

BAB III

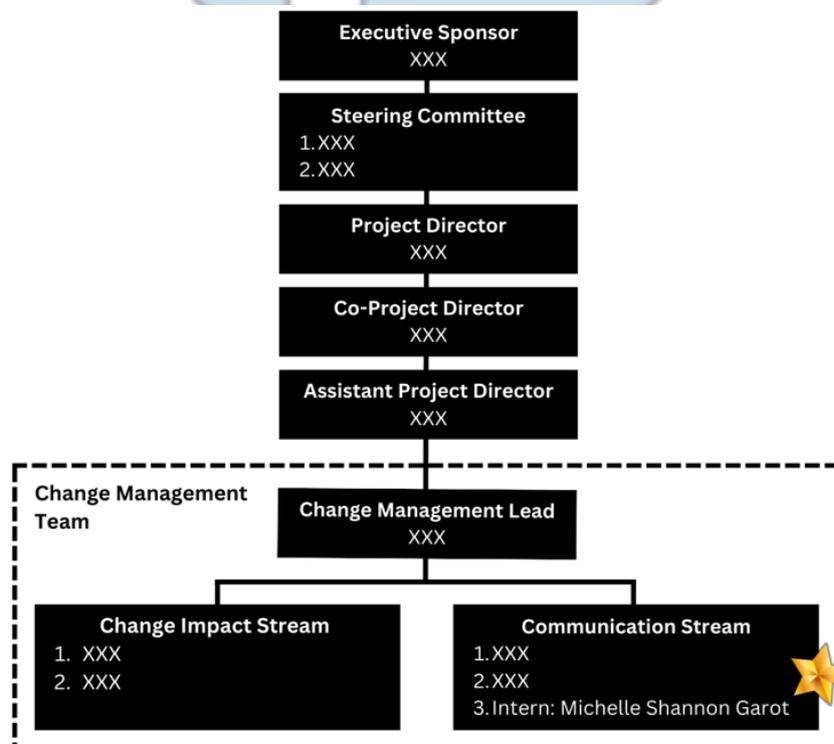
PELAKSANAAN KERJA MAGANG

3.1 Kedudukan dan Koordinasi

Sesuai dengan apa yang sudah dijelaskan sebelumnya, Penulis sebagai pekerja magang menduduki posisi *Change Management Communication Intern* dan ditempatkan pada tim *Change Management*. Tim *Change Management* memiliki dua bagian dalamnya yang disebut *stream*, yakni *Communication Stream* dan *Change Impact Stream*. Penulis ditempatkan pada *Communication Stream*, yaitu bagian khusus komunikasi terkait perubahan organisasi yang sedang diterapkan dalam Samudera Indonesia. Dalam menjalankan tugas-tugas magangnya, Penulis berkolaborasi dengan dua orang karyawan perusahaan yang berada dalam *Communication Stream* dan dua karyawan lainnya dalam *Change Impact Stream*. Kedua *stream* tersebut bertanggung jawab langsung kepada seorang Kepala Tim yang disebut *Change Management Lead*. Brief atau penugasan Penulis datang dari *Change Management Lead* selaku pembimbing lapangan (*supervisor*). Oleh karena itu, Penulis melaporkan aktivitas magang sehari-harinya kepada *Change Management Lead*. Dalam tugas-tugasnya, Penulis banyak bersinggungan dengan departemen *Corporate Digital* yang berperan dalam mengelola aset digital perusahaan. Misalnya membuat situs web *helpdesk* dan *email helpdesk* khusus untuk perubahan organisasi yang sedang terjadi, di mana materi komunikasi internal yang dibuat oleh Penulis, seperti artikel *frequently asked questions* atau panduan pengguna, diunggah dan disebarkan kepada karyawan.

Change Management Lead bertanggung jawab kepada seorang *Assistant Project Director*, yang kemudian bertanggung jawab kepada seorang *Co-Project Director*, yang selanjutnya bertanggung jawab kepada seorang *Project Director*. Ketiga pihak tersebut berperan sebagai titik eskalasi tim *Change Management* kepada Samudera Indonesia, serta melaksanakan koordinasi internal untuk membantu tim fungsional dalam pengambilan keputusan, dan menyampaikan

pembaruan internal kepada pihak manajemen Samudera Indonesia. Mereka juga memiliki tugas untuk mengetahui linimasa dan berkoordinasi dengan tim internal jika ada penundaan waktu. Selanjutnya, *Project Director* bertanggung jawab kepada dua orang *Steering Committee*. *Steering Committee* berfungsi untuk mengawasi, mendukung, dan mengarahkan perubahan organisasi pada tingkat manajemen menuju kesuksesan. Mereka membantu mengatasi masalah yang berada di luar kendali tim *Change Management*, dan memastikan ketepatan waktu linimasa. Lalu, para *Steering Committee* bertanggung jawab kepada seorang *Executive Sponsor* yang merupakan *Human Capital Director*. *Executive Sponsor* berfungsi untuk memastikan bahwa tujuan kegiatan perubahan organisasi selaras dengan strategi perusahaan secara keseluruhan, mengumpulkan dukungan, mengkomunikasikan tujuan dan pesan-pesan perubahan kepada karyawan, serta mengatasi resistensi dari eksekutif senior. Alur kedudukan dan koordinasi Penulis dalam perusahaan dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1. Kedudukan dan Koordinasi Penulis dalam Perusahaan.

Sumber: Data Perusahaan (2024)

3.2 Tugas dan Uraian Kerja Magang

3.2.1 Linimasa Tugas Magang

Praktik kerja magang Penulis berlangsung selama minimal 640 jam dari bulan Februari sampai Juni tahun 2024. Linimasa tugas magang Penulis dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

		2024																													
Bulan		Februari					Maret					April					Mei					Juni									
Minggu ke-		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Tugas	Mendapatkan <i>briefing</i> magang																														
	Meninjau dokumen pengenalan perusahaan (Laporan Tahunan, Produk dan Jasa, dll)																														
	Mengerjakan tugas UdeMY (<i>online learning</i>) mengenai perusahaan																														
	Membuat, meninjau, dan mengedit dokumen tim <i>Change Management (Communication Plan, materi sosialisasi, Change Impact Analysis, deck, dll)</i>																														
	Menghadiri dan menangani sesi sosialisasi																														
	Rapat tim <i>Change Management</i>																														

Dalam tugas penyusunan *communication plan*, Penulis menerapkan bagian saluran publikasi dan linimasa eksekusi.

Rencana komunikasi tim *Change Management* dikemas dalam bentuk *powerpoint*, dan mengandung pendekatan komunikasi, pemetaan pemangku kepentingan, kerangka komunikasi (*framework*), *communication milestone*, contoh *email newsletter*, *communication kits*, dan linimasa komunikasi. Dalam rencana komunikasi tersebut, pendekatan komunikasi berisi tentang bagaimana pesan-pesan perubahan disampaikan kepada karyawan. Contohnya, pesan harus disampaikan dengan jelas (*clarity*) sehingga karyawan memahami alasan, manfaat, dan dampak perubahan organisasi. Setelah itu, terdapat pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*). Menurut Holtzhausen et al. (2021), pemangku kepentingan adalah orang-orang yang menjadi tujuan pengiriman pesan, dan rencana komunikasi tidak dapat dikembangkan tanpa mengetahui kepada siapa pesan komunikasi ditujukan. Dalam rencana komunikasi tim *Change Management*, pemangku kepentingan dipetakan berdasarkan kategori karyawan seperti *Sponsor* (jajaran direksi) atau *Change Champion* (manajer umum, kepala divisi), dan lain-lain. Pemetaan ini juga meliputi jenis keterlibatan, tingkat dampak perubahan yang akan terjadi, tingkat kesadaran yang diharapkan, dan tingkat keterlibatan yang diharapkan dari setiap kategori pemangku kepentingan. Setelah itu, terdapat kerangka komunikasi yang mendeskripsikan aturan alur komunikasi.

Selanjutnya, *communication milestone* berisi tahap komunikasi yakni *awareness*, *engagement*, sampai *full deployment* yang meliputi tujuan (*objectives*), tanggal pelaksanaan, *key messages*, rincian aktivitas pemasaran internal, dan media komunikasi yang digunakan. Contohnya, *milestone awareness* bertujuan untuk menimbulkan kesadaran karyawan akan perubahan organisasi pada Februari 2024, sedangkan *milestone engagement* bertujuan untuk mendorong partisipasi dan umpan balik karyawan pada Mei 2024. Lalu, pesan kunci (*key messages*) dijabarkan per tujuan, contohnya

pesan kunci untuk tujuan *engagement* adalah mengenai peran karyawan dalam perubahan dan apa saja dukungan yang tersedia bagi mereka selama perubahan organisasi. Kemudian, rincian aktivitas pemasaran contohnya membagikan *merchandise* internal, mengadakan sesi sosialisasi, dan menyebarkan survei. Lalu hal tersebut dilanjutkan dengan rincian media komunikasi yang digunakan, misalnya *newsletter*, *flyer*, survei umpan balik, video, dan lain-lain.

Kemudian, bagian contoh *email newsletter* mengandung visual hasil akhir *email newsletter* yang ingin dibagikan kepada karyawan. *Newsletter* terdiri dari beberapa bagian, dan setiap bagiannya dijelaskan. Misalnya, bagian *insight* memberikan informasi terkait industri logistik, bagian informasi internal memberikan informasi terkait perubahan organisasi, bagian *spotlight* berisi tentang prestasi karyawan, dan sebagainya. Kemudian, rincian *communication kits* berisi contoh desain *merchandise* internal. *Merchandise* internal ini dibuat sebagai upaya pemasaran dalam internal perusahaan untuk menimbulkan kesadaran dan keterlibatan karyawan dalam perubahan organisasi. Terakhir, terdapat linimasa rencana komunikasi dari bulan Februari sampai Desember tahun 2024 yang disajikan dalam bentuk kalender.

Dalam rencana komunikasi yang telah dijelaskan, Penulis paling dilibatkan dalam bagian *communication kits* dan linimasa rencana komunikasi. Penulis membuat daftar ide barang-barang *merchandise* kreatif beserta vendornya. Daftar tersebut disajikan dalam bentuk *spreadsheet* Microsoft Excel yang berisi foto barang, nama barang, harga barang, kontak vendor, dan waktu pengerjaan vendor. Dalam pemilihan barang, Penulis mempertimbangkan pemangku kepentingan yang dituju. Misalnya, *merchandise* untuk Sponsor (jajaran direksi) adalah barang yang dapat dipakai sehari-hari, sehingga sering muncul di hadapan karyawan dan menciptakan kesadaran (*awareness*) karyawan akan perubahan organisasi.

Lalu, barang yang terpilih dari daftar dimasukkan ke dalam *powerpoint* rencana komunikasi.

Selain itu, terdapat perubahan dalam linimasa kegiatan perubahan organisasi, sehingga Penulis juga mendapat tugas untuk menyesuaikan pelacak linimasa tugas komunikasi (*timeline tracker*) milik tim *Change Management* dengan perubahan linimasa organisasi yang ada. *Timeline tracker* tersebut disajikan dalam bentuk Google Sheet yang meliputi kategori tahap, aktivitas, tipe aktivitas, tujuan aktivitas, pemilik dan pemangku kepentingan dari aktivitas, audiens, saluran media, *Person in Charge (PIC)*, tanggal mulai dan berakhir, jumlah minggu, serta progres. Pada akhirnya, terdapat 75 kegiatan linimasa yang diedit oleh Penulis dalam Google Sheet yang kemudian disesuaikan dengan linimasa yang tertera dalam *powerpoint* strategi komunikasi.

Perencanaan *communication kits* dan linimasa tugas komunikasi yang Penulis kerjakan termasuk dalam strategi saluran publikasi (media komunikasi) serta linimasa eksekusi dalam strategi komunikasi yang dibahas dalam mata kuliah *Strategic Communication for Organizations*.

2. Membuat konten *newsletter* dan *flyer*;

Holtzhausen et al. (2021) menjelaskan bahwa *newsletter* adalah salah satu alat komunikasi organisasi yang termasuk dalam *owned media*. *Owned media* adalah segala aset yang berada di bawah kendali langsung organisasi, sebuah sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada khalayak secara langsung tanpa dimediasi oleh pihak ketiga (Holtzhausen et al., 2021). Dengan kendali mutlak itu, organisasi dapat mengatur penyampaian pesan sebebaskan dan meminimalkan adanya kesalah pahaman. Dalam komunikasi internal, *newsletter* berperan untuk memberikan informasi kepada semua karyawan tentang apa yang terjadi di perusahaan.

Newsletter Samudera Indonesia berupa *newsletter* digital yang disebarakan melalui *email*. Media ini digunakan perusahaan sebagai sarana

komunikasi akan informasi baru. *Email newsletter* tersebut berupa satu visual besar yang berisi beberapa cuplikan artikel mengenai informasi internal perusahaan. Informasi yang terkandung dapat berupa perubahan dalam organisasi, prestasi karyawan, pesan dari *CEO*, dan lain-lain. Dalam cuplikan-cuplikan artikel itu, terdapat tautan yang mengarahkan pembaca kepada artikel lengkapnya dalam intranet perusahaan. Oleh karena itu, setidaknya harus ada enam artikel yang dibuat terlebih dahulu sebelum membuat *newsletter*. Penulis mendapat tugas untuk membuat artikel-artikel tersebut. Artikel-artikel yang dibuat Penulis mengusung topik yang berhubungan dengan perubahan organisasi yang sedang terjadi dalam perusahaan. Sebab, artikel itu akan dirilis dalam bentuk *newsletter* sebagai pengumuman dan promosi mengenai perubahan tersebut. Topik artikel-artikel yang ditulis yakni transformasi atau perubahan perusahaan, digitalisasi, dan pengembangan karyawan. Panjang setiap artikel adalah satu sampai dua halaman. Di bagian awal artikel, Penulis menjelaskan topik artikel terlebih dahulu. Contohnya tentang mengapa perubahan organisasi dibutuhkan dan apa dampaknya. Lalu di bagian akhir artikel, Penulis menyinggung perubahan organisasi yang terjadi dalam Samudera Indonesia dan mencantumkan informasi terkait hal tersebut untuk mengajak karyawan terlibat dalam perubahan organisasi. Artikel dibuat dengan sistem seperti ini untuk memberikan pemahaman kepada karyawan akan perubahan organisasi yang terjadi terlebih dahulu. Hal ini diharapkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan pada akhirnya.

Selain konten *newsletter*, Penulis juga mendapat tugas untuk membuat konten *flyer*. Bentuk *flyer* Samudera Indonesia berupa visual dengan informasi yang pendek. Sama seperti *newsletter*, *flyer* juga digunakan sebagai penyaluran informasi atau pengumuman kepada karyawan. Namun, pesan yang disampaikan dalam *flyer* bersifat lebih singkat, padat, jelas, dan harus bisa menangkap perhatian audiens dengan cepat. Sehingga, konten *flyer* dibuat hanya sepanjang setengah halaman. Penulis terlibat dalam tahap

awal perilsan *flyer*, di mana konten-kontennya berfokus pada pengenalan perubahan organisasi dan pengenalan sistem manajemen Samudera Indonesia yang baru. Oleh karena itu, konten *flyer* yang dibuat Penulis berisi informasi dasar akan perubahan tersebut. Contohnya mengenai apa perubahannya, siapa yang terlibat dalam perubahannya, mengapa dibutuhkan perubahan tersebut, apa manfaat perubahannya, dan kapan perubahan itu dilaksanakan.

Dalam tugas ini, Penulis menerapkan teknik penulisan yang dipelajari dari mata kuliah *Writing for Public Relations*, di mana penulisan harus bersifat singkat, padat, dan jelas, menghindari informasi yang membosankan, dan melibatkan pembaca. Kegiatan membuat *newsletter* dan *flyer* juga termasuk dalam aktivitas komunikasi internal yang dibahas dalam mata kuliah *Internal Communication and Corporate Culture*.

3. Membuat, meninjau, dan merevisi panduan pengguna;

Seperti yang sudah dijelaskan pada Bab 1, perubahan sistem manajemen Samudera Indonesia sepenuhnya baru, sehingga karyawan memerlukan panduan untuk menavigasi dan menggunakannya. Untuk itu, diperlukan panduan pengguna (*user guide*). Panduan pengguna adalah dokumen yang berisi petunjuk langkah demi langkah tentang cara menjalankan tugas atau proses, termasuk perubahan cara lama ke cara baru. Penulis mendapatkan tugas untuk membuat panduan pengguna sistem manajemen baru yang digunakan Samudera Indonesia. Sebelum membuat panduan pengguna, Penulis diminta untuk membuat kerangka atau format panduan pengguna yang direkomendasikan oleh Penulis sendiri bagi perusahaan. Penulis menyarankan perusahaan untuk membuat panduan pengguna yang mengandung sampul depan, sampul belakang, daftar istilah, penjelasan siapa panduan pengguna ini ditujukan, serta tanggal perbaruan terakhir. Setelah format yang diajukan Penulis disetujui oleh *Change Management Lead*, Penulis mulai membuat panduan pengguna.

Panduan pengguna disajikan dalam bentuk *powerpoint* Google Slide dan dibuat berdasarkan kategori peran (*role*) karyawan dan fungsi sistem. Terdapat tiga kategori peran karyawan yaitu *Manager Self Service*, *Employee Self Service*, dan *Human Resource* atau yang disebut juga dengan *Human Capital Partner (HC Partner)*. Lalu, contoh kategori fungsi sistem yang dimaksud misalnya *time tracking* yang berfungsi untuk mencatat jam kerja karyawan dan memastikan karyawan tersebut diberi kompensasi secara akurat atas waktu mereka. Contoh fungsi-fungsi lain adalah *absence* untuk pengajuan cuti, *compensation* untuk kompensasi, *expense* untuk biaya belanja, serta *recruiting*, *talent optimization*, dan lain-lain. Perubahan sistem ini berlaku bagi Samudera Indonesia seluruhnya, termasuk kantor Samudera Indonesia di luar negeri, di mana karyawannya tidak mengerti bahasa Indonesia. Oleh karena itu, Penulis membuat panduan pengguna dalam dua versi bahasa, yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris untuk setiap *role* dan fungsi.

4. Menghadiri dan membantu menyelenggarakan sesi sosialisasi;

Perubahan sistem manajemen Samudera Indonesia adalah sesuatu yang sepenuhnya baru, sehingga, karyawan memerlukan sesuatu yang lebih dari sekadar informasi teks untuk membantu mereka menerima dan menerapkan perubahan dengan tepat. Oleh karena itu, tim *Change Management* mengadakan berbagai sesi sosialisasi yang berfungsi untuk menyalurkan informasi terbaru serta penjelasan praktis mengenai sistem yang baru kepada karyawan. Sesi ini tidak hanya dilakukan sekali atau dua kali saja, melainkan secara reguler untuk membantu karyawan beradaptasi dan menerapkan sistem yang baru dengan tepat. Memprioritaskan, memperdalam dan mengulangi pesan-pesan penting diperlukan untuk kesuksesan perubahan organisasi (Dahlman & Heide, 2021). Dahlman & Heide (2021) juga menjelaskan bahwa penting untuk mengulangi pesan-pesan mengenai apa, mengapa, kapan dan bagaimana upaya perubahan

dilakukan. Karyawan juga paling menyukai komunikasi secara tatap muka langsung (Smith & Mounter, 2009). Oleh karena itu, terdapat sesi luring dan sesi daring yang dilakukan. Sesi luring dilaksanakan di ruang serba guna dalam gedung kantor perusahaan, sedangkan sesi daring dilaksanakan melalui Google Meet. Sesi daring tersebut juga direkam untuk menjadi video yang akan dirilis bersamaan dengan panduan pengguna kepada para karyawan. Dengan ini, karyawan dapat paham betul akan perubahan-perubahan yang terjadi. Jika karyawan memahami mengapa perubahan organisasi itu dibutuhkan, maka mereka akan lebih menerima dan menerapkan perubahan.

Penulis diwajibkan untuk hadir dalam setiap sesi yang diadakan, serta ditugaskan untuk bertanggung jawab atas materi *powerpoint* yang dibagikan saat sesi berlangsung dan menjadi fotografer sesi. Isi *powerpoint* dapat mengandung agenda perubahan organisasi yang akan dilaksanakan selanjutnya, atau informasi perubahan seperti sistem lacak jam masuk, dan sebagainya. Dalam persiapan materi *powerpoint*, Penulis berkoordinasi dengan tim lain dalam setiap kategori peran dan fungsi sistem untuk memastikan kesesuaian konten dengan alur sistem yang baru. Melalui penugasan ini, Penulis berkontribusi dalam membangun budaya perusahaan yang baru, di mana ada upaya pemahaman dan persetujuan bersama akan informasi mengenai tujuan dan nilai-nilai organisasi yang baru (*shared meaning*). Hal tersebut berhubungan dengan pembahasan budaya organisasi dalam salah satu mata kuliah yang telah diambil Penulis, yaitu *Internal Communication and Corporate Culture*.

5. Membuat artikel *frequently asked questions*;

Untuk membantu karyawan dalam masa transisi sistem dan memperlancar komunikasi serta adaptasi dengan sistem yang baru, tim *Change Management* membuat sebuah situs web *helpdesk* khusus mengenai perubahan sistem untuk para karyawan. Situs web ini terhubung dengan

intranet perusahaan, dan dibuat untuk menjadi portal pengumuman dan pangkalan informasi penting bagi karyawan terkait perbedaan sistem yang lama dengan yang baru. Campuran media seperti intranet atau publikasi artikel memberikan komunikasi terbaik bagi kelompok yang sulit dijangkau (Smith & Mounter, 2009). Segala sesuatu yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sistem baru terdapat di situs web helpdesk ini. Komunikasi tatap muka seperti sesi sosialisasi harus dilengkapi dengan alat sekunder seperti *FAQ* dalam intranet (Smith & Mounter, 2009). Sebelum dirilis kepada karyawan, situs perlu diisi dengan konten terlebih dahulu. Pada akhirnya, tim *Change Management* menetapkan bahwa sebagian besar dari konten situs tersebut akan berisi pertanyaan-pertanyaan yang sering diajukan (*frequently asked questions*, disingkat menjadi *FAQ*) oleh karyawan selama masa transisi sistem dan sesi sosialisasi.

Penulis mendapat tugas untuk membuat artikel-artikel *FAQ* tersebut. Smith & Mounter (2009) menyebutkan bahwa salah satu alat komunikasi yang membangun bacaan yang baik adalah artikel *FAQ*. Dalam pembuatan artikel *FAQ*, Penulis melakukan koordinasi dengan tim Samudera Indonesia lain yang sesuai dengan kategori fungsi sistem baru terkait dampak perubahan sistem yang dirasakan. Bersama dengan *Change Impact Stream* dari tim *Change Management*, tim fungsional tersebut membuat sebuah dokumen *change impact analysis* (analisa dampak perubahan) yang mencatat fungsi sistem sebelum dan sesudah adanya sistem baru. Dokumen tersebut berisi informasi fungsi, proses bisnis, kontak tim fungsional, situasi sebelum perubahan, situasi sesudah perubahan, tanggal berlaku perubahan, potensi risiko, tingkat dampak, siapa yang terkena dampak, dan lain-lain. Contohnya, pada sistem yang lama tidak ada fitur delegasi tugas, namun fitur tersebut ada di sistem yang baru. Penulis membuat artikel *FAQ* berdasarkan dokumen *change impact analysis* tersebut serta pertanyaan-pertanyaan yang diajukan karyawan saat sesi sosialisasi. Contohnya, judul

artikel berupa pertanyaan karyawan yang diajukan, lalu isi artikel akan menjawab pertanyaan tersebut dengan menyebutkan proses di sistem lama, dan bagaimana perubahannya dalam sistem baru. Penulis juga membuat dua versi bahasa untuk setiap artikel, yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris untuk mengakomodasi entitas Samudera Indonesia dalam negeri maupun luar negeri. Dalam tugas ini, Penulis menerapkan teknik penulisan intranet yang dipelajari dari mata kuliah *Writing for Public Relations*, di mana penulisan harus melibatkan pembaca.

6. Membuat formulir umpan balik (survei).

Penulis diberikan tugas untuk membuat survei umpan balik karyawan mengenai perubahan organisasi yang terjadi dan sesi sosialisasi yang diadakan tim *Change Communication*. Arus komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi *downward*, *upward*, *lateral*, *diagonal*, dan *eksternal*. Arus *upward* membawa informasi dari bawahan ke pimpinan puncak perusahaan (Thornton et al., 2019). Hal ini penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sebab organisasi harus terus memperbaiki dirinya dan menciptakan iklim perusahaan yang baik agar karyawannya dapat melakukan tugasnya dengan baik. Dahlman & Heide (2021) mengatakan bahwa organisasi dikembangkan oleh pertanyaan-pertanyaan yang diajukan perusahaan kepada karyawan dan survei-survei yang dilakukan. Survei adalah salah satu alat komunikasi internal yang bertujuan untuk mengukur keberhasilan strategi komunikasi (Holtzhausen et al., 2021). Dari pengukuran keberhasilan, perusahaan dapat mengetahui bagian upaya mana yang masih harus ditingkatkan.

Penulis diberikan tanggung jawab untuk membuat survei khusus versi bahasa Inggris untuk kantor Samudera Indonesia di luar negeri. Survei tersebut disajikan dalam bentuk Google Forms dan mengandung pertanyaan mengenai kondisi kerja Samudera Indonesia saat ini (sebelum perubahan sistem), kebijakan Samudera Indonesia saat ini (sebelum perubahan sistem),

perbaikan sistem, media komunikasi yang paling sering digunakan, pemahaman informasi akan sistem baru, perbaikan yang diharapkan dalam sistem baru, kekhawatiran atau masalah yang dihadapi, dan lain-lain. Secara total, Penulis membuat 19 pertanyaan survei.

7. Menghadiri rapat tim *Change Management* dan perusahaan konsultan;

Penulis diwajibkan untuk mengikuti rapat tim *Change Management* sendiri maupun dengan perusahaan konsultan. Tim *Change Management* seringkali perlu mengadakan rapat internal untuk berdiskusi tentang progres dan rencana selanjutnya terkait manajemen perubahan dan strategi komunikasinya. Contoh rapat tim yang Penulis ikuti adalah pada saat pembuatan artikel *FAQ*, di mana tim *Change Management* berdiskusi mengenai prioritas topik artikel, tenggat waktu unggah artikel, dan lain-lain. Selain itu, perusahaan *Alight Solutions* telah ditunjuk sebagai konsultan untuk membantu *Samudera Indonesia* dalam mengelola perubahan organisasinya. Tim *Change Communication* merupakan titik kontak antara *Samudera Indonesia* dan *Alight Solutions*. Kedua pihak tersebut rutin mengadakan rapat setiap minggu untuk berdiskusi mengenai progres dan strategi langkah selanjutnya dalam komunikasi manajemen perubahan. Hal-hal yang didiskusikan dalam pertemuan ini yakni alur dan format panduan pengguna, strategi perilsan *newsletter* dan *flyer*, alur dan materi sesi sosialisasi, dan sebagainya. Penulis juga mengikuti rapat tim *Change Management* dengan *Alight Solutions*.

Selain tugas-tugas utama yang telah dijelaskan di atas, Penulis juga mendapatkan berbagai tugas tambahan lainnya yang diuraikan sebagai berikut:

1. Melakukan *briefing* magang dengan Pembimbing Lapangan;

Penulis selalu melaporkan kabar terkini (*update*) mengenai progres tugas magang kepada Pembimbing Lapangan (*supervisor*), yang dalam hal ini adalah *Change Management Lead*. Lalu, Pembimbing Lapangan akan

meninjau pekerjaan Penulis dan memberikan instruksi serta bimbingan untuk tugas selanjutnya.

2. Mengetahui perusahaan (meninjau dokumen dan *online learning*);

Pada beberapa minggu awal saat Penulis masuk ke dalam perusahaan sebagai pekerja magang, Penulis diberikan beberapa dokumen mengenai informasi dasar perusahaan untuk ditinjau dan dipahami. Dokumen-dokumen tersebut ialah laporan tahunan serta daftar produk dan jasa Samudera Indonesia. Penulis diberikan tanggung jawab ini dengan harapan bahwa Penulis dapat memahami bisnis yang dijalankan Samudera Indonesia terlebih dahulu.

Selain meninjau dokumen perkenalan perusahaan, Penulis diberikan beberapa seri tugas UdeMy terkait informasi perusahaan yang wajib dikerjakan. UdeMy adalah platform *online learning* yang digunakan Samudera Indonesia sebagai *learning management system* mereka. *Learning Management System (LMS)* adalah perangkat lunak berbasis web yang digunakan untuk memfasilitasi penyampaian pembelajaran online baik dalam akademik maupun bisnis (Barreto et al., 2020). Sistem pembelajarannya menggunakan video dan ada kuis yang berdasar pada video tersebut. Ada dua topik pembelajaran yang dipelajari oleh Penulis dalam UdeMy. Dari kedua topik tersebut, ada 38 seri UdeMy yang Penulis kerjakan.

3. Menghadiri rapat internal perusahaan.

Penulis terkadang diminta untuk mengikuti beberapa rapat internal perusahaan. Beberapa rapat yang dihadiri Penulis memang berkaitan dengan kegiatan *Communication Stream*. Contohnya, bersama dengan *Change Management Lead*, Penulis melakukan rapat dengan tim manajemen gedung untuk mempersiapkan sesi sosialisasi mengenai perubahan organisasi secara luring di ruang serba guna kantor. Namun, beberapa rapat lainnya adalah

rapat internal perusahaan di luar dari kegiatan *Communication Stream*. Pertama, Penulis diminta menghadiri rapat kerja tahunan milik tiga anak perusahaan Samudera Indonesia. Kedua, Penulis juga diminta berpartisipasi dalam rapat *Employee Satisfaction* milik tiga anak perusahaan lain. Rapat ini berfokus untuk mendengarkan umpan balik karyawan mengenai kondisi bekerja dalam Samudera Indonesia yang dirasakan.

3.3 Kendala yang Ditemukan

Selama menjalani praktik kerja magang, Penulis menemukan beberapa kendala. Adapun kendala yang ditemukan selama magang adalah:

1. Tenggat waktu tugas yang berubah dan jadwal tertunda karena adanya perubahan persetujuan dari pihak atasan, sehingga semua linimasa yang mengikutinya terlambat, tenggat waktu menjadi lebih cepat, dan waktu untuk mengerjakan tugas semakin menipis. Selain itu, hampir seluruh panduan pengguna perlu direvisi beberapa kali karena adanya perubahan atau perbedaan alur sistem dari tim fungsional. Lebih lagi, panduan pengguna perlu dibuat dalam dua versi bahasa, yaitu Bahasa Indonesia bagi kantor perusahaan yang berada di Indonesia, dan Bahasa Inggris bagi kantor Perusahaan yang berada di luar negeri. Jumlah panduan pengguna juga cukup banyak dengan adanya kategori *role* dan fungsi sistem, dengan isi konten sepanjang 20 sampai 100 halaman. Dengan linimasa dan tenggat waktu yang semakin mendesak, membuat panduan pengguna dalam dua bahasa sekaligus menjadi tantangan.
2. Tidak ada pedoman (*guideline*) pembuatan materi komunikasi terkait artikel untuk *newsletter* dan *flyer*. Pada saat Penulis diberikan tugas untuk membuat artikel *newsletter* dan *flyer*, Penulis hanya diberi tahu untuk membuat artikel dengan tema yang berhubungan dengan perubahan organisasi saja. Meskipun tema artikel dibebaskan kepada Penulis, tidak ada aturan penulisan artikel yang Penulis harus ikuti atau arahan bagaimana

artikel tersebut harus ditulis. Misalnya apakah artikel dibuat dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, berapa jumlah kata maksimum, gaya tulisan apakah formal dan baku atau informal, dan sebagainya. Maksud dari pedoman yang diharapkan Penulis adalah untuk memastikan konsistensi penyampaian pesan yang selama ini digunakan dalam perusahaan. Baik dari segi gaya penulisan atau yang lain. Penulis juga menemukan perbedaan slogan terkait pemasaran perubahan organisasi. Dalam satu materi tim *Change Management*, slogan yang digunakan adalah “*Let’s Get Onboard*” dengan pesan kunci “*Engage, Empower, Energize*”. Sementara dalam materi yang lain, contohnya dalam desain *merchandise* internal, slogan yang ditulis hanya “*Onboard*” saja dengan pesan kunci, tanpa frasa *let’s get*. Setelah ditanyakan ke *Change Management Lead*, ternyata pedoman penulisan materi komunikasi internal perusahaan memang tidak ada. Akibatnya, Penulis bingung saat membuat materi komunikasi.

3. Terdapat karyawan Samudera Indonesia di lapangan yang tidak memiliki akses intranet dan *email* perusahaan. Akibatnya, mereka tidak bisa menerima pengumuman, *flyer*, atau *newsletter* dan informasi lainnya mengenai perubahan organisasi. Hal ini tentu akan menghambat masa transisi, adaptasi, dan keberhasilan perubahan organisasi Samudera Indonesia. Pekerjaan mereka di lapangan juga sangat padat dan membutuhkan tingkatan fokus yang tinggi. Oleh karena itu, para karyawan lapangan tidak mungkin membaca teks pengumuman yang panjang. Jika para karyawan tidak menerima informasi dengan tepat, maka mereka tidak akan bisa menerapkan perubahan dengan tepat, dan itu akan menghambat keberhasilan perubahan organisasi.

3.4 Solusi atas Kendala yang Ditemukan

Adapun solusi yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala di atas adalah sebagai berikut:

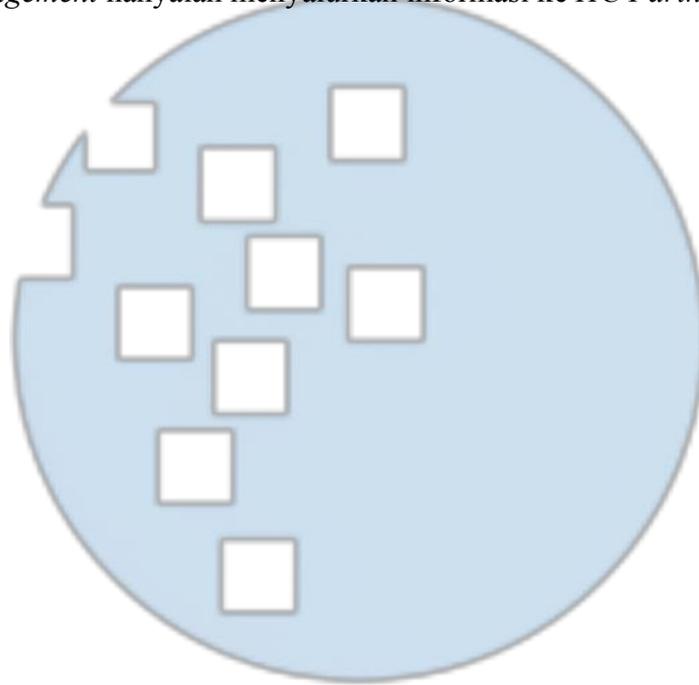
1. Untuk mengatasi kendala waktu, Penulis bersama dengan tim *Change Management* menentukan jadwal yang tidak bisa diundur kembali, seperti periode perilisan sistem baru yang disebut periode *Go-live*, dan periode pemberhentian sistem lama yang disebut *Blackout Period*. Beberapa periode khusus seperti contoh di atas ditetapkan sebagai tanggal yang tidak bisa mengalami penundaan atau diubah kembali. Kemudian, tenggat waktu hal-hal lain yang terjadi sebelum dan sesudah periode tersebut disesuaikan. Contohnya, tenggat waktu tugas *flyer* adalah setelah tanggal 18 April, namun *Blackout Period* dilaksanakan pada tanggal 18 April dan tidak dapat diundur. Oleh karena itu, tenggat waktu tugas *flyer* disesuaikan dengan *Blackout Period* dan menjadi tanggal 16 April.

Mengenai pengerjaan panduan pengguna, dokumen panduan pengguna akhirnya ditetapkan sebagai dokumen yang selalu berkembang. Artinya, dokumen tersebut akan terus berubah seiring dengan pembaruan sistem. Maka, ditetapkan bahwa panduan pengguna yang dibuat tidak perlu sempurna dalam segala aspeknya terlebih dahulu. Hal ini diputuskan agar perilisan panduan pengguna tetap sesuai dengan linimasa dan target organisasi. Setidaknya, panduan pengguna untuk seluruh kategori dan fungsi sudah tersedia dan sesuai dengan faktanya pada sistem baru. Hal penting yang dipertimbangkan dalam membuat panduan pengguna adalah format, kelengkapan alur, dan koherensi bahasa. Hal selain dari itu dianggap sebagai hal yang berkembang dan bisa dilengkapi di kemudian hari, karena tujuan utama tim *Change Management* adalah mengunggah panduan pengguna tepat waktu sebelum periode *Go-live*. Maka dari itu, Penulis memprioritaskan format terlebih dahulu ketika membuat panduan pengguna. Seluruh panduan pengguna harus menggunakan format yang sama, yaitu memiliki sampul depan, halaman keterangan, daftar istilah, pembagian seksi, sampul belakang, dan *watermark* agar seragam. Setelah itu, penulis memastikan bahwa alur dan langkah-langkah yang ditulis sudah

lengkap sesuai revisi dari tim fungsional. Lalu, penulis memeriksa koherensi bahasa. Dalam artian, gaya bahasa panduan pengguna dalam tahap ini tidak perlu terlalu baku atau memiliki tata bahasa yang sempurna dahulu. Hanya saja, penyusunan kata-kata dalam panduan pengguna harus bisa dimengerti karyawan dengan gampang dan jelas, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris. Dengan begitu, Penulis dapat menyelesaikan tugas pembuatan panduan pengguna untuk semua kategori dan versi bahasa dalam waktu yang lebih singkat.

2. Penulis menanyakan hal-hal yang masih belum jelas. Lalu, Penulis juga meminta contoh hasil akhir *newsletter* dan *flyer* Samudera Indonesia yang biasanya dibagikan ke karyawan. Penulis menggunakan contoh-contoh tersebut sebagai acuan dalam membuat bahan materi *newsletter* dan *flyer*. Artikel-artikel yang ditulis dibuat semirip mungkin dengan contoh tersebut supaya terdapat konsistensi dalam cara penyampaian pesan.
3. Untuk memastikan bahwa karyawan lapangan membaca pengumuman meskipun mereka sibuk bekerja di lapangan, informasi yang disampaikan dibuat menjadi lebih pendek dengan mempertimbangkan waktu membaca yang minimum bagi karyawan. Meskipun singkat, teks pengumuman dibuat jelas dan padat dengan langsung menjelaskan poin-poin informasi. Bantuan visual *newsletter* dan *flyer* juga bacaan membuat lebih menarik dan mudah dimengerti. Lalu, terkait karyawan lapangan yang tidak memiliki akses *email* dan intranet perusahaan, media komunikasi yang digunakan untuk penyaluran informasi disesuaikan dengan kapabilitas mereka. Setiap unit bisnis Samudera Indonesia memiliki fungsi *Human Capital*-nya sendiri, karyawan yang bertanggung jawab dalam fungsi ini dinamakan *Human Capital Partner (HC Partner)*. *HC Partner* ditugaskan untuk menyampaikan informasi dan pesan-pesan perubahan organisasi kepada karyawan dalam unit bisnisnya melalui media komunikasi yang para mereka

biasa digunakan sehari-hari. Tim *Change Management* sendiri tidak memiliki akses kontak dengan setiap anak perusahaan dan unit bisnis, sehingga penyaluran informasi diserahkan kepada *HC Partner*. Bagian tim *Change Management* hanyalah menyalurkan informasi ke *HC Partner*.



UMMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA