

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu data pendukung dalam penelitian. Temuan-temuan yang telah didapatkan dari penelitian sebelumnya dapat menjadi acuan bagi peneliti untuk mendapatkan temuan baru dalam penelitian ini. Peneliti memilih penelitian terdahulu dengan topik yang relevan dengan topik strategi perencanaan komunikasi internal yang diangkat.

Berdasarkan jenis dan metode penelitian, empat dari sembilan jurnal (Bharadwaj, 2014; Gusmarani & Rajiyem, 2022; Mahanani et al., 2020; Mazzei, 2014) menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Lima jurnal lainnya (Al-Rawi, 2014; Bentley & Ma, 2020; Lee et al., 2021; Lee & Li, 2019; Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020) menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Ketiga jurnal dengan jenis kualitatif (Gusmarani & Rajiyem, 2022; Mahanani et al., 2020; Mazzei, 2014) mengumpulkan data melalui teknik wawancara, dengan beberapa teknik tambahan yaitu observasi dan analisis dokumentasi. Satu jurnal dengan jenis kualitatif (Bharadwaj, 2014) mengumpulkan data melalui teknik studi literatur, penelitian empiris, dan observasi. Keempat jurnal yang menggunakan jenis penelitian kuantitatif (Bentley & Ma, 2020; Lee et al., 2021; Lee & Li, 2019; Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020) mengumpulkan data dengan cara melakukan *survey online*. Satu jurnal dengan jenis kuantitatif (Al-Rawi, 2014) mengumpulkan data dengan *Webometric Tool* yang mengumpulkan dan menganalisis komentar di Youtube terkait subjek yang diteliti.

Tujuh dari sembilan penelitian terdahulu yang dipilih memiliki kesamaan fokus penelitian, yaitu komunikasi internal. Namun, masing-masing dari peneliti menggunakan beberapa konsep tambahan yang cukup beragam. Jurnal pertama (Lee et al., 2021) menggunakan konsep *Diversity-Oriented Leadership* dan *Transparent Internal Communication*. Konsep *Diversity-Oriented Leadership* memaparkan jika suatu kepemimpinan akan berjalan dengan lebih baik apabila para

pemimpin memandang dan memperlakukan anggotanya sebagai individu yang beragam. Konsep *Transparent Internal Communication* memaparkan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan antar anggota dapat mencegah terjadinya kesalahpahaman dan memperjelas fakta yang ada (Lee et al., 2021). Dengan komunikasi yang transparan antar pihak internal, organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Jurnal kedua (Mazzei, 2014) menggunakan konsep komunikasi internal dan *Employee Communicative Action*. Jurnal ketiga (Lee & Li, 2019) menggunakan konsep *Transparent Internal Communication* dan *Employee-Organization Relationship* (EOR). Jurnal keempat (Mahanani et al., 2020) menggunakan konsep strategi komunikasi organisasi. Mahanani (2020) juga menggunakan teori sistem sibernetika yang ada dalam pendekatan sistem komunikasi organisasi. Teori sibernetika menekankan bahwa ada ketergantungan antara bagian-bagian dari sistem karena mekanismenya terkait erat dengan tujuan yang diambil (Mahanani et al., 2020). Jurnal kelima (Gusmarani & Rajiyem, 2022) menggunakan konsep strategi komunikasi dan komunikasi internal. Jurnal keenam (Bharadwaj, 2014) menggunakan konsep komunikasi organisasi, komunikasi internal, dan *change management*. Jurnal ketujuh (Tkalac Verčić & Špoljarić, 2020) menggunakan konsep media komunikasi internal dan *Media Richness Theory*.

Kedua jurnal lainnya tidak menggunakan konsep internal (Al-Rawi, 2014; Bentley & Ma, 2020), namun mengkaji topik *cyber crime* yang senada dengan topik yang dikaji peneliti. Jurnal pertama (Bentley & Ma, 2020) menggunakan konsep komunikasi krisis dan *Organizational Apologies*. Jurnal kedua (Al-Rawi, 2014) menggunakan konsep *Cyber War* dan *Political Public Relations*.

Dari kesembilan penelitian terdahulu, belum ada yang menggunakan tahap-tahap strategi perencanaan program komunikasi dari Cornelissen (2017). Penelitian mengenai strategi komunikasi internal telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu (Bharadwaj, 2014; Gusmarani & Rajiyem, 2022; Lee et al., 2021; Lee & Li, 2019; Mahanani et al., 2020; Mazzei, 2014), namun mayoritas diterapkan pada bidang *health and safety environment* (Lee et al., 2021; Lee & Li, 2019; Mahanani et al., 2020). Sudah ada jurnal yang mengkaji tentang topik *data breach* (Al-Rawi,

2014; Bentley & Ma, 2020), namun jurnal tersebut fokus pada komunikasi krisis dalam aspek permintaan maaf dalam krisis *data breach* (Bentley & Ma, 2020), serta menyelidiki sudut pandang dan tujuan pelaku kejahatan *data breach* (Al-Rawi, 2014). Belum ada yang membahas dari sudut pandang komunikasi internal sebagai langkah pencegahan *data breach* organisasi. Belum ada juga penelitian di Indonesia yang membahas mengenai strategi perencanaan komunikasi di organisasi internasional dan berbasis *Information and Communication Technology* (ICT).

Peneliti akan mengkaji tentang bagaimana sebuah organisasi internasional menyusun strategi perencanaan komunikasi internal, sebagai solusi utama mencegah terjadinya peretasan dan pencurian data. Penelitian ini akan membahas lebih dalam tentang dinamika ketika sebuah divisi ICT diharuskan untuk menyusun strategi program komunikasi internal dalam menangani sebuah isu. Penelitian ini akan menggunakan konsep strategi perencanaan program komunikasi internal oleh Cornelissen (2017), yang belum pernah digunakan oleh peneliti terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Lee et al., 2021	Mazzei, 2014	Lee & Li, 2019
Judul Artikel	<i>Enhancing employees' knowlegde sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak</i>	<i>Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies</i>	<i>The Value of internal communication in enhancing employees' health information to disclosure in the workplace</i>
Sumber Jurnal	<i>Journal of Knowledge Management, Vol. 25 Issue 6</i>	<i>Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19 No. 1</i>	<i>Public Relations Review, Vol. 46 Issue 1</i>
Tujuan	Mengetahui efek kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dan strategi komunikasi internal pada perilaku berbagi pengetahuan karyawan dalam situasi krisis, khususnya wabah virus corona (COVID-19).	Memahami bagaimana strategi komunikasi internal bisa mendorong tindakan komunikatif karyawan yang strategis untuk menyebarkan informasi positif yang dapat meningkatkan reputasi karyawan	Menguji dampak komunikasi internal yang transparan dan kualitas hubungan karyawan-organisasi (EOR) terhadap risiko dan manfaat yang dirasakan karyawan dari pengungkapan informasi untuk informasi kesehatan mereka
Konsep	<i>Diversity-Oriented Leadership, Transparent Internal Communication</i>	Komunikasi Internal, <i>Employee Communicative Action</i>	<i>Transparent Internal Communication, Employee-Organization Relationship (EOR)</i>
Jenis Penelitian; Metode; Teknik Pengumpulan Data	Kuantitatif; Survey online terhadap 490 karyawan tetap lintas sektor industri di Amerika Serikat	Kualitatif; Wawancara dengan ahli komunikasi internal, manajer komunikasi internal di sepuluh perusahaan Amerika dan 22 perusahaan Italia	Kuantitatif; Survey online dengan 409 karyawan tetap perusahaan besar di Amerika Serikat
Hasil dan Kesimpulan	Kepemimpinan yang berorientasi pada keberagaman berkontribusi pada komunikasi internal yang transparan selama masa krisis dan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan terhadap otonomi, kompetensi, dan kepuasan, yang mendorong keterlibatan kerja dan perilaku berbagi pengetahuan selama masa krisis	Tindakan komunikatif karyawan telah dikategorikan menjadi: eksplorasi, interpretasi, berbagi, dan bertindak. Strategi komunikasi internal memungkinkan karyawan untuk menjadi komunikator yang efektif bagi perusahaan	EOR positif yang dipengaruhi oleh komunikasi transparan meningkatkan manfaat yang dirasakan karyawan dan menurunkan risiko yang dirasakan karyawan untuk mengungkapkan informasi kesehatan mereka kepada atasan mereka.

Nama Peneliti	Bentley & Ma, 2020	Al-Rawi, 2014	Tkalac Verčič, 2021
Judul Artikel	<i>Testing perceptions of organizational apologies after a data breach crisis</i>	<i>Cyber warriors in the Middle East: The case of the Syrian Electronic Army</i>	<i>Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction</i>
Sumber Jurnal	<i>Public Relations Review</i> , Vol. 46 No. 5	<i>Public Relations Review</i> , Vol. 40 No. 3	<i>Public Relations Review</i> , Vol. 46 No. 3
Tujuan	Menguji persepsi <i>stakeholders</i> terhadap empat elemen permintaan maaf dalam dua skenario <i>data breach</i> yang berbeda. Menguji kemungkinan bahwa jenis komunikasi krisis tertentu dapat dianggap sebagai permintaan maaf	Menginvestigasi kelompok <i>hackers</i> dari Suriah bernama <i>Syrian Electronic Army</i> (SEA), dan mencari tahu tujuan, strategi, dan persepsi publik terhadap kelompok tersebut.	Mengidentifikasi bagaimana pilihan media komunikasi internal mempengaruhi kepuasan komunikasi internal
Konsep	Komunikasi Krisis, <i>Organizational Apologies</i>	<i>Cyber War, Political Public Relations</i>	Komunikasi Internal, Media Komunikasi Internal, <i>Media Richness Theory</i>
Jenis Penelitian; Metode; Teknik Pengumpulan Data	Kuantitatif; Studi Eksperimen; Eksperimen <i>online</i> melibatkan 1.630 partisipan	Kuantitatif; <i>Webometric tool</i> untuk menganalisis komen yang di unggah pada video Youtube terkait SEA	Kuantitatif; Survey terhadap 1524 karyawan dari 10 perusahaan besar
Hasil dan Kesimpulan	<i>Stakeholders</i> dapat merasa bahwa organisasi telah meminta maaf bahkan jika organisasi tidak menyatakan tanggung jawab, setidaknya dalam krisis <i>data breach</i> . Ada lebih dari satu cara untuk meminta maaf dalam krisis <i>data breach</i> . Namun, kunci untuk meningkatkan kepercayaan <i>stakeholders</i> adalah berinvestasi dalam tindakan korektif.	SEA adalah kelompok <i>cyber warriors</i> yang sangat terorganisir yang bertujuan untuk melayani pemerintah Bashar Assad dengan mencuri informasi sensitif untuk tujuan intelijen yang dapat membantu dalam memerangi kelompok pemberontak Suriah, atau meretas <i>outlet</i> situs media internasional atau saluran media sosial mereka untuk menarik perhatian internasional terhadap perjuangan Assad. SEA menggunakan semua alat yang tersedia untuk menyebarkan berita tentang kegiatan tentara Suriah Assad dan untuk mendistorsi citra pemberontak Suriah yang mirip dengan tujuan umum dari media resmi Suriah.	Kepuasan komunikasi internal lebih tinggi di antara karyawan yang menggunakan media yang kaya akan visual. Sedangkan dalam kasus media yang gambarnya tidak begitu jelas seperti buletin cetak, rapat yang menyertakan semua karyawan, memo dan surat, tidak memiliki kepuasan komunikasi internal yang lebih tinggi. Dalam memilih saluran media komunikasi internal, komunikator harus mempertimbangkan preferensi karyawan.

Nama Peneliti	Mahanani et al., 2020	Gusmarani & Rajiyem, 2022	Bharadwaj, 2014
Judul Artikel	Strategi Komunikasi Organisasi Fungsi HSSE PT Pertamina Patra Niaga dalam Menjaga Citra Perusahaan	Strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019-2020	<i>Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness</i>
Sumber Jurnal	Jurnal Pustaka Komunikasi, Vol. 3 No. 1	Jurnal Manajemen Komunikasi, Vol. 6 No.2	<i>SAGE Journals Vol. 3 Issue 2</i>
Tujuan	Mengetahui strategi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Fungsi HSSE (<i>Health, Safety, Security and Environment</i>) PT Pertamina Patra Niaga dalam mencegah segala resiko yang mungkin terjadi dan berpotensi mempengaruhi citra perusahaan.	menganalisis dan mendeskripsikan strategi komunikasi internal antara manajemen dan anggota dalam proses perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019-2020	Menyajikan komunikasi sebagai variabel penting dalam mengukur dinamika fungsi organisasi
Konsep	Strategi Komunikasi Organisasi	Strategi Komunikasi, Komunikasi Internal	Komunikasi Organisasi, Komunikasi Internal, <i>Change Management</i>
Jenis Penelitian; Metode; Teknik Pengumpulan Data	Kualitatif; Studi Kasus; Observasi dan Wawancara	Kualitatif; Studi Kasus; Wawancara dan analisis dokumentasi	Kualitatif; Studi Kasus; Studi literatur, penelitian empiris, dan observasi
Hasil dan Kesimpulan	Melalui Fungsi HSSE, perusahaan menerapkan aspek keselamatan dengan menjalankan sistem K3LL serta program-program lainnya demi mendukung terbentuknya budaya HSE di perusahaan. Fungsi ini membentuk strategi-strategi komunikasi organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya mencegah insiden yang merugikan perusahaan.	Strategi komunikasi internal dilakukan melalui: 1) Strategi pesan dengan proses penyampaian informasi perubahan yang dapat memotivasi anggota organisasi. 2) Strategi komunikator berdasarkan pertimbangan pemahaman terhadap informasi, jabatan yang dimiliki, serta kedekatannya komunikan. 3) Strategi media, menggunakan media yang familiar dengan anggota organisasi. 4) Efek berupa pemahaman dan perilaku yang mendorong anggota organisasi untuk bertindak. 5) Proses komunikasi yang dilakukan telah berhasil sejalan dengan implementasi perubahan organisasi.	Pesan internal adalah organ komunikasi yang penting dalam tata kelola organisasi, oleh karena itu, merencanakan profil komunikasi dapat membantu merampingkan fungsi organisasi. Jika seseorang merumuskan pola komunikasi yang tepat untuk transaksi intra-organisasi, seseorang dapat memberikan kepuasan komunikasi kepada karyawan. Penggunaan strategi komunikasi organisasi yang baik dapat mengatasi masalah kompleks yang terkait dengan motivasi, fungsi tim, dan kepemimpinan di tempat kerja.

2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

2.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dapat dijelaskan sebagai manajemen fungsi yang bertanggung jawab untuk mengoordinasi pekerjaan yang dilakukan oleh praktisi komunikasi dalam spesialisasi yang berbeda-beda, seperti *media relations*, urusan publik, dan komunikasi internal. Komunikasi organisasi mengoordinasi seluruh kegiatan komunikasi, baik internal maupun eksternal, dengan tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan reputasi di mata *stakeholder* (Cornelissen, 2017).

Sampai dengan tahun 1970, praktisi komunikasi digeneralisasikan dengan sebutan '*public relations*'. Namun seiring berjalannya waktu, komunikasi organisasi memiliki fungsi-fungsi baru. Ketika *stakeholder* mulai menuntut informasi yang lebih dalam dan spesifik dari organisasi, praktisi komunikasi mulai melihat komunikasi organisasi sebagai sesuatu yang lebih besar dari '*public relations*'. Fungsi baru dari komunikasi organisasi ini mencakup desain, *advertising*, komunikasi internal, manajemen krisis dan isu, *media relations*, *investor relations*, *change communication*, dan urusan publik lainnya. Fungsi baru ini memiliki karakteristik yang fokus pada organisasi secara keseluruhan dan pada bagaimana organisasi mempresentasikan dirinya kepada seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal (Cornelissen, 2017).

Salah satu konsekuensi dari karakteristik komunikasi organisasi ini adalah sifatnya yang cenderung lebih kompleks. Hal ini terjadi dalam organisasi dengan jangkauan geografis yang luas, seperti perusahaan multinasional atau perusahaan dengan berbagai anak perusahaan dengan produk dan layanan berbeda. Koordinasi komunikasi seringkali merupakan tindakan penyeimbangan antara kantor pusat organisasi atau perusahaan, dengan berbagai divisi dan unit bisnis yang terlibat. Maka dari itu,

organisasi dengan cakupan lebih luas cenderung memiliki tantangan lebih besar dalam melakukan kegiatan komunikasinya (Cornelissen, 2017).

2.2.1.1 Menciptakan Budaya Komunikasi yang Etis

Budaya organisasi yang paling mungkin untuk membentuk standar etika yang tinggi di antara para anggotanya adalah toleransi risiko yang tinggi, agresivitas rendah hingga sedang, dan berfokus pada upaya serta hasil. Jenis budaya ini mengambil perspektif jangka panjang dan menyeimbangkan hak berbagai pihak *stakeholder*, termasuk karyawan, pemegang saham, dan masyarakat. Jika budaya itu kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka seharusnya budaya tersebut memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Konsekuensi negatif perilaku tidak etis bisa memiliki dampak yang besar. Dampak tersebut bisa mencakup boikot oleh pelanggan, denda, tuntutan hukum, dan peraturan pemerintah tentang praktik organisasi (Robbins & Judge, 2014, p. 258).

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajer untuk menciptakan budaya yang lebih etis. Mereka dapat mengikuti prinsip-prinsip berikut (Robbins & Judge, 2014, p. 259):

1. Menjadi teladan yang dapat dicontoh. Karyawan akan melihat tindakan manajemen puncak sebagai tolok ukur untuk perilaku yang sesuai.
2. Komunikasikan harapan mengenai tindakan yang etis. minimalkan ambiguitas etika dengan berbagi kode etik organisasi yang menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan aturan etika yang harus diikuti karyawan.
3. Berikan pelatihan. Siapkan seminar, lokakarya, dan program pelatihan untuk memperkuat standar perilaku organisasi. Klarifikasi praktik apa saja yang tidak diperbolehkan, dan cara mengatasi potensi dilema etika.

4. Menghargai tindakan etis dan menghukum tindakan yang tidak etis secara terlihat. Menghargai manajer tentang bagaimana keputusan mereka sesuai dengan kode etik organisasi. Tinjau cara serta tujuannya.
5. Menyediakan mekanisme perlindungan. Berikan mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilema etika dan melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut ditegur.

2.2.1.2 Menghargai Lebih dari Menghukum

Meskipun sebagian besar organisasi cukup fokus pada penghargaan ekstrinsik seperti gaji dan promosi, mereka sering melupakan kekuatan penghargaan yang lebih kecil (dan lebih murah) seperti pujian. Bagian dari menciptakan budaya organisasi yang positif adalah dengan melihat dan mengakui jika karyawan melakukan sesuatu dengan benar. Banyak manajer menahan pujian karena mereka menganggap pujian adalah sesuatu yang sepele. Pada umumnya, manajer biasanya tidak menyadari akibat dari kegagalan untuk memberikan pujian (Robbins & Judge, 2014, p. 260).

2.2.2 Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah sumber kehidupan dari semua jenis organisasi. Melalui komunikasi internal, organisasi dapat membagikan informasi, membangun pemahaman, menciptakan semangat dan komitmen anggota, serta mencapai hasil yang ditargetkan. Namun, komunikasi internal tidak selalu dipandang sebagai suatu yang krusial dalam kehidupan organisasi atau perusahaan (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Dulu, komunikasi dengan karyawan atau staf bukanlah sesuatu yang terlalu diperhatikan siapa pun di luar departemen personalia. Ada masanya dimana organisasi atau perusahaan lebih mengutamakan komunikasi dengan *stakeholder* eksternal. Hal ini disebabkan oleh keinginan untuk menjalin relasi baik dan mempertahankan kontribusi dan profit yang diperoleh dari *stakeholder* eksternal. Pada saat itu mereka belum sadar

bahwa komunikasi internal adalah nyawa bagi organisasi untuk dapat bisa menjalankan tugasnya. Namun seiring berjalannya waktu, organisasi mulai mempertimbangkan peran komunikasi internal untuk menjaga kesinambungan organisasi beserta seluruh anggotanya. Sekarang komunikasi dianggap sebagai fitur mapan dari organisasi modern (FitzPatrick & Valskov, 2014).

FitzPatrick dan Valskov (2014), mengatakan bahwa komunikasi internal atau karyawan sekarang menjadi bagian yang diterima secara luas di organisasi mana pun. Banyak yang telah berubah dalam waktu singkat karena para pemimpin di seluruh dunia telah mengakui bahwa komunikasi yang baik adalah bagian dari rahasia kesuksesan organisasi mana pun. Tanpa komunikasi internal yang baik, organisasi tidak dapat menjalankan kegiatannya dengan efektif dan efisien. Terdapat beberapa poin utama yang mendefinisikan komunikasi internal (FitzPatrick & Valskov, 2014):

1. *Planned*

Komunikasi internal bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan dan tidak beraturan. Komunikasi internal terbentuk melalui suatu proses perencanaan yang disusun sedemikian mungkin (FitzPatrick & Valskov, 2014).

2. *Systematic*

Seperti yang telah dijelaskan dalam poin pertama, komunikasi internal tidak dibangun secara instan tanpa acuan apa pun. Komunikasi internal yang baik adalah yang didasari oleh ilmu dan disiplin dalam prosesnya yang terstruktur (FitzPatrick & Valskov, 2014).

3. *About influence*

Anggota organisasi tidak selalu dapat dipaksa untuk melakukan suatu hal. Mereka memiliki pilihan untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan dan seberapa baik mereka akan melakukan hal tersebut. Maka dari itu, sebuah organisasi memerlukan komunikasi internal sebagai upaya untuk melakukan persuasi kepada anggotanya untuk melakukan suatu hal yang sesuai dengan kehendak organisasi (FitzPatrick & Valskov, 2014).

4. *More than "telling"*

Awareness merupakan poin awal yang penting dalam suatu komunikasi. Poin berikutnya adalah untuk memengaruhi sikap dan perilaku. Dua hal tersebut adalah poin utama dari perencanaan komunikasi (FitzPatrick & Valskov, 2014).

5. *Multi-disciplinary*

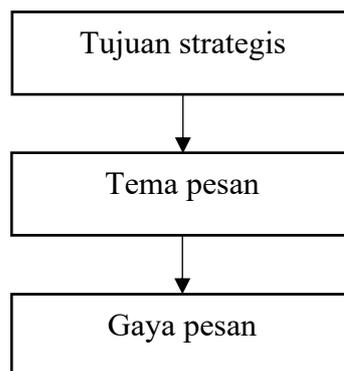
Sebuah informasi semata tidak cukup kuat untuk merubah perilaku dalam lingkungan kerja. Praktisi komunikasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa para staf terlatih, termotivasi, dan terbekali untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh organisasi kepada mereka. Para petinggi dalam organisasi harus sadar bahwa mereka hanyalah salah satu dari gigi roda penggerak organisasi yang tidak bisa bekerja sendirian. Maka dari itu mereka perlu menciptakan komunikasi yang baik antar pihak internal dari berbagai divisi (FitzPatrick & Valskov, 2014).

2.2.3 Strategi Komunikasi

Cornelissen (2017) mengatakan bahwa formulasi strategi komunikasi perusahaan tergantung pada bagaimana hal tersebut ingin dilihat oleh berbagai macam *stakeholdernya*. Dalam praktiknya, pembentukan strategi melibatkan kombinasi dari proses logis dan rasional dimana visi dan tujuan diartikulasikan dan diberlakukan secara sistematis menjadi suatu program

dan aksi. Strategi komunikasi menggabungkan seluruh disiplin ilmu khusus, termasuk desain perusahaan, periklanan, komunikasi internal kepada karyawan, manajemen isu dan krisis, hubungan media, hubungan investor, komunikasi perubahan dan urusan publik. Karakteristik penting dari fungsi ini berfokus pada organisasi secara keseluruhan dan pada tugas penting tentang bagaimana organisasi menampilkan dirinya kepada semua *stakeholder* utama, baik internal maupun eksternal (Cornelissen, 2017).

Cornelissen (2017) merumuskan tiga tahap pokok dalam menciptakan formulasi strategi komunikasi, yaitu *strategic intent*, *themed messages*, dan *message styles*.



Gambar 2.1 Model Strategi Komunikasi

Sumber: (Cornelissen, 2017)

2.2.3.1 Perencanaan Program Komunikasi

Berangkat dari model strategi komunikasi yang telah dipaparkan sebelumnya, Cornelissen (2017) mengembangkan ketiga tahap strategi komunikasinya dengan menambahkan detail dalam objektif komunikasinya. Lalu terciptalah tujuh langkah perencanaan program komunikasi:

1. *Strategic intent*

Mengartikulasikan tujuan komunikasi secara umum dalam level reputasi perusahaan. Hal ini didasari oleh celah antara seperti apa organisasi ingin dipandang oleh *stakeholder* dan bagaimana saat ini organisasi dipandang oleh para kelompok *stakeholder* tersebut. *Strategic Intent* mengartikulasikan serangkaian tujuan umum pada tingkat reputasi organisasi (Cornelissen, 2017).

2. *Define communication objectives*

Berangkat dari *strategic intent*, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh praktisi komunikasi adalah menentukan objektif komunikasi yang spesifik. Praktisi komunikasi menetapkan objektif sesuai dengan bagaimana mereka ingin mengubah atau mengonsolidasi *awareness* dan sikap dari para *stakeholder*. Objektif komunikasi harus bersifat *specific, measurable, actionable, realistic, dan timely*.

Specific artinya sebuah objektif harus menjelaskan secara spesifik apa saja yang mau dicapai dari kelompok *stakeholder* tertentu. *Measurable* artinya praktisi harus dapat mengukur keberhasilan dari objektif. Praktisi harus memiliki indikator-indikator yang nantinya dapat dipakai sebagai alat ukur keberhasilan. *Achievable* artinya objektif harus dapat dicapai dalam iklim yang sedang terjadi pada masa itu. *Realistic* artinya objektif harus bersifat realistis untuk diberlangsungkan sesuai dengan budget dan sumber daya yang disediakan untuk program atau kampanye tersebut. *Timely* artinya objektif harus memiliki *time frame* akan hal-hal apa saja yang harus dicapai. Objektif komunikasi biasanya menyertakan satu sampai dua tahun setelah program atau kampanye dilaksanakan untuk mengukur dampak langsung dari program atau kampanye tersebut (Cornelissen, 2017).

3. *Identify and prioritize target audience*

Organisasi memiliki banyak kelompok *stakeholder*. Tugas praktisi komunikasi adalah mengidentifikasi para *stakeholder* untuk dikelompokkan berdasarkan peran dan kepentingan masing-masing kelompok. Ketika kelompok *stakeholder* sudah diidentifikasi, langkah berikutnya yang diambil oleh praktisi komunikasi adalah melakukan segmentasi pada kelompok tersebut untuk membentuk target audiens yang lebih spesifik. Hal ini bertujuan untuk memprioritaskan dan menyesuaikan isi pesan dalam komunikasi dengan audiensnya. Contohnya kelompok *stakeholder* karyawan dibagi lagi menjadi beberapa grup seperti *top management*, *middle management*, *front-line staff*, *back-office personel*, dan *administrative staff*, yang tidak semuanya perlu menjadi target audiens dari program atau kampanye yang akan dibuat (Cornelissen, 2017).

4. *Identity themed message*

Berdasarkan objektif komunikasi yang telah diidentifikasi dan target audiens yang telah dipilih, praktisi harus menentukan intisari dari pesan yang akan disampaikan. Inti dari pesan ditujukan pada target audiens tertentu dan seringkali berkembang dari bagaimana organisasi ingin dilihat oleh *stakeholdernya* (Cornelissen, 2017).

5. *Develop message style*

Sebuah pesan dapat disampaikan dengan berbagai macam gaya komunikasi. Gaya pesan melibatkan konsep kreatif yang mengartikulasikan daya tarik pesan, dan menghidupkannya melalui penggunaan slogan yang menarik, framing yang tepat dalam penggunaan kata-kata dan *visual stimuli* (gambar, foto, logo, dan pengaturan tipografi pesan). Gaya pesan disesuaikan dengan target audiens yang telah ditentukan dan citra seperti apa yang ingin dibangun di mata audiens. Sebuah organisasi dapat menggunakan gaya pesan

yang berbeda-beda secara serentak dalam berkomunikasi dengan audiens yang beragam (Cornelissen, 2017).

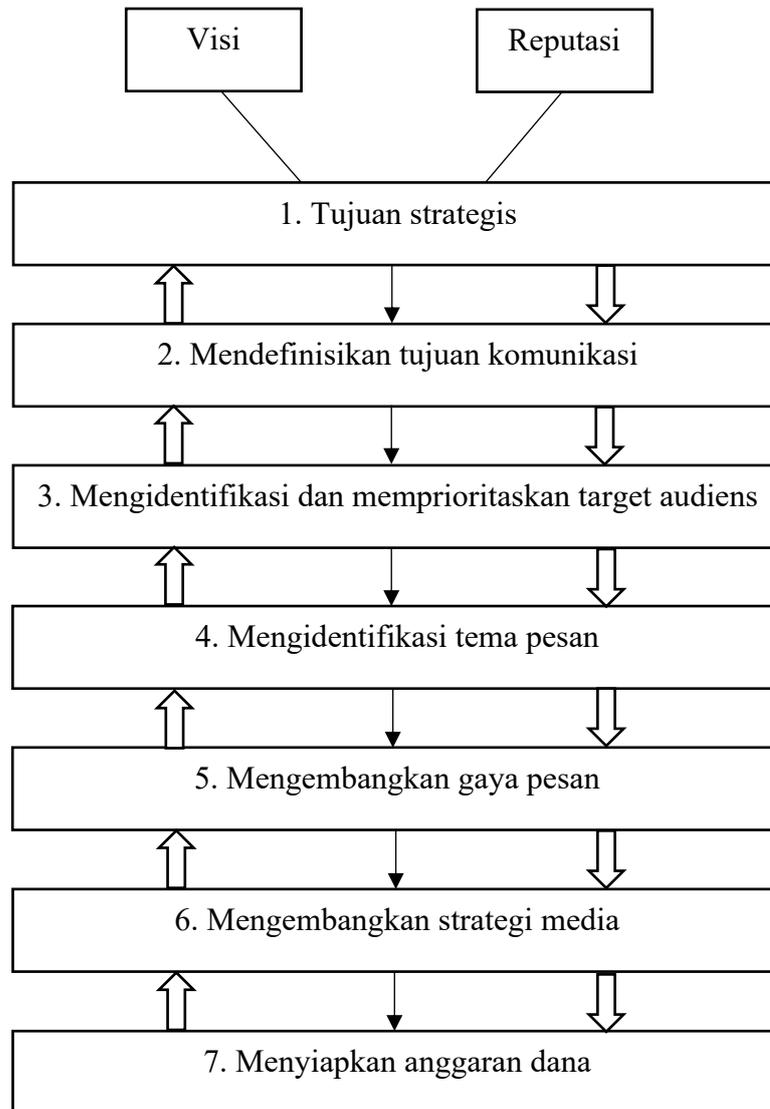
6. Develop media strategy

Tahap ini melibatkan proses identifikasi media yang dapat dipakai untuk menyampaikan pesan, beserta eksekusi kreatifnya yang dapat menjangkau target audiens. Dalam mengembangkan strategi media, tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi cara paling efektif dan efisien untuk menjangkau khalayak sasaran dalam batasan anggaran yang diberikan. Praktisi perlu mempertimbangkan kriteria seperti jangkauan dan cakupan target audiens (sejauh mana media tertentu menjangkau target audiens sehingga mereka terpapar pesan setidaknya sekali), kecocokan kreatif antara media dengan pesan yang disampaikan (sejauh mana media mendukung gaya pesan dan format kreatif tertentu), penggunaan media oleh pesaing (sejauh mana pesaing menggunakan media yang sama), dan kemampuan media untuk memungkinkan dialog dan interaksi dengan audiens terjadi (apakah media hanya menyediakan informasi atau juga memungkinkan interaksi dengan organisasi) (Cornelissen, 2017).

7. Prepare the budget

Budgeting merupakan hal penting yang harus dilakukan dalam menyusun program komunikasi atau kampanye. Biasanya sebagian besar dari anggaran digunakan untuk proses produksi (termasuk menyewa atau membeli media), sisanya digunakan untuk biaya produksi termasuk menyewa konsultan komunikasi, *advertising professionals*, dan *copy editors*), serta evaluasi dari hasilnya. Berdasarkan anggaran yang diberikan untuk program atau kampanye tertentu, praktisi bisa saja harus merevisi langkah-langkah yang telah direncanakan sebelumnya, memilih media yang berbeda, atau menyesuaikan tujuan komunikasi mereka. Oleh karena itu, akan

lebih baik jika praktisi menyusun model perencanaan yang lebih fleksibel, dibanding model perencanaan jangka panjang yang sulit untuk disesuaikan (Cornelissen, 2017).



Gambar 2.2 Model Perencanaan Program Komunikasi

Sumber: Cornelissen (2017)

2.2.3.2 Evaluating the strategic plan

Smith (2017) mengatakan bahwa evaluasi program adalah pengukuran sistematis dari hasil proyek, program, atau kampanye, berdasarkan sejauh mana tujuan yang dinyatakan tercapai. Sebagai bagian dari proses perencanaan strategis, menetapkan metode evaluasi yang tepat dan praktis dapat merangkum semua rencana, gagasan, dan rekomendasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kunci untuk menciptakan evaluasi suatu program adalah menetapkan kriteria yang tepat untuk menilai apa yang efektif. Rencana penelitian ini mempertimbangkan beberapa isu: kriteria yang harus digunakan untuk mengukur keberhasilan, waktu evaluasi, dan cara khusus untuk mengukur setiap tingkat tujuan (kesadaran, penerimaan, dan tindakan). Rencana tersebut dapat menentukan berbagai alat evaluasi, dan juga harus menunjukkan bagaimana evaluasi akan digunakan. Perencanaan ini terjadi sebelum taktik apa pun diterapkan. Meskipun desain penelitian evaluasi berfokus pada hasil program, namun prosesnya dikembangkan sebagai bagian dari perencanaan awal (Smith, 2017, p. 365).

Menurut Smith (2017, p. 366), evaluasi sebaiknya memiliki kriteria. Berikut beberapa kriterianya:

1. Berguna bagi organisasi, dengan secara jelas berkesinambungan dengan tujuan yang ditetapkan
2. Realistis, memungkinkan untuk dilakukan, dan sesuai dengan biaya, waktu, dan sumber daya lainnya
3. Tanggung jawab etis dan sosial
4. Kredibel karena didukung oleh data yang akurat
5. Disajikan tepat waktu.

Struktur terbaik untuk evaluasi adalah dengan mengacu pada objektif yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut adalah beberapa kategori metrik evaluasi yang sesuai untuk masing-masing dari jenis tujuan tersebut (Smith, 2017, pp. 366-368):

1. Evaluasi objektif *awareness*
 - a. Cakupan media dan perhitungan dari impresi media
 - b. Survei *awareness* pasca kampanye
2. Evaluasi objektif penerimaan
 - a. Tabulasi permintaan informasi
 - b. Survei sikap atau pendapat pasca kampanye
 - c. Tabulasi surat, *email*, dan panggilan telepon yang mengungkapkan minat atau dukungan
 - d. Evaluasi audiens pasca *event*
3. evaluasi objektif tindakan
 - a. Perhitungan hasil (contohnya penjualan tiket, kehadiran, keanggotaan, donasi, dan sebagainya)
 - b. Ukuran kemajuan atau peningkatan
 - c. Perubahan organisasi atau lingkungan

2.2.4 Cyber Security

Teknologi telah membuka akses akan berbagai risiko bagi kehidupan manusia. Berbagai bentuk aktivitas yang menjadi ancaman *cyber security* terbagi menjadi berikut (Green & Dorey, 2016):

1. Mengambil informasi sensitif dari perusahaan untuk kepentingan personal, atau bahkan untuk kepentingan pihak lain seperti organisasi kriminal (Green & Dorey, 2016).
2. Menyingkap informasi sensitif milik perusahaan kepada pihak eksternal seperti kompetitor, media, atau bahkan hanya sekadar memublikasikan informasi tersebut secara *online* (Green & Dorey, 2016).
3. Gagal dalam mengikuti langkah-langkah yang telah ditentukan *cyber security* seperti dalam melakukan pembayaran atau protokol kata sandi. Hal ini bisa terjadi akibat penipuan yang dilakukan oleh

oknum. Bisa juga terjadi karena protokol *cyber security* yang tidak dimengerti atau sulit digunakan (Green & Dorey, 2016).

4. Memberikan akses kepada orang tidak berwenang untuk dapat melihat dan mengambil informasi sensitif perusahaan. Hal ini bisa terjadi secara tidak sengaja, dengan membiarkan *window* terbuka ketika ditinggal, atau bisa juga karena terjebak modus penipuan melalui *phishing scam*. Namun bisa juga dilakukan secara sengaja (Green & Dorey, 2016).
5. Menyebabkan kerusakan secara fisik, seperti kerusakan pada komputer dan *smartphones*, atau dengan mengompromi sistem keamanan (Green & Dorey, 2016).
6. Membuat kerusakan elektronik seperti menghapus data-data yang penting, baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Bisa juga dengan menyebabkan jaringan IT berjalan secara tidak efisien atau bahkan gagal sepenuhnya (Green & Dorey, 2016).
7. Merusak reputasi perusahaan dengan menggunakan sistem internal perusahaan untuk melakukan penindasan atau pelecehan kepada orang lain, baik anggota pihak internal organisasi maupun pihak eksternal (Green & Dorey, 2016).

Green dan Dorey (2016) juga mengatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, mengembangkan kultur *cyber security* yang kuat sangat penting untuk berbagai alasan:

1. Karyawan akan memiliki kecenderungan untuk berperilaku secara *cyber safe* jika melihat koleganya yang lain menganggap isu *cyber security* sebagai hal yang serius (Green & Dorey, 2016).
2. Karyawan cenderung akan memberikan nasihat atau melaporkan jika ada kolega yang melakukan sesuatu yang dapat mengancam *cyber security*, jika isu tersebut dianggap sebagai isu yang esensial dalam lingkungan perusahaan (Green & Dorey, 2016).

3. Segala alat dan proses yang digunakan dalam meningkatkan *cyber security* (seperti *firewall* dan protokol *password*) akan lebih efektif jika perusahaan memiliki kultur *cyber security* yang kuat (Green & Dorey, 2016).

Menurut Green dan Dorey (2016), ada berbagai macam indikator yang menandakan bahwa kultur *cyber security* perusahaan lemah. Indikatornya sebagai berikut:

1. Penggunaan kata sandi lemah yang diperbolehkan, berbagi kata sandi dengan karyawan lain, kata sandi ditulis di ruang publik (seperti di papan tulis, file komputer yang mudah diakses, atau *sticky notes* pada layar komputer) (Green & Dorey, 2016).
2. Kegagalan untuk *log off* atau mengunci komputer ketika orang meninggalkan mejanya (Green & Dorey, 2016).
3. Kegagalan perusahaan untuk mengatur penggunaan telepon dan komputer pribadi, yang digunakan untuk menyimpan dan memanipulasi informasi milik perusahaan (Green & Dorey, 2016).
4. Penggunaan internet karyawan yang tidak aman, seperti mengunjungi laman yang tidak pantas atau mengklik *link* dari *email* yang tidak aman (Green & Dorey, 2016).
5. Kurangnya sistem keamanan dalam bentuk fisik, kegagalan dalam mengimplementasi pengecekan identitas anggota perusahaan yang layak, seperti memperbolehkan orang tanpa kartu identitas dan izin masuk ke wilayah perusahaan (Green & Dorey, 2016).

2.2.4.1 Sosialisasi *cyber security*

Kultur *cyber security* yang kuat tidak bisa dibangun dengan sendirinya. Menyosialisasikan perilaku *cyber security* melibatkan perubahan dari kultur organisasi itu sendiri sehingga perilaku *cyber* yang tidak sesuai protokol keamanan menjadi suatu hal yang tidak dapat diterima oleh lingkungan sosial perusahaan. Berikut adalah

beberapa metode dalam mensosialisasikan sikap *cyber security* dalam perusahaan (Green & Dorey, 2016):

1. *Following the herd*

Membuat perilaku *cyber security* menjadi salah satu norma sosial dalam kehidupan perusahaan. Banyak bukti yang menyatakan bahwa dengan sekadar memberitahu orang-orang tentang norma sosial akan efektif untuk mengubah perilakunya (Green & Dorey, 2016).

2. *Leading*

Perilaku karyawan akan bergantung pada contoh yang diberikan oleh atasannya. Maka dari itu, akan efektif jika para atasan memberikan contoh untuk menerapkan perilaku *cyber security* (Green & Dorey, 2016).

3. *Mirroring*

Membuat perilaku *cyber security* terlihat oleh karyawan lain. Orang memiliki kecenderungan mengikuti perilaku yang dilakukan orang lain terutama jika perilaku itu bersifat positif dan memiliki manfaat (Green & Dorey, 2016).

4. *Incentivising the group*

Memberikan hadiah atau insentif yang akan hangus jika ada setidaknya salah satu dari anggota yang tidak memenuhi syarat untuk mendapatkan hadiah tersebut. Dengan teknik tersebut, akan ada hadiah yang diberikan jika semua anggota berperilaku baik tanpa terkecuali (Green & Dorey, 2016).

5. *Social shaming*

Metode ini cukup kontroversial meskipun pernah berhasil dalam beberapa kasus. Dengan metode ini, segala perilaku

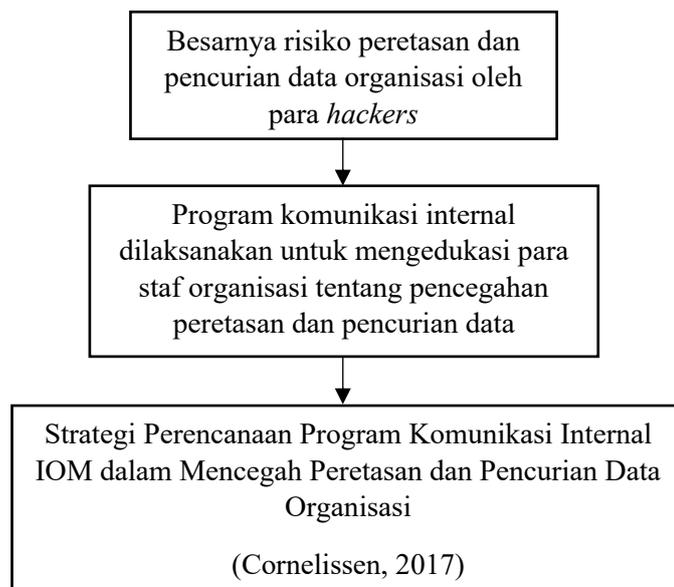
yang tidak sesuai dengan norma yang berlaku akan dilaporkan secara publik (Green & Dorey, 2016).

6. *Peer groups*

Teknik ini lebih praktis karena memulai sosialisasi melalui kelompok yang lebih kecil, bukan dengan melakukan sosialisasi secara serempak ke seluruh anggota organisasi. Sosialisasi perilaku ke kelompok kecil memang memiliki keterbatasan, namun ketika kita berhasil mengubah perilaku seseorang menjadi *cyber safe*, maka perilaku mereka akan ditiru oleh orang-orang di sekitarnya (Green & Dorey, 2016).

2.3 Alur Penelitian

Penelitian ini disusun dengan alur penelitian yang berangkat dari latar belakang risiko peretasan dan pencurian data organisasi. Lalu organisasi merancang program komunikasi internal untuk mengedukasi stafnya tentang pencegahannya. Penelitian ini akan dikaji berdasarkan konsep strategi perencanaan program komunikasi yang dipaparkan oleh Cornelissen (2017).



Gambar 2.2 Alur Penelitian