perannya adalah mengambil keputusan strategis di perseroan. Pertemuan tatap muka yang diawali dengan pemaparan materi dari setiap bidang/divisi/unit akan menghasilkan banyak pertukaran gagasan, ide, inisiatif, sekaligus pertanyaan-pertanyaan kritis yang dapat memperkaya diskursus dalam jalannya rapat.

Sosialisasi visi, misi, nilai, logo, dan brand baru perlu dilakukan secara berkala kepada seluruh karyawan dalam setiap pertemuan

Diperlukan proses sosialisasi berjenjang dan terstruktur dari pihak manajemen hingga ke tingkat operasional yang dilakukan di kantor pusat maupun di unit-unit hotel. Secara teknis, dalam fase awal, proses interalisasi nilai-nilai baru perlu dikemas dalam SOP dan produk audio visual dengan durasi yang singkat dan efektif.

Direksi perlu mempertimbangkan cara untuk memperluas peluang umpan balik dari karyawan terhadap kebijakan yang diambil ataupun informasi yang disampaikan manajemen

Karyawan adalah peserta aktif dari inisiatif perubahan ketimbang penerima pasif (Augustsson et al., 2017). Oleh karena itu, keyakinan, sikap, dan perilaku karyawan secara substansial memengaruhi proses dan

hasil perubahan. Di antara tanggapan ini, keterbukaan karyawan terhadap perubahan adalah “kondisi awal yang diperlukan untuk perubahan terencana yang berhasil” (Men & Yue, 2019).

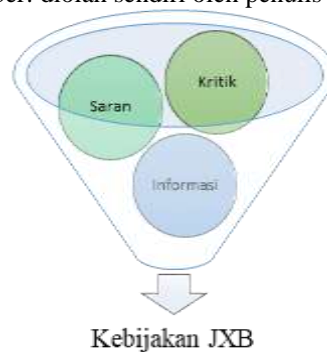
Oleh sebab itu, manajemen perlu membiarkan karyawan JXB menyuarakan keprihatinan, mengajukan pertanyaan, dan membagikan pendapat mereka di saluran komunikasi perusahaan baik, formal maupun informal. Bantu mereka menemukan bentuk aspirasi dengan memberi mereka kesempatan untuk membagikan pengalaman mereka dalam berbagai cara. Dorong mereka untuk berkontribusi pada saluran komunikasi internal perusahaan dan bantu mereka berkomunikasi dengan cara yang paling tepat pada setiap orang (Adamu et al., 2023; Mazzei & Butera, 2021).

Iklm komunikasi yang terbuka dan partisipatif secara langsung akan berkontribusi pada komitmen karyawan untuk melakukan perubahan dan dukungan perilaku (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022). Iklm komunikasi yang menunjukkan keterbukaan dan partisipasi akan meningkatkan identifikasi karyawan dengan perusahaan, yang mengarah pada reaksi karyawan yang positif terhadap perubahan yang dilakukan oleh manajemen. Ketika karyawan mengidentifikasi diri mereka lebih dekat dengan perusahaan, mereka cenderung percaya pada nilai perubahan yang melekat dan lebih mungkin mendukung inisiatif perubahan dalam tindakan melalui kerja sama dan totalitas bekerja (Neill et al., 2020).



Gambar 4. Rapat dan Pertemuan Tatap Muka Berkala

Sumber: diolah sendiri oleh penulis



Gambar 5. Proses Agregasi Saran dan Kritik untuk Merumuskan Kebijakan

Sumber: diolah sendiri oleh penulis

SIMPULAN DAN SARAN

Menghadapi persaingan pasar industri hotel yang makin ketat, dibarengi dengan masuknya pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia pada 2020 lalu, membuat PT. Jakarta Tourisindo/Jakarta Experience Board (JXB) harus menerapkan strategi transformasi guna menciptakan iklim bisnis yang berkelanjutan. Dalam proses transformasi ini, visi yang terukur dari pimpinan sekaligus komunikasi internal yang baik antar anggota perusahaan dan adalah faktor kunci untuk mencapai transformasi bisnis yang sukses. Merujuk pada pengalaman yang dialami oleh JXB, kami memandang bahwa perusahaan ini memiliki pemimpin yang memiliki visi besar dalam mewujudkan langkah transformatif bagi kemajuan perusahaan. Melalui

pemahaman yang baik atas realitas sulit yang dihadapi, pimpinan JXB berupaya menggerakkan seluruh anggota perusahaan untuk mengubah situasi krisis menjadi peluang dan keuntungan. Hal ini dilakukan dengan beberapa langkah, di antaranya melakukan perluasan bisnis ke sektor pariwisata, optimalisasi dan peningkatan sumber daya manusia, perubahan struktur organisasi, dan *rebranding* perusahaan.

Meskipun proses transisi tampak belum usai karena terdapat sejumlah tantangan dan hambatan, transformasi JXB masih berada pada jalur yang tepat. Manajemen, khususnya di jajaran direksi, hanya perlu memastikan bahwa setiap orang dan fungsi di dalam perusahaan mampu menerjemahkan visi dan misi JXB di era baru.

Struktur *Public Relations* di JXB perlu dioptimalkan untuk mendukung sistem komunikasi internal yang lebih baik. Kebingungan karyawan terhadap struktur, logo, dan *brand* baru, keluhan karyawan lama atas remunerasi yang dirasa timpang dibanding karyawan baru, sekaligus masih minimnya interaksi tatap muka pimpinan dan struktur lain di perusahaan, perlu segera diatasi dengan pola komunikasi yang beragam dan tepat. Hal ini dimaksudkan agar transisi menuju kondisi ideal perusahaan pasca transformasi selesai lebih cepat dan hasil yang dicapai lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamu, A. A., Raza, S. H., & Mohamad, B. (2023). The interactive effect of mindfulness and internal listening on internal crisis management and its outcomes: the moderating role of emotional exhaustion. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(1), 6–29. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2022-0051>
- Ardani, E. G., & Harianto, A. (2021). Surviving strategy of hospitality sector in pandemic situation: case hospitality business in Jakarta. *E-Journal of Tourism*, 8(1), 77–86.
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349–368.
- Beck, N., Brüderl, J., & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal*, 51(3), 413–435.
- Broom, G. M. , & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1). [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(86\)80039-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(86)80039-X)
- Clemmons, J. B. (2022). *Internal Communication within an Institution of Higher Education During the COVID-19 Crisis: A Case Study* [Dissertation]. University of New Orleans .
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>.
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>

- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527–529.
- Hatch, A. S. (1967). Improving Boss-Man and Man-Boss communication, Managers role in organizational communication. *Psychological Review*, 4(1), 68–90. <https://doi.org/10.1177/002194366700400104>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Mazzei, A., & Butera, A. (2021). Internal crisis communication. *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*, 165-181.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mezmir, E. A. (2020). Qualitative data analysis: An overview of data reduction, data display, and interpretation. *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(21), 15–27.
- Ndlela, M. N., & Madsbu, J. P. (2022). Internal Communications During the Pandemic: Challenges and Implications. *Organizational Communication and Technology in the Time of Coronavirus*, 231–249. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94814-6_13
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281–298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Porrás, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 51–78.
- PT JAKARTA TOURISINDO (PERSERODA). (2020). *Laporan Tahunan PT. Jakarta Tourisindo*.
- Robbins, S., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour* (7th ed.). Pearson Higher Education AU.
- Santos, E., Queiroz, M., Borini, F. M., Carvalho, D., & Dutra, J. S. (2023). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study. *Journal of Organizational Change Management*,

- 36(1), 47–63. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0063>
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95.
- Soehardi, S. (2020). The Effect of Covid-19 Pandemic on Hotel Occupancy Rates, Hotel Tax Income and Hotel Employees in Jakarta Indonesia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 964–972.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Titang, F. (2013). *The impact of internal communication on employee performance in an organization*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2865675>
- Tkalac Vercic, A. (2019). *The Global Public Relations Handbook* (3rd ed.). Routledge.
- Yin, R. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.
- Yunli, Q., & Laishi, Y. (2010). Research on the Mode of Internal Communication of Enterprises in a Transformation Period. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*. https://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_5/81_Research%20on%20the%20Mode%20of%20Internal%20Communication.pdf