



## **ANALISIS KOMUNIKASI HUMAN RESOURCE DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL (STUDI PADA KANTOR PT. AIR MINUM BANDARMASIH PERSERODA BANJARMASIN)**

**Muhammad Ihsanul Amin<sup>\*1</sup>, Syahrani<sup>2</sup>, Amalia Wahyuni<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan

Muhammad Arsyad Al Banjari<sup>1,2,3</sup>

Email: [isnhsmy45@gmail.com](mailto:isnhsmy45@gmail.com)

**ABSTRACT:** *This descriptive qualitative study aims to analyze the implementation of Human Resource (HR) communication in improving employee performance quality during the digital transformation era at PT. Air Minum Bandarmasih Perseroda Banjarmasin. Data were collected through observation, semi-structured interviews with one HR manager and five purposively selected employees, and documentation. The findings reveal that HR communication is executed through a hybrid approach, combining direct media (meetings and socializations) and digital media (internal applications, WhatsApp groups, email, and internal letters). This communication encompasses indicators of employee engagement, policy compliance, retention, information accuracy, and responsiveness, which collectively support employee performance in terms of quality, quantity, timeliness, effectiveness, responsibility, and teamwork. However, the main challenge identified is the disparity in information comprehension caused by inconsistently integrated communication channels. This study recommends strengthening structured internal communication systems, optimizing digital technology, and enhancing cross-divisional coordination for sustainable performance improvement.*

**Keywords:** *Human Resource Communication; Employee Performance Quality; Digital Transformation; Organizational Communication; Qualitative Study*

**ABSTRAK:** *Penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk menganalisis penerapan komunikasi Human Resource (HR) dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan di era transformasi digital pada PT. Air Minum Bandarmasih Perseroda Banjarmasin. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur dengan satu manajer SDM dan lima karyawan yang dipilih secara purposive, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi HR diterapkan secara hibrida melalui kombinasi media langsung (rapat dan sosialisasi) dan media digital (aplikasi internal, WhatsApp group, e-mail, serta surat internal). Komunikasi ini tercermin pada indikator keterlibatan, kepatuhan kebijakan, retensi, akurasi informasi, dan responsivitas yang mendukung kualitas hasil kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, tanggung jawab, serta kerja sama karyawan. Kendala utama yang ditemukan adalah perbedaan pemahaman informasi akibat saluran komunikasi yang belum terintegrasi secara konsisten. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem komunikasi internal yang terstruktur, pengoptimalan media digital, serta peningkatan koordinasi antar-divisi*

*secara berkelanjutan.*

**Kata Kunci:** *Komunikasi Human Resource; Kualitas Kinerja Karyawan; Transformasi Digital; Komunikasi Organisasi; Studi Kualitatif.*

### PENDAHULUAN

Akselerasi teknologi informasi dan komunikasi saat ini mendorong berbagai organisasi untuk mengadopsi transformasi digital pada tata kelola sumber daya manusia (SDM), di mana penerapan inovasi seperti Human Resource Information System (HRIS), kecerdasan buatan dalam rekrutmen, media komunikasi digital, hingga analisis data menjadi krusial untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan dan efisiensi operasional (Alrousan et al., 2025). Perubahan alur kerja ini meredefinisi dinamika komunikasi HR yang tidak lagi terbatas pada interaksi konvensional tatap muka, melainkan mencakup seluruh siklus manajemen karyawan berbasis saluran digital (Djunaedi, 2025). Namun, dalam praktiknya—khususnya pada sektor pelayanan publik seperti PT. Air Minum Bandarmasih Perseroda Banjarmasin—penerapan sistem ini dihadapkan pada tantangan nyata berupa keterbatasan kompetensi digital, belum terintegrasinya saluran komunikasi, hingga resistensi internal yang berpotensi memicu kesenjangan pemahaman, keterlambatan tugas, dan penurunan efektivitas kerja di tengah tingginya kompleksitas tuntutan era digital (Fulialza et al., 2026). Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menganalisis secara komprehensif pelaksanaan komunikasi HR di PT. Air Minum Bandarmasih Perseroda Banjarmasin melalui pemetaan bentuk, media, dan pola komunikasinya, mengevaluasi proses interaksi harian antara HR dan pegawai, mengukur sejauh mana tingkat pemahaman karyawan terhadap pesan digital yang disampaikan, serta menilai gambaran kualitas kinerja mereka secara keseluruhan. Melalui kajian ini, diharapkan tercipta kontribusi teoretis bagi perkembangan ilmu komunikasi organisasi sekaligus masukan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi komunikasi HR yang adaptif, terstruktur, dan sesuai dengan dinamika kebutuhan tenaga kerja.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu metode penelitian yang bertujuan menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fenomena atau kondisi yang terjadi di lapangan tanpa melakukan pengujian hubungan atau pengaruh antarvariabel (Creswell, 2018). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara komunikasi HR dan kinerja karyawan, melainkan untuk memahami secara mendalam bagaimana komunikasi tersebut dilaksanakan, media apa yang digunakan, serta bagaimana informasi disampaikan dan dipahami oleh karyawan dalam lingkungan kerja berbasis digital.

Penelitian dilaksanakan di Kantor PT. Air Minum Bandarmasih Perseroda Banjarmasin, Kalimantan Selatan, selama tiga bulan (April–Juni 2026). Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu observasi terhadap pelaksanaan komunikasi HR dan pola interaksi kerja di lapangan; wawancara semi-terstruktur terhadap satu manajer SDM/HR (diwawancarai pada 5 Mei 2026) dan lima karyawan dari unit supervisor produksi, staf auditor, staf Transmisi dan Distribusi (TRD), staf Non-Revenue Water (NRW), serta koordinator pelayanan pelanggan dan pemasaran (diwawancarai pada 10 Juni 2026); dan dokumentasi berupa kebijakan perusahaan, prosedur

komunikasi internal, serta arsip komunikasi digital. Informan dipilih secara purposif dengan pertimbangan relevansi pengetahuan dan pengalaman terhadap fokus penelitian.

Analisis data dilakukan mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2018), yang meliputi tiga tahap: reduksi data, yaitu pemilihan dan pemfokusan data yang relevan dengan komunikasi HR dan kondisi kinerja karyawan; penyajian data, yaitu penyusunan data dalam bentuk uraian deskriptif mengenai pelaksanaan komunikasi HR dan kondisi kinerja karyawan; serta penarikan kesimpulan, yang dilakukan secara bertahap dan diverifikasi melalui triangulasi sumber data (observasi, wawancara, dan dokumentasi) untuk memastikan keabsahan temuan. Fokus analisis komunikasi HR mengacu pada lima indikator, yaitu keterlibatan karyawan (employee engagement), kepatuhan terhadap kebijakan, retensi karyawan, akurasi informasi, dan responsivitas; sedangkan analisis kualitas kinerja karyawan mengacu pada enam indikator, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, tanggung jawab kerja, dan kerja sama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pelaksanaan Komunikasi Human Resource**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, komunikasi Human Resources (HR) di PT. Air Minum Bandarmasih menerapkan pendekatan hibrida menggabungkan saluran tatap muka dan media digital yang terbukti efektif pada berbagai aspek manajerial. Dalam hal keterlibatan karyawan, HR secara berkala menyampaikan program kerja melalui rapat, sosialisasi, email, hingga aplikasi internal SIMPAM, sekaligus menyediakan ruang dialog dua arah yang mendorong partisipasi aktif serta pemahaman lintas unit. Penyampaian kebijakan baru juga dioptimalkan melalui platform digital perusahaan guna menjamin jangkauan informasi yang cepat. Sementara itu, strategi retensi karyawan dijalankan melalui komunikasi berbasis reward dan punishment sebagai bentuk apresiasi kinerja sekaligus instrumen evaluasi kedisiplinan. Untuk menjaga validitas, HR menerapkan mekanisme verifikasi data sebelum diseminasi informasi resmi serta membuka ruang klarifikasi demi mencegah miskonsepsi. Adapun dari segi responsivitas, integrasi teknologi seperti chatbot, sistem tiket, WhatsApp resmi, dan aplikasi SIMPAM secara signifikan mempercepat penanganan kendala karyawan, kendati masih diwarnai sedikit hambatan teknis skala kecil.

### **Kondisi Kualitas Kinerja Karyawan**

Terkait kualitas hasil kerja, HR mengomunikasikan standar kerja melalui panduan digital, SOP online, Instruksi Kerja (IK), standar ISO, serta materi pelatihan berupa video tutorial yang dapat diakses karyawan kapan saja, sehingga membantu karyawan memahami langkah kerja dan ketentuan yang harus dipenuhi agar hasil pekerjaan konsisten dengan standar perusahaan. Pada aspek kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, tanggung jawab kerja, dan kerja sama, hasil wawancara secara konsisten menunjukkan bahwa kejelasan pembagian tugas (jobdesk) dan arahan supervisor turut membantu karyawan memahami peran masing-masing, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, serta menjaga koordinasi antarkaryawan maupun antardivisi dalam mendukung operasional perusahaan.

### **Pembahasan**

Secara keseluruhan, penerapan komunikasi Human Resource di PT. Air Minum Bandarmasih telah berjalan cukup baik dan memberikan dampak positif terhadap kualitas kinerja

karyawan. Komunikasi yang dijalankan melalui berbagai media, seperti platform sistem perusahaan, WhatsApp group, email, surat internal (SIMPAM), rapat koordinasi, dan penyampaian langsung melalui supervisor, membantu perusahaan menyampaikan informasi, mengatur pembagian tugas, dan memastikan setiap karyawan memahami tanggung jawab pekerjaannya. Komunikasi tersebut turut mendukung peningkatan kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas kerja, tanggung jawab, serta kerja sama antarkaryawan maupun antardivisi.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa perbedaan cara penyampaian informasi antara HR, supervisor, dan berbagai media komunikasi yang digunakan berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman apabila tidak dilakukan koordinasi secara konsisten. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan teknologi digital semata belum cukup untuk menjamin efektivitas komunikasi organisasi, sejalan dengan pandangan bahwa transformasi digital perlu diiringi dengan pengelolaan komunikasi yang adaptif dan terstruktur (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022; Vial, 2019). Oleh karena itu, penguatan sistem komunikasi yang lebih terintegrasi, peningkatan komunikasi dua arah antara HR, supervisor, dan karyawan, pelaksanaan rapat koordinasi dan evaluasi secara rutin, konsistensi penyampaian informasi mengenai tugas dan standar kerja, serta pembinaan komunikasi kerja secara berkala menjadi langkah penting yang dapat memperkuat efektivitas komunikasi HR sekaligus mendukung peningkatan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan di era transformasi digital.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi Human Resource di PT. Air Minum Bandarmasih Perseroda Banjarmasin sudah berjalan cukup baik dalam mendukung peningkatan kualitas kinerja karyawan pada era transformasi digital. Komunikasi HR dilaksanakan melalui kombinasi media langsung dan digital yang tercermin dalam lima indikator, yaitu keterlibatan karyawan, kepatuhan terhadap kebijakan, retensi karyawan, akurasi informasi, dan responsivitas, yang secara konsisten mendukung enam indikator kualitas kinerja karyawan, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, tanggung jawab kerja, dan kerja sama. Meskipun demikian, masih ditemukan kendala berupa perbedaan pemahaman informasi akibat penggunaan berbagai media komunikasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara konsisten.

Penelitian ini merekomendasikan agar PT. Air Minum Bandarmasih memperkuat sistem komunikasi internal melalui satu media utama sebagai pusat informasi, meningkatkan ruang komunikasi dua arah antara HR dan karyawan, melaksanakan evaluasi komunikasi secara berkala, mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital, serta memperkuat koordinasi antar divisi. Penerapan langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas komunikasi Human Resource, memperkuat hubungan kerja antarkaryawan, serta mendukung peningkatan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan informan dan menguji hubungan antara komunikasi HR dan kinerja karyawan secara kuantitatif guna memperkuat generalisasi temuan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (Fourth edition). Chicago Business Press.
- Alrousan, A., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). *Enhancing Organizational Effectiveness*

- Through Digital HR Transformation. *Journal of Posthumanism*, 5(5), 1463–1481.  
<https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1519>
- Armstrong, M. (with Taylor, S.). (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed). Kogan Page, Limited.
- Bakhtiar, A., Nugraha, A., Suliantoro, H., & Pujotomo, D. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2203304.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2203304>
- Br Brahmana, D. A., & Sitepu, E. (2020). POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR LURAH GUNG LETO KECAMATAN KABANJAHE. 5(2).  
<https://jurnal.universitasdarmaagung.ac.id/socialopinion/article/view/771>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. ed., [Nachdr.]). SAGE Publ.
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (Seventeenth edition, global edition). Pearson.
- Djunaedi, D. (2025). Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance. *MSJ : Majority Science Journal*, 3(1), 123–134.  
<https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.275>
- Fatimah sari. (2022). Konvergensi dan Manajemen SDM Media Lokal. *Jurnal Komunikasi*, 16(2), 239–252. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol16.iss2.art9>
- Fulialza, R. G., Rimbano, D., & Sutanta, S. (2026). Digital Transformation And Internal Communication In Improving Employee Performance: A Moderation Analysis Of Human Resource Competencies. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 925–944. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v14i1.8904>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209–220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>
- Harliantara, Mr. (2016). KOMUNIKASI SIARAN INTEGRASI MEDIA KONVENSIONAL DAN INTERNET PADA PENYIARAN RADIO SWASTA. *Jurnal Komunikasi*, 10(2), 152–168. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol10.iss2.art4>
- Hasanah, F., & Destrity, N. A. (2024). From Awareness to Risk Prevention: Developing Messages for Crisis Communication During Pandemics and Infodemics. *Jurnal Komunikasi*, 19(1). <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol19.iss1.art1>
- Humaizi, Prof. Dr. Drs., & Zulkarnain, Prof. Dr. I. (2024). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. The MIT Press.  
<https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
- Komalasari, N., & Djamaludin, D. (2020). Analisis Kualitas Kinerja Norma Standar Pedoman Kriteria (NSPK) dan Rencana Tata Ruang (RTR) Di Direktorat Kemitraan Agraria Tata

- Ruang Menggunakan Aplikasi Dashboard System. *JURNAL TEKNIK INFORMATIKA UNIS*, 7(1), 36–64. <https://doi.org/10.33592/jutis.Vol7.Iss1.145>
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2023). *Organizational behavior and management* (Twelfth edition). McGrawHill.
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management* (First edition). Business Expert Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition). SAGE.
- Pranawukir, I. (2021). PERENCANAAN DAN STRATEGI KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN ADAPTIFITAS SUMBERDAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF LEMBAGA. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 4(2), 247–259. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v4i2.1635>
- Priyowidodo, G., Wijayanti, C. A., & Vidyarani, T. N. (2021). Digital-Based Media Organization Communication Strategy: An Ethnomethodology Study. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 25(1), 1. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.3272>
- Putri Priyono, A. T., Alba, A. M., Wasir, R., & Arbitera, C. (2024). Manajemen kinerja SDM kesehatan: Menjaga kualitas melalui sistem penilaian yang efektif. *Indonesian Journal of Health Science*, 4(6s), 871–882. <https://doi.org/10.54957/ijhs.v4i6s.1252>
- Rahmawati, E., & Ubaidillah, H. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Quantitative Study. *Academia Open*, 9(2). <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5322>
- Ramadhan, A. W., Gemilang, G. S., Pulungan, J. Z., Putra, R. D., & Arsyadona. (2024). Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Perusahaan. *Surplus: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 449–450. <https://doi.org/10.71456/sur.v3i2.1323>
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1), e12834. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
- Saputri, N. A. (2025). Urgensi Kompetensi Komunikasi Pustakawan dalam Memberikan Layanan Sirkulasi di UPT Perpustakaan Universitas Janabadra Yogyakarta. 8(1), 1–21. <https://doi.org/10.20885/bpuui.v8i1.36893>
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.
- Saweho, F. F., Aprilia, I., Lusianti, & Situmorang, L. T. (2024). ANALISIS DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN UMUM BADAN URUSAN LOGISTIK DIVRE SEMARANG DAN PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA SEMARANG, PROVINSI JAWA TENGAH. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(5), 385–399. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5.1518>
- Sekaran, uma, & Bougie, roger. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (Eight edition). Wiley.
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, 32(2), 629–644. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
- Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). *Digital Transformation and Innovation: The Influence of*

- Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*, 12(9), 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yanti Krismayanti, Nisa Anjarsari, Sri Sundari, & Marisi Pakpakhan. (2024). Implementasi Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja di Perusahaan Multinasional. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 970–986. <https://doi.org/10.70182/JCA.v1i3.66>
- Yuliusman, Y., & Putra, W. E. (2020). MODEL HUBUNGAN ANTARA TQM, SISTEM REWARD, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KINERJA MANAJERIAL. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 9(03), 193–205. <https://doi.org/10.22437/jmk.v9i03.12255>