



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti memanfaatkan penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan untuk melakukan penelitian.

Penelitian pertama ditulis oleh Sri Purwanto, seorang mahasiswa jurusan Universitas Indonesia yang menyusun penelitian ini pada tahun 2009. Dengan judul Iklim Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT Fortune Tbk.), penelitian ini menggunakan teori-teori seperti komunikasi organisasi, komunikasi internal, *employee communications*, dan budaya perusahaan.

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu dengan melakukan wawancara mendalam dengan beberapa narasumber, observasi lapangan secara langsung, dan mengumpulkan data-data sekunder melalui hasil dokumentasi serta studi kepustakaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang sehat memiliki pengaruh yang sangat penting untuk membentuk budaya organisasi yang kondusif di masa depan, serta iklim komunikasi dapat menjadi cermin bagi kondisi budaya organisasi.

Commented [S1]: Revisi: penelitian sebelumnya diambil dari 2 universitas yang sama (Bina Nusantara). Oleh karena itu, saya mencari penelitian terdahulu yang lain.

Kemudian untuk penelitian kedua, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan pada tahun 2013 oleh Ghea Azza Mahfreska, mahasiswa jurusan Ilmu Komunikasi dengan peminatan Public Relations dari Universitas Bina Nusantara. Dengan mengangkat judul “Pengaruh Media Komunikasi Internal terhadap Iklim Komunikasi Perusahaan: Studi Kasus Bulletin Redbuzz! PT Indonesia AirAsia Periode Februari – Mei 2013”, penelitian ini secara khusus meneliti apakah ada pengaruh dari pengelolaan media komunikasi yang baik terhadap iklim komunikasi perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh media komunikasi internal terhadap iklim komunikasi perusahaan AirAsia Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menarik sampel berupa 100 orang karyawan AirAsia Indonesia. Peneliti menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data.

Peneliti mengajukan hipotesis bahwa terdapat pengaruh dari media komunikasi internal terhadap iklim komunikasi perusahaan. Setelah menyebarkan kuesioner, peneliti menemukan bahwa hipotesis yang diajukan diterima, yaitu terdapat pengaruh sebesar 31,7% dari media komunikasi internal Redbuzz! Dalam iklim komunikasi perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa apabila media komunikasi internal dalam suatu perusahaan berjalan dengan baik, maka iklim komunikasi perusahaan tersebut juga akan menjadi lebih baik.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipetakan, penulis menemukan beberapa persamaan dan perbedaan dengan topik yang dipilih penulis. Persamaan yang penulis miliki dengan penelitian-penelitian di atas adalah

pengelolaan hubungan internal dalam suatu perusahaan melalui media komunikasi internal. Pengelolaan hubungan internal ini pada akhirnya memiliki tujuan yang sama, yaitu mencapai sinergi kerja.

Kemudian, letak perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah objek penelitian, penggunaan teori dan konsep, serta fokus penelitian. Penelitian ini berfokus pada penggunaan media sosial yang bersifat dua arah, untuk meningkatkan efektivitas komunikasi sehingga berdampak pada kinerja para karyawan. Sedangkan penelitian-penelitian di atas lebih berfokus pada penggunaan media yang bersifat satu arah, serta penggunaan media yang bertujuan untuk pembentukan nilai.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Iklim Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT Fortune Indonesia Tbk.)	Pengaruh Media Komunikasi Internal terhadap Iklim Komunikasi Perusahaan: Studi Kasus Bulletin Redbuzz! PT Indonesia Air Asia Periode Februari – Mei 2013	Strategi Komunikasi Internal AXA Mandiri dengan Menggunakan Facebook Workplace untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan
Nama Peneliti	Sri Purwanto (Universitas Indonesia, 2009)	Ghea Azza Mahfreska (Bina Nusantara, 2013)	Marsela Sagita (Multimedia Nusantara, 2018)

Teori atau Konsep	• Komunikasi Organisasi • Komunikasi Internal • <i>employee communications</i> • Budaya Perusahaan	• Komunikasi Internal • Media Komunikasi Internal • Iklim Komunikasi	• Difusi Inovasi • Komunikasi Korporat • Komunikasi Internal • Media Sosial
Pendekatan Penelitian	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif
Hasil Penelitian	• Iklim komunikasi organisasi yang sehat memiliki peran yang penting dalam pembentukan budaya organisasi yang kondusif di masa depan. • Iklim komunikasi dapat menjadi cerminan bagi budaya organisasi.	Hipotesis penulis diterima, yaitu terdapat pengaruh sebesar 31,7% dari media komunikasi terhadap iklim komunikasi perusahaan sehingga apabila media komunikasi perusahaan berjalan dengan baik, maka iklim komunikasi perusahaan dapat menjadi lebih baik.	Mandiri AXA General Insurance telah berhasil meningkatkan efektivitas penyebaran informasi dengan penggunaan Workplace sebagai media internal. Dari lima elemen terluar dalam model komunikasi internal, MAGI telah berhasil menerapkan empat elemen.

Sumber: penulis

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 Difusi Inovasi

Teori Difusi Inovasi dikemukakan oleh Everett Rogers. Berdasarkan Littlejohn & Foss (2008, p.321), Rogers mengaitkan diseminasi dengan

proses perubahan sosial yang terdiri dari penciptaan, difusi, dan konsekuensi. Perubahan sosial ini dapat terjadi di dalam maupun di luar organisasi melalui kontak yang dilakukan. Kontak ini dapat terjadi secara spontan atau direncanakan. Rogers menyatakan, ketika suatu inovasi terbentuk, maka inovasi tersebut membutuhkan beberapa waktu untuk menyebar. Kemudian setelah menyebar, inovasi tersebut akan memiliki konsekuensinya – baik berfungsi dengan baik atau tidak, konsekuensi yang bersifat langsung atau tidak langsung, baik manifest atau laten.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rogers, komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang besar dalam proses difusi inovasi karena masing-masing individu dapat membahas mengenai pengalaman atau opini mereka mengenai inovasi yang ada. Tingkat kompleksitas suatu inovasi juga memengaruhi seberapa cepat inovasi tersebut dapat tersebar. Semakin rumit suatu inovasi, semakin lama juga pengadopsi inovasi dapat menerima atau mempelajari inovasi yang ada.

Setiap individu tentunya memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam menerima inovasi yang ada. Tentunya akan selalu ada individu yang dapat menerima suatu inovasi dengan cepat (*early adopters*), ada juga yang membutuhkan waktu lebih lama untuk memproses informasi baru (*late adopters*). Dalam skala waktu, pada umumnya difusi suatu inovasi berjalan secara perlahan pada awalnya. Kemudian, inovasi tersebut akan mencapai titik *critical mass* setelah jumlah pengadopsi inovasi terus bertumbuh. *Critical mass* merupakan suatu titik di mana jumlah pengadopsi suatu

inovasi cukup besar untuk membuat inovasi tersebut dapat terus berkembang dan semakin menyebar dengan sendirinya. Selanjutnya, inovasi yang ada akan mencapai titik *levels out*. Yang dimaksud dengan *levels out* adalah ketika suatu inovasi tidak lagi dianggap sebagai suatu yang baru, dan mulai selesai diadopsi massa untuk menjadi hal yang biasa.

Teori difusi inovasi ini memiliki kaitan dengan penelitian penulis karena Facebook Workplace merupakan sebuah inovasi baru yang baru mulai digunakan sejak akhir 2016 di Indonesia. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui apakah kira-kira inovasi baru ini dapat diterima dengan cepat atau lambat oleh perusahaan.

2.2.2 Komunikasi Korporat

Paul Argenti (2007, p.57) mengemukakan bahwa kesuksesan strategi komunikasi suatu perusahaan berkaitan erat dengan bagaimana perusahaan tersebut menghubungkannya dengan visi perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, di samping memiliki tujuan yang jelas serta perencanaan yang matang, perusahaan harus memiliki fungsi komunikasi guna mendukung tercapainya visi dan misi yang ada.

Menurut Cornelissen (2014, p. 5) komunikasi korporat merupakan sebuah fungsi manajemen yang menawarkan gambaran untuk proses koordinasi komunikasi internal dan eksternal, dengan tujuan untuk membangun serta mempertahankan reputasi baik yang dimiliki perusahaan di mata *stakeholders* atau publik yang penting untuk perusahaan.

Menurut Argenti (2007: p.49-54), pendekatan terbaik untuk membangun fungsi komunikasi korporat adalah dengan memulai dari hal-hal yang bersifat lebih global, kemudian mengerucutkannya menjadi aspek yang lebih sempit dari fungsi tersebut. Fungsi komunikasi korporat yang dimaksud terdiri dari:

1. Manajemen Reputasi

Citra dan reputasi merupakan dua hal yang berbeda, namun memiliki peran yang sama besar dalam pembentukan reputasi. Bidang komunikasi korporat bertanggung jawab dalam melakukan riset komunikasi guna mengetahui pandangan publik terhadap perusahaan. Pembentukan citra dan identitas nantinya akan memengaruhi reputasi perusahaan. Menentukan bagaimana sebuah perusahaan ingin dipandang oleh publiknya serta bagaimana cara perusahaan tersebut untuk mengidentifikasi dirinya merupakan titik tumpu dari komunikasi korporat.

2. Corporate Advertising and Advocacy

Citra perusahaan dapat ditingkatkan serta dibentuk melalui *corporate advertising*. Fungsi ini berbeda dengan komunikasi pemasaran atau *product advertising*. *Corporate advertising* tidak berusaha untuk menjual produk atau jasa yang memang dihasilkan perusahaan, melainkan menjual perusahaan itu sendiri. Salah satu contoh kegiatan *corporate advertising* yang

dapat dikategorikan paling berhasil adalah oleh The Body Shop dengan gerakan *cruelty free* pada seluruh produknya. Alhasil, The Body Shop memiliki citra sebagai perusahaan yang ramah lingkungan.

3. Media Relations

Pada awalnya, *Public Relations* suatu perusahaan hanya berfokus pada hubungan dengan media dibandingkan dengan publiknya karena media bekerja sebagai perantara dalam proses komunikasi. Namun, seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan dapat secara langsung berkomunikasi dengan publiknya sehingga komunikasi korporat lebih berfokus pada menjaga relasi yang baik dengan media.

4. Komunikasi Pemasaran

Departemen komunikasi pemasaran berkoordinasi dan mengelola publisitas terkait produk baru atau yang telah ada. Selain itu, komunikasi pemasaran juga berkutat dengan aktivitas yang berkaitan dengan pelanggan. Oleh karena itu, *customer relations* telah menjadi bagian dalam komunikasi korporat karena konsumen sekarang ini memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan sebuah perusahaan.

5. Komunikasi Internal

Perusahaan harus selalu fokus dalam mempertahankan performa kerja mengingat perubahan terus terjadi pada publik.

Oleh karena itu, komunikasi korporat harus dapat berpikir dengan strategis mengenai cara berkomunikasi dengan karyawan melalui komunikasi internal, guna memenangkan *trust* dan *loyalty* karyawan. Hal ini menjadi krusial karena dengan komunikasi internal yang baik dan tepat, karyawan dapat bekerja sesuai ekspektasi perusahaan dengan performa terbaiknya.

6. Investor Relations

Pada awalnya, *investor relations* dikelola oleh bagian keuangan. Namun, sekarang *investor relations* bukan lagi sekadar angka, melainkan juga sesuatu yang dimiliki perusahaan agar dapat terus bertahan dalam persaingan bisnis.

7. Corporate Social Responsibility

Pandangan mengenai pentingnya CSR terus meningkat beberapa tahun terakhir karena perusahaan diharapkan untuk memberikan lebih, tidak hanya untuk komunitas yang biasanya telah dikelola oleh bagian *community relations*. Berdasarkan data, 40 persen karyawan merasa lebih bangga dengan perusahaan tempat mereka bekerja ketika perusahaan mendukung isu-isu sosial. Selain itu, 25 persen karyawan juga lebih berkemungkinan untuk menjadi karyawan yang *loyal*

dengan adanya kegiatan sosial yang dilakukan oleh perusahaan.

8. Government Relations

Government relations seringkali juga disebut sebagai departemen *public affairs*. Departemen ini biasanya dianggap sebagai departemen yang paling penting di beberapa industri. Komunikasi korporat dalam bagian ini biasanya melakukan kegiatan seperti *lobbying*.

9. Manajemen Krisis

Komunikasi krisis harus dikoordinasikan dengan fungsi dari komunikasi korporat. Idealnya, sebuah perusahaan memiliki sebuah *guideline* yang perlu diikuti bila nantinya terjadi krisis guna pengambilan langkah yang tepat. Nantinya, ketika krisis terjadi, komunikasi korporat memiliki pekerjaan yang lebih muda karena telah terlebih dahulu didiskusikan sebelum krisis terjadi.

Firsan Nova (2009,p.40) merumuskan tujuan dari kegiatan komunikasi korporat menjadi:

1. Performance objective

Public Relations merupakan seni dalam melakukan kegiatan komunikasi yang dapat merepresentasikan citra perusahaan sesuai keinginan publik, serta melaksanakan kegiatan guna membentuk dan memperkaya identitas di mata *stakeholders*.

2. Support of Consumer Market Objective

Komunikasi korporat dapat digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul dari kegiatan komunikasi perusahaan. Permasalahan tersebut dititikberatkan pada identifikasi sifat konsumen, persepsi konsumen terhadap produk dan layanan. Hasil dari identifikasi kemudian akan dijadikan bahan pertimbangan perusahaan untuk menerapkan strategi yang sesuai.

2.2.3 Komunikasi Internal

Seluruh organisasi, baik organisasi nirlaba maupun organisasi yang berorientasi pada keuntungan, hadir untuk mencapai tujuannya. Seluruh tujuan suatu organisasi dapat tercapai ketika para anggotanya bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, untuk menciptakan tim yang efektif, seluruh individu dalam organisasi harus memahami visi, objektif, serta nilai organisasi.

Ketika sebuah organisasi bertumbuh dalam jumlah, kompleksitas, bahkan area sampai zona waktu, maka dibutuhkan program komunikasi internal guna membuat organisasi tetap berjalan seirama. Menurut Cutlip, (2013, p.212) komunikasi internal memiliki tujuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dengan organisasi, di mana kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada komunikasi internal yang terjadi.

Proses penyampaian pesan merupakan salah satu tantangan dalam proses komunikasi. Proses yang dimaksud melingkupi bagaimana cara pesan disampaikan dan bagaimana pesan tersebut diterima. Proses ini umumnya disebut sebagai arus informasi. Arus informasi merupakan proses dinamik, di mana informasi diciptakan dan diinterpretasikan. Berdasarkan Deddy Mulyana (2000, p.31), suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan yang bersifat hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya, serta berfungsi di dalam suatu lingkungan. komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi umumnya berupa komunikasi formal. Terdapat tiga bentuk utama dalam saluran komunikasi formal, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal atau sejajar

1. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Informasi bergerak dari individu dengan otoritas lebih tinggi ke individu dengan otoritas yang lebih rendah. Biasanya komunikasi ke bawah terjadi pada pimpinan perusahaan (*top management*) kepada para pegawai atau unit lain yang berada di bagian lebih bawah hierarki. Berdasarkan Pace dan Faules (2005, p.185) terdapat lima jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dalam *downward communication*:

- a. Informasi mengenai cara melakukan suatu pekerjaan
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran dalam melakukan suatu pekerjaan,

- c. Informasi mengenai praktik-praktik dan kebijakan organisasi
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

Para individu, terutama pegawai dalam suatu organisasi, perlu selalu diberi informasi yang cukup. Kualitas dan kuantitas informasi dalam komunikasi ke bawah harus tinggi agar dapat memuaskan kebutuhan informasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan seringkali menciptakan sumber daya yang dapat menyalurkan informasi dari atas ke bawah dalam bentuk bulletin, dan *e-mail blast*.

2. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Informasi berpindah dari individu dengan otoritas atau jabatan yang lebih rendah ke individu dengan otoritas atau jabatan yang lebih tinggi. Pada umumnya, komunikasi ke atas memberikan tanggapan (*feedback*), memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan. Namun, seringkali komunikasi ke atas sulit dilakukan Menurut Sharma dikutip oleh Pace dan Faules (2005,p.191), kesulitan mendapatkan informasi ke atas disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya:

- a. Kecenderungan bagi staf untuk menyembunyikan pikiran mereka

- b. Prasangka pegawai bahwa manajer atau atasan tidak tertarik untuk mendengarkan masalah pegawai
- c. Kurangnya penghargaan bagi usaha pegawai dalam melakukan komunikasi ke atas
- d. Kecenderungan pegawai untuk merasa bahwa manajer tidak dapat dihubungi atau kurang tanggap pada informasi atau pesan yang disampaikan pegawai.

Padahal, menurut Pace dan Faules (2005,p.188), komunikasi ke atas penting untuk dilakukan karena:

- a. Aliran informasi ke atas menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan
- b. Komunikasi ke atas memberi informasi kepada atasan mengenai seberapa baik serta kapan bawahan menerima informasi yang mengalir dari atas
- c. Komunikasi ke atas memungkinkan bawahan untuk menjadi lebih terbuka sehingga atasan dapat mengerti apa yang sekiranya menjadi hambatan dalam kegiatan operasional.
- d. Komunikasi ke atas menumbuhkan rasa loyalitas dan juga apresiasi bawahan kepada organisasi sehingga bawahan dapat semakin aktif dalam mengajukan pertanyaan serta

menyumbang saran yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

- e. Komunikasi ke atas memberikan atasan gambaran apakah bawahan benar-benar memahami informasi yang berasal dari atas ke bawah
- f. Komunikasi ke atas memperkuat keterlibatan karyawan dalam organisasi atau perusahaan.

3. Komunikasi Horizontal

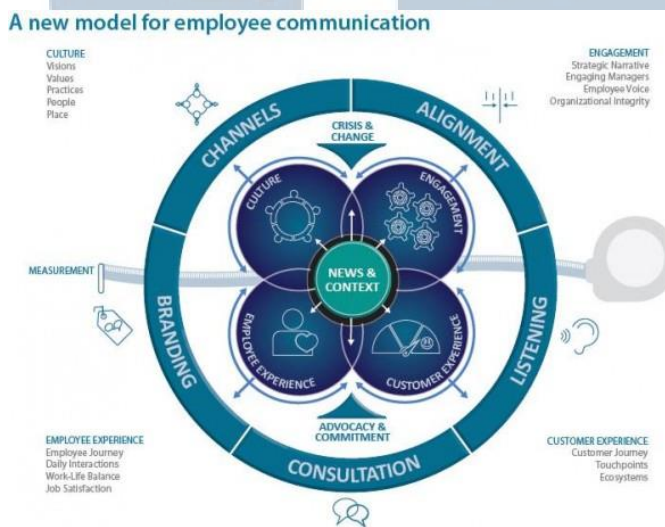
Informasi bergerak di antara individu-individu yang sama tinggi jabatannya. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi kepada rekan-rekan pada unit kerja yang sama atau sejajar dalam hierarki. Pace dan Faules (2005, p.195) memaparkan tujuan-tujuan dari komunikasi horizontal, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan pengelolaan kerja. Suatu unit seringkali memiliki pekerjaan yang sama, oleh karena itu dibutuhkan koordinasi untuk menghasilkan pembagian tugas yang adil.
- b. Berbagi informasi mengenai kegiatan atau rencana. Komunikasi horizontal juga dapat menciptakan ide atau gagasan yang dianggap lebih baik untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu, informasi juga harus dibagikan agar ide atau gagasan yang lebih baik dapat muncul.

- c. Untuk memecahkan masalah. Dengan melakukan komunikasi horizontal, anggota juga dapat mengurangi usaha dengan membagikan dan memecahkan suatu permasalahan dengan bersama-sama.
- d. Untuk memperoleh pemahaman Bersama. Sama seperti proses komunikasi pada umumnya, komunikasi horizontal juga bertujuan untuk mencapai *mutual understanding* dalam suatu organisasi.
- e. Untuk berunding, atau menengahi perbedaan. Dengan berkomunikasi, para anggota organisasi dapat saling menyampaikan pendapat sehingga suatu ketidaksepakatan dapat diselesaikan dengan mengambil jalur tengah.
- f. Menumbuhkan dukungan antarpersonal. Para unit dalam suatu organisasi juga sering melakukan aktivitas bersama, seperti makan siang dan aktivitas lainnya yang dapat dilakukan pada saat istirahat. Hal ini memperkuat hubungan interpersonal para anggota yang terdiri dari suatu unit yang sama. Terlebih lagi, para anggota juga seringkali mengalami kesulitan dan permasalahan yang sama sehingga dapat saling memberikan dukungan emosional dan psikologis.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai fenomena-fenomena komunikasi, para ahli telah membuat model komunikasi. Untuk komunikasi internal sendiri, model komunikasi yang dapat dikatakan sebagai model terbaru adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2 Model Komunikasi Internal



Sumber: Holtz.com, 2017

Holtz (2017), mengemukakan model komunikasi internal terbarunya pada *International Association of Business Communicators World Conference*. Dalam model di atas, terdapat beberapa elemen yang dirasa memengaruhi dan dipengaruhi oleh proses komunikasi internal. Menurut Holtz (2017), model komunikasi ini didesain untuk mencapai tiga tujuan utama: 1) mendapatkan keahlian yang unik dalam proses komunikasi internal yang menambah nilai untuk seluruh organisasi, 2) menyampaikan

hasil yang terukur, yang memengaruhi kepemimpinan di suatu perusahaan, dan 3) memposisikan komunikasi internal sebagai fungsi manajemen yang tidak dapat dihilangkan.

Elemen yang terpenting dalam model menurut Holtz ini adalah informasi atau konteks yang menjadi pusat atau inti dari model komunikasi internal ini. Informasi atau konteks merupakan sarana untuk menumbuhkan, atau mencapai elemen-elemen lain yang ada pada proses komunikasi internal.

Lingkaran terluar pada model terdiri dari lima buah elemen, yaitu:

1. *Alignment*, yaitu penyampaian suatu informasi yang sesuai dengan strategi dan objektif perusahaan sehingga para karyawan dapat mengimplementasikannya dengan pekerjaan sehari-hari mereka. Ada beberapa hal yang penting untuk diperhatikan dalam mengartikan kesejajaran: 1) Kesejajaran di antara rencana bisnis perusahaan dengan objektif karyawan, 2) kesejajaran antara visi dan misi karyawan dengan peran karyawan dalam perusahaan, dan 3) kesejajaran antara nilai karyawan dengan nilai perusahaan.
2. *Listening*, yaitu pemahaman mengenai apa informasi yang disampaikan oleh pegawai serta bagaimana perasaan pegawai selama bekerja. *Listening* dapat dikatakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kesempatan untuk interaksi atau kampanye internal yang baru.
3. *Consultation*, yaitu kemampuan untuk dapat membantu segala permasalahan komunikasi yang dialami pegawai karena

Commented [S2]: Revisi: diperjelas.

komunikasi internal juga tetap membutuhkan kemampuan komunikasi personal yang baik.

4. *Branding*, yang terbentuk melalui segala sesuatu yang perusahaan komunikasikan, baik secara formal maupun informal. *Branding* yang dimaksud di sini adalah persepsi yang dimiliki oleh para pegawai mengenai perusahaan. *Branding* adalah dampak yang bersifat akumulatif dari segala interaksi dan pengalaman individu dengan suatu perusahaan.
5. *Channels*, yaitu sarana atau saluran untuk berkomunikasi dengan para pegawai. Dewasa ini, perusahaan tidak dapat hanya menggunakan satu saluran komunikasi yang besar. Saluran komunikasi harus dibuat sesuai dengan kebutuhan komunikasi yang ada.

Kemudian, empat buah lingkaran yang saling tumpang tindih di bagian dalam model merupakan faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi internal. Fokus ini terdiri dari:

1. Budaya, yang merupakan hasil dari kepercayaan dan tingkah laku yang memengaruhi cara pemimpin serta staf berinteraksi dan menangani suatu isu. Budaya merupakan implementasi dari nilai dan standar perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi suatu budaya perusahaan, yaitu visi, nilai, praktik bisnis, individu, serta lokasi.

2. *Engagement*, yang merupakan salah satu faktor penting untuk angka pertumbuhan perusahaan, keuntungan yang lebih tinggi, serta tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor. Dengan tingginya keterikatan antara pegawai dan perusahaan, maka komunikasi internal yang terbentuk pun menjadi lebih efektif. Menurut *Engage for Success*, sebuah organisasi dari Inggris yang bertujuan untuk meningkatkan keterikatan pegawai dengan perusahaan-perusahaan Inggris, ada beberapa cara untuk meningkatkan keterikatan pegawai dengan perusahaan, yaitu dengan penyampaian visi misi, manajer atau kepala unit yang mengayomi, sarana untuk mendengarkan pendapat pegawai, serta organisasi yang berintegritas.

3. Pengalaman pegawai, yang sedikit banyak memengaruhi bagaimana cara berkomunikasi dengan pegawai lainnya. Setiap karyawan tidak mungkin hanya bekerja di satu perusahaan seumur hidupnya. Oleh karena itu, budaya komunikasi di perusahaan yang lama berkemungkinan besar memengaruhi cara pegawai berkomunikasi dengan pegawai di perusahaan yang baru. Selain itu, cara pengalaman pegawai selama bekerja di perusahaan yang baru juga memengaruhi pegawai berkomunikasi. Beberapa elemen yang memengaruhi pengalaman pegawai di perusahaan yang baru antara lain

adalah pengalamannya di perusahaan sebelumnya, interaksi dengan pegawai lain, *work-life balance*, dan kepuasan pekerjaan yang meliputi jenjang karir dan gaji.

4. Pengalaman konsumen, yang dapat terwujud dengan baik bila seluruh karyawan memahami bahwa konsumen merupakan alasan terbesar perusahaan tersebut masih berdiri. Seluruh karyawan harus dikomunikasikan sehingga mereka memahami beberapa hal yang memengaruhi pengalaman konsumen.

Elemen berikutnya adalah input komunikasi yang perlu diperhatikan dalam proses komunikasi internal. Input komunikasi yang pertama adalah advokasi dan komitmen. Komunikasi internal harus dapat menginspirasi pegawai agar memiliki komitmen terhadap perusahaan dan membuat investasi emosional. Dengan ikatan komunikasi yang kuat, seorang pegawai dapat juga bekerja sebagai duta perusahaan, yang menjaga citra perusahaan secara perusahaan, khususnya pada saat krisis.

Input komunikasi yang kedua adalah krisis dan perubahan. Holtz menggabungkan krisis dan perubahan dalam satu kategori yang sama karena kedua hal tersebut memiliki karakteristik yang sama, seperti menghasilkan kecemasan bagi pegawai dan menjadi pengganggu dalam rutinitas kerja sehari-hari. Kedua hal tersebut sama-sama membutuhkan komunikasi yang terintegrasi. Dengan strategi komunikasi yang baik, pegawai dapat dipastikan tidak akan terkejut atau terguncang dengan adanya krisis atau perubahan.

Kemudian, elemen terakhir pada model Holtz adalah pengukuran yang dapat dilihat melintasi lingkaran luar dan lingkaran dalam pada model. Perusahaan tidak akan dapat mengetahui apakah komunikasi internal yang dilakukan berhasil atau tidak, tanpa melakukan proses pengukuran untuk usaha-usaha yang telah dilakukan.

2.2.4 Media Sosial

Menurut Kotler dan Armstrong (2012,p.570) mendeskripsikan media sosial sebagai media untuk berbagi informasi berupa teks gambar, audio, dan video dengan pemakai lainnya. Selain itu, Kaplan dan Heinlein (2010,p.59) merupakan seperangkat aplikasi yang berjalan dalam jaringan internet dan memiliki tujuan dasar ideologi dan penggunaan teknologi web 2.0 yang berfungsi untuk bertukar konten.

Media sosial memberikan kesempatan bagi para pengguna untuk memberikan opini serta melakukan aktivitas komunikasi. Dewasa ini, media sosial pun telah mulai digunakan oleh perusahaan untuk kegiatan pemasaran dan beriklan.

Berdasarkan Karlajuoto (2008,p.4), ada 6 jenis media sosial, yaitu:

1. Blog, yaitu sebuah *website* yang digunakan untuk menulis baik oleh individu atau sekelompok orang. Dalam *blog* pembaca juga dapat memberikan *feedback* berupa komentar. Blog menjadi populer di dunia karena menyediakan banyak perspektif mengenai suatu topik tertentu.

2. Forum, yaitu sebuah situs yang mengizinkan para pengguna untuk memulai sebuah topik, sekaligus mengomentari topik yang dibuat pengguna lain. Salah satu contoh dari forum yang terkenal dari Indonesia adalah Kaskus. Di Kaskus, semua pengguna dapat membuat sebuah topik yang kemudian akan dijawab oleh pengguna-pengguna yang lain.
3. Komunitas konten, yaitu situs yang mengizinkan pengguna untuk membuat atau menyebarkan suatu konten. Konten yang diunggah biasanya dalam bentuk video atau foto untuk berbagi. Beberapa situs komunitas konten juga menyediakan fitur *voting* sehingga pengunjung dapat menentukan relevansi konten yang akan disebar.
4. Dunia virtual, adalah situs yang menyediakan dunia virtual kepada para pengunjung. Dunia virtual yang dimaksud adalah dunia yang seolah-olah nyata, karena pengunjung situs dapat saling berinteraksi dengan pengunjung lainnya walau pada nyatanya mereka hanya bertemu di internet. Salah satu dunia virtual yang cukup populer adalah *game online*. Pada *game online*, pengunjung dapat bermain, berinteraksi, serta berjuang bersama para pemain lain.
5. Wikis, merupakan situs penghasil data atau dokumen. Dalam situs tersebut, pengunjung yang mendaftarkan diri sebagai pengguna resmi dapat menambah atau mengganti konten yang

ada dalam situs agar menjadi lebih baik. Salah satu contoh situs *wikis* yang populer adalah Wikipedia.

6. Jejaring sosial, yaitu situs yang mengizinkan penggunanya untuk berhubung dengan pengguna lainnya. Banyak jejaring sosial yang populer di dunia, seperti Facebook, Twitter, Youtube, dan Instagram. Bahkan, dewasa ini, setiap orang pasti memiliki lebih dari satu akun jejaring sosial. Setiap jejaring sosial menawarkan pengalaman dan kegunaan yang berbeda-beda bagi para penggunanya. Ada yang untuk berbagi foto, video, ada juga yang digunakan untuk melakukan percakapan (*chatting*).

Selain itu, menurut McQuail (2011,p.156), ada lima buah kategori utama media baru yang memiliki kesamaan dengan saluran komunikasi konvensional:

1. Media komunikasi antarpribadi. Secara umum, konten yang disampaikan bersifat pribadi dan hubungan yang terjalin dapat dikategorikan cukup dekat. Kedua media, baik konvensional dan media baru memiliki media yang sifatnya mirip, yaitu telepon dan surat elektronik.
2. Media permainan interaktif. Media ini hanya didapati di media baru saja, yakni permainan berbasis computer dan *video game*.
3. Media pencarian informasi. Media ini juga hanya terdapat di media baru saja. Internet atau *World Wide Web* merupakan

contoh terdekat yang dewasa ini telah menjadi sumber informasi utama bagi khalayak.

4. Media partisipasi kolektif. Media yang dimaksud adalah jejaring sosial, di mana para penggunanya dapat saling berbagi gagasan serta pengalaman.
5. Media penyiaran. Contohnya adalah radio dan juga aplikasi *podcast* dalam bentuk aplikasi.

Adapun karakteristik utama dari media sosial menurut Nasrullah (2005, p.16-31) antara lain adalah adanya jaringan, informasi, arsip, interaksi, simulasi sosial, dan konten oleh pengguna.

2.2.4.1 Jaringan

Karakteristik jaringan yang dimaksud merupakan jaringan penggunanya. Media sosial terdiri dari struktur sosial yang hadir dalam dunia internet. Oleh karena itu, jaringan yang terbentuk di antara pengguna media sosial terjadi karena adanya hubungan antara perangkat teknologi seperti telepon genggam, *tablet*, atau komputer. Para pengguna media sosial ini kemudian sama-sama terjaring dan berinteraksi walau sebelumnya tidak saling mengenal di kehidupan nyata. Bahkan, media sosial bisa saja memperkenalkan atau mempertemukan pengguna yang satu dengan pengguna lainnya.

2.2.4.2 Informasi

Informasi merupakan suatu hal yang penting di dalam dunia internet. Hal ini dikarenakan pada dunia internet, pengguna dapat mengkreasi banyak hal, mulai dari identitas pribadi hingga konten yang ingin dibagikan. Dengan informasi, pengguna dapat berkomunikasi dan berinteraksi satu dengan lainnya karena adanya topik yang dibagikan. Bagi pengguna internet, informasi ini dapat juga menjadi pondasi untuk melakukan interaksi dengan pengguna lainnya. Mereka dapat berinteraksi berdasarkan topik informasi yang sama-sama menarik bagi mereka dan saling bertukar pikiran.

Informasi pada media sosial dapat dibagikan dalam bentuk teks, gambar, hingga video. Menurut Nasrullah (2015, p.21), seluruh hal yang dapat ditemukan di internet merupakan informasi bagi orang atau pihak lain. Informasi yang satu pengguna bagikan, dapat dikonsumsi oleh pengguna lainnya sesuai dengan karakteristik media sosial.

2.2.4.3 Arsip

Arsip merupakan salah satu kekuatan dari internet sebagai media baru. Berbagai informasi yang telah disebarkan di internet dapat disimpan dan diakses kapanpun serta dengan menggunakan perangkat teknologi apapun. Informasi yang telah disimpan menjadi arsip ini dapat disimpan dalam jangka waktu yang lama, dan bahkan tidak akan hilang kecuali informasi tersebut dihapus oleh pengguna. Sama seperti informasi, arsip

dalam media sosial bisa saja berbentuk teks, foto, video, dan lain sebagainya.

2.2.4.4 Interaksi

Karakteristik interaksi merupakan salah satu pembeda terbesar antara media baru dan media lama. Pada media lama, pengguna cenderung bersifat pasif dan hanya berperan sebagai penerima informasi. Berbeda dengan pada media baru, pengguna cenderung bersikap lebih aktif karena dapat berinteraksi dengan pengguna lainnya dan membentuk jaringan. Para pengguna tidak hanya dapat berinteraksi untuk menjalin pertemanan, para pengguna juga dapat menyatakan argument mereka mengenai suatu informasi dan bertukar pikiran dengan pengguna lainnya di internet.

2.2.4.5 Simulasi

Dalam media sosial, memang terjadi interaksi antara satu pengguna dengan pengguna lainnya. Namun, pada nyatanya, yang terjadi hanyalah simulasi semata. Karena pada media sosial para pengguna dapat menciptakan informasi sesuai dengan keinginan mereka, oleh karena itu pengguna pun dapat menciptakan informasi identitas yang tidak sesuai dengan realitas yang ada. Hal ini dikarenakan segala sesuatu yang ada di internet merupakan simulasi. Hal ini juga berkaitan dengan perkembangan teknologi komunikasi yang menyebabkan para pengguna dapat

menciptakan dunia simulasi yang baru, yang seringkali disebut dunia virtual.

2.2.4.6 Konten oleh Pengguna (*user generated content*)

Seperti yang telah dituliskan sebelumnya bahwa informasi pada media sosial dapat diciptakan sekreatif mungkin oleh penggunanya, hal ini juga merupakan karakteristik utama dari sosial media. Informasi atau konten yang ada pada media sosial sepenuhnya dimiliki serta diproduksi oleh pengguna media sosial itu sendiri. Pada kasus ini, media sosial juga memberikan kesempatan untuk pengguna agar dapat berpartisipasi dalam pembuatan informasi di dalamnya. Hal ini dapat dibedakan sangat berbeda dengan media lama, di mana pengguna media menjadi sasaran pasif dalam proses pertukaran pesan.

Pada media sosial, pengguna bisa berkreasi dan menyaring informasi yang mereka inginkan dalam akun mereka, serta informasi apa yang ingin mereka bagikan atau dikonsumsi oleh pengguna lainnya.

2.5 Penyebaran Informasi dalam Organisasi

Dalam suatu proses komunikasi organisasi, informasi tidak mengalir atau tersebar dengan sendirinya. Informasi pada suatu organisasi dapat berpindah dari pengirim kepada penerima karena adanya dukungan dari media penyampai pesan. Menurut Pace dan Faules (2005, p.165),

tantangan yang ada pada komunikasi organisasi terletak pada bagaimana suatu informasi dapat diterima oleh setiap anggota organisasi.

Informasi dalam suatu organisasi tersebar dengan melalui proses penciptaan, penyampaian, dan pemakaian pesan. Proses ini merupakan sesuatu yang bersifat dinamis. Sehingga, dapat dikatakan komunikasi organisasi terjadi secara terus menerus. Pace dan Faules (2005, p.166), mengemukakan bahwa proses penyebaran informasi pada organisasi merupakan suatu proses yang dinamis di mana pada proses ini, pesan-pesan secara terus menerus diciptakan, ditampilkan, serta diinterpretasikan.

Menurut Guetzkow yang dikutip oleh Pace dan Faules (2005, p.167), aliran informasi dalam organisasi dibedakan menjadi tiga cara, yaitu: 1) penyebaran informasi secara serentak, 2) penyebaran informasi secara berurutan, dan 3) kombinasi serentak dan berurutan.

1. Penyebaran Informasi Secara Serentak

Seluruh anggota organisasi menerima pesan pada waktu yang sama pada model aliran ini. Penyebaran dengan cara ini biasanya dilakukan oleh pihak yang menyampaikan pesan menggunakan media komunikasi lisan atau memo. Dengan adanya media baru, dewasa ini penyebaran dengan cara serentak semakin mudah dilakukan dengan menggunakan media *email* ataupun pengumuman pada *intranet* perusahaan. Penyebaran ini

dianggap efektif untuk melancarkan penyebaran informasi yang mencakup seluruh organisasi.

2. Penyebaran Informasi Secara Berurutan

Sifat aliran penyebaran pesan secara berurutan meliputi bentuk penyebaran pesan secara diadik (komunikasi dua orang). Dengan menggunakan cara ini, maka pesan akan diterima oleh anggota organisasi pada waktu yang berbeda-beda. Cara ini cenderung lebih memungkinkan adanya masalah dalam koordinasi. Selain itu, organisasi juga menjadi lebih kesulitan dalam mengambil keputusan karena belum tentu seluruh anggota telah menerima pesan yang disampaikan.

3. Kombinasi Serentak dan Berurutan

Seperti namanya, aliran informasi ini bergantung pada bagaimana organisasi memilih media internal yang digunakan, serta tergantung pada pesan jenis apa yang ingin disampaikan. Pada umumnya, untuk meningkatkan kecepatan dan efektivitas penyebaran pesan, organisasi akan mengirimkan informasi secara serentak, sambil juga menyampaikan pesan secara diadik sesuai susunan hierarki.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut merupakan kerangka pemikiran penulis dalam melihat strategi komunikasi internal menggunakan teknologi digital yang dilakukan oleh AXA Mandiri:

