



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

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang memiliki topik dan pembahasan sejenis dengan penelitian yang tengah diteliti oleh seorang peneliti. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mempelajari tiga penelitian terdahulu untuk mengetahui perbedaan apa saja yang terdapat dari penelitian sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk memberikan satu gambaran bagi peneliti untuk dapat mengembangkan penelitian yang telah diteliti sebelumnya.

Penelitian pertama ialah penelitian yang disusun oleh Dibyaeswari Utami Putri yang berasal dari Universitas Indonesia. Penelitian tersebut berjudul “Peran Media Baru dalam Membentuk Gerakan Sosial: Studi Kasus pada Individu yang Terlibat dalam Indonesia Unite di Twitter”. Latar belakang Dibyaeswari meneliti penelitiannya bermula dari adanya reaksi masyarakat Indonesia dari kasus pemboman yang terjadi pada hotel J.W Marriott dan Ritz Carlton di Jakarta beberapa tahun silam. Reaksi yang ditunjukkan dari kasus tersebut adalah dengan timbulnya rasa nasionalis masyarakat Indonesia dengan terbentuknya gerakan sosial *Indonesia Unite* pada sosial media Twitter. Kasus bom tersebut sempat menjadi *trending topic* di media sosial Twitter melalui *hashtag* yang bermunculan dan menjadi pusat perhatian dari masyarakat

Indonesia. Hal ini merupakan alasan mengapa peneliti pertama tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai peran media baru dalam gerakan sosial *Indonesia Unite*.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan guna melihat bagaimana peran media baru khususnya pada sosial media Twitter dapat memiliki kekuatan dalam membangun kebersamaan untuk suatu tindakan kepedulian sosial dalam membentuk *Indonesia Unite*. Penelitian ini menggunakan tiga teori/konsep dalam pelaksanaannya, yakni mengenai sosial media, *new media*, *computer mediated communication*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metodologi penelitian kualitatif, data yang diperoleh menggunakan metode penelitian kualitatif didapatkan melalui teknik pengumpulan data wawancara mendalam kepada satu atau dua orang narasumber yang dipercaya dapat membantu memberikan informasi mengenai topik penelitian yang tengah diteliti. Dalam memperoleh informasi untuk penelitiannya, peneliti pertama melakukan proses wawancara mendalam kepada admin sosial media Twitter *Indonesia Unite* dan admin sosial media Aksi Sosial.

Hasil penelitian yang didapatkan menyatakan bahwa adanya penggunaan media baru khususnya pada sosial media Twitter memiliki kekuatan yang besar dalam membentuk gerakan sosial. Terungkap bahwa motivasi sebagai anggota *Indonesia Unite* salah satunya didapat dari sosial media yang kemudian memotivasi mereka lebih jauh untuk bergabung dalam kelompok *Indonesia*

Unite guna merealisasikan dalam wujud nyata misi mereka, dan juga melalui sosial media mereka juga mengatakan bahwa adanya rasa kebersamaan yang intim terjadi pada sosial media.

Perbedaan penelitian di atas ialah terletak pada fokus dan objek penelitian. Peneliti pertama memfokuskan penelitiannya terhadap kekuatan media baru yaitu *social media* seperti Twitter yang mampu membentuk gerakan sosial dimana dapat bertahan hingga saat ini karena adanya kekompakan dan loyalitas dari para anggotanya. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti ialah metode dengan paradigma post-positivist. Penelitian tersebut dilakukan dengan observasi wawancara mendalam dengan tiga *key informan* yang mengetahui secara keseluruhan informasi mengenai gerakan sosial *Indonesia Unite*.

Penelitian terdahulu yang kedua ialah penelitian yang disusun oleh Fatty Faiqah, Muh. Nadjib, Andi Subhan yang berasal dari Universitas Hassanudin. Dengan judul penelitian “Youtube Sebagai Sarana Komunikasi Bagi Komunitas MakassarVidgram”. Latar belakang peneliti menyusun penelitiannya berawal dari berkembangnya teknologi komunikasi dan informasi yang saat ini telah menjadi bagian penting dari kehidupan manusia. Peneliti kedua melihat bahwa perkembangan media sosial Youtube tengah menjadi sarana untuk manusia mengekspresikan diri. Teknologi komunikasi baru telah mengubah cara organisasi dalam berkomunikasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunitas MakassarVidgram memanfaatkan Youtube

sebagai sarana komunikasi, mengetahui apa saja kelebihan dan kelemahan Youtube sebagai suatu sarana komunikasi bagi komunitas MakassarVidgram.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metodologi penelitian kualitatif dengan teknik wawancara mendalam. Penelitian ini diteliti dari bulan Mei hingga Juni tahun 2016 dan dilaksanakan pada kota Makassar sebagai objek penelitian. Adapun populasi penelitian ini adalah komunitas MakassarVidgram dengan menggunakan responden yang dipilih secara acak pada beberapa anggota yang tergabung dalam komunitas MakassarVidgram. Teori yang digunakan dalam menyusun penelitian ini menggunakan teori *New Media* sebagai landasan penelitian. Teknik wawancara mendalam yang dilakukan guna untuk mengumpulkan data primer. Data sekunder dilakukan dengan observasi, studi pustaka baik dari sumber buku ataupun situs internet yang relevan dengan fokus penelitian.

Hasil penelitian yang didapatkan menyatakan bahwa pemanfaatan sosial media Youtube sebagai sarana komunikasi bagi komunitas MakassarVidgram termasuk sarana komunikasi yang cukup membantu untuk berkomunikasi. Penelitian ini juga menemukan karakteristik sosial media Youtube berdasarkan pemanfaatan yang dirasakan oleh penggunanya. Berdasarkan masing-masing kebutuhan penggunaannya, respon dari para informan mengenai kelebihan dan kekurangan sosial media Youtube sebagai sarana komunikasi yang lebih condong pada kelebihannya membuat Youtube ternilai sangat efektif dan efisien sebagai sarana komunikasi bagi komunitas MakassarVidgram.

Perbedaan penelitian di atas terletak pada objek penelitian dan pemilihan media baru yang diteliti. Peneliti kedua fokus kepada pemanfaatan kegunaan sosial media Youtube pada komunitas MakassarVidgram, melalui komunitas tersebut peneliti mendapatkan seluruh informasi mengenai bagaimana media Youtube menjadi sebuah sarana komunikasi, dan mengetahui kelebihan dan kekurangan apa saja yang komunitas rasakan dari media Youtube sebagai sarana komunikasi yang mereka gunakan.

Penelitian terdahulu yang ketiga ialah penelitian yang disusun oleh Assoc. Prof Dr Liljana Siljanovska yang berasal dari South East European University dengan judul *“The Influence of Social Media on Organizational Communication: Case Study in Republic of Macedonia”*. Bermula dari maraknya perubahan pada teknologi informasi dan komunikasi yang terjadi di seluruh dunia termasuk republik Macedonia. Peneliti ketiga melihat bahwa komunikasi merupakan hal penting yang terdapat di dalam sebuah organisasi. Dalam hal tersebut saat ini media sosial memiliki peran penting sebagai media komunikasi yang digunakan oleh anggota organisasi dan karyawan untuk saling bertukar informasi dalam semua aspek pelaksanaan komunikasi vertikal dan horisontal. Komunikasi yang terjalin melalui internet memiliki banyak kontribusi dalam komunikasi organisasi. Kontribusi tersebut membantu organisasi untuk berkomunikasi lebih baik lagi sesama anggota organisasi. Dengan tingginya penggunaan media baru yang telah digunakan oleh organisasi yang terdapat di Macedonia, peneliti ketiga tertarik untuk mengetahui dampak

seperti apa yang ditimbulkan dari media baru terhadap perilaku anggota organisasi di republik Macedonia.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metodologi penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan metode studi kasus dengan teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti ketiga ialah observasi wawancara mendalam bersama perwakilan dari masing-masing perusahaan yang berada di republik Macedonia. *Key informan* yang dijadikan narasumber dalam penelitian ini merupakan seorang karyawan, *manager*, dan seseorang yang telah memiliki jabatan tinggi dalam perusahaan di Macedonia. Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada informan diharapkan dapat memberikan informasi terkait dampak seperti apa yang ditimbulkan dengan adanya penggunaan media baru, dan kebiasaan perilaku seperti apa yang biasa dilakukan oleh anggota perusahaan ketika berkomunikasi dalam media baru khususnya pada sosial media. Teori yang digunakan adalah teori komunikasi organisasi, serta konsep sosial media, dan teknologi dalam komunikasi organisasi.

Hasil penelitian yang didapatkan menyatakan bahwa media sosial saat ini telah menjangkau bagian kehidupan pribadi seseorang dan kehidupan dunia bisnis. Dalam beberapa tahun terakhir media sosial telah berkembang menjadi alat komunikasi yang penting bagi karyawan, dan juga antara karyawan kepada perusahaan. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa karyawan di Macedonia telah menggunakan media sosial untuk berkomunikasi dengan antar karyawan untuk saling berdiskusi mengenai pekerjaan, bertukar informasi, dan

melakukan presentasi secara *online* dihadapan banyak orang. Hal tersebut menimbulkan adanya kepuasan komunikasi dalam organisasi. Kepuasan komunikasi yang didapatkan oleh karyawan di Macedonia terdapat pada kemudahan yang didapat oleh karyawan saat menyelesaikan pekerjaannya melalui sosial media. Peneliti memaparkan dengan adanya kemudahan yang didapatkan oleh karyawan melalui sosial media telah menunjukkan bahwa dampak yang ditimbulkan oleh sosial media merupakan dampak positif bagi komunikasi organisasi di republik Macedonia.

Perbedaan penelitian di atas terletak pada objek penelitian dan pemilihan media baru yang diteliti. Peneliti ketiga fokus kepada dampak seperti apa yang ditimbulkan dari penggunaan media baru yang digunakan oleh organisasi di republik Macedonia. Fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti ketiga hanya memaparkan penggunaan media baru khususnya bagaimana sosial media memberikan kemudahan bagi karyawan di republik Macedonia untuk berkomunikasi dalam organisasi. Peneliti ketiga tidak menjelaskan secara mendalam mengenai media apa yang digunakan dalam berkomunikasi sehingga hal tersebut merupakan salah satu perbedaan yang terdapat pada penelitian ini. Ketiga penelitian terdahulu di atas dapat kita lihat melalui rangkuman tabel berikut ini.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Keterangan	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian Terdahulu 2	Penelitian Terdahulu 3	Perbedaan
Judul	Peran Media Baru dalam Membentuk Gerakan Sosial: Studi Kasus pada Individu yang Terlibat dalam Indonesia Unite di Twitter	<i>The Influence of Sosial Media on Organizational Communication: Case Study in Republic of Macedonia</i>	Youtube Sebagai Sarana Komunikasi Bagi Komunitas MakassarVidgram	Analisa Penggunaan Media Baru Terkait Kepuasan Komunikasi Organisasi: Studi Kasus pada PT Dayamitra Telekomunikasi
Nama	Dibyareswari Utami Putri	Assoc.Prof Dr Liljana Siljanovska	Fatty Faiqah, Muh. Nadjib, Andi Subhan Amir	Ratu Assyifa Khairunnisa
Asal	Universitas Indonesia	South East European University, Republic of Macadonia	Universitas Hassanudin Makassar	Universitas Multimedia Nusantara
Tahun	2012	2015	2016	2019
Jenis Penelitian	Skripsi	Jurnal Penelitian	Jurnal Penelitian	Skripsi
Teori atau Konsep	<i>Social Media, New Media, dan Computer Mediated Communication</i>	<i>Organizational Communication, Social Media, Social Networks</i>	<i>New Media</i>	Komunikasi Organisasi, Media Baru
Objek Penelitian	Gerakan sosial Indonesia Unite di Twitter	Republic of Macedonia	Komunitas MakassarVidgram	PT Dayamitra Telekomunikasi unit <i>Corporate Communication & Affairs</i>

Metodologi Penelitian	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif
Hasil Penelitian	Media sosial memiliki peranan penting untuk memotivasi seseorang untuk menjadi anggota <i>Indonesia Unite</i>	Media sosial memberikan kemudahan untuk berkomunikasi organisasi, dan menyelesaikan pekerjaan seorang karyawan di republik Macedonia	Pemanfaatan Youtube sebagai sarana komunikasi bagi komunitas cukup membantu untuk berkomunikasi	-

2.2 Teori atau Konsep–Konsep yang Digunakan

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi sangat berperan dalam membubuhkan kesejahteraan manusia baik dalam bidang kehidupan sehari-hari atau dalam sebuah organisasi. Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab (Schein, 1982, dalam Dr. Muhammad, Arni 2017, h. 23). Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung dalam organisasi tersebut. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi. Bila dalam organisasi semakin besar dan kompleks maka akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasinya. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam

hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya yang berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi dijelaskan oleh Pace dan Faules (2013, h. 31-33) melalui dua sudut pandang yaitu komunikasi organisasi sebagai definisi fungsional (objektif) dan komunikasi organisasi sebagai definisi (subyektif). Komunikasi organisasi objektif diartikan sebagai penyampaian dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Komunikasi organisasi dapat terjadi ketika setidaknya ada satu orang dalam suatu jabatan dan menafsirkan pesan. Sebuah proses pembentukan pesan dari interaksi anggota organisasi merupakan proses dari komunikasi organisasi subyektif. Dalam komunikasi organisasi, terjadi proses penciptaan makna pesan atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Pada dasarnya dari sudut pandang subyektif, komunikasi organisasi dipandang sebagai “proses”, dan dari pandangan objektif dipandang sebagai “struktur”.

Dalam menjalankan proses komunikasi organisasi, terdapat informasi yang disampaikan dan diterima dalam sebuah organisasi. Namun aliran informasi yang berada dalam sebuah organisasi tidak dapat terbentuk dengan sendirinya. Informasi yang disampaikan dari pengirim kepada penerima pesan membutuhkan media sebagai sarana yang dapat memudahkan aliran informasi dalam organisasi. Pace dan Faules (2015, h. 170) menyatakan bahwa salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian

organisasi dan bagaimana suatu informasi dapat diterima oleh seluruh bagian organisasi. Aliran informasi dalam organisasi terbentuk melalui suatu proses penciptaan, penyampaian, dan pemaknaan pesan. Seluruh proses informasi yang dikomunikasikan dalam organisasi bersifat dinamis, artinya komunikasi organisasi akan selalu terjadi secara terus menerus. Selanjutnya Pace dan Faules (2015, h. 170-171) memaparkan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep aliran informasi dalam organisasi dengan memaparkan poin-poin penting dalam konsep aliran informasi dalam organisasi diantaranya adalah; A) Sifat Aliran Informasi, B) Pola Aliran Komunikasi Organisasi, C) Empat Arah Aliran Komunikasi Organisasi.

A. Sifat Aliran Informasi

Guetzkow (dalam Pace dan Faules, 2015, h. 171) menyatakan bahwa aliran informasi dalam organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yaitu serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua jenis penyebaran informasi

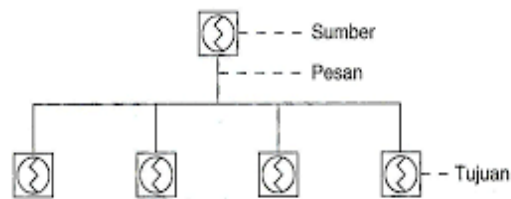
ini.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

1. Penyebaran Pesan Secara Serentak

Dalam penyebaran pesan secara serentak, penyampaian informasi dalam organisasi dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi pada waktu yang sama. Penyebaran pesan secara serentak ini dilakukan oleh anggota organisasi yang bertugas untuk menyampaikan pesan dengan menggunakan media memo atau komunikasi lisan melalui pertemuan dengan seluruh anggota organisasi.

Gambar. 2.1 Penyebaran Pesan Secara Serentak



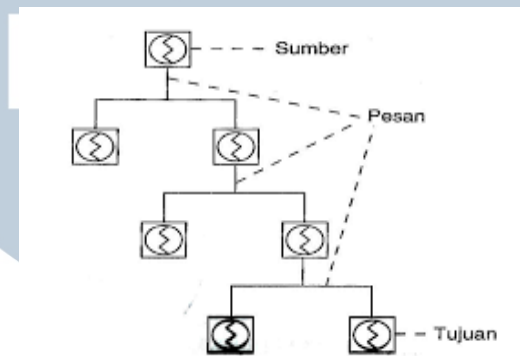
Sumber: Pace dan Faules, 2015, h. 172

Dengan berkembangnya teknologi komunikasi dan informasi melalui media baru, saat ini informasi yang disampaikan melalui penyebaran pesan secara serentak semakin mudah dilakukan oleh organisasi dengan adanya surat elektronik maupun aplikasi pesan instan yang saat ini telah mudah diakses oleh organisasi. Untuk melancarkan penyampaian aliran informasi pada seluruh anggota organisasi, strategi komunikasi dalam penyebaran pesan secara serentak menjadi cara yang lebih efektif untuk melancarkan aliran informasi dalam organisasi.

2. Penyebaran Pesan Secara Berurutan

Penyebaran informasi berurutan meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik (komunikasi dua orang). Informasi yang disampaikan secara berurutan kepada penerima pesan akan diterima oleh anggota organisasi pada waktu yang berbeda-beda. Perbedaan waktu tersebut terkadang akan menimbulkan masalah dalam koordinasi.

Gambar. 2.2 Penyebaran Pesan Secara Berurutan



Sumber: Pace dan Faules, 2015, h. 173

Sifat penyebaran pesan secara berurutan cenderung membuat organisasi sulit dalam hal pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan pesan yang disampaikan belum tentu sudah diterima oleh semua anggota. Bila jumlah orang yang diberikan informasi cukup banyak, maka proses berurutan memerlukan waktu yang lebih lama lagi untuk menyampaikan informasi. Penyebaran pesan secara berurutan biasanya digunakan dalam organisasi formal dengan struktur strategi penyampaian pesan yang berurutan untuk menyampaikan sebuah pesan.

Aliran informasi yang ketiga adalah kombinasi dari proses penyebaran serentak dan berurutan. Sifat aliran informasi ini bergantung dari media seperti apa yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan pesan dalam organisasi tersebut.

B. Pola Aliran Komunikasi Organisasi

Selanjutnya, aliran informasi organisasi juga berkaitan dengan pola aliran informasi yang dilakukan oleh organisasi dalam hal pengiriman dan penyampaian pesan. Katz dan Kahn (1966, dalam Pace dan Faules, 2015, h. 174) menjelaskan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi di antara para anggota sistem tersebut dibatasi. Artinya, pola aliran informasi ini menyatakan bahwa adanya komunikasi yang teratur dalam organisasi menimbulkan batasan siapa berbicara kepada siapa.

Dalam pola aliran informasi organisasi, proses pertukaran pesan yang terjadi antar anggota organisasi menunjukkan adanya perbedaan dalam media apa yang digunakan untuk menyampaikan suatu pesan. Misalnya komunikasi tatap muka, surat elektronik, internet, *teleconferencing*, maupun memo. Sehingga dengan pemilihan media yang berbeda dalam

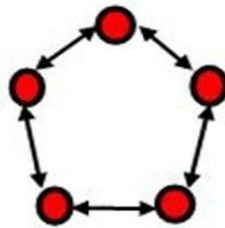
pertukaran pesan dapat terbentuk pola informasi yang berbeda-beda.

Menurut DeVito (2015, h. 272) pola aliran informasi organisasi memiliki beberapa jenis yaitu sebagai berikut:

1. Pola Lingkaran

Pola lingkaran tidak memiliki pemimpin atau pihak yang menjadi sumber dalam penyampaian pesan. Dalam pola lingkaran, posisi seluruh anggota organisasi disamaratakan. Seluruh anggota organisasi memiliki wewenang dan kebijakan yang sama dalam organisasi. Proses komunikasi yang terjadi pada pola ini adalah satu orang anggota dapat berkomunikasi dengan dua orang di sekitarnya.

Gambar. 2.3 Pola Lingkaran



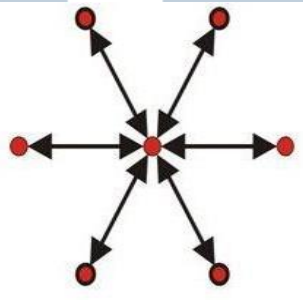
Sumber: DeVito, 2015, h. 272

2. Pola Roda

Dalam pola roda, terdapat pemimpin yang memiliki peran untuk mengirimkan dan menyampaikan pesan kepada seluruh anggota organisasi.

Bila terdapat satu anggota yang hendak menyampaikan sebuah pesan kepada anggota lain, pesan tersebut harus disampaikan terlebih dahulu kepada pemimpin yang berada di pusat. Hal ini menyebabkan para anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara langsung dengan anggota lainnya.

Gambar. 2.4 Pola Roda



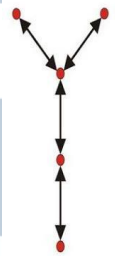
Sumber: DeVito, 2015, h. 272

Pada pola roda dapat terlihat bahwa adanya pihak yang menjadi sentral dalam menyampaikan pesan. Adanya pihak yang menjadi pemimpin pesan dalam pola roda juga dapat lebih mudah untuk mengawasi aliran informasi apa saja yang terdapat dalam organisasi.

3. Pola Y

Pada pola Y terdapat tingkatan dalam proses penyampaian pesan. Dalam pola Y terdapat pemimpin yang bertugas untuk mengirimkan pesan kepada anggota yang berada pada tingkat kedua, untuk anggota organisasi yang berada pada tingkat ketiga memiliki akses untuk berkomunikasi hanya kepada dua orang lain pada organisasi. Pola ini bersifat terbatas karena anggota organisasi hanya bisa berkomunikasi dengan anggota organisasi tertentu saja.

Gambar. 2.5 Pola Y



Sumber: DeVito, 2015, h. 272

4. Pola Rantai

Dalam pola rantai, pesan yang dikirimkan bersifat terbatas. Pesan yang dikirimkan hanya disampaikan kepada anggota terdekat saja, kemudian pesan tersebut akan diteruskan kepada anggota terdekat lainnya. Aliran informasi yang terdapat dalam pola rantai akan lebih banyak diterima oleh anggota organisasi yang berada di tengah daripada anggota yang berada di posisi awal maupun akhir.

Gambar. 2.6 Pola Rantai

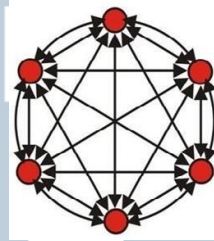


Sumber: DeVito, 2015, h. 272

5. Pola Bintang

Aliran informasi yang terdapat dalam pola bintang memungkinkan seluruh anggota dalam organisasi untuk dapat berkomunikasi kepada satu anggota dengan yang lain. Pola bintang memberikan seluruh anggota organisasi memiliki posisi dan kekuatan yang sama dalam menyampaikan pesan.

Gambar. 2.7 Pola Bintang



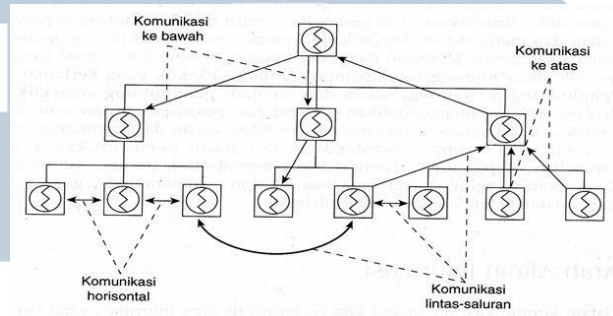
Sumber: DeVito, 2015, h. 272

Seluruh saluran dalam pola bintang merupakan saluran terbuka untuk berkomunikasi dalam organisasi. Tidak adanya kekuatan dari anggota yang memimpin pola ini memudahkan anggota organisasi untuk memecahkan suatu masalah yang terjadi pada organisasi. Dengan adanya pola informasi dalam organisasi, dapat dikatakan bahwa melalui pola informasi organisasi terdapat dua struktur yang ada, yaitu struktur sentralisasi atau terpusat yang terdapat dalam pola roda dan pola Y, dan adanya struktur desentralisasi atau tidak terpusat yang terdapat dalam pola lingkaran, rantai, dan bintang.

C. Empat Arah Aliran Informasi Organisasi

Arah aliran informasi organisasi dalam organisasi terjadi dalam komunikasi formal maupun komunikasi informal. Dalam arah aliran informasi terdapat empat arah aliran informasi formal, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas – keduanya termasuk dalam komunikasi vertical, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran.

Gambar. 2.8 Empat Arah Aliran Informasi Organisasi



Sumber: Pace dan Faules, 2015, h. 184

1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan aliran informasi komunikasi yang disampaikan dari anggota organisasi dengan jabatan yang lebih tinggi kepada anggota organisasi yang jabatannya lebih rendah. Menurut Katz dan Kahn (dalam Pace dan Faules, 2015, h. 185) terdapat lima jenis informasi yang dikomunikasikan dari atasan kepada bawahannya, yaitu: 1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, 2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, 3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, 4) informasi mengenai kinerja pegawai, 5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Untuk menjaga penyampaian pesan dari anggota organisasi dengan jabatan yang lebih tinggi dengan anggota organisasi dengan jabatan yang lebih rendah dibutuhkan metode pemilihan media yang tepat guna penyampaian pesan dapat berjalan lancar. Menurut Level dan Galle (1988, dalam Pace dan Faules, 2015, h. 186-188) terdapat enam kriteria dalam memilih metode

penyampaian ke bawah, yaitu ketersediaan, biaya, pengaruh, relevansi, *respons*, keahlian.

Metode ketersediaan merupakan pemilihan media yang tersedia dalam organisasi dan melihat media apa yang paling sering digunakan oleh organisasi. Biaya merupakan metode yang umumnya digunakan saat informasi dalam organisasi bersifat tidak mendesak. Metode ini cenderung memilih media dengan biaya yang paling murah untuk digunakan dalam organisasi. Selanjutnya adalah metode pengaruh, metode pengaruh digunakan dalam organisasi untuk melihat media seperti apa yang memiliki pengaruh paling besar bagi anggota organisasi. Selain itu, metode relevansi merupakan metode pemilihan media yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Bila tujuan yang ingin dicapai merupakan tujuan yang singkat maka dapat menggunakan memo. Namun bila tujuan yang ingin dicapai merupakan tujuan yang rumit maka organisasi biasanya memilih menggunakan metode surat tertulis. Metode *respons* merupakan pemilihan metode yang dipengaruhi oleh apakah *respons* terhadap informasi tersebut diinginkan atau diperlukan. Bila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih tepat digunakan dalam bentuk interpersonal atau rapat. Pemilihan metode keahlian merupakan pemilihan media yang sesuai dengan kemampuan pengirim untuk memahami media tersebut.

Dengan berkembangnya teknologi media baru saat ini organisasi tengah dihadapkan untuk memilih media seperti apa yang akan digunakan oleh organisasi. Menurut Trevino, Daft, dan Lengel (dalam Pace dan Faules,

2015, h. 188) pemilihan media baru harus didasarkan pada kemampuan media tersebut dalam menyampaikan pesan dalam jumlah yang banyak namun organisasi juga harus mempertimbangkan minimnya komunikasi tatap muka bila menggunakan media baru.

2. Komunikasi ke Atas

Menurut Arni Muhammad (2017, h. 116) komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ke atas adalah untuk memberikan saran dan mengajukan pertanyaan yang digunakan bawahan untuk berkomunikasi dengan atasannya. Terdapat informasi yang perlu disampaikan dari bawahan kepada atasan, diantaranya adalah laporan hasil pekerjaan termasuk kemajuan, presentasi dan rencana, persoalan-persoalan kerja yang belum terselesaikan, saran maupun gagasan atas suatu hal yang mendukung perbaikan organisasi, ungkapan pikiran dan perasaan mengenai pekerjaan mereka di organisasi (Pace dan Faules, 2015, h. 190).

Agar komunikasi ke atas dapat berjalan dengan efektif Planty dan Machver (1952, dalam Pace dan Faules, 2015, h. 193-194) menjelaskan tujuh prinsip dan pedoman bagi atasan agar komunikasi ke atas dapat berjalan dengan efektif. Pertama, perencanaan untuk menciptakan komunikasi oleh bawahan kepada atasan yang efektif. Setelah adanya perencanaan menciptakan komunikasi yang efektif, bawahan perlu bersikap

aktif untuk menyampaikan seluruh informasi kepada atasannya sehingga aliran informasi ke atas dapat berjalan dengan baik. Kedua, penyampaian informasi yang telah disampaikan harus ditanggapi secara positif oleh atasan ketika bawahan telah menyampaikan informasi. Ketiga, atasan perlu memberikan kesempatan bagi semua anggota organisasi untuk saling berkomunikasi secara rutin dengan dirinya sehingga pada setiap tingkatan anggota organisasi dapat mengetahui permasalahan masing-masing tingkatan. Keempat, atasan sebaiknya tidak memandang posisinya tinggi sehingga tidak terjadi adanya kesenjangan antara atasan dengan bawahan. Kelima, dalam aliran informasi ke atas, diperlukan adanya penyediaan waktu oleh atasan untuk mendengarkan bawahannya secara obyektif, dan menciptakan kritik yang memotivasi bawahan. Keenam, atasan perlu menunjukkan ketulusan saat berkomunikasi dengan bawahannya dan memberikan pengertian jika terdapat hal-hal yang tidak dipahami oleh bawahannya. Ketujuh, penggunaan berbagai media untuk meningkatkan aliran informasi. Atasan perlu memanfaatkan media komunikasi yang efektif dan menunjukkan perhatian kepada bawahan.

3. Komunikasi Horisontal

Menurut Arni Muhammad (2017, h. 121) komunikasi horisontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang memiliki kesamaan dalam tingkat otoritasnya dalam organisasi dan pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal sehingga pesan yang mengalir biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan

kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Menurut Pace dan Faules (2015, h. 195) tujuan dari komunikasi horizontal adalah untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, menyebarkan informasi mengenai rencana dan kegiatan yang dikerjakan bersama, memecahkan masalah dalam unit kerja, mendapatkan pemahaman bersama untuk mendukung tercapainya tujuan bersama, mendamaikan, berunding, dan menengahi konflik yang terjadi dalam unit kerja, dan menumbuhkan hubungan dan kedekatan antarpribadi anggota organisasi tersebut.

Komunikasi horisontal terbentuk untuk memperoleh dukungan antar anggota organisasi sehingga dapat terjalin hubungan yang baik dalam organisasi. Dengan adanya hubungan yang terjalin dengan baik antar anggota di dalam organisasi akan mengurangi adanya kesulitan dalam berkomunikasi sesama anggota.

2.2.2 Komunikasi Internal

Komunikasi internal memiliki peran penting dalam proses menyebarkan suatu informasi dalam organisasi. Proses penyampaian dan penerimaan informasi yang terjalin melalui komunikasi internal dapat menyamaratakan

pendapat, ide, gagasan, dan visi misi dalam suatu organisasi maupun perusahaan sehingga dapat memenuhi tujuan bersama. Menurut Joep Cornelissen (2008, h. 195, dikutip dalam Ferdyana Lie, 2015, h. 14)

komunikasi internal didefinisikan sebagai komunikasi dengan karyawan internal yang ada di dalam organisasi. Komunikasi internal saat ini telah

berkembang mengikuti kemajuan teknologi seperti surat elektronik, internet, aplikasi pesan instan sehingga pesan yang disampaikan kepada karyawan saat ini tidak hanya berada di dalam organisasi saja.

Komunikasi dalam organisasi maupun perusahaan terjadi secara langsung dari satu manajer ke yang lainnya, dari supervisor ke karyawan, namun karena pertumbuhan organisasi dan perusahaan yang lebih kompleks, proses komunikasi ini menjadi lebih kompleks sehingga dengan adanya hal tersebut dibutuhkan fungsi komunikasi internal (Argenti, 2009, h. 128).

Troy (1989, dikutip dalam Argenti, 2009, h. 129) menjelaskan bahwa terdapat tujuan dari komunikasi internal yang efektif yang dijelaskan dalam skala prioritas, yaitu:

1. Meningkatkan moral dan membangun niat baik (*goodwill*) di antara karyawan dan manajemen.
2. Untuk menginformasikan perubahan internal seperti reorganisasi atau promosi staf.
3. Untuk menjelaskan kompensasi seperti asuransi kesehatan atau EAP (*Employee Assistance Program*).
4. Untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap organisasi dan produk, etika, budaya, dan lingkungan eksternal perusahaan.
5. Untuk merubah sikap karyawan menjadi lebih produktif, berorientasi pada kualitas, dan memiliki jiwa wirausahawan.

6. Untuk meningkatkan pemahaman tentang isu kesehatan dan sosial atau tren yang berdampak pada mereka, seperti penitipan anak atau AIDS,
7. Untuk mendorong partisipasi karyawan dalam aktivitas komunitas.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan internal yang dimiliki oleh public relations perusahaan. Tujuan tersebut terkait dengan membina hubungan yang baik antara publik yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Hubungan baik yang terjalin dilakukan dengan cara membina komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan atau sesama karyawan yang bersifat persuasif dan informatif. Biasanya hal tersebut dilaksanakan dengan cara tertulis seperti mengadakan rapat, diskusi, proses bimbingan dengan melibatkan anggota maupun karyawan yang telah memiliki pengalaman untuk memberikan saran-saran yang dapat membantu memberikan solusi ketika terdapat karyawan yang tengah mengalami kendala.

2.2.3 Jenis Strategi Komunikasi Internal

Secara konseptual strategi disusun berdasarkan tujuan yang dimiliki oleh organisasi maupun perusahaan. Strategi komunikasi merupakan perpaduan antara perencanaan komunikasi dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Gregory (2015, h. 43) terdapat 10 tahap yang dapat dilakukan dalam perencanaan strategi komunikasi yaitu:

1. Analisis

Analisis merupakan bagian awal yang dilakukan dalam proses perencanaan strategi komunikasi. Proses tersebut membutuhkan adanya riset guna mengidentifikasi isu-isu yang akan menjadi dasar dari program public relations yang dilakukan. Bila proses identifikasi terhadap isu-isu tidak dilakukan, program komunikasi yang dijalankan akan kehilangan kredibilitas dan efektifitas. Contoh analisa yang dapat dilakukan adalah analisa PEST (*Political, Economic, Social, and Technological*), analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan analisa pemangku kepentingan.

2. Objektif

Bila organisasi atau perusahaan akan menjalankan sebuah program, harus dibuat objektif atau tujuan yang realistis sehingga perencanaan program tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan dari janji yang berlebihan ini bertujuan untuk membuat klien puas. Tujuan adanya program atau kampanye dalam public relations adalah untuk mempengaruhi sikap dan perilaku. Dalam objektif, terdapat tiga level yaitu *awareness, attitudes and opinions, behavior*.

3. Publik

Berdasarkan objektif yang telah dibuat, tahap selanjutnya adalah menentukan “kepada siapa saya akan berbicara?”. Melalui riset dari program yang telah direncanakan, terdapat adanya analisis tentang sikap

dari setiap pemangku kepentingan yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan. Setiap pemangku kepentingan memiliki skala kepentingan yang berbeda-beda. Menurut Grunig (1984, dikutip dalam Gregory, 2015, h. 104-105) menjelaskan terdapat empat kelompok publik sebagai berikut:

- a. *Non-Publik* merupakan kelompok yang tidak terpengaruh oleh aktivitas perusahaan dan tidak mempengaruhi perusahaan.
- b. *Laten Publics* merupakan kelompok yang dapat terpengaruh oleh setiap aktivitas perusahaan, namun tidak menyadarinya.
- c. *Aware Publics* merupakan kelompok yang menyadari terdapat adanya masalah yang terjadi dalam perusahaan.
- d. *Active Publics* merupakan kelompok yang melakukan tindakan karena masalah yang ditimbulkan oleh perusahaan.

4. Pesan

Dalam perencanaan yang dibuat oleh perusahaan maupun public relations memerlukan adanya pesan yang menjadi pokok utama dari proses komunikasi yang dilakukan. Pesan yang terdapat harus jelas, tepat, dan mudah untuk dimengerti. Hal penting dari adanya sebuah pesan adalah karena pesan menjadi bagian penting dalam proses pembentukan sikap, dan pesan juga dapat mendemonstrasikan tingkat efektivitas komunikasi.

5. Strategi

Strategi merupakan bagian yang paling sulit dalam proses perencanaan komunikasi. Biasanya praktisi public relations akan menentukan taktik yang akan dilakukan guna memiliki titik fokus dan memiliki arah atas taktik dan strategi yang dilakukan. Dalam strategi dilakukan pendekatan yang dilakukan dalam sebuah program atau kampanye sehingga strategi dapat menentukan tema, prinsip-prinsip, ide utama, dan rasionalisasi dibalik taktik sebuah program.

6. Taktik

Menentukan ide dan membuat program merupakan hal yang mudah. Namun seringkali taktik hanya berfokus pada perhatian, bukan dari objektif yang ingin dicapai. Berdasarkan hal tersebut, ada dua cara yang dapat menentukan taktik, yaitu:

- a. *Appropriateness*, meliputi pertanyaan sebagai berikut : Apakah taktik yang ingin dilakukan sesuai dengan target publik? Apakah akan memberikan dampak yang diinginkan? Apakah taktik ini kredibel dan memiliki pengaruh untuk membaca pesan yang ingin disampaikan? Apakah pesan (konten, *tone*) dapat sesuai dengan taktik ini? Apakah taktik ini sesuai dengan alat-alat komunikasi perusahaan lain?

- b. *Deliverability*, meliputi pertanyaan sebagai berikut : Apakah taktik ini dapat diimplementasi? Apakah bisa dilakukan dengan

budget dan jangka waktu yang telah ditetapkan? Apakah ada orang-orang yang dapat mengimplementasikan taktik ini?

Saat ini penggunaan media baru dalam strategi komunikasi internal yang dijalankan oleh PT Dayamitra Telekomunikasi tergolong dalam dua taktik *appropriateness* dan *deliverability*. Setelah memahami teori komunikasi organisasi dan strategi komunikasi internal, selanjutnya peneliti akan membahas mengenai media baru yang saat ini digunakan dalam cara taktik guna membantu strategi komunikasi internal PT Dayamitra Telekomunikasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, informasi yang didapat saat ini media baru yang lebih banyak digunakan oleh PT Dayamitra Telekomunikasi dalam melakukan komunikasi internalnya adalah media surat elektronik, aplikasi pesan instan berupa *group chat* WhatsApp, dan *website* internal perusahaan. Berikut penjelasan mengenai ketiga jenis media baru tersebut.

1. Surat Elektronik (*Electronic Mail*)

Surat elektronik dideskripsikan sebagai media baru yang dimanfaatkan oleh penggunanya untuk menulis pesan teks dalam jumlah yang banyak serta mengirim dokumen tertentu kepada pengguna lain.

Menurut Katherine Miller (2009, h. 239) pesan dalam surat elektronik bisa saja dibalas atau diabaikan oleh anggota organisasi. Komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi dapat dengan cepat menerima umpan balik dalam jarak jauh maupun jarak dekat. Namun, surat elektronik

memiliki kelemahan yang terletak pada tidak adanya isyarat-isyarat nonverbal seperti nada bicara, tampilan fisik dari pengirim pesan. Sehingga hal ini dapat memicu terjadinya kesalahpahaman antara penerima pesan dengan pengirim pesan.

Syarat untuk menggunakan surat elektronik adalah memiliki alamat surat elektronik. Alamat surat elektronik yang dimiliki penggunanya dapat juga digunakan untuk membuat akun di media sosial, seperti Facebook, Instagram, Twitter, dan lain sebagainya. Selain itu, surat elektronik memiliki beberapa manfaat, diantaranya adalah efektif dan efisien dalam kegiatan surat menyurat, efektif untuk mengirimkan lembar dokumen dalam jumlah yang cukup besar, dan dapat digunakan sebagai media untuk berdiskusi dalam organisasi.

Sebagai media komunikasi dalam era media baru, penggunaan surat elektronik dapat mengatasi masalah ruang dan waktu dalam pengiriman informasi organisasi. Menurut Jhonson (dalam Pace dan Faules, 2015, h. 246) penggunaan surat elektronik dapat digunakan sebagai media yang rutin digunakan dalam komunikasi organisasi. Namun, bila konteks pesan yang disampaikan bersifat sensitif dan rahasia penggunaan surat elektronik juga dianggap membahayakan bagi organisasi. Dengan demikian penggunaan surat elektronik bergantung pada apa dan bagaimana konteks pesan yang disampaikan dalam organisasi.

PT Dayamitra Telekomunikasi sehari-harinya menggunakan surat elektronik, Whastapp, dan *website* Portal Intranet untuk bertukar informasi dan berkomunikasi. Aktivitas komunikasi yang terdapat pada ketiga media baru tersebut meliputi berdiskusi secara formal maupun informal melalui grup yang dibentuk di dalam layanan media baru tersebut.

2. Aplikasi WhatsApp Messenger

Penggunaan nama *WhatsApp* berasal dari frasa *What's Up* sebagai bahasa sapaan dalam menanyakan kabar. *WhatsApp* didirikan oleh Jan Koum dan Brian Acton. Pada tahun 2014 *WhatsApp* bergabung dengan *Facebook*, namun beroperasi secara terpisah sebagai aplikasi yang fokus untuk melayani pertukaran pesan yang cepat dan mudah. *WhatsApp* dirancang untuk memudahkan penggunaanya untuk tetap terhubung dan berkomunikasi kapan saja, dan dimana saja. *WhatsApp* memberikan berbagai macam fitur bagi penggunaanya dengan menggratiskan pengiriman pesan dan melakukan panggilan secara sederhana, aman, dan cepat ke berbagai jenis telepon di seluruh penjuru dunia. Pada awalnya, *WhatsApp* diluncurkan sebagai alternatif SMS.

Namun, saat ini aplikasi media sosial *WhatsApp* dapat digunakan untuk mengirim dan menerima berbagai macam media dalam bentuk teks, foto, video, dokumen, dan lokasi, bahkan *WhatsApp* saat ini dapat digunakan untuk melakukan panggilan suara dan panggilan video. Pesan dan panggilan menggunakan *WhatsApp* dapat diamankan dengan enkripsi *end-to-end*, sehingga tidak ada pihak ketiga termasuk

WhatsApp yang dapat membaca pesan atau mendengar panggilan para penggunanya.

Sebagai sebuah aplikasi, *WhatsApp* dilengkapi dengan beberapa fitur yang memudahkan penggunanya melakukan komunikasi. Fitur tersebut diantaranya adalah:

- a. *Chat Group*. Di dalam fitur *Chat Group* ini, pengguna *WhatsApp* dapat membagikan pesan, foto, dan video hingga 256 orang sekaligus. Pengguna *WhatsApp* juga dapat membisukan atau menyesuaikan pemberitahuan. Dengan menggunakan fitur tersebut, pengguna *WhatsApp* dapat tetap terhubung dengan orang-orang terdekat dan penting seperti keluarga, rekan kerja.
- b. *WhatsApp Web* dan *Desktop*. Dengan fitur ini para pengguna *WhatsApp* dapat dengan lancar mensinkronkan semua chat ke komputer agar dapat melakukan chat dengan perangkat apa pun yang paling nyaman.
- c. Panggilan Suara dan Video *WhatsApp*. Dengan fitur ini, para pengguna *WhatsApp* dapat berbicara dengan siapa saja secara gratis bahkan jika mereka berada di negara lain. Melalui panggilan video yang disediakan, pengguna dapat melakukan percakapan tatap muka saat suara atau teks saja tidak cukup. Panggilan suara dan video menggunakan koneksi internet telepon, bukan dengan menit panggilan paket seluler.

- d. Foto dan Fitur Video *WhatsApp*. Fitur ini merupakan salah satu fitur favorit. Karena dengan fitur ini, pengguna dapat mengirim foto dan video di *WhatsApp* dengan waktu yang cepat. Bahkan pengguna dapat menangkap momen penting dengan kamera bawaan dari ponsel atau komputer. Dengan fitur foto dan video di *WhatsApp*, pengguna dapat dengan cepat mengirim foto dan video meskipun sedang berada dalam koneksi yang lambat.
- e. Pesan Suara. Melalui fitur ini, pengguna dapat mengatakan segala hal hanya dengan satu ketukan. Pesan suara bisa dilakukan untuk menyapa atau pun bercerita panjang.
- f. Dokumen. Fitur yang satu ini sangat bermanfaat pekerja kantor dalam mengirim PDF, dokumen, *spreadsheet*, *slideshow*. Fitur ini memudahkan pengiriman file tanpa harus menggunakan *email* atau aplikasi berbagai file. Maksimal dokumen yang dikirim ukurannya hingga 100 MB.

3. *Website* Portal Intranet

Website adalah sarana komunikasi yang memudahkan penggunaannya untuk memperoleh informasi berupa data teks, gambar, animasi, audio, dan video. Dalam jenisnya *web* dibagi menjadi dua yaitu *web* yang bersifat dinamis dan *web* yang bersifat statis. *Website* Portal Intranet tergolong dalam *web* yang bersifat statis dikarenakan keseluruhan informasi yang terdapat di dalam Portal Intranet hanya dapat diakses oleh pemilik *website* dan instansi internal perusahaan.

Dalam layanan yang disediakan oleh Portal Intranet diantaranya adalah terdapat adanya keseluruhan informasi terkait aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan, pencapaian perusahaan, informasi penugasan, data diri karyawan, dan fitur pesan yang memungkinkan karyawan perusahaan untuk berkomunikasi terkait informasi pekerjaan maupun diskusi yang bersifat informal. Biasanya informasi yang terdapat dalam Portal Intranet rutin diterbitkan setiap harinya sehingga karyawan tetap merasa dekat dengan perusahaan melalui informasi yang disampaikan dalam Portal Intranet mengingat saat ini Portal Intranet juga telah mudah untuk diakses oleh karyawan.

7. *Timesclaes*

Terdapat dua hal yang pasti terjadi dalam keseharian pelaksana public relations. Pertama, tidak pernah ada waktu yang cukup untuk melakukan segalanya. Kedua, kegiatan public relations biasanya melibatkan orang lain dan berkoordinasi dengan beberapa elemen yang menyebabkan waktu yang dibutuhkan menjadi lebih lama. Terdapat dua faktor yang harus diamati dalam membuat *timesclaes*. Pertama, batas waktu harus diidentifikasi sehingga pekerjaan-pekerjaan yang terhubung dengan proyek yang sedang dikerjakan dapat selesai waktu. Kedua, sumber daya harus dialokasikan secara tepat agar pekerjaan dapat diselesaikan.

8. Sumber Daya

Terdapat tiga macam sumber daya yang dimanfaatkan dalam program public relations yaitu sumber daya manusia, biaya operasional, dan peralatan yang dibutuhkan.

9. Evaluasi

Evaluasi merupakan proses yang berlangsung dalam program dengan jangka waktu yang panjang. Evaluasi yang dilakukan dengan benar dapat membantu perusahaan untuk tetap dalam kendali. Dengan evaluasi, public relations dapat melihat tanda-tanda bahaya sebelum masalah tersebut muncul. Ada beberapa cara melakukan evaluasi, yaitu:

- a. Perubahan Perilaku
- b. Respons
- c. Pencapaian
- d. *Media coverage*, konten, distribusi, *readership*, *share of voice*
- e. Budget dan *value of money*

10. Review

Bila evaluasi dilakukan dalam setiap proses yang dilakukan, review secara mendalam dilakukan lebih jarang. Review secara garis besar yang melibatkan riset biasanya dilakukan sebelum program perusahaan dilakukan. Dengan proses evaluasi dan review yang dilakukan secara regular hal tersebut akan menimbulkan adanya penyesuaian-penyesuaian yang dapat dilakukan terhadap program yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Clampitt (2000, dikutip dalam Cornelissen, 2011, h. 202-203) menjelaskan bahwa terdapat lima strategi komunikasi yang digunakan untuk mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan, yaitu:

1. *Spray and pray*

Strategi ini merupakan strategi yang digunakan ketika para manajer menghujani (*spray*) karyawannya dengan berbagai informasi tentang perubahan yang terdapat di dalam perusahaan. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan informasi kepada karyawan, yang diharapkan (*pray*) akan dengan sendirinya menyortir informasi seperti apa yang penting dan informasi yang tidak penting sehingga cara tersebut dipraktikkan dalam pekerjaan sehari-hari. Namun strategi ini belum bisa berjalan dengan efektif dikarenakan banyaknya informasi tidak dapat secara langsung disamakan dengan komunikasi ketika informasi tersebut tidak terfokus dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

2. *Tell and sell*

Dalam strategi ini, manajer mengkomunikasikan pesan dalam ruang yang lebih terbatas dan hanya melibatkan karyawan-karyawan terkait yang dapat dipercaya terkait isu perubahan yang sedang dialami.

Manajer akan memberi tahu karyawan tentang inti dari isu yang terjadi kemudian mencoba menjual informasi tersebut dengan pendekatan khusus. Strategi ini merupakan strategi komunikasi dari atas ke bawah yang tidak melibatkan karyawan dalam dialog, melainkan hanya menginformasikan bahwa terdapat adanya perubahan. *Tell and sell*

memiliki kelemahan karena para karyawan akan cenderung tidak merasa didengarkan dan menjadi skeptis terhadap perubahan yang sedang dihadapi.

3. *Underscore and explore*

Strategi ini melibatkan manajer yang berfokus pada beberapa isu mendasar yang paling berhubungan dengan perubahan dalam organisasi, memberikan karyawan keleluasaan untuk dapat mengeksplorasi implikasi dari perubahan dalam cara yang disiplin. Dengan penggunaan strategi ini, sering diasumsikan bahwa proses komunikasi belum selesai dan efektif sampai dapat diketahui bagaimana karyawan menanggapi gagasan inti dari perubahan tersebut. Para manajer tidak hanya membuat pesan inti saja, namun juga mendengarkan masukan dari karyawan untuk mengidentifikasi potensi kesalahpahaman dan hambatan tidak terlihat dari perubahan tersebut.

4. *Identify and reply*

Dalam strategi keempat, karyawan memiliki peran untuk menetapkan agenda yang akan ditanggapi oleh manajer. Strategi ini mengasumsikan bahwa karyawan adalah pihak terbaik yang lebih dahulu menyadari isu kritis dan kemungkinan dari perubahan. Namun strategi ini masih memiliki kelemahan yang dialami oleh karyawan dikarenakan mereka tidak memiliki gambaran yang cukup luas tentang organisasi secara keseluruhan dan strategi ini digunakan dengan cara

defensive sehingga karyawan hanya terlihat memperhatikan namun tidak benar-benar menanggapi umpan balik.

5. *Withhold and uphold*

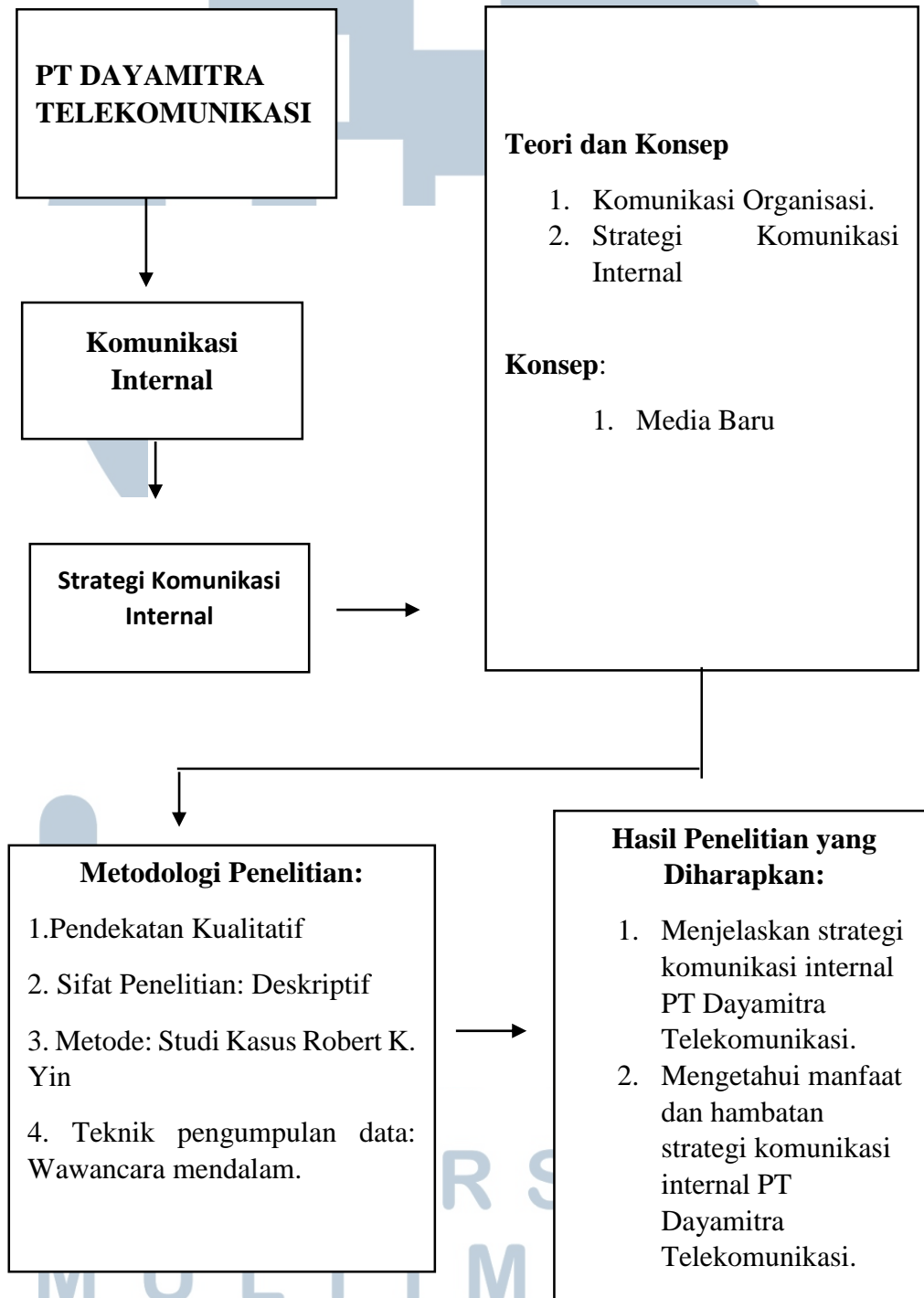
Strategi ini mengatakan bahwa para manajer menahan informasi sampai informasi tersebut dianggap tidak dapat ditahan lagi karena rumor yang berkembang. Ketika dihadapkan pada rumor, manajer segera menegaskan posisinya sebagai atasan. Dalam strategi ini terdapat asumsi bahwa informasi adalah kekuatan, dan para karyawan yang tidak mampu memahami gambaran besarnya dianggap tidak membutuhkan alasan dari perubahan ini.

Dalam organisasi maupun perusahaan dapat menggunakan lima strategi ini dalam melakukan strategi komunikasi internalnya. Berdasarkan strategi-strategi yang telah dijelaskan terdapat perbedaan pada tingkat informasi yang diberikan kepada karyawan, pemberian pedoman dalam perubahan, dan bagaimana karyawan merasa dilibatkan dalam proses strategi komunikasi ini.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.3 Alur Penelitian

Bagan 2.3.1 Alur Penelitian



Sumber: Dibuat oleh peneliti.