

BAB II

KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian dalam kajian komunikasi dan manajemen menunjukkan bahwa *employee advocacy* semakin diposisikan sebagai pendekatan strategis dalam komunikasi organisasi, khususnya melalui pemanfaatan media sosial. Reputasi perusahaan tidak hanya dibangun dari “dalam ke luar”, tetapi idealnya juga melibatkan upaya untuk menanamkan perilaku yang mendukung reputasi di kalangan karyawan dengan menjadikan mereka sebagai duta perusahaan (Wæraas & Dahle, 2019). Dengan adanya pertumbuhan media sosial, hampir setiap anggota tenaga kerja perusahaan memiliki potensi untuk berkontribusi dalam membangun reputasi perusahaan (Schaarschmidt & Walsh, 2020). *Employee advocacy* sebagai bagian dari strategi komunikasi dapat menjadi salah satu pendekatan yang memungkinkan perusahaan memaksimalkan peran karyawan dalam mendukung kredibilitas dan membangun reputasi perusahaan melalui perilaku mereka.

Penelitian terdahulu mengenai *employee advocacy* telah membahas peran karyawan dalam komunikasi perusahaan, terutama melalui media sosial, serta implikasinya terhadap reputasi. Namun, kajian yang secara spesifik menelaah program *employee advocacy* sebagai strategi komunikasi untuk membangun reputasi perusahaan di industri keuangan, khususnya di Indonesia, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, bagian ini meninjau penelitian terdahulu terkait *employee advocacy* dan reputasi perusahaan.

2.1.1 Employee Advocacy Sebagai Sebuah Strategi Komunikasi

Akhir-akhir ini, akademisi dan praktisi semakin memerhatikan cara mengelola karyawan secara internal untuk mendorong kinerja mereka secara eksternal. Karyawan juga semakin dianggap sebagai komunikator aktif dalam perusahaan karena mereka memainkan berbagai peran dalam strategi komunikasi (Mazzei et al., 2019). Salah satu konsep yang muncul terkait peran karyawan dalam strategi komunikasi perusahaan adalah *employee advocacy*. Menurut Thelen (2020), *employee advocacy* didefinisikan sebagai bentuk dukungan atau pembelaan yang

dilakukan karyawan terhadap perusahaan atau produknya. Dukungan ini dapat diekspresikan secara verbal maupun nonverbal. Perilaku ini bersifat sukarela, karyawan bertindak sebagai duta merek yang mempromosikan perusahaan kepada rekan kerja hingga keluarga, teman, calon karyawan, dan calon karyawan.

Secara rinci, Madsen & Verhoeven (2019) mengidentifikasi delapan peran yang dijalankan karyawan sebagai komunikator strategis dalam hubungan masyarakat (PR), yaitu *embodier* (mewujudkan identitas organisasi), *promotor* (memperkuat reputasi perusahaan), *defender* (membela perusahaan dari kritik), *scout* (mencari informasi tentang perubahan eksternal), *sensemaker* (mengorganisir informasi), *innovator* (menciptakan ide-ide baru), *relationship builder* (membangun hubungan dengan pemangku kepentingan), dan *critic* (mengkritik perilaku organisasi yang buruk). Temuan penelitian mengatakan bahwa peran-peran ini semakin berkembang seiring dengan meningkatnya peran karyawan dalam komunikasi organisasi yang sebelumnya lebih banyak dilakukan oleh profesional PR.

Dalam penerapannya, *employee advocacy* tidak hanya mencakup penyebaran informasi positif tentang perusahaan, tetapi juga pembelaan terhadap perusahaan saat menghadapi serangan atau krisis (Thelen, 2020). Studi oleh Mazzei et al. (2019) menyelidiki bagaimana autentisitas perusahaan dan pemberdayaan karyawan memengaruhi perilaku komunikasi karyawan, khususnya “*megaphoning*” (berbagi informasi positif) selama krisis perusahaan. Karyawan dianggap memiliki peran penting sebagai pendukung atau lawan dalam situasi krisis yang dapat memengaruhi reputasi dan keberlangsungan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang dapat memberdayakan karyawannya mampu membuat mereka berbagi informasi positif di dalam maupun di luar perusahaan. Ketika perusahaan bersikap transparan, jujur, dan konsisten, karyawan merasa lebih terhubung dan bertanggung jawab sehingga cenderung lebih mendukung dan membela perusahaan dalam krisis. Dengan demikian, perusahaan yang membangun hubungan baik dengan karyawan dan menunjukkan autentisitas dalam tindakannya lebih mampu mengelola krisis dengan efektif, mengurangi dampak negatif, dan memanfaatkan karyawan sebagai aliansi dalam mempertahankan citra perusahaan.

Selanjutnya, terdapat praktik *employee advocacy* yang berbeda di Amerika Serikat dan Indonesia meskipun keduanya memiliki tujuan yang serupa, yaitu memanfaatkan peran karyawan sebagai komunikator di media sosial untuk memperkuat pesan sebagai bagian dari strategi komunikasi perusahaan. Penelitian oleh Lee & Kim (2020) berfokus pada *employee advocacy* di media sosial dengan tujuan untuk memahami pengaruh hubungan antara karyawan dan organisasi (*Employee-Organization Relationship* atau EOR) terhadap niat karyawan membagikan informasi positif tentang perusahaan mereka. Penelitian yang melibatkan survei daring terhadap 419 karyawan di Amerika Serikat yang aktif menggunakan media sosial ini menemukan bahwa komunikasi internal yang simetris secara signifikan meningkatkan EOR serta niat karyawan untuk berpartisipasi dalam advokasi perusahaan di media sosial. Motivasi individu seperti *self-enhancement*, *altruism*, dan *enjoyment* juga terbukti mampu memengaruhi niat karyawan untuk membagikan konten positif tentang perusahaan secara signifikan.

Sementara itu, studi oleh Arief et al. (2022) menggunakan istilah *employee influencer* untuk mempelajari aktivitas karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di media sosial. Fokus penelitian ini adalah bagaimana perusahaan mengelola *employee influencer* yang ditunjuk secara resmi. Dengan menggunakan metode campuran, data kuantitatif diperoleh dari analisis konten Instagram, sedangkan data kualitatif dikumpulkan melalui FGD dengan 22 *employee influencer* dari 11 sektor strategis di BUMN Indonesia. Hasil penelitian menghasilkan model manajemen *employee influencer* yang terdiri dari tiga elemen utama, yaitu *communication hub*, karyawan yang menjadi *employee influencer*, dan pengikut (*followers*) di media sosial. Model ini menekankan pentingnya hubungan dua arah antara perusahaan dan *influencer*, serta dukungan berupa pelatihan dan panduan untuk memastikan konten yang dibagikan tetap selaras dengan nilai dan tujuan perusahaan.

Kedua penelitian tersebut memiliki kesamaan dalam memandang karyawan sebagai duta merek yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan melalui media sosial. Keduanya juga menekankan pentingnya ikatan yang erat antara karyawan dan perusahaan, baik melalui pelatihan maupun komunikasi yang simetris. Namun,

terdapat perbedaan fokus antara keduanya. Lee & Kim (2020) lebih berfokus pada cara perusahaan dapat meningkatkan *employee advocacy* melalui strategi komunikasi internal yang efektif dengan mempertimbangkan motivasi pribadi karyawan untuk membagikan informasi. Di sisi lain, Arief et al. (2022) lebih menekankan pada praktik manajemen *influencer* dalam perusahaan milik negara di Indonesia dengan perhatian khusus pada orisinalitas dan pelatihan konten.

Penelitian terbaru oleh Venciute et al. (2023) membahas dampak *employee advocacy* di media sosial terhadap sikap pengikut terhadap merek yang diwakili dengan meninjau peran mediasi hubungan parasosial. Penelitian kuantitatif ini melibatkan survei daring terhadap 390 responden pengguna LinkedIn yang mengikuti setidaknya satu karyawan yang mereka anggap sebagai *brand advocate*. Data yang dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) membuktikan bahwa nilai informatif dan hiburan dari konten yang dibagikan oleh karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kredibilitas mereka. Kredibilitas ini dapat meningkatkan hubungan parasosial antara karyawan dan pengikut. Hubungan parasosial yang terjalin memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap pengikut terhadap merek yang diwakili oleh karyawan tersebut. Berdasarkan temuan ini, perusahaan disarankan untuk memerhatikan kredibilitas dan nilai konten yang dibagikan oleh karyawan di media sosial sebagai alat strategis dalam komunikasi pemasaran. *Employee advocacy* yang efektif dapat membangun hubungan parasosial yang kuat sehingga mampu berdampak positif pada sikap pengikut terhadap merek.

Berbagai penelitian terdahulu menjadi acuan dalam penelitian ini mengenai penerapan *employee advocacy* di Indonesia. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan studi-studi sebelumnya dalam beberapa aspek, terutama dalam hal konsep yang belum dikaji pada penelitian sebelumnya. Fokus utama penelitian ini adalah strategi komunikasi yang diterapkan perusahaan untuk membangun reputasi melalui program *employee advocacy*. Sebagian besar topik dalam penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengertian *employee advocacy* dan bagaimana motivasi perilaku karyawan mendorong mereka untuk membagikan pesan positif tentang perusahaan di media sosial. Sementara itu, penelitian ini bertujuan untuk

menilik bagaimana perusahaan melaksanakan program *employee advocacy* guna membentuk reputasi perusahaan. Secara khusus, studi kasus ini mengkaji Asuransi Astra, sebuah perusahaan swasta di sektor asuransi umum jasa keuangan dengan harapan dapat memperkaya literatur mengenai praktik *employee advocacy* melalui program POMFluencer.

2.1.2 Strategi Komunikasi untuk Membangun Reputasi Perusahaan

Penelitian terdahulu yang membahas terkait strategi komunikasi dan reputasi perusahaan menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor yang memengaruhi reputasi perusahaan. Schaarschmidt & Walsh (2020) menemukan bahwa advokasi media sosial yang moderat dapat memperkuat hubungan antara dampak terhadap reputasi perusahaan (AICR) dan kepatuhan terhadap norma komunitas (CNA). Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat advokasi media sosial yang tinggi cenderung lebih bertindak sesuai dengan norma sosial yang berlaku. Temuan ini menyoroti besarnya potensi *employee advocacy*, tetapi belum menjelaskan bagaimana potensi tersebut diarahkan, dikendalikan, dan dievaluasi sebagai bagian dari strategi komunikasi organisasi. Selain itu, ketika karyawan merasa bangga dengan citra perusahaan mereka di media daring, kesadaran mereka bahwa mereka dapat memengaruhi bagaimana publik mengevaluasi perusahaan pun meningkat. Oleh karena itu, keberadaan media sosial, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, mengharuskan perusahaan untuk mempertimbangkan aktivitas komunikasi karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa reputasi perusahaan yang sedang dibangun atau telah terbentuk tidak terganggu oleh penggunaan media sosial yang tidak bijaksana. Sebab, karyawan dapat berperan sebagai pembentuk atau penghancur utama reputasi perusahaan (Thelen, 2020).

Studi oleh Gross et al. (2021) menjelaskan pentingnya penelitian yang mengeksplorasi peran krusial pemangku kepentingan internal seperti karyawan dalam manajemen reputasi. Karyawan dianggap sebagai pihak yang tidak hanya menyediakan layanan, tetapi juga berkomunikasi tentang organisasi tempat mereka bekerja, sehingga mereka dapat berperan sebagai pendukung perusahaan. Akan tetapi, penelitian mengenai peran karyawan dalam membangun reputasi melalui

niat mereka untuk merekomendasikan organisasi kepada orang lain masih terbatas. Dalam studi yang melibatkan 1.022 karyawan dari dua rumah sakit di Jerman, hasil analisis menunjukkan bahwa berbagai dimensi kepuasan kerja seperti kepuasan terhadap misi rumah sakit, kondisi kerja, dan manajemen rumah sakit secara keseluruhan memiliki peran penting dalam menjelaskan niat karyawan untuk merekomendasikan rumah sakit tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kepuasan kerja karyawan secara signifikan memengaruhi niat mereka untuk merekomendasikan rumah sakit tempat mereka bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pembentukan reputasi organisasi. Maka dari itu, manajer rumah sakit perlu menetapkan strategi yang efektif dalam merumuskan dan mengkomunikasikan misi organisasi sehingga selaras dengan nilai-nilai yang dianggap penting oleh karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mendorong mereka untuk merekomendasikan rumah sakit kepada pasien serta calon karyawan lainnya.

Strategi pembentukan reputasi perusahaan berhubungan erat dengan manajemen reputasi internal, manajemen sumber daya manusia (HRM), dan suara karyawan dalam organisasi. Penelitian Wæraas & Dahle (2019) mengkaji bagaimana 25 organisasi menengah dan besar di Norwegia mengelola reputasi melalui kebijakan HRM dan dampaknya terhadap perilaku komunikasi karyawan. Meskipun reputasi sering dibangun melalui komunikasi eksternal, penelitian ini menekankan pentingnya suara karyawan, baik kritik maupun dukungan dalam membentuk reputasi organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa organisasi yang fokus pada pengelolaan reputasi cenderung membatasi kebebasan berbicara karyawan dengan kebijakan HRM yang koersif sehingga dapat mengurangi keterlibatan mereka sebagai duta merek. Penelitian ini mengkritik pendekatan tersebut karena meskipun kontrol dibutuhkan, tetapi terlalu banyak kontrol dapat mengurangi komitmen dan keterlibatan karyawan.

Berbeda dengan tiga studi sebelumnya, penelitian Graham & Cascio (2018) hendak menekankan hubungan antara karyawan sebagai duta merek (*brand ambassador*) dan konsep merek perusahaan (*employer branding*). Hasil penelitian menjelaskan bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap reputasi

perusahaan serta berperan penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. *Employer branding* membedakan organisasi di pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan dengan merek pemberi kerja yang kuat dapat menarik karyawan berkualitas. Karyawan sebagai duta merek juga memegang peran kunci dalam memperkuat atau merusak reputasi perusahaan melalui perilaku mereka, baik di dalam maupun di luar organisasi. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya keselarasan antara nilai yang diiklankan perusahaan dan pengalaman karyawan karena ketidaksesuaian dapat merusak reputasi merek pemberi kerja. Sebagai tindakan lebih lanjut, perusahaan perlu memantau dan memperbaiki *employer branding* mereka untuk mencegah kerusakan reputasi dan memaksimalkan potensi di pasar global yang semakin terhubung.



Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian, Nama Jurnal, dan Tahun	Jenis dan Metode Penelitian	Rumusan Masalah	Konsep atau Teori	Hasil Penelitian
1	Dominyka Venciute, Lukas Karalius, James Reardon, dan Vilte Auruskeviciene	<i>The impact of employees' social media advocacy on attitudes toward the brand: the mediating role of parasocial relationships</i> <i>Journal of Product & Brand Management</i> (2023)	Kuantitatif - Survei	Fenomena hubungan parasosial antara influencer media sosial dan pengikutnya penting untuk dieksplorasi, terutama terkait dengan bagaimana <i>employee advocacy</i> melalui konten media sosial yang mempertimbangkan nilai dan kredibilitas dapat membentuk sikap pengikut terhadap merek.	<i>Organization Citizenship Behavior & Employee Advocacy, Employees' Content Value and Credibility, Parasocial Relationship on Social Network, Employee Advocacy and Attitude Toward the Brand</i>	Nilai informasi dan hiburan dalam konten yang dibagikan oleh karyawan di LinkedIn memiliki pengaruh signifikan terhadap kredibilitas mereka. Selain itu, kedua faktor ini turut berperan positif dalam meningkatkan hubungan parasosial antara karyawan dan pengikutnya. Temuan ini menambah pemahaman tentang pentingnya nilai informasi di LinkedIn yang lebih mengedepankan profesionalisme dan manfaat informasi. Kredibilitas karyawan yang terbentuk dari persepsi pengikut terhadap keahlian dan integritas mereka juga terbukti dapat memperkuat hubungan parasosial tersebut.
2	N. Nurlaela Arief, Anne Gregory, Aria Bayu Pangestu, Dany Muhammad A. R., dan I	<i>Employee influencer management: evidence from state-owned enterprises in Indonesia</i>	Mix-Methods: Kuantitatif dan Kualitatif	Tantangan keaslian konten menurunkan kepercayaan publik terhadap influencer media sosial, sementara peran karyawan sebagai influencer semakin berkembang. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memberikan arahan dan	<i>Employee Advocacy & Employee Influencers, Management of Influencers, Authentic Relationships</i>	<i>Employee influencer</i> di BUMN memiliki peran yang sangat penting dalam menjangkau generasi muda melalui media sosial dengan seleksi yang didasarkan pada jumlah pengikut, usia, dan tingkat keaktifan. Pihak manajemen perusahaan menyediakan pelatihan, panduan konten, serta materi untuk memastikan komunikasi yang konsisten dan

	Made Aria Sanjaya	<i>Journal of Communication Management (2022)</i>		pengelolaan kepada employee influencer melalui sistem tata kelola yang memenuhi kebutuhan mereka.		efektif. Lebih lanjut, konten yang bervariasi dan relevan terbukti dapat meningkatkan keterlibatan dari pengikut. Mempertahankan keaslian konten juga menjadi faktor dalam menjaga kepercayaan audiens. Penelitian ini menghasilkan sebuah model manajemen <i>employee influencer</i> yang menghubungkan hubungan antara <i>employee influencer</i> , audiens, dan perusahaan melalui komunikasi yang terkoordinasi.
3	Hellen P. Gross, Stefan Ingerfurth, dan Jurgen Willems	<i>Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention</i> <i>Journal of Business Research (2021)</i>	Kuantitatif - Survei	Karyawan berperan penting dalam mendukung reputasi organisasi sebagai penyedia layanan dan komunikator. Namun, penelitian tentang peran mereka dalam membangun reputasi melalui niat untuk merekomendasikan organisasi masih kurang mendapat perhatian	<i>Reputation Building Behavior and Employees' Recommendation Intentions, Employee Job Satisfaction and its Relationship with Employees' Recommendation Intentions</i>	Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan niat mereka untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Namun, faktor-faktor yang memengaruhi niat tersebut bervariasi antar kelompok karyawan. Misalnya, pernyataan misi rumah sakit berpengaruh signifikan pada sebagian besar kelompok, kecuali pada dokter yang lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja mereka. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran karyawan dalam membangun reputasi organisasi, khususnya di rumah sakit, dengan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh aspek-aspek seperti misi dan kondisi kerja.
4	Patrick D. Thelen	<i>Internal communicators'</i>	Kualitatif - Eksploratif	Perkembangan <i>employee advocacy</i> semakin penting	<i>Employee Advocacy,</i>	Pemahaman praktisi komunikasi internal tentang <i>employee advocacy</i> terbagi menjadi

		<p><i>understanding of the definition and importance of employee advocacy</i></p> <p><i>Public Relations Review (2020)</i></p>		<p>dalam hubungan masyarakat, pemasaran, dan bisnis karena tingginya kepercayaan publik terhadap pesan karyawan. Meski relevansinya meningkat, topik ini masih kurang diteliti secara empiris dan teoretis, serta belum memiliki definisi universal yang jelas.</p>	<p><i>Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior, Employee Branding,</i></p>	<p>dua kategori: perilaku verbal seperti berbicara positif tentang organisasi di media sosial, dan perilaku nonverbal seperti mengenakan atribut merek perusahaan dan berpartisipasi dalam kegiatan sukarela. <i>Employee advocacy</i> juga terjadi di dalam organisasi, dengan karyawan yang menyebarkan pesan dan mendukung budaya perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa perilaku umum <i>employee advocacy</i> meliputi berbagi informasi, merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja, dan berbicara positif tentang organisasi.</p>
5	<p>Mario Schaarschmidt dan Gianfranco Walsh</p>	<p><i>Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation</i></p> <p><i>Journal of Business Research (2020)</i></p>	<p>Kuantitatif - Survei</p>	<p>Seiring berkembangnya penggunaan media sosial, karyawan kini berperan sebagai duta merek yang memengaruhi reputasi perusahaan. Maka dari itu, penting untuk mengeksplorasi kesadaran karyawan terhadap dampak perilaku mereka terhadap reputasi perusahaan secara online.</p>	<p><i>Corporate Reputation and Employee Behavior, Online Reputation and Community Norm Adherence</i></p>	<p>Kesadaran karyawan terhadap dampak perilaku mereka terhadap reputasi perusahaan (AICR) dapat mendorong mereka untuk mengikuti norma komunitas media sosial (CNA). Ketika karyawan bangga dengan citra <i>online</i> perusahaan, mereka lebih sadar akan pengaruh mereka dan cenderung berperilaku sesuai norma sosial yang diterima di media sosial. Penelitian ini juga menemukan bahwa tingkat <i>social media advocacy</i> memoderasi hubungan antara AICR dan CNA, karyawan dengan tingkat advokasi moderat menunjukkan hubungan</p>

						yang lebih kuat antara kesadaran akan dampak mereka terhadap reputasi perusahaan dan kepatuhan terhadap norma komunitas.
6	Yeunjae Lee dan Katie Haejung Kim	<p><i>Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach</i></p> <p><i>Corporate Communications: An International Journal</i> (2020)</p>	Kuantitatif - Survei	Di masa kini, karyawan memiliki kekuatan untuk mempromosikan atau membela perusahaan melalui saluran pribadi mereka. Mengingat dampak besar employee advocacy, penting untuk mengelola perilaku suportif karyawan di media sosial. Namun, studi tentang motivasi sukarela karyawan untuk mengadvokasi perusahaan masih terbatas sehingga nilai internal dan hubungan masyarakat perlu diperhatikan.	<i>Employee Advocacy on SocialMedia, Individual Motivations of Employee Advocacy on SocialMedia, Organizational Motivations of Employee Advocacy on SocialMedia, Symmetrical Communication, Linking Indivial and Organizational Factors</i>	Hubungan karyawan dengan perusahaan (EOR) yang dipengaruhi oleh komunikasi internal yang simetris dapat meningkatkan niat karyawan untuk terlibat dalam <i>employee advocacy</i> di media sosial. Selain itu, motivasi individu karyawan seperti pengembangan diri, berpengaruh signifikan terhadap intensi mereka untuk berbagi informasi positif tentang perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi internal yang simetris menjadi faktor kunci dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan advokasi terhadap perusahaan mereka.
7	A. Mazzei, Jeong-Nam Kim, Gianluca Togna, Yeunjae Lee,	<i>Employees as advocates or adversaries during a corporate crisis. The role of perceived authenticity and</i>	Kuantitatif - Survei	Perilaku karyawan sangat penting dalam krisis perusahaan, dengan komunikasi internal sebagai kunci manajemen isu dan meminimalkan kerusakan.	<i>Employee Communication Behaviors, Corporate Crisis, Organizational Autheticity,</i>	Perilaku autentik perusahaan, pemberdayaan karyawan, dan kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan dapat memengaruhi perilaku <i>megaphoning</i> positif, yaitu berbagi informasi positif tentang perusahaan selama krisis serta mengurangi

	dan A. Lovari	<i>employee empowerment</i> <i>Sinergie Italian Journal of Management (2019)</i>		Niat karyawan untuk berbagi informasi positif atau negatif memengaruhi reputasi dan ketahanan perusahaan, tetapi penelitian tentang upaya organisasi yang memengaruhi perilaku komunikatif karyawan dalam krisis masih terbatas.	<i>Employee Empowerment, Organization-Employee Relationship</i>	perilaku <i>megaphoning</i> negatif. Secara khusus, perusahaan yang dianggap memiliki perilaku autentik dan mampu memberdayakan karyawan cenderung menghasilkan perilaku komunikasi yang mendukung terutama saat menghadapi krisis. Maka, perusahaan perlu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan dan memastikan komunikasi yang jujur serta transparan sebagai strategi untuk menjaga reputasi perusahaan selama masa krisis.
8	Arild Wæraas dan Dag Yngve Dahle	<i>When reputation management is people management: Implications for employee voice</i> <i>European Management Journal (2019)</i>	Kualitatif - Studi Kasus	Manajemen reputasi melibatkan komunikasi eksternal dan internal, karyawan berperan sebagai “duta merek” yang menyebarkan citra positif. Untuk itu, perusahaan perlu memastikan komunikasi karyawan selaras dengan citra yang diinginkan dan dikelola dengan hati-hati.	<i>Reputation Management, Employees' Voice in Cotemporary Reputation Management, Human Resource Management (HRM)</i>	Terdapat banyak perusahaan di Norwegia yang mengelola reputasi internal dengan cara membatasi suara karyawan agar tidak merusak citra perusahaan. Meskipun teori tentang <i>employee advocacy</i> menyarankan karyawan sebagai duta merek, praktik yang ada lebih banyak menggunakan kontrol dengan prosedur yang ketat dan kebijakan HRM koersif untuk mencegah suara negatif. Akibatnya, karyawan sering dipandang sebagai ancaman reputasi, bukan sebagai duta merek.
9	Vibeke T. Madsen dan Joost W. M. Verhoeven	<i>The Big Idea of Employee as Strategic Communication in Public Relation</i>	Kualitatif - Tinjauan literatur sistematis	Media sosial memberi karyawan lebih banyak peluang untuk berinteraksi dengan publik eksternal,	<i>Role Theory, Communication Roles, Engagement,</i>	Dahulu, peran karyawan sebagai komunikator organisasi di media sosial dianggap sebagai perilaku sukarela, kini semakin menjadi bagian dari tugas karyawan.

		<i>Advances in Public Relations and Communication Management (2019)</i>		menjadikan mereka aktif menyampaikan pesan organisasi, baik positif maupun negatif. Kendati peran PR sudah dipahami, belum ada kerangka kerja yang menggambarkan peran komunikasi karyawan dalam organisasi <i>modern</i> .	<i>Emporwerment, and Organizational Identification, Corporate Branding, Employees as Communicators on SocialMedia, Crisis Communication</i>	Karyawan berperan penting dalam memperkuat reputasi organisasi, menyebarkan informasi, dan menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan. Namun, tantangan muncul karena organisasi perlu memastikan karyawan menjalankan peran ini dengan autentik tanpa merusak kredibilitas. Oleh sebab itu, profesional PR disarankan untuk berperan sebagai pelatih, membantu karyawan dalam melaksanakan peran komunikasi mereka secara efektif.
10	Brooke Z. Graham dan Wayne F. Cascio	<i>The employer-branding journey: its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair</i> <i>Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management (2018)</i>	Kualitatif - Tinjauan literatur sistematis	Dalam bisnis global yang kompetitif, <i>employer branding</i> diperlukan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Maka, penting untuk memahami hubungan antara <i>employer branding</i> dan reputasi merek serta cara memperbaiki reputasi yang rusak akibat krisis.	<i>Employer Branding, Cross-cultural Employer Branding, Brand Image, Organizational Identity, and Organizational Reputation, Brand Repair</i>	<i>Employer branding</i> memiliki peran krusial dalam reputasi merek dan daya saing organisasi, terutama dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Organisasi dengan <i>employer brand</i> yang kuat mampu meningkatkan loyalitas karyawan dan mendukung mereka menjadi duta merek yang efektif. Maka dari itu, organisasi perlu menjaga citra merek pemberi kerja mereka karena mencegah kerusakan reputasi lebih mudah daripada memperbaikinya.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, kajian *employee advocacy* umumnya memfokuskan perhatian pada perilaku individu karyawan, motivasi partisipasi, serta relasi karyawan dengan organisasi, terutama dalam konteks komunikasi digital. Sejumlah penelitian juga mengaitkan *employee advocacy* dengan reputasi perusahaan, namun sebagian besar masih bersifat normatif dan berorientasi pada hasil, tanpa mengelaborasi secara mendalam bagaimana *employee advocacy* dirancang, dijalankan, dan dievaluasi sebagai strategi komunikasi organisasi. Selain itu, penelitian yang mengkaji *employee advocacy* dalam konteks industri jasa keuangan, khususnya perusahaan asuransi di Indonesia, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan *employee advocacy* sebagai strategi komunikasi yang dianalisis secara prosedural melalui studi kasus program POMFluencer di Asuransi Astra, guna memperkaya pemahaman mengenai peran *employee advocacy* dalam pembentukan reputasi perusahaan.

2.2 Konsep yang digunakan

2.2.1 Strategi Komunikasi

2.2.1.1 Definisi Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi dipahami sebagai proses terencana yang digunakan organisasi untuk menyampaikan pesan kepada audiens tertentu dengan tujuan memengaruhi, menginformasikan, atau membangun pemahaman bersama. Smith (2021) memandang strategi komunikasi sebagai pendekatan sistematis yang terdiri dari sembilan langkah utama, mulai dari penelitian formatif, perumusan strategi, hingga evaluasi berkelanjutan, guna memastikan bahwa aktivitas komunikasi selaras dengan tujuan organisasi dan kebutuhan audiens. Pendekatan ini menempatkan strategi komunikasi tidak sekadar sebagai aktivitas penyampaian pesan, tetapi sebagai proses manajerial yang terstruktur dan terukur.

Sejalan dengan itu, Mahoney (2023) menekankan bahwa strategi komunikasi memungkinkan organisasi menyelaraskan pesan, aktor, dan saluran komunikasi secara konsisten untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Strategi komunikasi berfungsi sebagai kerangka yang menghubungkan komunikasi internal dan eksternal, sehingga pesan yang

disampaikan organisasi dapat dipahami secara koheren oleh berbagai pemangku kepentingan. Dalam komunikasi korporat, konsistensi dan keselarasan pesan menjadi prasyarat penting dalam membangun kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan publik.

Dalam kaitannya dengan *employee advocacy*, strategi komunikasi memiliki peran strategis dalam mengelola keterlibatan karyawan sebagai representasi organisasi di ruang publik. De Kerpel dan Van Kerckhove (2023) menegaskan bahwa komunikasi yang relevan dan konsisten, khususnya yang disampaikan melalui aktor manusia seperti karyawan, berkontribusi signifikan dalam membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dan konsumennya. Perspektif ini menunjukkan bahwa *employee advocacy* tidak dapat dipahami semata-mata sebagai perilaku individual karyawan, melainkan sebagai praktik komunikasi yang memerlukan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi yang selaras dengan strategi komunikasi organisasi.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini memosisikan strategi komunikasi sebagai landasan analitis untuk memahami bagaimana program *employee advocacy* dirancang dan dijalankan oleh organisasi. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi strategi komunikasi dalam program POMFluencer di Asuransi Astra, dengan tujuan akhir memahami bagaimana praktik *employee advocacy* berkontribusi terhadap pembentukan reputasi perusahaan serta hubungan antara karyawan, perusahaan, dan publiknya.

2.2.1.2 Elemen Dasar Strategi komunikasi

Smith (2021) menguraikan bahwa elemen dasar strategi komunikasi mencakup komponen utama yang dirancang untuk memastikan efektivitas dalam merancang dan menyampaikan pesan kepada target audiens. Setiap elemen, seperti analisis audiens, penetapan tujuan, pengembangan pesan, pemilihan saluran, dan evaluasi, saling terkait dan membentuk fondasi kokoh untuk menciptakan strategi komunikasi yang berhasil.

1. **Analisis Audiens:** Analisis ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai karakteristik, kebutuhan, dan preferensi audiens yang menjadi target komunikasi. Menurut Mahoney (2023), elemen ini

mencakup identifikasi audiens utama dan sekunder serta penyesuaian pesan agar sesuai dengan demografi, psikografi, dan perilaku audiens. Sebagai contoh, segmentasi audiens dapat membantu menentukan saluran komunikasi yang paling relevan dan efektif.

2. **Penetapan Tujuan:** Menentukan hasil yang ingin dicapai melalui komunikasi adalah langkah penting dalam strategi ini. Tujuan harus bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Penetapan tujuan memberikan arah yang jelas dan memastikan bahwa setiap langkah dalam strategi komunikasi mendukung visi organisasi secara keseluruhan.
3. **Pengembangan Pesan:** Merancang pesan yang relevan, autentik, dan menarik adalah inti dari strategi komunikasi. Pesan harus mencerminkan nilai-nilai organisasi dan relevansi dengan kebutuhan audiens. Menurut Men & Tkalac Verčič (2021), pesan yang efektif memiliki konsistensi dan kejelasan, sehingga mampu membangun hubungan emosional antara organisasi dan audiensnya.
4. **Pemilihan Saluran:** Saluran komunikasi yang digunakan harus sesuai dengan preferensi audiens. De Kerpel & Van Kerckhove (2023) menekankan pentingnya memilih saluran yang memungkinkan interaksi langsung dan menciptakan keterlibatan, seperti media sosial, email, atau komunikasi tatap muka, tergantung pada konteksnya.
5. **Evaluasi:** Mengukur dampak dari aktivitas komunikasi untuk perbaikan di masa mendatang merupakan langkah kritis. Evaluasi melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif untuk memahami efektivitas pesan dan saluran yang digunakan. Mahoney (2023) merekomendasikan penggunaan indikator kinerja utama (KPI) seperti tingkat keterlibatan, perubahan persepsi, atau peningkatan pengakuan merek untuk menilai keberhasilan strategi.

2.2.1.3 Relevansi Strategi komunikasi dalam *Employee Advocacy*

Kerangka konsep Ronald Smith (2021) menjadi pilihan utama dalam penelitian ini karena pendekatannya yang sistematis dan relevan untuk

mengkaji fenomena *employee advocacy*. Smith menawarkan sembilan langkah strategis yang memberikan alat untuk memahami kebutuhan audiens, merancang strategi komunikasi yang efektif, dan mengevaluasi keberhasilannya secara berkelanjutan. Thomas (2020) memperkuat argumen ini dengan menyoroti pentingnya peran karyawan sebagai duta merek yang terpercaya. Strategi komunikasi yang terstruktur tidak hanya mendukung keterlibatan aktif karyawan tetapi juga memastikan bahwa pesan perusahaan dapat disampaikan dengan kredibilitas tinggi kepada audiens.

Pendekatan ini sangat relevan dalam sektor jasa keuangan di Indonesia terutamanya asuransi seperti pada Asuransi Astra, karena adaptasi terhadap dinamika budaya dan preferensi lokal menjadi utama. Fokus pada penelitian formatif memungkinkan organisasi memahami konteks organisasi secara mendalam sebelum merancang strategi yang tepat. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen seperti analisis audiens, pengembangan pesan, dan evaluasi berkelanjutan, pendekatan Smith membantu menciptakan kesinambungan antara komunikasi internal dan eksternal untuk menghasilkan pesan yang harmonis dan konsisten.

Selain fleksibilitasnya, kerangka ini juga menekankan pentingnya evaluasi sebagai proses berkelanjutan untuk memastikan strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif. Penggunaan metrik yang terukur, seperti tingkat keterlibatan audiens dan perubahan persepsi, memberikan wawasan bagi organisasi untuk menyempurnakan strategi di masa depan. Dengan pendekatan yang terstruktur, teori ini menjadi dasar yang kokoh untuk membangun strategi komunikasi *employee advocacy* yang dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperkuat reputasi perusahaan.

2.2.1.4 Sembilan Langkah Strategi komunikasi Ronald Smith

Sumber Smith, 2021



Gambar 2. 1 Sembilan Langkah Strategi komunikasi

Kerangka sembilan langkah strategi komunikasi yang dirumuskan oleh Ronald Smith (2021) memberikan pendekatan komprehensif untuk memahami, merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi komunikasi. Penjelasan ini tidak hanya menggambarkan elemen-elemen teoritis, tetapi juga menyajikan kedalaman analisis untuk memastikan setiap langkah diterapkan dengan cermat dan efektif.

2.2.1.4.1 Penelitian Formatif

Langkah 1: Analyzing the Situation bertujuan untuk memahami konteks umum yang memengaruhi organisasi. Smith menekankan bahwa analisis situasi merupakan dasar bagi strategi komunikasi yang kuat. Penekanan diberikan pada identifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan komunikasi. Proses ini mencakup:

- **Public Relations Situation:** Langkah ini bertujuan untuk memahami konteks hubungan publik saat ini, termasuk kondisi internal organisasi dan sentimen publik eksternal yang dapat memengaruhi reputasi atau aktivitas komunikasi.
- **Issues Management:** Memahami isu-isu yang mungkin timbul di masa mendatang yang memiliki potensi dampak besar terhadap

organisasi. Hal ini memerlukan perencanaan proaktif untuk memitigasi risiko.

- **Risk Management:** Mengevaluasi risiko potensial yang mungkin timbul dari tindakan komunikasi atau kebijakan organisasi. Pendekatan ini memastikan organisasi memiliki strategi respons yang memadai.
- **Crisis Management:** Membuat rencana yang spesifik untuk menangani situasi darurat atau krisis yang dapat merusak reputasi organisasi jika tidak ditangani dengan baik.
- **Public Relations and Ethics:** Memastikan bahwa seluruh langkah komunikasi sesuai dengan nilai-nilai etika profesional, menciptakan kepercayaan publik yang kokoh.

Langkah 2: Analyzing the Organization berfokus pada penilaian internal dan eksternal organisasi untuk memahami kemampuan komunikasi yang ada serta persepsi publik. Langkah ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap struktur organisasi dan dinamika internalnya, serta cara organisasi tersebut dipandang oleh audiens luar.

- **Internal Environment:** Mengevaluasi faktor-faktor internal seperti budaya organisasi, sumber daya manusia, sistem komunikasi yang ada, dan infrastruktur. Faktor-faktor ini memengaruhi kemampuan organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi yang efektif.
- **Public Perception:** Menilai persepsi publik terhadap organisasi, termasuk reputasi, tingkat kepercayaan, dan opini yang berkembang di kalangan audiens target.
- **External Environment:** Menganalisis faktor eksternal seperti dinamika pasar, perubahan kebijakan, kompetitor, serta tren sosial atau budaya yang dapat memengaruhi komunikasi organisasi.

Langkah 3: Analyzing the Publics membantu organisasi mengidentifikasi dan memahami target audiens dengan lebih baik. Smith menekankan bahwa langkah ini penting untuk memastikan pesan yang

dikembangkan relevan dan sesuai dengan kebutuhan audiens. Fokus dari langkah ini adalah segmentasi publik dan analisis mendalam terhadap karakteristik audiens.

- **Intercessory Publics and Opinion Leaders:** Mengidentifikasi individu atau kelompok yang memiliki pengaruh besar terhadap publik utama. Mereka sering menjadi mitra strategis dalam menyampaikan pesan organisasi.
- **Key Publics:** Menentukan segmen audiens yang menjadi target utama komunikasi. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan, perilaku, serta preferensi mereka.
- **Cultural Context:** Memahami latar belakang budaya audiens target untuk memastikan bahwa pesan disampaikan dengan cara yang sesuai dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai mereka.

2.2.1.4.2 Strategi

Langkah 4: Establishing Goals and Objectives difokuskan pada penetapan tujuan yang jelas sebagai arah strategis komunikasi. Smith menjelaskan bahwa tujuan harus memberikan panduan yang konkret, membantu organisasi memusatkan upayanya pada hasil yang diinginkan.

- **Positioning:** Merancang bagaimana organisasi ingin dipersepsikan oleh audiensnya. Positioning yang efektif menciptakan diferensiasi yang signifikan di pasar.
- **Goals and Objectives:** Menetapkan tujuan strategis dengan pendekatan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Hal ini memastikan tujuan dapat dicapai secara realistis dan terukur.

Langkah 5: Creating Action and Response Strategies mengarahkan organisasi untuk merancang langkah-langkah strategis, baik proaktif maupun responsif. Strategi ini memastikan bahwa organisasi dapat menangani berbagai situasi dengan pendekatan yang terencana.

- **Action Strategies:** Mengembangkan kampanye atau inisiatif untuk mempromosikan tujuan organisasi secara proaktif.

- **Communication Strategies:** Menentukan cara terbaik untuk menyampaikan pesan kepada audiens dengan efektif dan menarik.
- **Reactive Strategies:** Menyiapkan respons terhadap isu atau tantangan yang muncul, termasuk krisis yang memerlukan penanganan cepat.

2.2.1.4.3 Taktik

Langkah 6: Developing the Message Strategy menekankan pentingnya pesan sebagai inti dari setiap strategi komunikasi. Smith menekankan bahwa pesan yang dirancang harus relevan, autentik, dan mampu menarik perhatian audiens.

- **Communication Process:** Memastikan bahwa proses penyampaian pesan dirancang dengan baik, sehingga pesan dapat diterima dan dipahami dengan jelas oleh audiens.
- **Message Content:** Merancang konten yang konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi, serta relevan dengan kebutuhan audiens target.

Langkah 7: Selecting Communication Tactics menentukan saluran dan alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Smith menyarankan pendekatan yang strategis dalam memilih media dan saluran untuk mencapai audiens target dengan efektif.

- **Media and Channels:** Memilih media tradisional dan digital yang paling sesuai untuk menjangkau audiens dengan pesan yang dirancang.
- **Interpersonal Communication:** Menggunakan pendekatan langsung seperti pertemuan atau diskusi tatap muka untuk membangun hubungan yang lebih personal dengan audiens.

2.2.1.4.4 Evaluasi

Langkah 8: Implementing the Strategic Plan memastikan bahwa strategi komunikasi dilaksanakan dengan efektif sesuai rencana. Implementasi ini melibatkan koordinasi antar-tim, alokasi sumber daya, dan pengelolaan waktu untuk mencapai tujuan komunikasi.

- **Campaign Plan:** Mengintegrasikan berbagai aktivitas komunikasi dalam satu kerangka kerja yang terorganisir.

- **Schedule and Budget:** Mengalokasikan waktu dan anggaran secara efisien untuk memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai rencana.

Langkah 9: Evaluating the Strategic Plan berfokus pada evaluasi efektivitas strategi komunikasi. Smith menekankan pentingnya menggunakan metrik yang relevan untuk mengukur pencapaian terhadap tujuan organisasi dan memberikan wawasan bagi perbaikan di masa depan.

- **Evaluation Metrics:** Menggunakan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan strategi, seperti tingkat keterlibatan audiens dan *ROI rate of investment* komunikasi.
- **Value-Added Public Relations:** Mengidentifikasi dampak strategi komunikasi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan, memberikan nilai tambah yang signifikan.

Dengan mengikuti sembilan langkah ini secara mendetail, organisasi dapat menciptakan strategi komunikasi yang efektif, relevan, dan berdampak positif terhadap tujuan strategisnya.

Program *employee advocate* merupakan bagian penting dari strategi komunikasi, dengan mengintegrasikan karyawan dalam proses komunikasi, memanfaatkan keaslian dan jaringan mereka untuk meningkatkan reputasi dan visibilitas merek. Program *employee advocate* adalah pendekatan dengan karyawan diberdayakan untuk bertindak sebagai duta atau *brand ambassador*, baik dalam interaksi mereka di tempat kerja maupun di media sosial dan platform lainnya. Strategi komunikasi yang efektif memanfaatkan *employee advocacy* sebagai cara untuk memperluas jangkauan dan keaslian pesan merek.

Karyawan sebagai advokat dapat meningkatkan kepercayaan dan keaslian merek, karena mereka dipandang sebagai sumber informasi yang kredibel oleh rekan-rekan mereka. Program ini harus dirancang untuk memotivasi karyawan dengan memberikan mereka alat dan pelatihan yang diperlukan untuk berkomunikasi secara efektif tentang produk atau layanan

organisasi, sambil memastikan bahwa pesan tersebut konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi.

Keberhasilan program *employee advocacy* bergantung pada komitmen organisasi untuk transparansi, keterlibatan karyawan, dan pengakuan atas kontribusi mereka dalam komunikasi merek. Hal ini memerlukan kerja sama erat antara departemen komunikasi, sumber daya manusia, dan manajemen puncak untuk memastikan bahwa program ini selaras dengan kebijakan internal dan tujuan strategis keseluruhan organisasi.

2.2.2 Konsep Employee Advocacy

Employee advocacy dipahami sebagai perilaku sukarela karyawan dalam mempromosikan, mendukung, atau membela organisasi kepada pihak eksternal melalui berbagai bentuk komunikasi, baik secara verbal, melalui media sosial, maupun saluran lainnya. Thelen (2020) mendefinisikan *employee advocacy* sebagai perilaku sukarela yang melibatkan promosi atau pembelaan organisasi oleh karyawan kepada pihak eksternal, yang mencerminkan keterlibatan aktif karyawan dalam membangun reputasi dan kredibilitas organisasi. Dalam komunikasi organisasi, *employee advocacy* tidak hanya merepresentasikan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat hubungan antara perusahaan dan audiensnya.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *employee advocacy* memiliki implikasi penting terhadap tingkat kepercayaan publik. Thomas (2020) menegaskan bahwa pesan yang disampaikan oleh individu, termasuk karyawan, cenderung lebih dipercaya dibandingkan pesan yang berasal langsung dari organisasi. Temuan ini sejalan dengan Edelman Trust Barometer (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan dipersepsikan sebagai sumber informasi yang lebih kredibel dibandingkan pimpinan puncak perusahaan, khususnya dalam menyampaikan informasi terkait praktik organisasi dan budaya kerja. Kredibilitas suara karyawan tersebut menjadikan *employee advocacy* relevan sebagai bagian dari strategi komunikasi reputasi. Dari sisi dampak, DSMN8 Employee Advocacy Benchmark Report (2024), menggarisbawahi bahwa jaringan karyawan memberikan jangkauan 10 kali

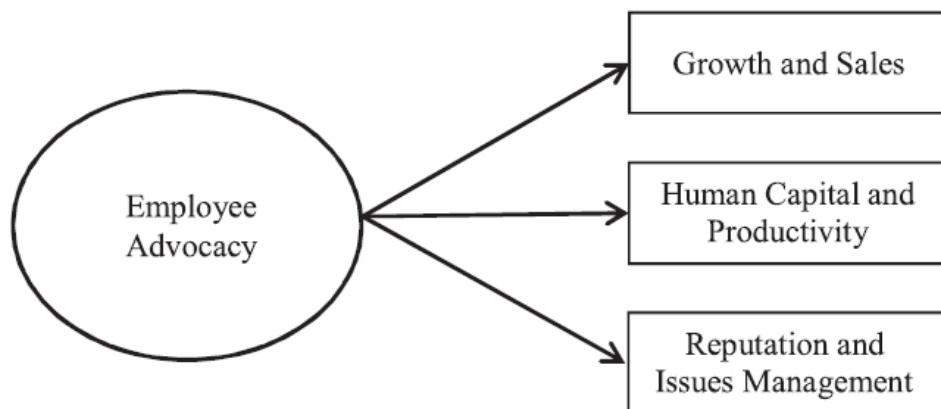
lebih besar dibandingkan jaringan perusahaan di media sosial, menjadikan mereka sebagai alat strategis dalam membangun reputasi perusahaan. Ogilvy Social Report (2024), juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa kepercayaan terhadap konten yang dibagikan oleh karyawan jauh melampaui kepercayaan terhadap iklan tradisional.

Pada perkembangannya, teknologi digital dan media sosial memperluas ruang bagi *employee advocacy*. Media sosial memungkinkan karyawan untuk membagikan cerita, pengalaman, dan pandangan mereka mengenai organisasi kepada audiens yang lebih luas. Kim dan Lee (2020) menunjukkan bahwa konten yang dibagikan oleh karyawan di media sosial memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi serta berkontribusi pada peningkatan kepercayaan dan reputasi perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh De Kerpel dan Van Kerckhove (2023) yang menekankan peran aktor manusia dan pemanfaatan alat digital dalam memfasilitasi komunikasi yang kredibel dan relevan antara organisasi dan publiknya.

Meskipun sering dikaitkan dengan aktivitas di media sosial, *employee advocacy* tidak terbatas pada komunikasi daring. Praktik ini juga mencakup tindakan luring, seperti berbicara positif tentang organisasi dalam percakapan sehari-hari atau mendukung inisiatif perusahaan di komunitas lokal. Dengan demikian, *employee advocacy* mencakup seluruh bentuk promosi positif yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, baik secara verbal maupun nonverbal, dalam berbagai konteks interaksi sosial (Kim & Lee, 2020).

Penting untuk dicatat bahwa *employee advocacy* bukanlah perilaku yang dapat dipaksakan oleh organisasi. Linjuan Rita Men (2019) menegaskan bahwa *employee advocacy* hanya dapat berkembang dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh komunikasi internal yang efektif, tingkat kepercayaan yang tinggi, serta budaya organisasi yang mendukung. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan memiliki pemahaman yang jelas terhadap nilai-nilai perusahaan, sehingga keterlibatan mereka dalam komunikasi organisasi muncul secara autentik.

Berdasarkan uraian tersebut, *employee advocacy* dalam penelitian ini tidak diposisikan semata-mata sebagai aktivitas komunikasi individual, melainkan sebagai praktik komunikasi yang berkaitan erat dengan kualitas hubungan antara organisasi dan karyawannya. Melalui partisipasi aktif karyawan, organisasi dapat mencapai dampak yang signifikan terhadap reputasi, kepercayaan publik, dan loyalitas konsumen, menjadikan *employee advocacy* sebagai elemen penting dalam strategi komunikasi modern. Dalam perspektif strategi komunikasi, *employee advocacy* dipahami sebagai fenomena yang memerlukan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi agar kontribusinya terhadap pembentukan reputasi perusahaan dapat dipahami secara lebih sistematis.



Gambar 2. 2 Kontribusi Employee advocacy untuk kesuksesan organisasi

Sumber Thelen, 2020

Thelen (2020) menyatakan bahwa *employee advocacy* mampu memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi baik dalam aspek finansial maupun dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan reputasi yang kokoh. Secara detil dapat dilihat dalam tiga aspek utama sebagai berikut:

1. Pertumbuhan dan Penjualan: *Employee advocacy* membantu meningkatkan kesadaran merek dan memperkuat daya tarik produk di mata publik. Ketika karyawan merasa antusias dengan produk atau

layanan perusahaan, mereka lebih mungkin untuk membagikan pengalaman positif ini kepada jaringan mereka. Rekomendasi autentik dari karyawan yang mengenal produk dengan baik dapat berkontribusi pada peningkatan penjualan dan memperluas pasar perusahaan.

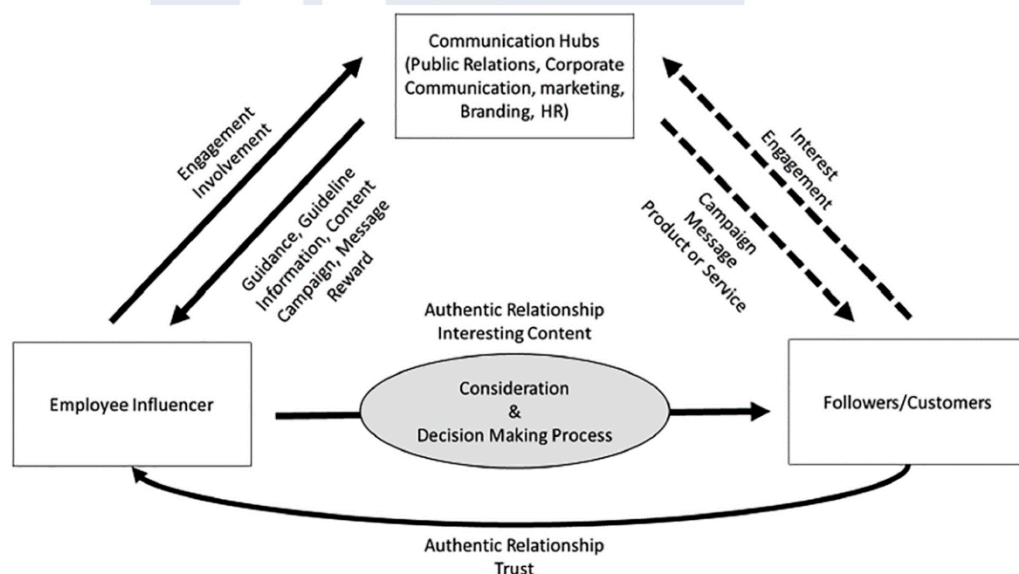
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas: *Employee advocacy* juga berperan penting dalam menarik dan mempertahankan talenta yang sesuai. Ketika karyawan merasa bangga dan terlibat dengan organisasinya, mereka cenderung merekomendasikan tempat kerja kepada orang lain, yang membantu dalam perekrutan. Karyawan yang terlibat dalam advokasi ini sering merasa lebih terikat, yang dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat keluar-masuk karyawan.
3. Reputasi dan Manajemen Isu: *Employee advocacy* membangun reputasi positif perusahaan di mata publik dan komunitas. Ketika karyawan berbicara baik tentang perusahaan atau terlibat dalam kegiatan sukarela yang terkait dengan organisasi, mereka membantu membentuk persepsi publik yang positif. Dukungan dari karyawan yang dikenal publik dapat menjadi pengaruh positif saat organisasi menghadapi isu atau krisis, memperkuat dukungan publik terhadap perusahaan.

Employee advocacy sangat relevan mengingat pengaruh besar generasi milenial dalam tenaga kerja saat ini. Generasi ini akan mendominasi sekitar 75% dari tenaga kerja pada tahun 2030, dan ciri khas mereka yang terbuka dan vokal di media sosial menjadikan mereka kandidat ideal untuk mempromosikan merek dari dalam. Ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan mereka dengan perusahaan tetapi juga memberikan platform untuk pengembangan profesional dan pribadi mereka ("Employee Advocacy 2.0," 2020). Konsep *employee advocacy* juga akan semakin berkembang karena peran media sosial yang terus berkembang sebagai alat komunikasi yang efektif. Karyawan yang terlibat dalam program advokasi biasanya merasa

lebih terhubung dan loyal terhadap perusahaan, yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan motivasi mereka dalam bekerja.

2.2.2.1 Komponen Utama *Employee Advocacy*

Employee Advocacy merupakan strategi komunikasi yang efektif untuk meningkatkan reputasi perusahaan, kepercayaan publik, dan loyalitas karyawan. Untuk memahami keberhasilan implementasi *Employee Advocacy*, diperlukan pemahaman mendalam mengenai komponen utama yang membentuk strategi ini. Komponen-komponen ini mencakup komunikasi internal yang efektif, kepemimpinan inspiratif, pengembangan pesan dan strategi media, pemberdayaan karyawan melalui pelatihan, serta evaluasi dan metrik keberhasilan.



Gambar 2. 3 Model Konseptual Manajemen Employee Influencer

Sumber Arief et. al, 2022

1. Komunikasi Internal yang Efektif

Komunikasi internal yang efektif melibatkan transparansi, dialog terbuka, dan komunikasi dua arah yang memungkinkan organisasi dan karyawan saling bertukar informasi secara seimbang. Dengan pendekatan ini, karyawan merasa didengar dan dihargai, menciptakan rasa memiliki yang memperkuat hubungan mereka dengan perusahaan. Menurut Linjuan Rita Men (2019), komunikasi internal yang transparan dan inklusif tidak hanya

meningkatkan kepercayaan tetapi juga keterlibatan karyawan, mendorong mereka untuk berperan aktif sebagai duta merek. Selain itu, Lee dan Kim (2020) menekankan bahwa perusahaan yang menerapkan komunikasi dua arah yang kuat berhasil meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan hingga 30%. Arief, Gregory, Pangestu, Ramdlany, dan Sanjaya (2022) melalui model konseptual untuk *Employee influencer Management* menjelaskan bahwa transparansi dan keterlibatan langsung dari manajemen memainkan peran penting dalam meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Strategi komunikasi yang melibatkan manajemen secara aktif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam promosi merek secara sukarela. Dengan komunikasi yang dirancang untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi secara jelas, karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mempromosikan perusahaan secara autentik kepada publik.

2. Kepemimpinan Inspiratif

Kepemimpinan yang inspiratif memainkan peran penting dalam mendorong *employee advocacy*. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Menurut Andersson (2019), pemimpin yang mendukung dan menjadi panutan menciptakan hubungan yang lebih dalam dengan organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Arief et al. (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat memperkuat hubungan emosional dengan organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk secara proaktif berpartisipasi dalam advokasi merek, terutama melalui komunikasi yang dirancang untuk mencerminkan nilai-nilai perusahaan secara konsisten. Dengan pendekatan ini, karyawan merasa terinspirasi untuk mendukung tujuan perusahaan dan berbagi nilai-nilai organisasi secara proaktif, memperkuat peran mereka dalam advokasi merek.

3. Pengembangan Pesan dan Strategi Media

Pesan yang autentik dan konsisten adalah elemen kunci dalam menciptakan strategi komunikasi yang efektif untuk Employee Advocacy. Pesan harus disesuaikan dengan audiens target dan mencerminkan nilai-nilai inti organisasi. Menurut panduan *PostBeyond Report on Employee Advocacy* (2019), pesan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan keterlibatan audiens dan menciptakan hubungan emosional yang lebih dalam. Selain itu, laporan *Employee Advocacy 2.0* (2025) menekankan bahwa pesan yang disampaikan oleh karyawan secara autentik memiliki dampak yang lebih besar dalam membangun kepercayaan publik terhadap organisasi. Strategi media yang tepat, termasuk penggunaan saluran digital dan media sosial, juga menjadi penunjang utama untuk memastikan bahwa pesan dapat menjangkau audiens dengan efektif. Arief et al. (2022) menyoroti bahwa penggunaan media sosial secara strategis oleh karyawan dapat memperluas jangkauan pesan perusahaan. Dalam penelitian mereka, mereka menemukan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan audiens tetapi juga memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi.

4. Pemberdayaan Karyawan melalui Pelatihan

Pelatihan karyawan merupakan elemen fundamental dalam mempersiapkan mereka untuk berperan sebagai duta merek. Pelatihan ini mencakup berbagai aspek, seperti pemahaman nilai-nilai perusahaan, teknik berbagi konten di media sosial, dan pengembangan keterampilan komunikasi. Menurut laporan DSMN8 (2025), perusahaan yang memberikan pelatihan terstruktur kepada karyawan berhasil meningkatkan konsistensi berbagi konten hingga 25%. Panduan Jamie Clare Bell (2021) menyatakan pelatihan perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan karyawan selalu memahami strategi komunikasi terbaru. Arief et al. (2022) menambahkan pelatihan berbasis simulasi praktis sangat efektif dalam mempersiapkan karyawan untuk berbagi konten yang relevan dan menarik di media sosial. Pelatihan ini memberikan pengalaman langsung kepada karyawan untuk memahami dinamika berbagi informasi dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan pelatihan yang memadai, karyawan dapat

merepresentasikan organisasi dengan cara yang profesional dan autentik, sekaligus memperkuat hubungan mereka dengan audiens eksternal.

5. Evaluasi dan Metrik Keberhasilan

Evaluasi yang terukur merupakan komponen penting dalam memastikan efektivitas program *employee advocacy*. Menggunakan metrik seperti tingkat keterlibatan (*engagement*), peningkatan niat beli, dan analisis ROI membantu perusahaan memahami dampak program terhadap tujuan strategis mereka. Penelitian Lee dan Kim (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif mengukur hasil program advokasi mampu mengidentifikasi area untuk perbaikan dan peluang baru untuk pengembangan strategi. Pemantauan kinerja karyawan dalam berbagi konten, seperti analisis sentimen dan jangkauan (*reach*), sangat diperlukan. Arief et al. (2022) menekankan pentingnya penggunaan alat analitik yang komprehensif untuk mengukur efektivitas pesan. Mereka menyebutkan bahwa data seperti jangkauan, sentimen, dan tingkat keterlibatan sangat penting untuk memahami dampak pesan pada persepsi publik dan menyesuaikan strategi komunikasi di masa mendatang. Dengan evaluasi yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap elemen program bekerja secara optimal dan memberikan dampak positif terhadap reputasi organisasi.

Kelima elemen ini saling melengkapi dalam menciptakan strategi yang efektif dan berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan komponen-komponen ini, perusahaan dapat memaksimalkan potensi *employee advocacy* untuk mencapai tujuan strategisnya. Pentingnya sinergi antar elemen ini menunjukkan bahwa keberhasilan *employee advocacy* bukan hanya tentang upaya individu, tetapi juga hasil dari pendekatan terintegrasi yang sistematis dan berbasis data.

Employee advocacy merupakan taktik dari strategi komunikasi perusahaan. Karyawan yang berbagi konten perusahaan membantu memperluas jangkauan pesan dan meningkatkan kepercayaan dengan keaslian pesannya. Hal ini sangat penting dalam membangun dan memperkuat identitas perusahaan. Dengan melibatkan karyawan dalam komunikasi eksternal,

perusahaan dapat menciptakan citra yang lebih manusiawi dan dapat dipercaya di mata public. Tujuan utama dari program *employee advocacy* adalah untuk meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*), menarik talenta terbaik, dan menggerakkan prospek penjualan melalui konten yang dibagikan oleh karyawan. Selain itu, program ini juga bertujuan untuk memperkuat budaya perusahaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan mereka alat dan kesempatan untuk menjadi duta merek yang autentik (PostBeyond, 2019).

Karyawan memegang peran sentral dalam program *employee advocacy* karena merekalah yang secara langsung terlibat dalam mempromosikan dan membagikan konten perusahaan kepada jaringan pribadi mereka. Peran dan fungsi karyawan dalam kegiatan ini meliputi berbagai aspek, mulai dari menciptakan dan membagikan konten, hingga menjadi duta merek yang autentik di media sosial. Berikut adalah beberapa peran dan fungsi karyawan dalam program *employee advocacy* sebagai berikut:

- **Penyebarnya Informasi:** Karyawan berperan sebagai penyebar informasi dan konten perusahaan. Mereka membagikan berita, artikel, pencapaian, dan informasi lainnya melalui akun media sosial pribadi mereka. Hal ini membantu memperluas jangkauan pesan perusahaan dan meningkatkan visibilitas merek secara organik (EveryoneSocial, 2021).
- **Pemberi Testimoni:** Karyawan dapat memberikan testimoni tentang pengalaman mereka bekerja di perusahaan. Testimoni ini memiliki nilai otentik yang tinggi karena datang langsung dari individu yang bekerja di dalam perusahaan, sehingga meningkatkan kepercayaan audiens terhadap merek (PostBeyond, 2019).
- **Duta Merek:** Sebagai duta merek, karyawan berperan dalam membangun dan memperkuat citra perusahaan. Mereka menyampaikan nilai-nilai dan budaya perusahaan melalui interaksi sehari-hari di media sosial dan dalam kehidupan nyata.

Peran ini membantu humanisasi merek dan menciptakan hubungan yang lebih dekat dengan audiens ("Employee Advocacy 2.0," 2020)

Selain itu dalam program *employee advocacy*, terdapat tingkatan partisipasi yang berbeda di antara karyawan:

- Pengguna Awal (*Early Adopters*): Pengguna awal adalah karyawan yang pertama kali bergabung dengan program dan menjadi contoh bagi karyawan lainnya. Mereka biasanya adalah individu yang sudah aktif di media sosial dan memiliki pengaruh dalam jaringan mereka. Pengguna awal membantu membangun momentum awal untuk program ini dan dapat memberikan umpan balik yang berharga untuk penyempurnaan program (EveryoneSocial, 2021).
- Pengguna Aktif (*Active Advocates*): Pengguna aktif adalah karyawan yang secara konsisten membagikan konten dan berpartisipasi dalam program. Mereka berperan penting dalam menjaga keberlanjutan program dan memastikan pesan perusahaan terus tersampaikan kepada audiens yang lebih luas. Pengguna aktif sering kali menerima pelatihan tambahan dan dukungan untuk mengoptimalkan peran mereka sebagai duta merek (Hinge Research Institute, n.d.).
- Pengguna Pasif (*Passive Participants*): Pengguna pasif adalah karyawan yang sesekali membagikan konten atau berpartisipasi dalam program. Meskipun kontribusi mereka tidak sebesar pengguna aktif, mereka tetap memberikan nilai tambahan dengan memperluas jangkauan konten perusahaan (PostBeyond, 2019).

Dalam sebuah organisasi, program *employee advocacy* biasanya dikelola oleh beberapa departemen seperti Pemasaran, Media Digital, Komunikasi, PR, dan HR. Masing-masing departemen ini memiliki peran spesifik dalam mendukung program *employee advocacy*, dari meningkatkan jangkauan dan keterlibatan di media sosial hingga membantu dalam

perekrutan dan retensi staf ("Employee Advocacy 2.0," 2020). Masing-masing akan memegang peran kendali dan manajemen program *employee advocacy* seperti:

- **Manajemen Senior:** Manajemen senior memegang peran penting dalam menetapkan visi dan tujuan program. Mereka juga bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan agar program dapat berjalan dengan baik. Dukungan dari manajemen senior sangat penting untuk memberikan legitimasi dan motivasi bagi karyawan untuk berpartisipasi (LinkedIn, n.d.).
- **Tim Pemasaran:** Tim pemasaran sering kali bertanggung jawab atas implementasi dan pengelolaan sehari-hari dari program *employee advocacy*. Mereka mengkurasi dan membuat konten yang akan dibagikan oleh karyawan, serta memantau dan mengukur efektivitas program melalui berbagai metrik dan KPI ("Employee Advocacy 2.0," 2020).
- **Champion Program:** Champion program adalah karyawan yang ditunjuk untuk menjadi pemimpin informal dalam program ini. Mereka membantu mendorong partisipasi dan memberikan dukungan kepada rekan-rekan mereka. Champion program biasanya adalah individu yang sangat termotivasi dan memiliki pengaruh yang kuat di dalam perusahaan (EveryoneSocial, 2021)

2.2.2.2 Tahapan Pelaksanaan Program *Employee Advocacy*

Menyusun program *employee advocacy* memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang matang. Program ini harus dirancang untuk memotivasi karyawan agar berpartisipasi aktif dalam mempromosikan perusahaan melalui jaringan sosial mereka. Berikut adalah tahapan dalam menyusun program *employee advocacy* dirangkum dari beberapa platform *employee advocacy* seperti *LinkedIn Elevate*, *Onalytica*, *EveryoneSocial*, dan *Marketing Insider Group*

1. Menentukan Tujuan Program

Langkah pertama dalam menyusun program *employee advocacy* adalah menentukan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini bisa berupa peningkatan kesadaran merek, peningkatan keterlibatan karyawan, peningkatan lalu lintas web, atau *lead generation*. Tujuan yang jelas akan memberikan arah dan fokus bagi seluruh upaya program.

2. Mengidentifikasi Audiens Karyawan

Setelah tujuan ditentukan, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi audiens karyawan yang akan menjadi target program. Tahap ini melibatkan analisis dan pemahaman terhadap persona *online* karyawan dan pengidentifikasian *influencer* yang relevan. Tidak semua karyawan mungkin cocok untuk menjadi advokat perusahaan, sehingga penting untuk memilih karyawan yang aktif di media sosial dan memiliki pengaruh di jaringan mereka. Mengidentifikasi *champion program* atau karyawan yang berpengaruh di awal juga bisa membantu dalam membangun momentum program.

3. Mengembangkan Strategi Konten

Konten adalah inti dari program *employee advocacy*. Mengembangkan strategi konten yang mencakup jenis konten apa yang akan dibagikan (misalnya, artikel blog, berita perusahaan, konten visual), frekuensi posting, dan platform media sosial yang akan digunakan. Konten harus relevan, menarik, dan mudah dibagikan oleh karyawan.

4. Menyediakan Pelatihan dan Sumber Daya

Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang cara efektif menggunakan media sosial untuk advokasi adalah langkah penting. Pelatihan ini bisa mencakup cara membuat posting yang menarik, cara berinteraksi dengan audiens, dan pedoman tentang apa yang boleh dan tidak boleh dibagikan. Selain itu, menyediakan sumber daya seperti gambar, video, dan *template* posting akan memudahkan karyawan dalam berpartisipasi.

5. Meluncurkan Program

Setelah semua persiapan selesai, program siap untuk diluncurkan. Meluncurkan program bisa dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi

internal seperti *email*, *meeting*, atau *intranet* perusahaan. Penting untuk menjelaskan tujuan program, manfaat bagi karyawan, dan cara berpartisipasi. Memberikan contoh dari champion program yang sudah berhasil bisa menjadi motivasi tambahan bagi karyawan lainnya.

6. Memonitor dan Mengukur Kinerja

Perusahaan harus menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) yang realistis berdasarkan data historis dan tujuan strategis perusahaan. Penting juga untuk mendapatkan dukungan dari manajemen senior untuk memastikan program ini dikelola dengan tingkat akuntabilitas yang tinggi ("Employee Advocacy 2.0," 2020). Mengukur keberhasilan program *employee advocacy* melibatkan pemantauan berbagai metrik, dari tingkat keterlibatan hingga konversi *leads* dan peningkatan *traffic* web. Penting untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan umpan balik dan melakukan iterasi pada strategi untuk mencapai hasil yang optimal. Pengukuran ini akan membantu perusahaan memahami efektivitas program dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik (How to Build an Employee Advocacy Program, 2021).

Penyusunan KPI yang tepat dan mengevaluasi program *employee advocacy* secara berkala adalah kunci untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan program. Berikut adalah tahapan dalam menyusun KPI dan metode evaluasi efektivitas program *employee advocacy*.

Langkah awal dalam menyusun KPI adalah menentukan metrik yang relevan dan dapat memberikan gambaran jelas tentang kinerja program. KPI yang umum digunakan dalam program *employee advocacy* meliputi:

- a) Tingkat Partisipasi: Persentase karyawan yang aktif berpartisipasi dalam program. Ini mencakup jumlah karyawan yang membagikan konten setidaknya sekali dalam periode waktu tertentu.
- b) Jangkauan Sosial (*Social Reach*): Total jumlah audiens yang dicapai melalui konten yang dibagikan oleh karyawan. Ini dapat diukur dengan menghitung total pengikut atau koneksi di media sosial dari semua karyawan yang berpartisipasi.

- c) Jumlah dan Frekuensi Konten yang Dibagikan: Mengukur jumlah posting yang dibagikan oleh karyawan dan seberapa sering mereka membagikannya. Ini membantu dalam memahami tingkat aktivitas dan konsistensi partisipasi.
- d) Interaksi per Posting (*Engagement Rate*): Mengukur jumlah *like*, komentar, dan *share* yang diterima oleh konten yang dibagikan. Tingkat interaksi ini menunjukkan seberapa efektif konten dalam menarik perhatian dan keterlibatan audiens.
- e) *Leads* yang dihasilkan: Jumlah prospek atau *leads* yang dihasilkan dari aktivitas *employee advocacy*. Ini membantu mengukur dampak langsung program terhadap penjualan dan pertumbuhan bisnis.
- f) Lalu Lintas Web (*Web Traffic*): Meningkatnya jumlah kunjungan ke situs web perusahaan yang berasal dari konten yang dibagikan oleh karyawan.

Setelah KPI ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan alat dan sistem pengukuran yang tepat. Alat analitik seperti Google Analytics, platform manajemen media sosial, dan perangkat lunak CRM (*Customer Relationship Management*) dapat membantu melacak dan menganalisis data KPI. Beberapa platform media sosial juga menyediakan alat analitik bawaan yang bisa digunakan untuk memantau kinerja konten yang dibagikan oleh karyawan. Pengumpulan data harus dilakukan secara berkala untuk memantau perkembangan dan efektivitas program. Data harus dikumpulkan mingguan, bulanan, atau sesuai dengan kebutuhan program. Pengumpulan data secara konsisten memungkinkan perusahaan untuk melihat tren, mengidentifikasi area perbaikan, dan mengukur dampak jangka panjang dari program *employee advocacy*. Analisis data adalah langkah penting dalam evaluasi program, mengidentifikasi pola dan tren. Interpretasi data membantu dalam memahami bagaimana program berperforma dan apakah tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

7. Memberikan Umpan Balik dan Penghargaan

Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kontribusi mereka dalam program sangat penting karena membantu dalam meningkatkan

keterlibatan karyawan dan memastikan mereka merasa dihargai atas kontribusi mereka dalam program. Penghargaan bisa berupa pengakuan publik, insentif finansial, atau hadiah lainnya. Penghargaan ini tidak hanya memotivasi karyawan yang sudah aktif tetapi juga mendorong karyawan lain untuk berpartisipasi.

8. Melakukan Penyempurnaan Program

Program *employee advocacy* harus dilihat sebagai inisiatif yang terus berkembang. Berdasarkan data dan umpan balik yang diterima, lakukan penyempurnaan program untuk meningkatkan efektivitasnya. Ini bisa mencakup perubahan dalam strategi konten, penyesuaian pada pelatihan, atau peningkatan dalam cara penghargaan diberikan. Evaluasi berkala dan penyesuaian yang terus menerus akan membantu memastikan program tetap relevan dan efektif dalam jangka panjang.

2.2.2.3 Pemilihan Karyawan Dalam Program *Employee Advocacy*

Menentukan, merekrut, dan memilih karyawan yang tepat untuk berpartisipasi dalam program *employee advocacy* adalah langkah penting untuk memastikan keberhasilan program. Karyawan yang dipilih harus memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan program dan mampu menjadi duta merek yang efektif. Berikut adalah strategi detil untuk proses ini:

1. Menentukan Kriteria Karyawan yang Tepat

- Aktif di Media Sosial, Karyawan yang aktif di media sosial dan memiliki jaringan yang luas lebih mungkin untuk menjadi advokat yang efektif. Aktivitas di media sosial menunjukkan bahwa mereka sudah nyaman dengan platform tersebut dan memiliki audiens yang dapat mereka jangkau.
- Komitmen terhadap Perusahaan, Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam program *advocacy*. Mereka memiliki rasa bangga dan loyalitas yang tinggi yang akan tercermin dalam konten yang mereka bagikan.

- Kemampuan Berkomunikasi, Kemampuan berkomunikasi yang baik adalah kriteria penting. Karyawan harus mampu menyampaikan pesan perusahaan dengan jelas dan menarik sehingga dapat mempengaruhi audiens mereka.
- Pengaruh di Kalangan Rekan Kerja, Karyawan yang memiliki pengaruh di kalangan rekan kerja atau dianggap sebagai pemimpin informal dapat mendorong partisipasi yang lebih luas. Mereka bisa menjadi role model bagi karyawan lain untuk ikut serta dalam program.

2. Merekrut Karyawan

- Identifikasi *Champion Program*, Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan merekrut beberapa *champion program* yang akan memimpin inisiatif ini. *Champion program* adalah karyawan yang sangat termotivasi dan memiliki pengaruh besar di dalam perusahaan. Mereka akan membantu mempromosikan program dan mendorong partisipasi dari rekan kerja lainnya.
- Kampanye Internal, Melakukan kampanye internal untuk merekrut karyawan lainnya. Kampanye ini bisa dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi internal seperti email, intranet perusahaan, rapat, dan presentasi. Penting untuk menjelaskan tujuan program, manfaat bagi karyawan, dan cara berpartisipasi.
- Penggunaan Insentif, Menggunakan insentif untuk memotivasi karyawan agar bergabung dalam program. Insentif bisa berupa penghargaan finansial, pengakuan publik, hadiah, atau kesempatan pengembangan profesional. Insentif ini harus menarik dan relevan dengan kebutuhan dan motivasi karyawan.

3. Memilih Karyawan yang Tepat

- Proses Seleksi, Setelah kampanye rekrutmen, lakukan proses seleksi untuk memastikan karyawan yang terpilih benar-benar sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Proses seleksi bisa melibatkan wawancara singkat atau penilaian aktivitas media sosial mereka.

- Evaluasi Kinerja Media Sosial, Evaluasi aktivitas media sosial karyawan yang terpilih. Lihat seberapa sering mereka memposting, jenis konten yang mereka bagikan, dan tingkat interaksi yang mereka terima. Karyawan yang sudah memiliki *engagement* tinggi di media sosial cenderung lebih efektif sebagai advokat.
- Pelatihan dan *Onboarding*, Setelah karyawan terpilih, langkah berikutnya adalah memberikan pelatihan dan *onboarding* yang komprehensif. Pelatihan harus mencakup cara membuat dan membagikan konten yang menarik, etika penggunaan media sosial, dan cara berinteraksi dengan audiens. *Onboarding* yang baik akan memastikan bahwa karyawan siap dan percaya diri untuk memulai peran mereka sebagai advokat.

4. Mempertahankan dan Mengembangkan Partisipasi

- Monitoring dan Dukungan Berkelanjutan, Terus memantau kinerja karyawan dalam program dan memberikan dukungan berkelanjutan. Ini bisa berupa pelatihan tambahan, pembaruan konten, dan umpan balik rutin.
- Penghargaan dan Pengakuan, Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa dalam program. Ini tidak hanya memotivasi karyawan yang sudah terlibat tetapi juga mendorong karyawan lain untuk ikut serta

2.2.2.4 Budaya Organisasi Dalam Program *Employee Advocacy*

Salah satu kunci sukses dari program *employee advocacy* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan keyakinan yang diterima dan dihayati oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam program *employee advocacy*, sementara budaya yang lemah dapat menghambat partisipasi dan efektivitas program.

Budaya organisasi mempengaruhi *employee advocacy* dalam beberapa cara. Budaya yang mendukung dan menghargai partisipasi karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat dalam advokasi merek.

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi lebih mungkin untuk berbagi konten perusahaan dan berpartisipasi aktif dalam program advokasi. Penelitian menunjukkan bahwa 86% dari karyawan yang terlibat dalam program *employee advocacy* merasa bahwa keterlibatan mereka berdampak positif pada karier mereka (Hinge Research Institute, n.d.).

Kepercayaan antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk keberhasilan program *employee advocacy*. Karyawan harus percaya bahwa informasi yang mereka bagikan akurat dan bahwa mereka tidak akan menghadapi konsekuensi negatif karena berpartisipasi dalam program ini. Budaya yang transparan, saat informasi mengalir bebas dan karyawan merasa aman untuk berbicara dan berbagi, akan lebih mendukung program advokasi (PostBeyond, 2019). Ketika manajemen puncak terlibat dan menunjukkan komitmen terhadap program advokasi, ini memberikan sinyal yang kuat kepada karyawan bahwa program ini penting. Manajemen senior juga dapat membantu dalam mengomunikasikan tujuan dan manfaat program, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan (“Employee Advocacy 2.0,” 2020)

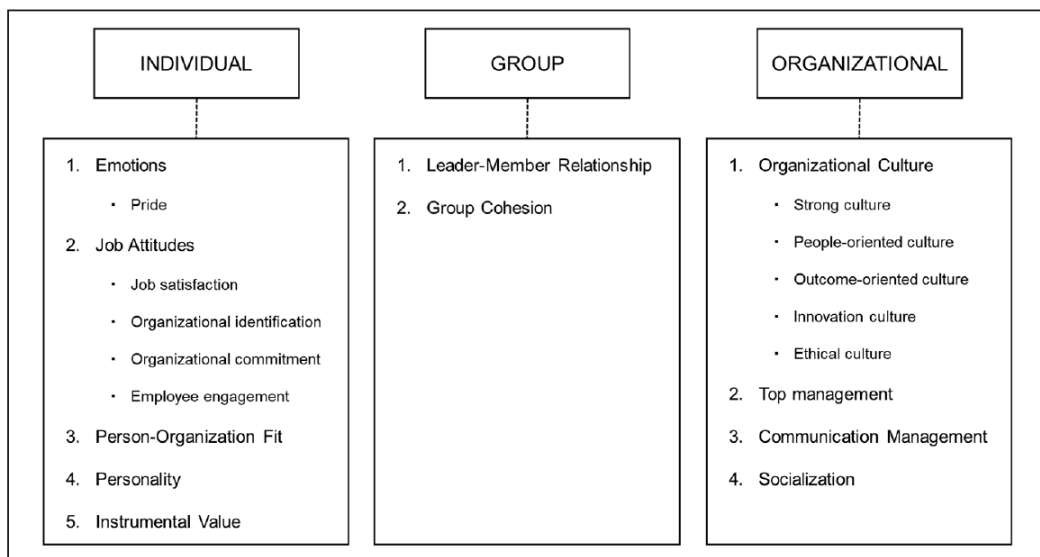
Karyawan yang bangga dengan tempat mereka bekerja cenderung lebih bersedia untuk berbagi konten dan menjadi duta merek. Budaya yang mendorong keterlibatan karyawan dan menciptakan rasa kebanggaan dalam perusahaan dapat memperkuat partisipasi dalam program advokasi. Menurut laporan dari EveryoneSocial (2021), perusahaan yang memiliki program *employee advocacy* yang kuat melaporkan peningkatan signifikan dalam keterlibatan dan retensi karyawan.

Komunikasi internal yang efektif, jelas dan konsisten tentang program advokasi sangat penting. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memahami manfaat dari berpartisipasi dalam program tersebut dan bagaimana cara mereka dapat berkontribusi secara efektif. Selain itu, kebijakan media sosial yang jelas sangat penting untuk membantu karyawan memahami apa yang boleh dan tidak boleh mereka bagikan tentang perusahaan di media sosial (Fanzo, 2021). Komunikasi yang baik juga mencakup pelatihan dan dukungan berkelanjutan untuk membantu karyawan merasa percaya diri dalam berbagi

konten (Hinge Research Institute, n.d.). Budaya yang mendorong kolaborasi antar karyawan dan departemen dapat memperkuat program advokasi. Karyawan yang merasa terhubung dan bekerja sama dengan baik lebih mungkin untuk berbagi konten dan mendukung satu sama lain dalam program advokasi (PostBeyond, 2019).

Faktor motivasi dan pemberdayaan karyawan adalah aspek krusial dari *employee advocacy*. Penting bagi karyawan untuk memahami manfaat langsung yang akan mereka peroleh, seperti peningkatan reputasi profesional dan peluang untuk memperluas jaringan mereka. Program harus dirancang untuk tidak hanya menguntungkan merek tetapi juga memberikan manfaat kepada karyawan secara individu, dengan fokus pada pengembangan karir jangka panjang mereka ("Employee Advocacy 2.0," 2020).

Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam program *employee advocacy* yaitu faktor individu, kelompok, dan organisasi. Setiap faktor ini memiliki peran yang spesifik dalam mendorong motivasi karyawan untuk mempromosikan organisasi mereka.



Gambar 2. 4 Faktor Pendorong Employee Advocacy

Sumber Thelen (2020)

1. Faktor Individu: Faktor ini melibatkan aspek personal karyawan yang meliputi emosi, sikap kerja, *person-organization fit*, kepribadian, dan nilai instrumental (*instrumental value*).
 - Emosi seperti kebanggaan menjadi dorongan utama, karyawan merasa bangga terhadap organisasi karena nilai atau keberhasilan perusahaan yang mereka rasa bermakna.
 - Sikap kerja termasuk kepuasan kerja, keterikatan organisasi, dan komitmen menjadi faktor penting karena ketika karyawan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan dan organisasinya, mereka cenderung lebih mau berpartisipasi dalam promosi organisasi.
 - *Person-organization fit* atau kecocokan antara nilai individu dengan organisasi memberikan rasa bahwa organisasi adalah “rumah” mereka yang ideal, sehingga mendorong perilaku advokasi.
 - Kepribadian berperan dalam menentukan cara karyawan berinteraksi dalam advokasi, terutama di media sosial, dengan individu ekstrovert dan introvert menunjukkan pola partisipasi yang berbeda.
 - Nilai instrumental mengacu pada persepsi karyawan bahwa advokasi dapat memberikan keuntungan pribadi, misalnya dalam membangun *personal branding*.
2. Faktor Kelompok: Faktor ini berpusat pada dinamika dalam kelompok kerja, termasuk kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota serta kohesi kelompok.
 - *Leader-member relationship* atau kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota sangat berpengaruh karena semakin baik hubungan ini, semakin besar kepercayaan dan rasa hormat karyawan pada pemimpinnya. Hal ini kemudian mendorong mereka untuk mendukung perusahaan.

- Kohesi kelompok (*group cohesion*) adalah anggota kelompok yang saling mendukung lebih termotivasi untuk memperjuangkan reputasi organisasi.
3. Faktor Organisasi mencakup aspek-aspek struktural seperti budaya organisasi, dukungan manajemen puncak, manajemen komunikasi, dan proses sosialisasi organisasi.
- Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai karyawan, misalnya budaya inovatif, berorientasi pada hasil, atau yang mengedepankan nilai-nilai etis, menciptakan iklim yang kondusif bagi advokasi.
 - *Top management support* atau dukungan manajemen puncak memiliki dampak besar, ketika pemimpin senior aktif dalam advokasi dan memperlihatkan dukungan terhadap inisiatif ini, karyawanpun merasa lebih terdorong untuk mengikuti jejak mereka.
 - Manajemen komunikasi yang transparan dan terbuka memberikan karyawan kepercayaan diri dalam menyuarakan pandangan positif tentang perusahaan.
 - Sosialisasi organisasi yang efektif membantu karyawan memahami dan beradaptasi dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam advokasi.

Secara keseluruhan, ketiga faktor ini berinteraksi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku advokasi karyawan. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional, diterima dalam kelompok, dan didukung oleh struktur serta budaya organisasi yang sesuai lebih cenderung untuk aktif dalam *employee advocacy*.

Pengelolaan yang tepat sebuah program *employee advocacy* sangat penting karena dapat membantu perusahaan meningkatkan *branding* dan reputasi secara efektif. Melalui *employee advocacy*, perusahaan dapat memanfaatkan jaringan pribadi dan kepercayaan yang sudah ada pada

karyawan, yang seringkali lebih luas dan dipercaya daripada saluran korporat tradisional. Ini pada akhirnya akan membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya sambil membangun kultur yang inklusif dan mendukung pengembangan profesional karyawan (Employee Advocacy Launch Guide, 2021).

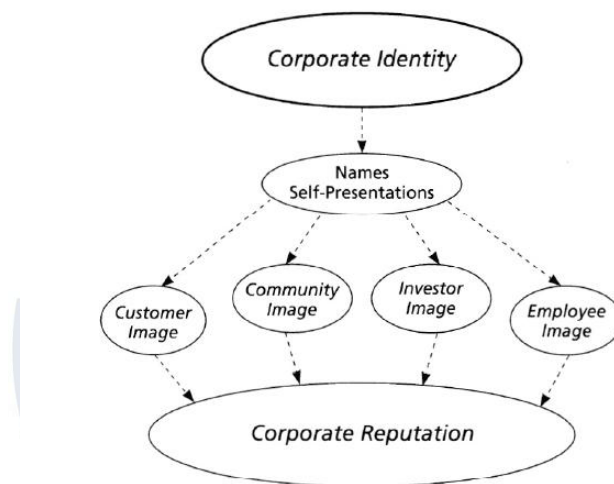
2.2.3 Reputasi Perusahaan

Reputasi perusahaan dipahami sebagai persepsi kolektif pemangku kepentingan terhadap organisasi yang terbentuk melalui akumulasi tindakan, kinerja, dan komunikasi perusahaan dalam jangka panjang. Fombrun (2004) menjelaskan bahwa reputasi merupakan hasil dari persepsi publik atas tindakan perusahaan di masa lalu serta ekspektasi mereka terhadap prospek masa depan organisasi, yang secara keseluruhan membentuk tingkat daya tarik perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Dengan demikian, reputasi tidak dimiliki secara langsung oleh perusahaan, melainkan dibentuk oleh publik berdasarkan interaksi, pengalaman, dan informasi yang mereka terima.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Doorley dan Garcia (2015) yang menegaskan bahwa reputasi merupakan hasil dari keterkaitan antara identitas organisasi yang dikomunikasikan, perilaku organisasi yang diamati, serta pengalaman publik terhadap merek dan aktivitas perusahaan. Dalam kerangka ini, reputasi berfungsi sebagai bentuk kepercayaan kolektif yang memengaruhi keputusan berbagai pemangku kepentingan, termasuk konsumen, mitra bisnis, investor, dan regulator. Oleh karena itu, reputasi tidak dapat dibangun melalui pencitraan sesaat, melainkan melalui pengelolaan komunikasi dan perilaku organisasi yang konsisten dan berkelanjutan.

Selain berdampak pada persepsi eksternal, reputasi perusahaan juga memiliki implikasi internal. Helm (2011) menunjukkan bahwa reputasi yang positif cenderung meningkatkan kebanggaan dan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini memperlihatkan adanya hubungan timbal balik antara reputasi dan komunikasi internal, reputasi yang baik memperkuat keterikatan karyawan, sementara keterlibatan karyawan yang dikelola secara strategis berpotensi memperkuat reputasi perusahaan di mata publik. Dengan

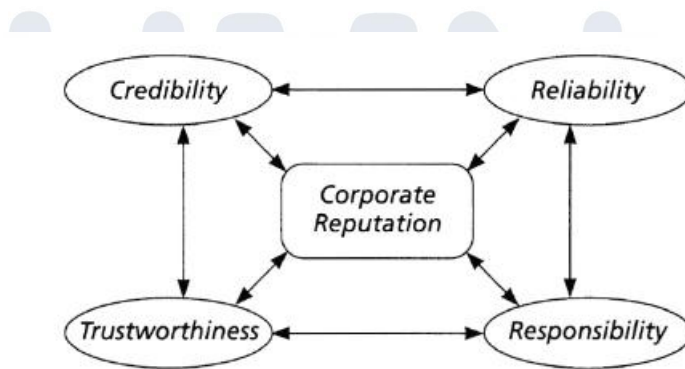
demikian, reputasi tidak hanya menjadi hasil komunikasi eksternal, tetapi juga berkaitan erat dengan dinamika internal organisasi.



Gambar 2. 1 Hubungan Identitas Perusahaan dalam Membentuk Reputasi Perusahaan

Gambar 2. 5 Hubungan Identitas Perusahaan dalam Membentuk Reputasi Perusahaan

Sumber Fombrun, 2018



Gambar 2. 6 Faktor yang Membangun Reputasi Perusahaan

Sumber Fombrun, 2018

Dalam perspektif strategi komunikasi, reputasi diposisikan sebagai hasil atau *outcome* dari perencanaan dan pengelolaan komunikasi yang sistematis. Smith (2021) menekankan bahwa strategi komunikasi mencakup tahapan riset formatif, identifikasi publik kunci, perumusan pesan inti,

pemilihan taktik komunikasi, serta evaluasi dampak komunikasi terhadap persepsi publik. Proses ini menegaskan bahwa pembentukan reputasi merupakan hasil dari investasi komunikasi jangka panjang yang dibangun melalui konsistensi pesan, kualitas relasi, dan tingkat kepercayaan yang terpelihara. Oleh karena itu, reputasi dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil strategis dari praktik komunikasi organisasi, termasuk employee advocacy, yang memengaruhi bagaimana perusahaan dinilai dan dipersepsikan oleh para pemangku kepentingannya.

Selain itu, reputasi memiliki nilai ekonomi yang nyata. Konsep “*reputational capital*” menjelaskan bahwa perusahaan dengan reputasi tinggi sering kali menikmati harga saham yang lebih stabil, loyalitas pelanggan yang lebih kuat, dan kemudahan dalam menarik talenta terbaik. Fombrun & Van Riel (2004) mengembangkan model *Reputation Quotient* yang menyatakan bahwa reputasi dibentuk oleh enam dimensi utama: *Emotional Appeal*, *Products & Services*, *Workplace Environment*, *Vision & Leadership*, *Financial Performance*, dan *Social Responsibility*. Dimensi-dimensi ini saling memengaruhi dan bekerja bersama untuk membentuk pandangan menyeluruh tentang perusahaan (Fombrun et al., 2015; Kanto et al., 2016). Berikut adalah penjelasan mengenai keenam dimensi tersebut:

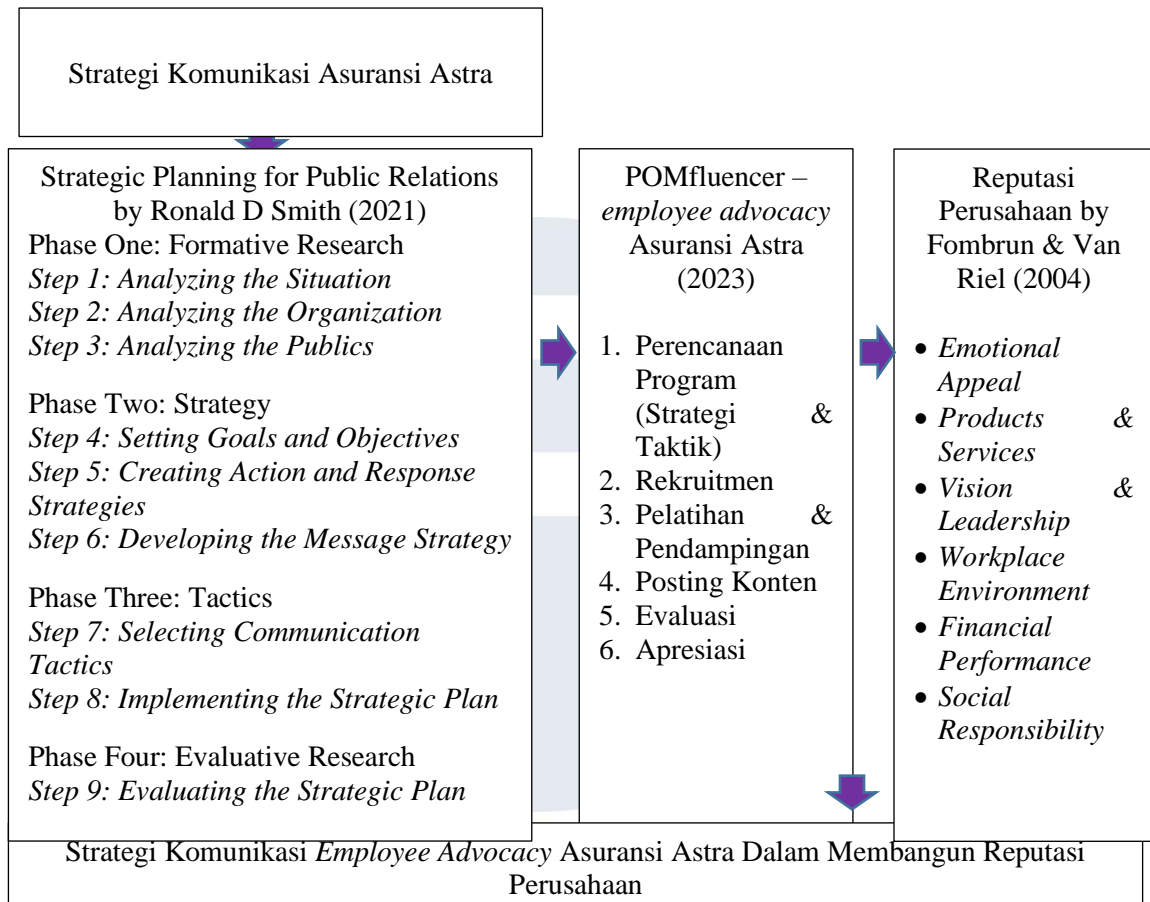
- ***Emotional Appeal***: Perusahaan dapat membuat karyawan merasa nyaman, mengagumi, menghargai, dan memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan, serta menghormati tugas dan tanggung jawab mereka.
- ***Products & Services***: Pemangku kepentingan dapat mengenal produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan, termasuk kualitas, nilai, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dimensi ini juga menilai sejauh mana perusahaan menjaga kepercayaan pelanggan.
- ***Workplace Environment***: Persepsi terhadap lingkungan kerja perusahaan berkaitan dengan hak-hak yang diberikan kepada karyawan seperti kompensasi, tunjangan, keseimbangan kerja

dan kehidupan, orientasi, serta pelatihan lanjutan. Perusahaan yang memperlakukan karyawan dengan baik dan adil cenderung memperoleh kepercayaan yang lebih besar dari pemangku kepentingan serta membangun reputasi yang lebih baik.

- ***Vision & Leadership***: Pemangku kepentingan beranggapan bahwa keberlangsungan perusahaan berada di bawah naungan para pemimpin yang dapat bertanggung jawab, mengelola perusahaan dengan baik, serta mampu mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan.
- ***Financial Performance***: Perusahaan dianggap sebagai tempat investasi dengan risiko rendah karena memiliki catatan kinerja keuangan yang menunjukkan profitabilitas. Selain itu, perusahaan terlihat lebih unggul dibandingkan pesaingnya berkat prospek yang kuat di masa mendatang.
- ***Social Responsibility***: Pemangku kepentingan menilai bahwa perusahaan peduli terhadap isu-isu sosial dan berkomitmen untuk menjaga lingkungan sekitar dengan baik. Mereka juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan oleh kegiatan operasionalnya, berusaha memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan alam.

Di era digital dan budaya keterbukaan saat ini, tantangan pengelolaan reputasi menjadi lebih kompleks. Masyarakat memiliki akses terhadap informasi secara real-time dan dapat dengan mudah memengaruhi persepsi publik melalui media sosial. Kepercayaan menjadi komoditas utama, dan autentisitas adalah mata uangnya. Seperti dikemukakan oleh Rees (2020), komunikasi yang berhasil di era digital bukanlah yang paling keras suaranya, melainkan yang paling autentik, responsif, dan relevan. *Public relations*, menurut Rees, kini memainkan peran utama dalam mengartikulasikan nilai-nilai merek dan menjaga keaslian komunikasi sebagai basis pembentuk reputasi.

2.3 Alur Berpikir Penelitian



Gambar 2. 7 Alur Berpikir Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti 2025

