

## EFEKTIVITAS PENYAMPAIAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN MSDM MELALUI MEDIA KOMUNIKASI PROFESIONAL: ANALISIS DAMPAK PADA IMPLEMENTASI DI LINGKUNGAN ORGANISASI PRAKTIS

Dian Nurul Izza<sup>1</sup>, Jhon Very<sup>2</sup>

Universitas Putra Indonesia YPTK<sup>1,2</sup>

Email: Diann.izza@gmail.com<sup>1</sup>, john@upiypk.ac.id<sup>2</sup>

Informasi	Abstract
Volume : 2 Nomor : 11 Bulan : November Tahun : 2025 E-ISSN : 3062-9624	<p><i>This research aims to analyze the effectiveness of Human Resource Management (HRM) strategy and policy delivery through professional communication media in practical organizational environments. Digital transformation and increasingly complex business dynamics require HRM practitioners not only to develop comprehensive analyses and policies but also to possess effective professional communication skills to ensure optimal implementation. The study employs a mixed-methods approach with sequential explanatory design, involving 135 HRM practitioners from various industrial sectors and 18 key informants through in-depth interviews. Results reveal that integrating professional communication media enhances HRM strategy implementation effectiveness by 63.8%, with interactive visual presentations (82.4%) and curated digital collaboration platforms (76.9%) being the most effective media. However, significant barriers exist, including strategic communication competency gaps (71.3%), misalignment between media format and audience characteristics (64.7%), and organizational culture resistance to communication pattern changes (59.2%). Multiple regression analysis identifies analytical-communication competency (<math>\beta=0.427</math>; <math>p&lt;0.01</math>), stakeholder engagement (<math>\beta=0.389</math>; <math>p&lt;0.01</math>), and contextual media adaptation (<math>\beta=0.356</math>; <math>p&lt;0.05</math>) as primary success predictors. This research contributes theoretically through the development of the Strategic HR Communication Effectiveness Framework (SHRCEF) and provides practical implications via a phased implementation guide to enhance HRM practitioners' professional communication capacity in real organizational environments.</i></p> <p><b>Keyword:</b> Communication Effectiveness, HRM Strategy, HR Policy, Professional Media, Organizational Implementation, Analytical-Communication Competency</p>

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas penyampaian strategi dan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melalui media komunikasi profesional dalam lingkungan organisasi praktis. Transformasi digital dan dinamika bisnis yang semakin kompleks menuntut praktisi MSDM tidak hanya mampu menyusun analisis dan kebijakan yang komprehensif, tetapi juga memiliki kemampuan komunikasi profesional yang efektif untuk memastikan implementasi yang optimal. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential explanatory, melibatkan 135 responden praktisi MSDM dari berbagai sektor industri dan 18 informan kunci melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi media komunikasi profesional meningkatkan efektivitas implementasi strategi MSDM sebesar 63,8%, dengan kombinasi presentasi visual interaktif (82,4%) dan platform kolaborasi digital terkurasi (76,9%) menjadi media paling efektif. Namun, terdapat hambatan signifikan berupa kesenjangan kompetensi komunikasi strategis (71,3%), ketidakselarasan antara format media dan karakteristik audiens (64,7%), serta resistensi budaya organisasi terhadap perubahan pola komunikasi (59,2%). Analisis regresi berganda mengidentifikasi kompetensi analitis-komunikatif ( $\beta=0,427$ ;  $p<0,01$ ), keterlibatan pemangku kepentingan ( $\beta=0,389$ ;  $p<0,01$ ), dan adaptasi kontekstual media ( $\beta=0,356$ ;  $p<0,05$ ) sebagai prediktor utama keberhasilan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan Strategic HR Communication Effectiveness Framework (SHRCEF) dan implikasi praktis berupa panduan implementasi bertahap untuk meningkatkan kapasitas komunikasi profesional praktisi MSDM dalam lingkungan organisasi nyata.

**Kata Kunci:** Efektivitas Komunikasi, Strategi MSDM, Kebijakan SDM, Media Profesional, Implementasi Organisasi, Kompetensi Analitis-Komunikatif

**A. PENDAHULUAN**

Dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, ditandai dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), telah mempengaruhi paradigma manajemen sumber daya manusia (MSDM). Di era VUCA, peran MSDM tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, melainkan menjadi strategic business partner yang berperan krusial dalam penciptaan nilai organisasi. Untuk itu, praktisi MSDM dituntut untuk menguasai tidak hanya aspek teknis dalam menyusun strategi, tetapi juga memiliki keterampilan komunikasi profesional yang efektif. Hal ini penting untuk memastikan strategi dapat diimplementasikan secara optimal pada tingkat operasional. Sayangnya, terdapat kesenjangan yang signifikan antara kemampuan analitis praktisi MSDM dalam merumuskan kebijakan dan kemampuan mereka dalam mengkomunikasikan strategi melalui media komunikasi profesional yang sesuai.

Menurut survei dari Society for Human Resource Management (SHRM, 2024), 78% organisasi global menyatakan bahwa kegagalan implementasi strategi MSDM lebih disebabkan oleh ketidakefektifan komunikasi dibandingkan dengan kualitas analisis kebijakan itu sendiri. Di Indonesia, hal ini semakin rumit dengan adanya keragaman budaya organisasi, perbedaan generasi dalam angkatan kerja, dan tingkat kematangan digital yang bervariasi antar sektor industri. Penelitian Ulrich & Dulebohn (2023) menemukan bahwa organisasi yang memiliki

framework komunikasi MSDM terintegrasi berhasil mencapai implementasi strategi yang lebih tinggi, bahkan dua setengah kali lebih besar dibandingkan organisasi yang menggunakan pendekatan komunikasi konvensional. Namun, hanya 31% organisasi di Indonesia yang memiliki sistem komunikasi MSDM terstruktur dengan pemanfaatan media yang optimal, sebagaimana ditemukan dalam studi Indonesian HR Association (2024).

Permasalahan utama yang muncul adalah banyak praktisi MSDM yang masih mengandalkan pendekatan komunikasi satu arah dan homogen, tanpa mempertimbangkan karakteristik audiens atau konteks organisasi. Komunikasi yang tidak sesuai dengan kompleksitas kebijakan yang disampaikan dapat menyebabkan distorsi pesan, resistensi, dan penolakan terhadap perubahan strategis. Fenomena ini diperburuk dengan kurangnya pemahaman praktisi MSDM tentang bagaimana memilih dan mengintegrasikan berbagai media komunikasi profesional, seperti presentasi lisan formal, dokumen kebijakan tertulis, atau platform digital kolaboratif, yang sesuai dengan tujuan komunikasi dan karakteristik audiens.

Selain itu, tantangan juga dihadapi oleh pendidikan MSDM di tingkat pascasarjana, yang masih kesulitan dalam menyiapkan lulusan yang memiliki kompetensi ganda: kemampuan analitis dalam merumuskan strategi dan kemampuan komunikasi profesional yang efektif dalam menyampaikan kebijakan tersebut. Laporan dari Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB, 2023) menunjukkan bahwa hanya 38% program S2 MSDM di Asia yang mengintegrasikan kurikulum analisis strategis dengan keterampilan komunikasi profesional yang relevan. Akibatnya, banyak lulusan yang memiliki analisis kuat, namun kesulitan dalam mengkomunikasikan dan mengimplementasikan kebijakan yang efektif.

Penelitian oleh Welch (2024) di lima negara ASEAN menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi strategi MSDM dipengaruhi oleh tiga faktor kunci: kesesuaian antara kompleksitas kebijakan dan media komunikasi, kemampuan praktisi MSDM untuk beradaptasi dengan preferensi komunikasi kelompok pemangku kepentingan, serta integrasi media komunikasi dalam pengambilan keputusan. Namun, penelitian Wijaya & Santoso (2024) di Indonesia menemukan bahwa hanya 27% praktisi MSDM yang memiliki kemampuan adaptif dalam memilih media komunikasi yang sesuai dengan audiens dan konteks implementasi.

Tantangan semakin nyata dengan munculnya generasi millennial dan Gen Z yang mendominasi angkatan kerja muda. Generasi ini memiliki preferensi komunikasi yang berbeda, seperti menginginkan interaktivitas, visualisasi data yang menarik, dan akses real-time melalui platform digital. Kegagalan organisasi dalam menyesuaikan strategi komunikasi dengan preferensi ini dapat mengarah pada disengagement karyawan, penurunan produktivitas, dan

tingginya tingkat turnover, terutama di sektor-sektor seperti teknologi dan layanan profesional.

Melihat latar belakang tersebut, penelitian tentang efektivitas komunikasi dalam penyampaian strategi dan kebijakan MSDM menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memberikan panduan praktis bagi praktisi MSDM dalam mengembangkan kompetensi komunikasi profesional yang dapat diimplementasikan di lapangan. Dalam era di mana human capital menjadi sumber daya utama organisasi, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif mengenai strategi MSDM akan menjadi faktor kunci dalam keberlanjutan dan keunggulan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini dirumuskan dalam beberapa pertanyaan penelitian yang spesifik dan terukur. Pertama, bagaimana tingkat efektivitas berbagai jenis media komunikasi profesional, seperti presentasi lisan formal, dokumen kebijakan tertulis, platform digital kolaboratif, forum diskusi interaktif, dan video briefing, dalam penyampaian strategi dan kebijakan MSDM di berbagai tipe organisasi di Indonesia? Kedua, faktor-faktor kritis apa saja yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi strategi MSDM melalui media komunikasi profesional di lingkungan praktis? Selanjutnya, bagaimana dampak integrasi media komunikasi profesional yang efektif terhadap indikator implementasi strategi MSDM seperti tingkat pemahaman kebijakan, kepuasan pemangku kepentingan, kecepatan adopsi perubahan, dan pencapaian target kinerja SDM? Pertanyaan lainnya adalah bagaimana mengembangkan strategic framework yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan media komunikasi profesional dalam penyampaian strategi MSDM yang dapat diadopsi oleh berbagai jenis organisasi? Dan yang terakhir, strategi pengembangan kapasitas komunikasi profesional seperti apa yang efektif untuk meningkatkan kemampuan praktisi MSDM dalam menyusun dan menyampaikan analisis, kebijakan, serta strategi MSDM secara efektif di lingkungan organisasi praktis?

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji validitas strategic framework untuk optimasi efektivitas penyampaian strategi dan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia melalui integrasi media komunikasi profesional yang kontekstual dalam lingkungan organisasi praktis di Indonesia.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur MSDM dengan mengintegrasikan perspektif komunikasi strategis, teknologi media, dan implementasi organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan panduan untuk memilih dan mengintegrasikan media

komunikasi profesional dalam penyampaian strategi MSDM yang efektif, serta membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan sistem komunikasi MSDM yang optimal.

## **B. METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode mixed methods dengan desain sequential explanatory design, yang dipilih untuk menangani kompleksitas fenomena yang diteliti. Desain ini memungkinkan kombinasi kekuatan analisis kuantitatif untuk mengukur efektivitas secara objektif dan analisis kualitatif untuk memahami konteks, persepsi, serta dinamika sosial yang mendasari implementasi media komunikasi profesional dalam penyampaian strategi dan kebijakan MSDM. Fase kuantitatif akan memberikan gambaran umum tentang pola dan hubungan antar variabel, yang kemudian akan diperdalam melalui fase kualitatif untuk menjelaskan temuan-temuan tersebut secara kontekstual. Alasan pemilihan pendekatan ini mencakup kompleksitas fenomena yang memerlukan pemahaman multidimensi, kebutuhan untuk triangulasi data guna meningkatkan validitas temuan, serta relevansi praktis dari hasil penelitian yang dapat langsung diterapkan oleh organisasi.

Desain penelitian mengikuti alur sequential explanatory dengan dua fase utama. Fase pertama adalah kuantitatif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola umum, mengukur tingkat efektivitas, dan menguji hubungan antar variabel melalui survei cross-sectional dan analisis statistik seperti regresi berganda dan Structural Equation Modeling (SEM). Fase kedua adalah kualitatif, yang bertujuan untuk memperdalam temuan kuantitatif dengan memahami konteks dan mekanisme yang mendasari hubungan antar variabel menggunakan studi kasus dan pendekatan fenomenologis. Integrasi antara data kuantitatif dan kualitatif akan dilakukan melalui joint display analysis untuk menunjukkan bagaimana data kualitatif menjelaskan dan memperkaya temuan kuantitatif, menghasilkan panduan yang lebih komprehensif mengenai komunikasi strategis MSDM.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Responden dan Karakteristik Sampel**

Karakteristik demografis praktisi MSDM yang terlibat dalam penelitian ini menunjukkan keberagaman yang cukup representatif. Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia antara 25 hingga 44 tahun, dengan kelompok generasi millennial (25-34 tahun) mencapai 42,3%, diikuti oleh generasi X (35-44 tahun) sebanyak 38,7%. Hanya sebagian kecil yang berasal dari generasi Baby Boomer (15,5% di usia 45-54 tahun dan 3,5% di usia 55+). Rata-rata usia

responden adalah 37,8 tahun, yang mencerminkan bahwa praktisi MSDM di Indonesia umumnya berada pada tahap karir yang cukup matang. Dalam hal pendidikan, 56,7% responden memiliki gelar S2, menunjukkan bahwa sebagian besar praktisi MSDM memiliki kompetensi akademis yang cukup tinggi untuk mendukung peran mereka dalam organisasi. Dari segi pengalaman kerja, 45,2% praktisi MSDM memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun, dan 31,2% memiliki lebih dari 10 tahun pengalaman, menunjukkan kedalaman pengetahuan dan pengalaman yang cukup signifikan dalam bidang ini.

Data karakteristik organisasi yang diteliti mencakup sektor industri, ukuran organisasi, dan wilayah geografis, yang memberikan gambaran tentang keberagaman konteks tempat praktisi MSDM beroperasi. Sektor jasa dan keuangan mencatatkan persentase terbesar dengan 31,4%, diikuti oleh manufaktur (24,7%) dan teknologi/IT (19,2%). Mayoritas organisasi yang diteliti berukuran menengah hingga besar, dengan 38,7% merupakan perusahaan besar (lebih dari 250 karyawan). Dalam hal distribusi wilayah, mayoritas organisasi terletak di Jawa (49,4%), namun terdapat juga representasi dari wilayah lain seperti Sumatera (21,3%) dan Kalimantan (9,8%). Data juga menunjukkan tingkat kematangan digital yang beragam, dengan 35,4% organisasi berada pada level "Developing" dan 28,7% pada level "Defined", menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi masih dalam proses pengembangan dan penerapan teknologi digital.

Karakteristik pemangku kepentingan kunci yang terlibat dalam penelitian ini mencakup manajer lini, karyawan perwakilan, dan anggota serikat pekerja. Dari 1.435 pemangku kepentingan yang diwawancarai, mayoritas terdiri dari karyawan perwakilan (48,6%) dan manajer lini (33,8%), sementara anggota serikat pekerja mencakup 17,6%. Dari segi generasi, mayoritas pemangku kepentingan berada pada kelompok millennial (48,3%) dan Gen X (29,4%), dengan hanya sedikit perwakilan dari Baby Boomers (8,7%) dan Gen Z (13,6%). Dalam hal pendidikan, sebagian besar pemangku kepentingan memiliki gelar S1 (48,2%), sementara 24,8% memiliki pendidikan SMA/SMK dan 18,6% memiliki pendidikan D3/D4, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pemangku kepentingan memiliki pendidikan yang cukup untuk mendukung keterlibatan mereka dalam komunikasi dan implementasi kebijakan MSDM.

### **Efektivitas Berbagai Media Komunikasi Profesional**

Analisis deskriptif menunjukkan perbedaan signifikan dalam efektivitas berbagai jenis media komunikasi profesional yang digunakan dalam implementasi strategi dan kebijakan MSDM. Dari hasil survei, presentasi visual interaktif menonjol sebagai media yang paling efektif, dengan nilai rata-rata 4,37 ( $\pm 0,68$ ), diikuti oleh platform kolaborasi digital terkendali



yang memperoleh nilai 4,19 ( $\pm 0,72$ ). Media lain seperti forum diskusi terfasilitasi, dokumen kebijakan dengan infografis, dan video briefing juga menunjukkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan media komunikasi konvensional, seperti email dan surat edaran. Secara keseluruhan, email dengan template terstruktur mendapatkan nilai rata-rata terendah di 3,45 ( $\pm 0,92$ ), sementara surat edaran konvensional hanya memperoleh 2,87 ( $\pm 1,05$ ). Uji ANOVA mengungkapkan perbedaan yang signifikan antar media komunikasi, dengan nilai  $F = 42,83$  dan  $p < 0,001$ , menunjukkan bahwa perbedaan efektivitas antar media memang substansial.

Post-hoc test dengan Bonferroni correction memperlihatkan bahwa presentasi visual interaktif secara signifikan lebih efektif dibandingkan dengan semua media lainnya, dengan nilai  $p < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa media yang memungkinkan interaktivitas visual lebih mampu menjelaskan dan menyampaikan informasi strategis dengan cara yang lebih mudah dipahami dan menarik bagi audiens. Selain itu, efektivitas media komunikasi juga bergantung pada kompleksitas strategi yang disampaikan. Untuk strategi yang lebih sederhana, seperti perubahan jadwal cuti, email terstruktur dan dokumen infografis terbukti lebih efektif, dengan nilai rata-rata masing-masing 4,12 dan 4,08. Namun, untuk strategi yang lebih kompleks seperti restrukturisasi organisasi, presentasi visual interaktif dan video briefing naratif menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi, masing-masing dengan nilai 4,56 dan 4,32.

Analisis regresi berganda mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi strategi MSDM. Model regresi menunjukkan bahwa kompetensi analitis-komunikatif praktisi MSDM memiliki pengaruh terbesar terhadap efektivitas komunikasi, dengan koefisien  $\beta = 0,427$  ( $p < 0,001$ ). Faktor lain yang signifikan adalah keterlibatan pemangku kepentingan ( $\beta = 0,389$ ,  $p < 0,001$ ) dan kemampuan praktisi MSDM untuk mengadaptasi media komunikasi sesuai dengan konteks ( $\beta = 0,356$ ,  $p < 0,001$ ). Dukungan kepemimpinan dan kesiapan budaya organisasi juga berkontribusi pada efektivitas komunikasi, meskipun dengan pengaruh yang lebih kecil ( $\beta = 0,298$ ,  $p < 0,01$  dan  $\beta = 0,264$ ,  $p < 0,05$ ). Model regresi ini memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,683, menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan 68,3% variasi dalam efektivitas komunikasi strategi MSDM.

Uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami masalah multikolinearitas, dengan nilai VIF maksimum sebesar 2,34. Selain itu, tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas (Uji Breusch-Pagan,  $p = 0,213$ ), dan autokorelasi dalam residual model juga tidak signifikan (Durbin-Watson = 1,98). Hal ini menandakan bahwa model regresi yang diterapkan valid dan dapat diandalkan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi strategi MSDM. Dengan demikian, temuan dari analisis

ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana berbagai faktor dapat mempengaruhi keberhasilan komunikasi strategi MSDM dalam organisasi.

### **Dampak pada Implementasi Strategi MSDM**

Analisis korelasi menunjukkan hubungan yang signifikan antara efektivitas komunikasi dan berbagai indikator implementasi strategi MSDM. Korelasi Pearson mengungkapkan bahwa semakin efektif komunikasi yang dilakukan, semakin cepat pula implementasi strategi, dengan nilai korelasi  $r = 0,763$  ( $p < 0,001$ ). Selain itu, kualitas implementasi juga berkorelasi positif dengan efektivitas komunikasi ( $r = 0,812$ ,  $p < 0,001$ ), menunjukkan bahwa strategi yang dikomunikasikan dengan baik akan memiliki hasil implementasi yang lebih berkualitas. Tingkat kepuasan stakeholder juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan efektivitas komunikasi ( $r = 0,794$ ,  $p < 0,001$ ), menggambarkan bahwa keberhasilan dalam komunikasi berdampak langsung pada kepuasan berbagai pemangku kepentingan. Terakhir, efektivitas komunikasi juga berkorelasi positif dengan tingkat kepatuhan terhadap kebijakan ( $r = 0,728$ ,  $p < 0,001$ ), menandakan bahwa komunikasi yang efektif mendukung tingkat kepatuhan yang lebih tinggi terhadap kebijakan yang diterapkan.

Selanjutnya, analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap implementasi kebijakan MSDM ( $\beta = 0,654$ ,  $p < 0,001$ ). Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat mempercepat dan meningkatkan kualitas implementasi kebijakan. Selain itu, efektivitas komunikasi juga memiliki efek tidak langsung melalui kesiapan perubahan ( $\beta = 0,387$ ,  $p < 0,01$ ), yang menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat memfasilitasi kesiapan organisasi untuk berubah, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan MSDM.

Uji ANOVA dua arah mengidentifikasi perbedaan signifikan dalam efektivitas komunikasi berdasarkan sektor industri dan ukuran organisasi. Organisasi besar di sektor teknologi menunjukkan efektivitas komunikasi tertinggi (rata-rata 4,52), sedangkan organisasi kecil di sektor manufaktur menunjukkan efektivitas komunikasi terendah (rata-rata 3,18). Perbedaan antar kelompok ini signifikan secara statistik ( $F = 15,78$ ,  $p < 0,001$ ), menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan sektor industri mempengaruhi cara komunikasi diterima dan diimplementasikan dalam organisasi. Selain itu, efektivitas komunikasi juga dipengaruhi oleh tingkat kematangan digital organisasi. Organisasi dengan tingkat kematangan digital lebih tinggi, seperti level 5 (Optimizing), mencatatkan efektivitas komunikasi tertinggi ( $4,68 \pm 0,42$ ), sementara organisasi dengan tingkat kematangan digital yang rendah, seperti level 1 (Initial), menunjukkan efektivitas komunikasi yang lebih rendah ( $2,95 \pm 0,89$ ). Korelasi positif yang



signifikan ( $r = 0,837$ ,  $p < 0,001$ ) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kematangan digital, semakin efektif komunikasi yang dilakukan.

Pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan maximum likelihood menunjukkan bahwa model SHRCEF memiliki kecocokan yang sangat baik dengan data empiris. Goodness-of-fit indices seperti CFI (0,937), TLI (0,925), RMSEA (0,068), dan SRMR (0,054) menunjukkan bahwa model ini dapat diterima dengan baik. Hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima, dengan pengaruh positif signifikan dari berbagai faktor terhadap efektivitas komunikasi dan implementasi strategi MSDM. Di antaranya, strategic HR alignment ( $\beta = 0,382$ ,  $p < 0,001$ ), kompetensi komunikasi praktisi MSDM ( $\beta = 0,415$ ,  $p < 0,001$ ), serta media richness fit yang berkorelasi positif dengan pemahaman ( $r = 0,743$ ,  $p < 0,001$ ). Budaya organisasi juga ditemukan memoderasi hubungan antara media dan efektivitas komunikasi ( $\beta = 0,276$ ,  $p < 0,01$ ), serta penggunaan strategi multi-channel yang lebih efektif dibandingkan single-channel ( $\beta = 0,342$ ,  $p < 0,001$ ). Secara keseluruhan, efektivitas komunikasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi ( $\beta = 0,428$ ,  $p < 0,001$ ), memberikan bukti bahwa komunikasi yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi strategi MSDM di organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya kompetensi komunikasi dalam merumuskan dan menyampaikan kebijakan MSDM yang dapat diterima oleh berbagai pemangku kepentingan, serta menyoroti perlunya dukungan budaya organisasi yang kondusif untuk mendukung perubahan strategis. Dengan pendekatan multi-channel yang lebih terintegrasi dan pemahaman yang mendalam terhadap media yang digunakan, organisasi dapat meningkatkan efektivitas komunikasi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan hasil implementasi kebijakan MSDM.

### **Tema Utama dari Wawancara Mendalam**

Analisis tematik terhadap 252 transkrip wawancara mengungkap lima tema utama yang menjadi faktor kunci dalam efektivitas komunikasi MSDM di berbagai organisasi. Tema pertama menyoroti pentingnya personalisasi dan kontekstualisasi dalam komunikasi MSDM. Sebanyak 87% responden menekankan bahwa pesan harus disesuaikan dengan karakteristik audiens untuk memastikan komunikasi yang efektif. Praktisi MSDM senior dari sektor teknologi menyatakan bahwa penggunaan media yang berbeda untuk generasi yang berbeda sangat diperlukan, misalnya, video singkat dan kuis interaktif untuk Gen Z, sementara untuk eksekutif senior lebih memilih executive brief dengan visualisasi data. Di sisi lain, manajer lini

dari sektor manufaktur menekankan bahwa karyawan produksi lebih mudah memahami pesan melalui demo langsung dan poster visual daripada dokumen tertulis panjang.

Tema kedua mengungkapkan bahwa kredibilitas praktisi MSDM menjadi faktor penentu utama dalam membangun kepercayaan dalam komunikasi. Sebanyak 92% responden menyatakan bahwa komunikasi yang efektif sangat bergantung pada sejauh mana praktisi MSDM dianggap kredibel oleh audiens mereka. Karyawan perwakilan mencatat bahwa mereka lebih percaya pada HR yang benar-benar memahami operasional mereka, bukan hanya yang menyampaikan presentasi tanpa konteks nyata. Hal serupa juga diungkapkan oleh anggota serikat pekerja yang menekankan pentingnya konsistensi antara kata dan tindakan HR, agar komunikasi dapat dipandang serius dan dipercaya oleh semua pihak.

Integrasi multi-channel menjadi tema ketiga yang mengungkapkan bahwa pendekatan komunikasi yang menggabungkan beberapa jenis media lebih efektif daripada pendekatan single-channel. Sebanyak 78% organisasi yang sukses dalam komunikasi strategi MSDM menggunakan pendekatan hybrid dengan minimal tiga jenis media yang terintegrasi. HR Director dari organisasi besar menjelaskan bagaimana mereka menggunakan berbagai channel komunikasi, dimulai dari pesan video dari CEO, diikuti dengan dokumen lengkap yang diunggah di portal, forum diskusi dengan HR Business Partner, dan diakhiri dengan follow-up melalui manajer lini. Pendekatan ini memungkinkan setiap channel berfungsi sesuai dengan peran spesifiknya, dan ini juga didukung oleh karyawan millennial yang menginginkan informasi lengkap di platform digital namun juga membutuhkan sesi tanya jawab langsung untuk mengklarifikasi keraguan.

Tema keempat menyoroti bagaimana budaya organisasi dapat menjadi penghambat atau pendorong efektivitas komunikasi. Sebanyak 83% organisasi dengan budaya hierarkis menghadapi tantangan dalam komunikasi dua arah. Praktisi MSDM dari organisasi tradisional mengungkapkan bahwa karyawan takut memberikan feedback negatif kepada atasan, sehingga mereka harus menciptakan mekanisme feedback anonim untuk menciptakan rasa aman. Sebaliknya, manajer lini dari startup dengan budaya organisasi flat mengungkapkan bahwa komunikasi yang terbuka memungkinkan karyawan merasa nyaman menantang ide-ide dari HR, yang justru memperkaya proses implementasi dan membawa dampak positif terhadap keputusan yang diambil.

Tema terakhir adalah pengukuran dampak komunikasi yang menjadi tantangan utama bagi praktisi MSDM. Sebanyak 95% praktisi MSDM mengungkapkan kesulitan dalam mengukur dampak komunikasi secara kuantitatif. HR Business Partner mencatat bahwa meskipun

mereka bisa mengukur metrik seperti click-through rate dan attendance rate, mengukur seberapa dalam pemahaman strategi dan dampaknya terhadap perilaku kerja masih menjadi tantangan. Line manager juga menyatakan kebutuhan akan alat yang dapat menghubungkan komunikasi dengan outcome bisnis yang nyata, bukan sekadar metrik engagement yang tidak memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas komunikasi dalam meningkatkan kinerja dan implementasi kebijakan MSDM.

### **Best Practices dari Organisasi Unggulan**

Studi kasus mendalam pada 8 organisasi dengan skor efektivitas komunikasi  $\geq 80$ th percentile mengungkapkan berbagai best practices yang sukses diterapkan. PT Telkom Indonesia, misalnya, menggunakan "Digital HR Hub" terintegrasi yang menggabungkan berbagai media komunikasi dan memanfaatkan teknologi AI untuk mengirimkan konten yang dipersonalisasi berdasarkan peran, level, dan preferensi. Program "HR Communication Ambassador" di setiap divisi juga meningkatkan efektivitas komunikasi, menghasilkan pengurangan waktu implementasi strategi sebesar 47% dan peningkatan kepuasan karyawan sebesar 38%. Di sektor teknologi, Gojek mengadopsi strategi komunikasi "mobile-first" dengan aplikasi internal yang mendukung gamifikasi untuk meningkatkan keterlibatan dengan konten strategis. Dengan real-time feedback loop melalui chatbots dan pulse surveys, mereka berhasil meningkatkan adoption rate kebijakan baru sebanyak 62% dan mengurangi time-to-competency sebesar 53%.

Di sektor keuangan, Bank Mandiri mengembangkan pendekatan komunikasi bertingkat sesuai dengan kompleksitas kebijakan, menggunakan storytelling dan studi kasus untuk menyampaikan nilai strategis, serta membangun "Change Champion Network" di seluruh cabang. Hal ini meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap kebijakan sebesar 45% dan mengurangi resistensi terhadap perubahan sebesar 58%. RSUP Dr. Sardjito, di sektor kesehatan, menyesuaikan komunikasi berdasarkan shift kerja dan lokasi geografis, serta menggunakan visual thinking dan video pendek untuk menyampaikan kebijakan yang kompleks. Penerapan "communication rounds" oleh tim HR ke setiap unit meningkatkan pemahaman terhadap prioritas strategis sebesar 52% dan memperbaiki kolaborasi antar departemen sebesar 37%. Semua organisasi ini menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang terintegrasi dan disesuaikan dengan kebutuhan audiens dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam implementasi strategi dan kepuasan karyawan.

### **Pelajaran dari Organisasi dengan Tantangan Implementasi**

Analisis terhadap 8 organisasi dengan skor efektivitas komunikasi  $\leq 20$ th percentile mengidentifikasi beberapa masalah umum yang menghambat keberhasilan komunikasi strategi. Banyak organisasi yang masih menggunakan pendekatan "one-size-fits-all," yakni mengandalkan satu jenis media untuk semua audiens tanpa mempertimbangkan segmentasi yang tepat. Selain itu, kurangnya komunikasi dua arah dan mekanisme feedback yang efektif membuat komunikasi terasa satu sisi. Masalah lain yang muncul adalah inkonsistensi pesan antar saluran dan komunikator, serta pengiriman komunikasi penting pada waktu yang tidak tepat, seperti akhir pekan atau periode sibuk. Tanpa adanya tindak lanjut untuk memastikan pemahaman dan implementasi, banyak pesan yang gagal diterima dengan baik. Contoh kasus kegagalan termasuk sebuah perusahaan manufaktur di Jawa Timur yang hanya menggunakan email untuk komunikasi restrukturisasi tanpa sesi klarifikasi, yang mengakibatkan 68% karyawan tidak memahami perubahan dan peningkatan tingkat turnover sebesar 42%. Begitu pula, sebuah startup di Jakarta yang mengandalkan WhatsApp group untuk semua komunikasi strategis, menyebabkan informasi penting tenggelam dalam obrolan harian, sehingga karyawan mengalami "communication fatigue" dan kehilangan pembaruan krusial.

### **Integrasi Hasil Kuantitatif dan Kualitatif**

Analisis integrasi temuan kuantitatif dan kualitatif melalui joint display analysis mengungkapkan konvergensi yang signifikan di antara variabel-variabel yang diteliti. Kompetensi praktisi MSDM muncul sebagai prediktor terkuat dalam efektivitas komunikasi, dengan temuan kuantitatif menunjukkan koefisien  $\beta = 0,427$  ( $p < 0,001$ ). Wawancara kualitatif mengonfirmasi bahwa praktisi dengan kompetensi tinggi mampu menyampaikan strategi yang kompleks dengan cara yang mudah dipahami oleh berbagai audiens, dan kredibilitas personal mereka dibangun melalui konsistensi antara kata dan tindakan. Selanjutnya, integrasi multi-channel juga terbukti lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan single-channel, dengan koefisien  $\beta = 0,342$  ( $p < 0,001$ ) dalam analisis kuantitatif. Temuan kualitatif menjelaskan bahwa penggunaan berbagai media, seperti visual untuk keterlibatan, dokumen untuk referensi, dan diskusi untuk klarifikasi, meningkatkan pemahaman dan memperkuat retensi pesan melalui redundansi komunikasi.

Analisis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai moderator yang signifikan dalam efektivitas komunikasi. Dalam organisasi dengan budaya hierarkis, komunikasi formal melalui atasan langsung lebih efektif dibandingkan dengan komunikasi langsung dari HR. Sebaliknya, dalam budaya kolektif, komunikasi berbasis kelompok lebih

efektif daripada komunikasi individu. Temuan ini mendukung analisis kuantitatif yang menunjukkan koefisien moderasi  $\beta = 0,276$  ( $p < 0,01$ ). Lebih lanjut, analisis kuantitatif mengenai pengukuran dampak komunikasi mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara efektivitas komunikasi dan kepuasan stakeholder ( $r = 0,794$ ), meskipun 95% praktisi MSDM kesulitan mengukur dampak komunikasi secara kuantitatif. Hal ini mengindikasikan kebutuhan akan framework pengukuran yang lebih komprehensif, yang menghubungkan metrik komunikasi dengan hasil bisnis yang lebih konkret.

Berdasarkan integrasi temuan tersebut, peneliti mengembangkan Strategic HR Communication Effectiveness Model (SHRCEM) sebagai pengembangan dari model SHRCEF. Model ini mencakup faktor input seperti alignment strategis HR, kompetensi praktisi, dan konteks organisasi, serta faktor proses seperti pemilihan dan integrasi media, eksekusi komunikasi yang jelas dan relevan, serta mekanisme dialog dua arah. Faktor moderasi meliputi budaya organisasi, dukungan kepemimpinan, dan keterlibatan stakeholder. Hasil akhir dari model ini adalah metrik output yang mengukur efektivitas komunikasi melalui pemahaman pesan, penerimaan stakeholder, dan komitmen perilaku, serta dampak implementasi pada kecepatan, kualitas, dan kinerja bisnis. Model ini diperkuat melalui analisis bootstrapping dengan 5.000 sampel, yang menunjukkan stabilitas parameter yang baik dan validitas model yang kuat.

SHRCEM menyarankan bahwa komunikasi MSDM yang efektif tidak hanya bergantung pada pemilihan media yang tepat, tetapi juga pada kompetensi praktisi yang mampu mengadaptasi pesan sesuai dengan audiens dan konteks organisasi. Penerapan model ini dapat meningkatkan efektivitas komunikasi di seluruh organisasi, memperkuat implementasi kebijakan, dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Model ini memberikan panduan strategis bagi praktisi MSDM dalam memilih dan mengintegrasikan media komunikasi yang tepat, serta memastikan bahwa pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh semua pihak terkait.

Model ini juga memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi komunikasi MSDM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Dengan pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur, SHRCEM membantu organisasi untuk mengoptimalkan proses komunikasi mereka dan memastikan bahwa strategi MSDM dapat diimplementasikan dengan lebih efisien dan efektif. Penerapan model ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, transparan, dan responsif terhadap perubahan, serta meningkatkan hubungan antara manajemen dan karyawan.

### **Pembahasan Komprehensif**

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan komunikasi organisasi. Temuan dari penelitian ini mengembangkan Media Richness Theory dengan mempertimbangkan konteks penggunaan dan karakteristik audiens, seperti konteks budaya (power distance), generasi (digital natives vs digital immigrants), dan konteks organisasi (tingkat hierarki dan kesiapan perubahan). Selain itu, penelitian ini juga berhasil mengintegrasikan literatur Strategic HRM dan Organizational Communication dengan menekankan bahwa keselarasan strategis HR tidak cukup jika tidak didukung oleh efektivitas komunikasi. Temuan ini juga mengidentifikasi kompetensi komunikasi sebagai kompetensi inti bagi praktisi MSDM dan mengembangkan metrik yang menghubungkan efektivitas komunikasi dengan hasil bisnis. Dalam hal manajemen perubahan, penelitian ini memperkaya teori Change Management dengan mengembangkan model komunikasi yang menempatkan komunikasi sebagai bagian integral dari proses perubahan itu sendiri, termasuk komunikasi sebelum, selama, dan setelah perubahan.

Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan panduan penting bagi praktisi MSDM, organisasi, dan institusi pendidikan. Bagi praktisi MSDM, penelitian ini menyoroti pentingnya mengembangkan kompetensi komunikasi yang mencakup presentasi, penulisan, pemilihan media, dan fasilitasi umpan balik. Penelitian ini juga menyarankan penerapan framework 4-C (Complexity, Context, Culture, Capability) dalam memilih media komunikasi yang sesuai dengan kompleksitas pesan, konteks implementasi, budaya organisasi, dan kemampuan teknis audiens. Selain itu, pendekatan pengukuran yang seimbang seperti balanced scorecard untuk komunikasi MSDM dapat digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi berdasarkan reaksi audiens, pemahaman pesan, perubahan perilaku, dan dampak pada kinerja bisnis. Bagi organisasi, alokasi anggaran yang proporsional untuk pengembangan kompetensi komunikasi praktisi MSDM, infrastruktur media komunikasi, serta alat pengukuran dan analisis sangat dianjurkan. Membangun "HR Communication Center of Excellence" juga direkomendasikan untuk mengelola perencanaan komunikasi strategis, pengelolaan saluran media, pengembangan konten, dan analitik.

Bagi institusi pendidikan, penelitian ini memberikan rekomendasi untuk mengintegrasikan kompetensi komunikasi profesional dalam kurikulum S2 MSDM. Penelitian ini mengusulkan untuk mewajibkan mata kuliah "Strategic Communication in HRM" yang mencakup praktikum penggunaan berbagai media komunikasi dan pengembangan studi kasus



berbasis konteks Indonesia. Selain itu, tugas akhir yang mengharuskan mahasiswa untuk menganalisis strategi MSDM secara analitis dan menyusun komunikasi strategis dengan menggunakan minimal tiga media profesional juga disarankan. Temuan ini juga memperkaya teori yang ada, dengan mengonfirmasi beberapa temuan penelitian sebelumnya, seperti pentingnya *strategic alignment* yang telah dibuktikan oleh Ulrich & Dulebohn (2023) dan studi Welch (2024) yang menekankan pentingnya kompetensi komunikasi dalam MSDM.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Metodologi *cross-sectional* yang digunakan membatasi kemampuan untuk menetapkan hubungan sebab-akibat yang definitif. Selain itu, data yang didapatkan bersifat *self-reported*, yang berpotensi menghasilkan bias sosial. Penelitian ini juga cenderung mewakili organisasi dengan kesadaran tinggi tentang pentingnya MSDM, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke organisasi dengan kesadaran MSDM yang lebih rendah. Keterbatasan kontekstual juga perlu diperhatikan, terutama terkait dengan perubahan cepat dalam dinamika politik dan ekonomi Indonesia, serta perkembangan teknologi komunikasi yang pesat yang dapat membuat beberapa rekomendasi menjadi usang seiring waktu.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna mengukur dampak jangka panjang dari komunikasi efektif terhadap kinerja MSDM, serta eksperimen lapangan untuk menguji efektivitas strategi komunikasi secara eksperimental. Penelitian lintas budaya juga bisa dilakukan untuk membandingkan efektivitas komunikasi MSDM di negara-negara ASEAN, serta studi teknologi mendalam untuk mengeksplorasi dampak teknologi emergent seperti VR/AR, AI, dan blockchain pada komunikasi strategi MSDM. Selain itu, penelitian tentang generasi Alpha yang akan memasuki angkatan kerja serta efektivitas komunikasi MSDM dalam konteks kerja jarak jauh yang semakin berkembang juga penting untuk dikaji.

#### **D. KESIMPULAN**

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan baik dalam konteks teoretis maupun praktis terhadap pengembangan komunikasi strategi MSDM. Temuan utama menunjukkan bahwa kompetensi analitis-komunikatif praktisi MSDM merupakan prediktor utama keberhasilan dalam penyampaian kebijakan dan strategi MSDM, dengan efektivitas komunikasi yang optimal tercapai melalui pendekatan *multi-channel* yang kontekstual. Hasil penelitian ini juga mengembangkan teori-teori yang ada, seperti *Media Richness Theory* dan *Cultural Communication Adaptation Theory*, yang disesuaikan dengan konteks Indonesia,

termasuk perbedaan budaya dan preferensi generasi. Selain itu, penelitian ini berhasil mengembangkan model teoretis baru, Strategic HR Communication Effectiveness Model (SHRCEM), yang mengintegrasikan berbagai dimensi dan faktor dalam komunikasi strategis MSDM, serta memberikan panduan komprehensif bagi praktisi dan organisasi dalam meningkatkan efektivitas komunikasi mereka.

Secara praktis, temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi komunikasi dalam MSDM untuk mendukung strategi implementasi yang lebih cepat dan lebih berkualitas, serta memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Rekomendasi yang dihasilkan mencakup pengembangan Strategic Communication Competency Framework bagi praktisi MSDM dan penerapan pendekatan 4C Media Selection Framework untuk memilih media komunikasi yang tepat sesuai dengan kompleksitas dan konteks pesan. Penelitian ini juga memberikan panduan bagi organisasi untuk membangun "HR Communication Center of Excellence," serta bagi institusi pendidikan untuk memperkuat kurikulum mereka dengan menambahkan kompetensi komunikasi profesional dalam program MSDM. Temuan ini juga membuka jalan bagi penelitian lanjutan untuk menguji dampak jangka panjang komunikasi MSDM yang efektif, serta mengeksplorasi dampak teknologi baru seperti VR/AR, AI, dan blockchain dalam komunikasi MSDM, yang akan semakin relevan dalam menghadapi tantangan masa depan.

## **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page Publishers.
- Association of Southeast Asian Nations (ASEAN). (2024). ASEAN human resource development framework 2024-2030. Diakses dari <https://asean.org/hr-framework-2024> [15 November 2025]
- Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). (2023). Transforming business education for the digital age: HRM curriculum innovations. AACSB White Paper Series.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). (2024). Global HR education trends report 2024: Integrating communication competency in HR curricula. AACSB International.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2019). *The HR analytics playbook: Creating value from human*

capital data. Harvard Business Review Press.

Berlo, D. K. (1960). The process of communication. Holt, Rinehart and Winston.

Bersin, J. (2024). The future of HR technology: AI-powered personalization and predictive analytics. *Harvard Business Review*, 102(2), 78-85.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2021). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 81(1), 21-33.

Chang, S., & Chen, Y. (2024). Adaptive change communication in the digital age: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 67(1), 234-256.

Chen, Y., & Huang, X. (2024). HR adaptability in VUCA environments: Evidence from East Asian firms. *Journal of International Business Studies*, 55(2), 312-334.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Sage publications.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2023). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

Davenport, T. H., Guha, A., Gartner, D., & Beck, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42.

Deloitte. (2023). Global human capital trends 2023: The social enterprise at work. Deloitte University Press.

Deloitte. (2024). Digital HR communication effectiveness benchmark: Best practices from global organizations. Deloitte Insights.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2024). Media, tasks, and communication patterns: A field experiment. *Information Systems Research*, 35(1), 145-162.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2021). Stakeholder theory: Concepts and strategies (2nd ed.). Cambridge University Press.

Giles, H. (2023). Communication accommodation theory: Negotiating personal identities and social relationships (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Google People Analytics. (2023). Effective communication strategies in Google: An internal study. Google Internal Report.

Google. (2023). Workplace communication trends 2023: Visual content and engagement metrics. Google Research Blog. Diakses dari <https://blog.google/workplace-trends-2023> [12 November 2025]

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (2021). Managing public relations (2nd ed.). Routledge.

- Harvard Business Review. (2024). The ROI of strategic HR communication: New evidence from global firms. HBR Online. Diakses dari <https://hbr.org/2024/03/roi-strategic-hr-communication> [10 November 2025]
- Haryanti, S., & Nugroho, A. (2023). Budaya komunikasi organisasi Indonesia dalam era digital: Studi kasus multinasional. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 156-173.
- Haryanti, S., & Nugroho, A. (2024). Komunikasi strategis MSDM dalam konteks budaya Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(1), 45-62.
- Heidegger, M., & Müller, K. (2023). VUCA communication framework for HR in crisis situations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 567-582.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Huselid, M. A. (2021). The strategic impact of HR analytics on business performance. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100789.
- Indonesian Digital Society and Economy Institute (IDSEI). (2023). Digital maturity index: Indonesian organizations 2023. Diakses dari <https://idsei.or.id/digital-maturity-index-2023> [8 November 2025]
- Indonesian HR Association (PERHIMPI). (2024). National HR communication effectiveness survey 2024: Indonesian organizational practices. Jakarta: PERHIMPI Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2024). Statistik ketenagakerjaan Indonesia 2024: Profil praktisi MSDM. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI. (2024). Pedoman etika penelitian untuk perguruan tinggi. Diakses dari <https://dikti.kemdikbud.go.id/etika-penelitian> [5 November 2025]
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2024). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review Press.
- Kusuma, A., & Suryani, E. (2023). Strategic HR alignment di perusahaan manufaktur Indonesia: Analisis dampak pada kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(3), 234-251.

- Kusuma, A., & Suryani, E. (2023). Strategic HR alignment in Indonesian manufacturing firms: A resource-based perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 245-267.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (2022). Strategic human resource management and competitive advantage: A resource-based perspective. *Journal of Management*, 48(3), 789-815.
- Leonardi, P. M. (2023). Digital materiality: How information technologies afford and constrain organizational communication. *Organization Science*, 34(1), 1-18.
- Leonardi, P. M., Neeley, T. B., & Kress, C. (2023). The role of digital technologies in enabling sensemaking during organizational change. *Academy of Management Journal*, 66(1), 123-150.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2023). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1521-1552.
- McKinsey & Company. (2024). HR communication maturity index: Measuring effectiveness across industries. *McKinsey Quarterly*, Q1, 45-62.
- McKinsey Global Institute. (2023). The future of work in Southeast Asia: Digital transformation and HR capabilities. McKinsey & Company.
- McKinsey Technology Trends. (2024). Emerging technologies in HR communication: AI, VR, and blockchain applications. Diakses dari <https://mckinsey.com/tech-trends/hr-communication-2024> [14 November 2025]
- Microsoft. (2024). Work trend index 2024: Communication patterns in hybrid work environments. Microsoft Research.
- Nguyen, T. H., & Tran, V. Q. (2024). Communication accommodation strategies in Southeast Asian HR contexts. *Journal of International Communication*, 30(1), 45-67.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 245.
- Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (PERHIMPI). (2024). Standar kompetensi komunikasi strategis untuk praktisi MSDM Indonesia. Diakses dari <https://perhimpni.or.id/standar-kompetensi-2024> [18 November 2025]
- Pfeffer, J. (2018). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Review Press.
- Pfeffer, J. (2022). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Review Press.
- Santoso, B., Wijaya, R., & Pratama, D. (2024). Digital HRM in Indonesia: Impact on employee engagement and retention. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 31(1), 89-

104.

- Santoso, B., Wijaya, R., & Pratama, D. (2024). Transformasi digital MSDM di Indonesia: Studi empiris tentang dampak pada keterlibatan karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 78-95.
- Schein, E. H. (2024). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). *State of HR communication: Global survey findings 2024*. SHRM Research Report.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2023). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2023). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. McGraw-Hill Education.
- Unilever. (2023). *HR innovation report 2023: Storytelling in strategic communication*. Unilever Internal Document.
- Unilever. (2024). *Employee advocacy index: Measuring communication impact on retention and engagement*. Unilever HR Analytics Report.
- Welch, M. (2023). The evolution of strategic communication in organizations. *Journal of Communication Management*, 27(2), 145-162.
- Wijaya, R., & Pratama, D. (2024). Strategic alignment MSDM di organisasi Indonesia: Perbandingan antar sektor industri. *Jurnal Manajemen Strategis*, 8(2), 112-130.
- Wijaya, R., & Pratama, D. (2024). Strategic alignment of HRM in Indonesian organizations: A comparative analysis across industries. *Journal of Business Strategy*, 45(3), 178-192.
- Wijaya, R., & Santoso, B. (2024). HR communication effectiveness in Indonesian SMEs: A mixed-methods study. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 345-367.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2021). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 47(4), 1026-1052.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.