

DISERTASI

**ANALISIS DISRUPSI TEKNOLOGI
KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP PERGESERAN
BUDAYA KORPORASI INDONESIA:
Kasus Gojek, Tokopedia, dan Traveloka**



Disusun oleh:

**SADHRIANY PERTIWI SALEH
E033211004**

**PROGRAM STUDI S3 ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

**ANALISIS DISRUPSI TEKNOLOGI
KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP PERGESERAN
BUDAYA KORPORASI INDONESIA :
Kasus Gojek, Tokopedia, dan Traveloka**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Doktor

Program Studi S3 Ilmu Komunikasi

Disusun dan diajukan oleh:

**SADHRIANY PERTIWI SALEH
E033211004**

kepada

**PROGRAM STUDI S3 ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**ANALISIS DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL
TERHADAP PERGESERAN BUDAYA KORPORASI INDONESIA:
KASUS GOJEK, TOKOPEDIA, DAN TRAVELOKA**

Disusun dan diajukan oleh

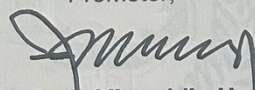
SADHRIANY PERTIWI SALEH

E033211004

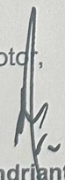
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 01 Agustus 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

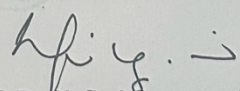
Promotor,


Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si.
NIP 196201181987021001

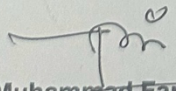
Ko. Promotor,


Prof. Dr. Indrianty Sudirman, S.E.,
M.Si., CRMP., CRGP.
NIP 196901281999032001


Ko. Promotor,

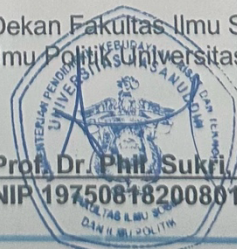

Prof. Dr. Hafied Cangara, M.Sc.
NIP 195204121976031017

Ketua Program Studi
S3 Ilmu Komunikasi,


Dr. Muhammad Farid, M.Si.
NIP 196107161987021001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si.
NIP 197506182008011008



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sadhriany Pertiwi Saleh
NIM : **E033211004**
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Jenjang : S3
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Perguruan Tinggi : Universitas Hasanuddin
Alamat : Hertasning baru, Makassar.

Dengan ini saya menyatakan bahwa, disertasi berjudul;

“ANALISIS DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP PERGESERAN BUDAYA KORPORASI INDONESIA: KASUS GOJEK, TOKOPEDIA, DAN TRAVELOKA”

Adalah benar karya saya sendiri dan belum pernah dipublikasikan baik secara keseluruhan maupun sebagian, kepada perguruan tinggi mana pun, dalam bentuk laporan penelitian, jurnal, *working paper* atau bentuk lain yang dipublikasikan secara umum. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka disertasi ini, sesuai dengan kaidah akademik yang berlaku di Universitas Hasanuddin Makassar, termasuk para pihak yang telah memberikan kontribusi pemikiran pada isi, kecuali yang menyangkut ekspresi kalimat dan desain penulisan.

Demikian pernyataan ini saya nyatakan secara benar dengan penuh tanggung jawab dan integritas.

Makassar, 01 Agustus 2024



SADHRIANY PERTIWI SALEH

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan penuh kerendahan hati, penulis memanjatkan doa puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan berkah Iman, Ilmu dan kekuatan di setiap detik perjalanan akademik ini. Dengan kasih sayang dan rahmat-Nya yang tiada bertepi, penulis mampu untuk sampai kepada titik ini, menyelesaikan disertasi yang berjudul: “Analisis Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital Terhadap Pergeseran Budaya Korporasi Indonesia: Kasus Gojek, Tokopedia, dan Traveloka.” Secara pribadi, perjalanan penelitian ini telah menjadi pengalaman transformatif. Pengalaman meneliti ini memperkuat minat penulis untuk mendalami kajian komunikasi korporasi dan membangun komitmen penulis untuk berkontribusi pada pertumbuhannya. Melalui penelitian ini, penulis tidak hanya memperoleh pengetahuan akademik, namun juga pemahaman mendalam mengenai nilai ketekunan, pemikiran konstruktif, dan kolaborasi interdisipliner.

Penelitian ini dibimbing oleh sosok - sosok luar biasa, yang telah mendedikasikan waktu dan upaya untuk mendukung penulis selama perjalanan akademik ini. Oleh karena itu, rasa hormat dan penghargaan setinggi-tingginya penulis berikan kepada **Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si., sebagai Promotor, Prof. Dr. Indrianty Sudirman, S.E., M.Si., CRMP., CRGP., sebagai ko-Promotor 1 dan Prof. Dr. Hafied Cangara, M.Sc., sebagai ko-Promotor 2.** Kesediaan beliau untuk meluangkan waktu dalam membimbing, memberikan kritik konstruktif, serta motivasi keilmuan, sangat membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini. Rasa terima kasih yang mendalam juga penulis berikan kepada Dewan penguji; **Prof. Dr. Muh. Akbar, M.Si., Prof. Dr. Tuti Bahfiarti, S.Sos., M.Si., dan Dr. Hasrullah, MA.,** atas dedikasi waktu, perhatian dan pemikiran yang telah diberikan dalam proses evaluasi dan penilaian disertasi ini. Masukan, saran, dan kritik yang membangun dari dewan penguji telah menjadi bagian yang sangat berharga dalam penyempurnaan karya ini.

Rasa terima kasih juga penulis ucapkan kepada Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., Wakil Rektor I, Prof. drg. Muhammad Ruslin, M.Kes., Ph.D., Sp.BM(K), Wakil Rektor II, Prof. Subehan, S.Si., M.Pharm., Sc., Ph.D., Apt., Wakil Rektor III, Prof. Dr. Farida Patittingi, S.H., M.Hum., Wakil Rektor IV, Prof. Dr. Eng. Adi Maulana, S.T., M.Phil. atas visi kepemimpinan yang telah memandu Universitas Hasanuddin menuju pencapaian yang gemilang. Penulis juga menyampaikan penghargaan kepada Dekan FISIP Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Phil. Sukri, M.Sc., Wakil Dekan I, Prof. Dr. Hasniati, S. Sos., M. Si., Wakil Dekan II, Dr. Moehammad Iqbal Sultan, M.Si.,

Wakil Dekan III, Prof. Dr. Suparman, M.Sc., dan Ketua Program Studi S3 Ilmu Komunikasi, Dr. Muhammad Farid, M.Sc., yang telah berperan penting dalam menciptakan atmosfer akademik yang kondusif, dan memberikan dukungan yang signifikan dalam setiap langkah perjalanan akademik penulis. Dukungan dan kebijakan dari pimpinan universitas, pimpinan fakultas serta pimpinan program studi, telah menciptakan lingkungan akademik yang mendukung proses penelitian ini, menjadikannya sebagai landasan yang kokoh untuk melahirkan karya ilmiah ini.

Karya ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua, **Bapak H. Muhammad Saleh Saud Karaeng Tompo dan Ibu Hj Kartini Tayeb H. Sompas**. Cinta, kasih sayang, dukungan moril dan materiil serta doa yang kedua orang tua curahkan telah menjadi fondasi jalan kehidupan bagi menulis, yang menguatkan, memotivasi dan menjadi sumber penyemangat terbesar bagi penulis untuk meraih harapan, cita-cita, dan merampungkan karya yang menjadi salah satu manifestasi terbesar dalam perjalanan akademik penulis. Karya ini juga penulis persembahkan untuk adik penulis, **C.DR. Septhiany Meryam Saleh, S.H., M.H., Karaeng Paning dan Keponakan Penulis, Ahmad Ghazali, MS.**, sebagai *support system* terbesar dan motivasi serta inspirasi penulis dalam merampungkan karya ini.

Karya ini terwujud karena dukungan luar biasa dari banyak pihak, diantaranya;

1. Basse Allu Dg. Bangkala, nenek (dari pihak ibu), dan Alm. Mote Karaeng Saud (Kakek dari pihak ayah), Alm. Tayeb Dg. Kulle (Kakek dari pihak ibu), serta Alm. Masaria Karaeng Paning (Nenek dari pihak ayah). Nilai dan moralitas yang beliau tanamkan dalam diri penulis telah menjadi penentu arah kehidupan dalam mengejar cita-cita dan mencapai potensi terbaik;
2. Om dan Tante Penulis dari pihak ayah dan ibu; H. Haeruddin Tayeb Dg. Rani dan istri, Alm. Mangngaruang Kr. Sele dan istri, Muh. Said Saud, S.Sos., Kr. Said dan istri, Muh. Syarif Saud Kr. Sibali dan Suryanti Saud Kr. Rannu. serta Kakak Ipar penulis, Baharuddin, S.STP., Karaeng Saud, terima kasih yang begitu besar atas dukungan dan doa yang luar biasa kepada penulis;
3. Sahabat dan sepupu penulis yang telah menjadi teman bertumbuh dan menjadi pendukung dan penopang dalam melalui berbagai suka dan duka dalam perjalanan kehidupan sosial dan akademik penulis;
4. Seluruh keluarga besar Mote Karaeng Saud dan Tayeb Dg. Kulle, atas doa, dukungan dan motivasi yang luar biasa;
5. Seluruh *civitas akademika* UIN Alauddin Makassar, terkhusus pimpinan, dosen serta pegawai dan staf Fakultas dakwah dan Komunikasi, atas dukungan moril, materiil dan administratif yang telah mendukung perjalanan akademik penulis untuk dapat berjalan lancar dan dapat terselesaikan tepat waktu;

6. Rekan-rekan mahasiswa S3 Ilmu Komunikasi FISIP Unhas Angkatan 2021 (semester ganjil), atas perhatian dukungan selama menjalani proses akademik bersama;
7. Bapak dan Ibu pegawai dan staf akademik prodi pascasarjana FISIP Unhas, atas kerja keras dan dukungan luar biasa untuk mendukung kelancaran proses administrasi dan akademik penulis.

Sebagai penutup, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah mendukung perjalanan penelitian penulis. Terima kasih telah menemani penulis dalam perjalanan intelektual ini, dan penulis berharap dapat menyaksikan pertumbuhan dan evolusi berkelanjutan dari pengetahuan kolektif di bidang ilmu komunikasi korporat dan kajian teknologi komunikasi digital. Ketika disertasi ini menemukan tempatnya di antara wacana akademis, penulis berharap penemuan ini menginspirasi untuk terus mengeksplorasi ranah Ilmu Komunikasi Korporat Modern, untuk memperoleh solusi inovatif dalam mengatasi tantangan kehidupan manusia di masa mendatang.

Penulis,



Sadhriany Pertiwi Saleh

ABSTRAK

SADHRIANY PERTIWI SALEH. **Analisis Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital Terhadap Pergeseran Budaya Korporasi Indonesia : Kasus Gojek, Tokopedia, Dan Traveloka** (dibimbing oleh Andi Alimuddin Unde, Indrianty Sudirman dan Hafied Cangara).

Inovasi teknologi komunikasi digital menghadirkan sejumlah perubahan fundamental pada aspek eksternal korporasi di Indonesia. Perubahan eksternal mendorong sejumlah adaptasi internal korporasi, termasuk penyesuaian pada pola pikir, nilai, dan aspek kultural korporasi lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana disrupsi teknologi digital mengubah pemahaman budaya korporasi di Indonesia, dan bagaimana pergeseran budaya korporasi di Indonesia, tentang kemampuan mengatasi tantangan dan menjawab peluang di era disrupsi teknologi komunikasi digital. Penelitian ini juga menganalisis model disrupsi komunikasi teknologi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Indonesia dengan studi kasus pada perusahaan Gojek, Tokopedia, dan Traveloka. Dengan metode penelitian kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital pada tiga korporasi berbasis digital; Gojek, Tokopedia dan Traveloka telah mentransformasi dan mendefinisikan pemahaman budaya mencakup pergeseran nilai dan norma korporasi, pergeseran pada tipe dan orientasi korporasi, pergeseran pada efektivitas, efisiensi, model komunikasi eksternal dan pengambilan keputusan. Pergeseran budaya yang adaptif telah menjadikan Gojek, Tokopedia dan Traveloka sebagai portofolio perusahaan Indonesia yang berhasil menjadi perusahaan yang *disruptive*, namun pada saat yang bersamaan memberikan dampak positif bagi perekonomian Indonesia. Penelitian ini juga menemukan model disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi di mana korporasi melalui sejumlah fase pergeseran budaya yang disebut model **DIGITALISE** atau *Understanding Reinventing and Redefinition, Developing, Implementing, evaluating, improving, and Strengthening*. Model ini memadukan sejumlah tahapan komprehensif dan diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana disrupsi teknologi komunikasi digital mengubah paradigma budaya korporasi di Indonesia. Model ini dikembangkan melalui studi kasus pergeseran budaya pada Gojek, Tokopedia dan Traveloka.

Kata Kunci: disrupsi teknologi komunikasi digital, budaya korporasi, komunikasi korporat, komunikasi digital, pergeseran budaya korporasi.

ABSTRACT

SADHRIANY PERTIWI SALEH. **Analysis Of Digital Communication Technology Disruption On The Shift In Corporate Culture In Indonesia: The Cases Of Gojek, Tokopedia, And Traveloka.** (Supervised by Andi Alimuddin Unde, Indrianty Sudirman and Hafied Cangara).

The innovation of digital communication technology has brought about several fundamental changes in the external aspects of corporations in Indonesia. These external changes have driven various internal corporate adaptations, including adjustments in mindset, values, and other cultural aspects of the corporation. This study aims to analyze how digital technology disruption transforms the understanding of corporate culture in Indonesia and how the shift in corporate culture in Indonesia relates to the ability to tackle challenges and seize opportunities in the digital communication technology disruption era. The study also examines the model of digital communication technology disruption on the shift in corporate culture in Indonesia, focusing on case studies of Gojek, Tokopedia, and Traveloka. Using a qualitative research method, this study finds that digital transformation in these three digital-based corporations—Gojek, Tokopedia, and Traveloka—has transformed and redefined the understanding of culture, including shifts in corporate values and norms, corporate types and orientations, effectiveness, efficiency, external communication models, and decision-making processes. The adaptive cultural shift has positioned Gojek, Tokopedia, and Traveloka as successful disruptive companies in Indonesia, which simultaneously provide positive impacts on the Indonesian economy. This study also identifies a digital communication technology disruption model on corporate cultural shifts, where corporations go through several phases of cultural shift known as the **DIGITALISE** model or **Understanding, Reinventing, Redefinition, Developing, Implementing, Evaluating, Improving, and Strengthening**. This model integrates several comprehensive stages and is expected to provide an overview of how digital communication technology disruption changes the paradigm of corporate culture in Indonesia. The model was developed through a case study of cultural shifts in Gojek, Tokopedia, and Traveloka.

Keywords: digital communication technology disruption, corporate culture, corporate communication, digital communication, corporate cultural shift

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PENGANTAR	II
HALAMAN PERSETUJUAN	III
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	IV
KATA PENGANTAR	V
ABSTRAK (DALAM BAHASA INDONESIA)	VIII
ABSTRACT (DALAM BAHASA INGGRIS)	IX
DAFTAR ISI	X
DAFTAR GAMBAR	XII
DAFTAR TABEL	XIII
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN.....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH.....	12
1.3. TUJUAN PENELITIAN.....	12
1.4. MANFAAT PENELITIAN.....	12
1.5. SIGNIFIKANSI PENELITIAN.....	13
1.6. NILAI KEBARUAN PENELITIAN.....	14
1.7. SISTEMATIKA PENULISAN.....	15
BAB II	17
TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. KOMUNIKASI KORPORAT.....	17
2.2. KOMUNIKASI KORPORAT DAN <i>PUBLIC RELATION</i>	35
2.3. BUDAYA KORPORASI.....	37
2.4. KOMUNIKASI KORPORAT DAN PERKEMBANGAN TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL.....	50
2.5. PEMANFAATAN TEKNOLOGI DIGITAL DAN DIMENSI BARU KOMUNIKASI KORPORAT.....	57
2.6. KORPORASI INDONESIA DALAM PERGESERAN.....	64
2.7. BEBERAPA TEORI YANG RELEVAN.....	67
2.8. HASIL PENELITIAN TERDAHULU.....	77
2.9. KERANGKA KONSEPTUAL.....	85
2.10. ASUMSI DASAR.....	87
BAB III	88
METODE PENELITIAN	88
3.1. PENDEKATAN PENELITIAN.....	88
3.2. KERANGKA RISET.....	92
3.3. DEFINISI OPERASIONAL.....	93
3.4. PEMILIHAN LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN.....	97
3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	100
3.6. TEKNIK ANALISIS DATA.....	102
3.7. ETIKA PENELITIAN.....	103
BAB IV	105
HASIL PENELITIAN	105
4.1. GOJEK INDONESIA: FROM ZERO TO HERO.....	105
4.2. TOKOPEDIA INDONESIA: E-COMMERCE YANG MENJELMA MENJADI SUPER ECOSYSTEM.....	157
4.3. TRAVELOKA INDONESIA.....	194
BAB V	216
KORPORASI DALAM DISRUPSI:	216
KAJIAN DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL PADA BUDAYA KORPORASI MODERN	216

5.1. KEMAJUAN TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL DAN REDEFINISI DARI KOMUNIKASI ANTAR MANUSIA.....	216
5.2. BUDAYA KORPORASI DALAM DISRUPSI.....	235
5.3. PERGESERAN KONSEPSI TIPE KORPORASI DIGITAL	250
5.4. PERGESERAN ORIENTASI KORPORASI	259
5.5. KEPEMIMPINAN KORPORASI DIGITAL.....	263
5.6. <i>CORPORATE DIGITAL VALUE</i>	266
5.7. PERGESERAN KONSEPSI KOMUNIKASI KORPORASI	270
5.8. PERGESERAN KONSEPSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KORPORASI DIGITAL	298
5.9. PERGESERAN KONSEPSI EFEKTIVITAS KORPORASI DIGITAL	300
BAB VI.....	324
<u>DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL PADA BUDAYA KORPORASI: MENGATASI TANTANGAN DAN MENJAWAB PELUANG</u>	<u>324</u>
6.1. IDENTIFIKASI TANTANGAN DALAM PROSES PERGESERAN BUDAYA KORPORASI 324	
6.2. PELUANG PERGESERAN BUDAYA KORPORASI.....	336
6.3. KEBUTUHAN AKAN PERUBAHAN: MENAVIGASI TANTANGAN PERGESERAN BUDAYA KORPORASI SECARA EFEKTIF.	342
6.4. DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL DAN KEMAMPUAN KORPORASI MENJAWAB PELUANG BISNIS MODERN	356
BAB VII.....	360
<u>MODEL DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP PERGESERAN BUDAYA KORPORASI INDONESIA.....</u>	<u>360</u>
7.1. ANALISIS MODEL DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP PERGESERAN BUDAYA KORPORASI INDONESIA	360
7.2. MODEL DISRUPSI TEKNOLOGI KOMUNIKASI DIGITAL TERHADAP PERGESERAN BUDAYA KORPORASI.....	395
BAB VIII.....	405
P E N U T U P.....	405
8.1. KESIMPULAN.....	405
8.2. KONTRIBUSI PADA KAJIAN ILMU KOMUNIKASI KORPORAT	408
8.3. FINAL REMARKS.....	409
DAFTAR PUSTAKA.....	415
LAMPIRAN.....	439

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Trend Ekonomi Digital Asia tenggara (dalam Katadata, 2019)	3
Gambar 2 Hoveland's Persuasion Model	29
Gambar 3 Thayer's organizational Communication Model.....	30
Gambar 4 Collin and Guetzkowr's Group Communication Model	31
Gambar 5 Pendekatan budaya pada komunikasi organisasi	42
Gambar 6 Tipe Budaya Organisasi	47
Gambar 7 Kerangka Konseptual	85
Gambar 8 Kerangka Penelitian	92
Gambar 9 Pendekatan Induktif dalam Penelitian	103
Gambar 10 Fitur Bantuan Pelanggan Gojek Indonesia Pada Aplikasi Gojek.....	116
Gambar 11 Layanan Pelanggan Gojek Indonesia Tersedia 24 Jam.....	127
Gambar 12 Logo Gojek Indonesia 2010.....	130
Gambar 13 Logo Gojek Tahun 2018	130
Gambar 14 Logo Gojek Indonesia Tahun 2019	131
Gambar 15 Seragam Mitra Gojek Indonesia	133
Gambar 16 Integrasi Layanan dalam Aplikasi Gojek	136
Gambar 17 Struktur Partnership Go-To Group (dalam Tokopedia.com, 2023).....	162
Gambar 18 Fitur Customer Support Tokopedia App	171
Gambar 19 Fitur Reward Untuk Partner Tokopedia (dalam Tokopedia.com, 2023).	189
Gambar 20 Struktur Organisasi Traveloka	198
Gambar 21 Tampilan Aplikasi Traveloka.....	200
Gambar 22 Fitur yang Terintegrasi dalam Platform Traveloka.....	208
Gambar 23 Fitur Pilihan Beragam Layanan di Aplikasi Traveloka	212
Gambar 24 Data Pengguna Traveloka (dalam Databoks Katadata, 2022)	213
Gambar 25 Teknologi Transistor	216
Gambar 26 Persona Digital Gojek, Tokopedia, Traveloka	222
Gambar 27 Identitas Gojek Indonesia pada Platform Digital.....	223
Gambar 28 Identitas Traveloka Indonesia pada Platform Digital	224
Gambar 29 Komunitas Online	224
Gambar 30 Persona Online Gojek, Tokopedia dan Traveloka.....	225
Gambar 31 Komunikasi Indetitas Gojek dan Tokopedia	227
Gambar 32 Pergeseran Budaya Korporasi Mendorong Perubahan Struktur.....	237
Gambar 33 Dari Jarak Kuasa yang Tinggi kepada Jarak Kuasa yang Rendah	250
Gambar 34 Kantor Gojek Indonesia	256
Gambar 35 Kantor Tokopedia Indonesia.....	257
Gambar 36 Kantor Traveloka Indonesia.....	257
Gambar 37 Dari Orientasi Jangka Pendek Menjadi Orientasi Jangka Panjang	259
Gambar 38 Dari Kepemimpinan Situasional kepada Kepemimpinan Transfromasional.....	263
Gambar 39 Dari Integritas Pelayanan hingga Inovasi dan Dampak Sosial Menyeluruh	266
Gambar 40 Dari Teknologi Digital Sebagai Alat Menjadi Korporasi Sebagai Entitas Digital.....	270
Gambar 41 Logo Lama Gojek, Tokopedia dan Traveloka.....	291
Gambar 42 Kantor Fisik Gojek, Tokopedia dan Traveloka.....	292
Gambar 43 Dari Model Asimetris Dua Arah kepada Model Simetris Sirkuler	293
Gambar 44 Tampilan lama Website Gojek, Tokopedi dan Traveloka	295
Gambar 45 Dari Berbasis Pemahaman Terdahulu Menjadi Berbasis data	298
Gambar 46 Dari Efisiensi Biaya Kepada Efisiensi Berbasis Inovasi Sistem Operasional	300
Gambar 47 Gojek Super App	366
Gambar 48 Tokopedia App	367
Gambar 49 Traveloka App	368
Gambar 50 Aplikasi dan Peraturan Untuk Partner Korporasi Digital.....	387
Gambar 51 Model Komunikasi Eksternal Gojek Indonesia	399
Gambar 52 Fitur Berbagi Pengalaman Pengguna Gojek.....	400
Gambar 53 Model Komunikasi Pemasaran Digital Tokopedia	401
Gambar 54 Model Komunikasi Pemasaran Digital Traveloka	402
Gambar 55 Model Komunikasi Pemasaran terintegrasi pada Korporasi Digital	404

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kategori Penggunaan Komunikasi Korporat	26
Tabel 2 Nama Narasumber dan Jabatan	99
Tabel 3 Riwayat Perjalanan Gojek Indonesia.....	106
Tabel 4 Pergeseran Struktur Korporasi Gojek Indonesia	112
Tabel 5 Pergeseran Fokus Korporasi dan Visi Misi Gojek Indonesia.....	118
Tabel 6 Pergeseran Nilai Gojek Indonesia	122
Tabel 7 Pergeseran Kepemimpinan Gojek Indonesia	125
Tabel 8 Pergeseran Komunikasi Internal Gojek Indonesia	134
Tabel 9 Pergeseran Komunikasi Internal Gojek Indonesia	141
Tabel 10 Pergeseran Konsepsi Pengambilan Keputusan Gojek Indonesia	147
Tabel 11 Pergeseran Konsepsi Efektifitas Gojek Indonesia.....	155
Tabel 12 Pergeseran Tipe dan Struktur Kepemilikan Korporasi Tokopedia.....	167
Tabel 13 Pergeseran Orientasi Tokopedia.....	172
Tabel 14 Pergeseran Komunikasi Internal Tokopedia.....	180
Tabel 15 Pergeseran Efektifitas Korporasi Tokopedia	192
Tabel 16 Dampak Disruptif Digitalisasi pada Budaya Korporasi	246
Tabel 17 Pergeseran Paradigma dan Perilaku.....	279
Tabel 18 Pergeseran Keyakinan Korporasi dan Dampaknya pada Tipe Korporasi	280
Tabel 19 Pergeseran Keyakinan Korporasi dan Dampaknya pada Orientasi	281
Tabel 20 Pergeseran Keyakinan dan Dampaknya pada Kepemimpinan	282
Tabel 21 Pergeseran Keyakinan dan Dampaknya pada Nilai Perilaku	283
Tabel 22 Pergeseran Keyakinan Korporasi dan Komunikasi Eksternal	285
Tabel 23 Pergeseran Keyakinan Korporasi dan Pengambilan Keputusan.....	286
Tabel 24 Pergeseran Keyakinan dan Dampaknya pada Efektivitas.....	286
Tabel 25 Analisa Pergeseran Budaya Korporasi.....	307

“Disertasi ini mewakili tidak hanya puncak dari tahun dedikasi tetapi juga awal dari fase baru penelitian dan penemuan. Harapan tulus saya, bahwa temuan yang disajikan di sini berkontribusi pada pemahaman yang lebih dalam pada kajian ilmu komunikasi korporat dan budaya korporasi, dan bahwa kajian ini dapat berfungsi sebagai katalis untuk kemajuan lebih lanjut pada bidang ini.”

Sadhriany Pertiwi Saleh

BAB I

PENDAHULUAN

“Collapse, failure and bankruptcy is now the cruel reality of emerging digital world”

Ray & Chakraborty

1.1. Latar Belakang Penelitian

Teknologi modern merupakan fenomena total bagi peradaban, yang telah merevolusi dunia dan kehidupan manusia. Sebagaimana yang diungkapkan oleh filsuf dan sosiolog dari University of Paris, Jacques Ellul (Translated by Lani K. Niles, 1982): “...Modern Technology is the defining force of a new social order in which efficiency is no longer an option but a necessity imposed on all human activity”. Ellul mengungkapkan bahwa teknologi modern merupakan kekuatan yang menentukan tatanan sosial baru di mana efisiensi tidak lagi menjadi pilihan tetapi suatu keharusan pada semua aktivitas manusia. Teknologi hadir untuk mendukung alam semesta dalam memenuhi kebutuhan umat manusia. Hal ini sesuai dengan pemikiran Aristoteles mengenai teknologi dan alam semesta (dalam Riis, 2013): “Technology not only imitates nature; it is also capable of creating what nature cannot bring-forth on its own”.

Menurut Aristoteles teknologi tidak hanya meniru alam, namun mampu menciptakan apa yang tidak dapat dibawa oleh alam dengan sendirinya, dimana teknologi digambarkan sebagai sintesis ideal dari produksi alami dan teknis. Konsepsi Aristoteles ini dapat menjadi pijakan dalam melihat bagaimana fenomena alam dikonseptualisasikan dengan ilmu matematika oleh Gottfried Wilhelm Leibniz pada abad ketujuh belas (Tardieu et al., 2020). Konsep matematika Gottfried kemudian berkembang menjadi cikal-bakal teknologi digital yang telah mengubah tatanan hidup manusia dan bagaimana manusia berkomunikasi dan berinteraksi.

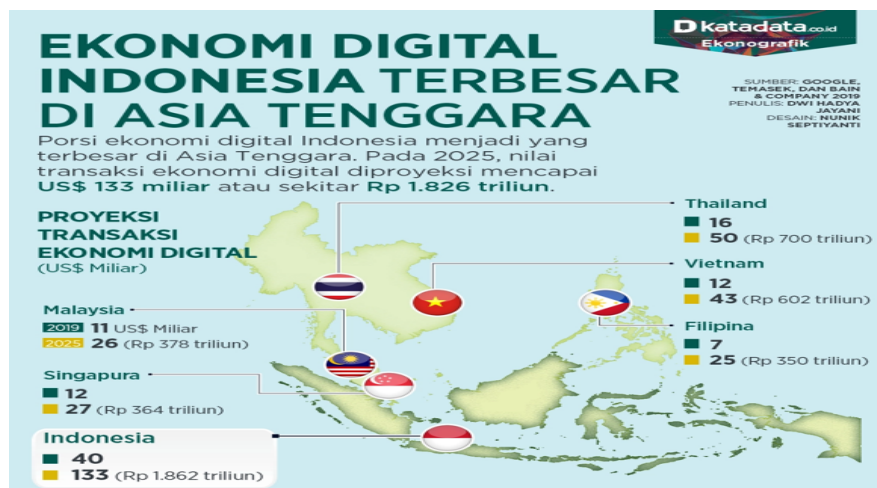
Teknologi digital membuka jalan bagi perangkat komunikasi dan informasi multi-fungsi seperti komputer dan *smartphone*, yang semakin cepat, portabel, dan bertenaga lebih tinggi, yang dapat diaplikasikan pada semua sektor kehidupan. Dengan semua revolusi digital ini, teknologi digital telah membuat hidup manusia lebih mudah, lebih cepat, lebih transparan, dan lebih menyenangkan. Teknologi digital menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari yang memfasilitasi komunikasi, dan interaksi serta akses pada informasi yang bebas rintangan.

Dalam waktu beberapa dekade, teknologi komunikasi digital berkembang menjadi aplikasi *komputer* dan telepon genggam seluler, yang diproduksi secara massal. Perkembangan ini ditandai dengan kebangkitan media baru (*new media*) terutama berkaitan dengan teknologi komunikasi dan kemaslahatan bagi umat manusia (Unde, 2018). Perkembangan teknologi digital pada gilirannya menuju pada Digitalisasi dalam berbagai aspek kehidupan, yang berperan dalam meningkatkan kecepatan transmisi dan pada akhirnya mengubah cara manusia berkomunikasi, bekerja, belajar dan berinteraksi satu sama lain. Suatu hal yang tidak dapat dielakkan adalah bagaimana perkembangan teknologi digital di tengah-tengah masyarakat telah membentuk suatu tatanan kehidupan baru yang membawa nilai-nilai yang baru pula. Tatanan dan Nilai baru ini melahirkan istilah “Budaya digital” sebagai konsep yang menggambarkan bagaimana teknologi dan internet membentuk manusia, untuk berinteraksi satu dengan yang lainnya (Khuwaileh, 2020).

Terdapat sejumlah alasan mengapa beradaptasi dengan budaya digital begitu penting bagi kehidupan sosial masyarakat, tidak terkecuali pada konteks korporasi. Perkembangan teknologi digital dalam dunia bisnis dan korporasi, telah menghadirkan suatu pergeseran pada bagaimana *organizational behaviour and habits* (Andrew Sykes and Hanlie Van Wyk, 2018). Pemanfaatan teknologi digital merombak sistem *vertical hierarchy* dalam sistem komunikasi korporasi, dan menggantinya dengan suatu konsep dan model komunikasi yang efisiensi, fleksibel, transparan serta cepat dan tepat (Guy, 2019). Selain itu, inovasi secara terus-menerus merupakan prinsip utama dari kolaborasi korporasi dan teknologi digital. Inovasi mendorong terciptanya *digital mindset*. *Digital mindset* dalam korporasi, mendorong kolaborasi dan integrasi yang menyeluruh pada publik internal dan eksternal korporasi. Terciptanya suatu tatanan yang kolaboratif dan terintegrasi, menumbuhkan konsep *open culture* (Legner et al, 2017). *Open culture* memungkinkan budaya korporasi terbangun dari segala arah dan akan meminimalkan peran pimpinan sebagai fasilitator yang memastikan integrasi dan kolaborasi semua elemen dalam suatu korporasi.

Potensi yang dihadirkan oleh teknologi digital pada dunia korporat, meningkatkan angka pertumbuhan bisnis berbasis digital. Digitalisasi dalam dunia korporasi dan bisnis telah berkembang sedemikian pesat di seluruh negara di dunia. Data “*Worldwide Digital Transformation 2020 Predictions - IDC 2018 Digital Business Survey*” dari IDC FutureScape yang dirilis lembaga riset digital AI Multiple (2020) mengungkapkan bahwa sebanyak 89 persen dari perusahaan yang mereka teliti, telah dan akan mengadopsi konsep digitalisasi bisnis pada 2020. Prediksi *Worldwide Digital Transformation* (IDC FutureScape, 2020) juga mengungkapkan bahwa, perusahaan di seluruh dunia akan menginvestasikan (estimasi) senilai 265 Miliar USD dalam proses transformasi digitalisasi bisnis pada tahun 2023.

Tren yang sama juga terjadi pada korporasi di Indonesia. Indonesia saat ini menjadi *pioneer* digitalisasi korporasi di Kawasan Asia Tenggara, dan memperoleh predikat ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara pada tahun 2019 (Katadata, 2019). Investasi bisnis digital Indonesia pada tahun 2019 mencapai angka 40 Miliar USD dan diprediksi akan meningkat 200 persen menjadi 133 Miliar USD pada tahun 2025.



Gambar 1 Trend Ekonomi Digital Asia tenggara (dalam Katadata, 2019)

Perkembangan teknologi dan korporasi berjalan beriringan menjadi dua serangkai yang tidak terpisahkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bill Gates, salah satu pelopor teknologi komputer digital terbesar di dunia:

“Information technology and business are becoming inextricably interwoven. I don't think anybody can talk meaningfully about one without the talking about the other.”
Bill Gates (2022)

Digitalisasi bisnis menunjukkan bagaimana kolaborasi teknologi dan bisnis telah terjalin begitu erat, sehingga di dunia modern ini, kita sudah tidak lagi dapat membahas bisnis dan korporasi tanpa membicarakan teknologi. Kolaborasi ini telah mengubah struktur dan system korporasi, memungkinkan komunikasi pesan-pesan korporasi menjadi lebih terbuka, cepat, tepat sasaran dan berbasis pada data digital.

1. Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital: A Challenge to Corporate's Sustainability

Kemajuan teknologi tentunya memberikan angin segar dan sebuah janji pada masa depan yang lebih baik, dengan segala kemudahan dan efisiensi yang ditawarkan. Namun, kemajuan teknologi tetap harus diimbangi dengan kemajuan pada aspek sosial, moral dan

budaya manusia. Seperti yang diungkapkan Francis Fukuyama, dalam bukunya *End of History and the Last Man* (Fukuyama, 2016):

“The experience of the twentieth century made highly problematic the claims of progress on the basis of science and technology. For the ability of technology to better human life is critically dependent on a parallel moral progress in man. Without the latter, the power of technology will simply be turned to evil purposes, and mankind will be worse off than it was previously”

Fukuyama berpendapat bahwa perkembangan pesat teknologi di abad kedua puluh telah membuat klaim kemajuan melahirkan ironi. Jika didasarkan pada sains dan teknologi, kemampuan teknologi menciptakan kehidupan manusia yang lebih baik. Namun, kriteria lebih baik tersebut sangat tergantung pada kemajuan moral paralel dalam diri manusia sendiri. Tanpa didukung oleh nilai, moral, sosial dan budaya yang mampu mengimbangi, kekuatan teknologi hanya akan beralih kepada tujuan jahat, dan umat manusia justru akan menjadi lebih terpuruk daripada sebelumnya. Anekdote dari Fukuyama ini, dapat menjadi pengantar yang tepat untuk menggambarkan fenomena perkembangan teknologi digital, dan dampaknya kepada korporasi di dunia. Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang masif pada korporasi, dimana persaingan berlangsung semakin pesat dan korporasi yang bertahan adalah yang mampu menyesuaikan diri. CEO Perusahaan Jasa Teknologi dan Konsultasi Bisnis *Accenture*, Pierre Nanterme, mengungkapkan (dalam *World Economic Forum*, 2016):

“Digital is the main reason just over half of the companies on the Fortune 500 have disappeared since the year 2000”

Sejak tahun 2000, 500 perusahaan yang terdaftar sebagai perusahaan *Fortune500*, telah menghilang dari daftar perusahaan teratas dunia. Perubahan yang dihadirkan oleh teknologi digital telah “menyeleksi” korporasi yang mampu bertahan dan menyesuaikan diri, atau menyerah pada kebangkrutan dan akuisisi. Perubahan yang terjadi pada teknologi, layanan, kemampuan, dan model bisnis digital baru, yang mempengaruhi dan mengubah nilai layanan dan barang industri pada korporasi, sering disebut dengan istilah “Digital Distruptor” (Skog et al., 2018).

Disrupsi dari perspektif korporasi, sangat dirasakan oleh korporasi “tradisional” yang banyak berinvestasi pada kondisi atau keadaan lama dan operasional yang khas atau terencana. Disrupsi dirasakan oleh korporasi tradisional karena proliferasi proses atau artefak digital mengarahkan pada perubahan pada struktur industri yang mapan, karena itu korporasi mapan menghadapi tekanan berat untuk merespons. Transformasi digital atau perubahan berbasis teknologi dalam korporasi ini berpotensi mengubah model komunikasi

korporat. Untuk dapat beradaptasi dengan transformasi digital, struktur korporasi harus direorganisasi dari pengambilan keputusan hierarkis menuju pada struktur tangkas fleksibel berbasis digital (Christensen 2013).

Transformasi digital di era disrupsi pada kenyataannya berpotensi menyebabkan turbulensi lingkungan yang diinduksi oleh teknologi digital yang dapat menimbulkan pergolakan pada tingkat korporasi. Pergolakan ini terjadi sebab disrupsi digital memanfaatkan teknologi digital untuk melemahkan model konsumsi, persaingan, dan sumber daya korporasi yang sudah mapan (Elbanna and Newman 2016). Menghadapi ancaman disrupsi digital, membutuhkan suatu sistem kerja korporasi yang responsif karena kecepatan dan sifat sistemis dari perubahan lingkungan akibat transformasi digital (Elbanna and Newman 2016). Namun, disrupsi digital tidak selalu menjadi ancaman, inovasi digital dan efek sistemisnya dapat berfungsi sebagai *support system* bagi korporasi yang mampu beradaptasi dengan transformasi digital kemudian menyempurnakan potensinya (Elbanna and Newman 2016).

Dalam pendekatan empiris kontemporer terdapat tiga karakteristik mendasar dari disrupsi digital (Skog, Wimelius and Sandberg 2018); Pertama, disrupsi digital berasal dari inovasi digital dan secara cepat menciptakan iklim kompetitif bagi korporasi. Kedua, Disrupsi digital menciptakan perubahan-perubahan yang berlangsung dengan cepat, di mana inovasi digital secara fundamental mengubah logika dan sistem dalam komunikasi korporasi. Ketiga, elemen kunci disrupsi digital adalah inovasi digital yang bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana dan mengapa disrupsi digital hadir dan menciptakan kondisi yang dapat menguntungkan bagi korporasi atau justru berpotensi fatal.

2. Transformasi Digital dan Pergeseran Budaya Korporasi

Perkembangan teknologi digital dapat diibaratkan sebagai 2 sisi mata uang, bagi tatanan kehidupan manusia. Di satu sisi, teknologi digital dengan segala kecanggihannya, mampu menopang dan memudahkan segala aspek kehidupan, namun di sisi lain, dapat menjadi gangguan (disrupsi) dan ancaman bagi segala aspek kehidupan sosial, termasuk bagi keberlangsungan Korporasi. *McKinsey Digital Global Survey* pada tahun 2016 dan 2017, mengungkapkan kemungkinan “berbahaya” dari disrupsi digital dan fakta bahwa *digitalization* berpeluang dalam menghancurkan stabilitas ekonomi (McKinsey, 2017). Stabilitas ini berhubungan dengan ekonomi mikro (sewa ekonomi/ *economic rent*) dimana laba yang diperoleh melebihi biaya modal perusahaan. Menurut McKinsey, Digitalisasi mengacaukan rencana korporasi untuk memperoleh surplus dengan menciptakan suatu *bargaining position* atau “nilai” lebih bagi pelanggan daripada bagi perusahaan. Ini tantangan besar bagi korporasi

yang berharap untuk mengubah kekuatan digital menjadi keuntungan ekonomi. Digitalisasi juga mengubah peran distribusi menjadi perlahan-lahan tergantikan, dengan konsep pilihan tak terbatas dan transparansi harga, yang dihadirkan oleh digitalisasi. Penawaran digital yang dapat direproduksi secara bebas, instan, dan sempurna, telah menuntut korporasi untuk mampu “*keep up*” dan bersaing, salah satunya dengan menekan margin dan harga.

Penelitian lainnya dari Ray & Chakraborty (2003), menunjukkan bagaimana kegagalan merupakan suatu realitas kejam yang tidak terpisahkan dari dunia digital. Penelitian Ray & Chakraborty didukung oleh data dari Lembaga konsultasi bisnis CapGemini.com (2015) yang kurang lebih sama dengan data yang dirilis oleh McKinsey, yang menunjukkan bahwa Sejak tahun 2000, 52% perusahaan yang terdaftar pada Fortune 500 mengalami bangkrut, diakuisisi atau tutup secara permanen. Sebagai bahan perbandingan, perusahaan-perusahaan di AS pada tahun 1958 berada dalam indeks rata-rata 61 tahun. Pada tahun 1980, *tenure* rata-rata perusahaan di AS adalah 25 tahun, dan pada tahun 2011 *tenure* rata-rata mengalami penurunan drastis menjadi hanya 18 tahun. Hasil penelitian CapGemini.com mengungkapkan bagaimana era disrupsi digital menjadi masa-masa yang menantang bagi korporasi karena kecepatan, volume, dan kompleksitas perubahan meningkat begitu drastis.

Hasil yang sama dengan penelitian McKinsey dan CapGemini.com, ditunjukkan oleh Katadata.com, media *online* alternatif di Indonesia. Katadata menerbitkan artikel online dengan judul yang dramatis, “Roboh Dihantam Disrupsi Digital” (Katadata.Co.Id, 2020), yang mengulas bagaimana korporasi raksasa dunia, harus menyerah pada serangan “badai” disrupsi digital dan menutup gerai mereka secara permanen di Indonesia. Melalui investigasi jurnalistik, Katadata memaparkan bagaimana disrupsi telah mengubah peta persaingan bisnis, yang memaksa perusahaan dengan merek ternama dunia harus menutup operasionalnya, di Indonesia. Diantaranya adalah perusahaan kamera legendaris asal Jepang, *Nikon* dan *Olympus* yang mengumumkan penutupan operasionalnya karena penyusutan pasar. Selain itu, jaringan toko mainan *Toys R Us* juga terpaksa menutup operasionalnya pada 2017 lalu karena bangkrut dan kalah bersaing dengan sejumlah *e-commerce*. Perusahaan besar lainnya adalah *Lotus Departemen Store* dan jaringan toko kaset *Disc Tarra* yang menutup operasionalnya karena kalah bersaing dengan toko digital (Katadata.Co.Id, 2020).

Lantas bagaimana perusahaan besar ini, tidak dapat beradaptasi dengan perubahan di era teknologi digital? Riset dari McKinsey (2016) menunjukkan bahwa 70 persen dari program perubahan skala besar yang kompleks oleh korporasi besar, tidak mencapai tujuan yang diharapkan. Salah satu kendala utama, menurut badan riset McKinsey adalah

kurangnya keterlibatan karyawan, dukungan manajemen yang tidak memadai, kolaborasi lintas fungsi yang buruk dan kurangnya akuntabilitas. Selain itu, mempertahankan dampak transformasi membutuhkan pengaturan ulang besar-besaran (*reformation*) dalam pola pikir dan perilaku, dan sebagian besar *stakeholders* dan pimpinan perusahaan belum benar-benar memahami bagaimana cara mencapainya. Berdasarkan penelitian McKinsey, transformasi digital suatu korporasi tidak hanya ditopang oleh kecanggihan teknologi dan inovasi, namun aspek yang utama adalah budaya korporasi tersebut. Budaya korporasi berperan dalam menopang transformasi digital, khususnya pada bagaimana membentuk pada pola pikir, nilai, karakter manusia di dalam korporasi (Jo Hatch and Schultz, 1997).

Secara garis besar, laporan yang dipublikasikan oleh McKinsey mengindikasikan bahwa tantangan bagi korporasi adalah pada menentukan komunikasi korporat yang efektif untuk membangun dan menjaga reputasi dan narasi positif dari organisasi. Tantangan lainnya adalah kenyataan bahwa perusahaan di seluruh dunia masih kekurangan strategi komunikasi perusahaan berkelanjutan secara ekonomi dalam jangka panjang (*Economic Sustainability*). Data juga menunjukkan bahwa karyawan di seluruh dunia belum memiliki gambaran yang jelas mengenai ke mana arah perusahaan mereka, sementara 50% melakukan penelitian online mereka sendiri untuk menentukan seberapa baik kinerja perusahaan mereka. Berdasarkan laporan Mc.Kinsey, tantangan utama korporasi di era disrupsi, adalah Introversi dan komunikasi yang tidak konsisten serta perencanaan jangka panjang. Laporan mc.kinsey menunjukkan bahwa perencanaan strategi komunikasi memiliki manfaat sangat mendasar, namun, strategi tersebut tidak efektif jika tidak memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Tantangan terbesar lainnya adalah menggunakan media sosial secara strategis. Menurut Indrianty Sudirman (Sudirman, 2020), Media sosial saat ini memegang peranan yang sangat penting dalam proses komunikasi khususnya sebagai media promosi, *marketing* dan *brand equity* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

“Social media currently plays a very important role as a process of communication and interaction between humans that is not limited by time and space. It is also used as a promotional media by companies to introduce their products to consumers. ...The results showed that social media marketing and brand equity had a positive and significant effect on... social media has successfully built brand equity, which in turn affects the buying decision”

Laporan dari Blake Morgan, seorang kontributor senior dari majalah Forbes.com (2019) mendukung temuan dari riset sebelumnya. Dalam artikelnya yang berjudul *“Companies That Failed At Digital Transformation And What We Can Learn From Them”*, Morgan menemukan lima alasan utama mengapa ratusan perusahaan besar di seluruh dunia

gagal melewati “badai” yang dihadirkan oleh disrupsi digital, disertai contoh kasus yang terjadi pada korporasi besar yang telah mendunia;

- a. Mayoritas upaya transformasi digital menemui hambatan dan kegagalan
- b. GE menciptakan unit bisnis digital baru tetapi berfokus pada ukuran alih-alih kualitas
- c. *Ford* memulai layanan digital baru yang terpisah dari perusahaan lainnya alih-alih mengintegrasikan solusi digital
- d. *Procter & Gamble* tidak mempertimbangkan persaingan atau kehancuran ekonomi yang akan datang sehingga upaya peralihan kepada sistem digital menemui hambatan dan kegagalan

Blake Morgan menambahkan bahwa transformasi digital yang gagal tidak berarti akhir dari sebuah perusahaan, tetapi dapat sangat merugikan secara ekonomi, sumber daya, waktu, dan kredibilitas. Sejumlah studi berusaha mengisi gap mengenai tantangan di era digital yang dapat diubah menjadi peluang. Penelitian dari Ji, Zhou, dan Zhang pada tahun 2023, berjudul “*The Impact of Digital Transformation on Corporate Sustainability: Evidence from Listed Companies in China*” mengungkapkan bagaimana perusahaan digital mampu bertahan di antara robohnya nama-nama besar dalam dunia korporasi. Hasil penelitian Ji, Zhou, dan Zhang (2023) mengungkapkan bagaimana koefisien *Digital to Innovation* terhadap *Sustainability* secara signifikan menunjukkan angka positif pada tingkat statistik 1%. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan inovasi perusahaan melalui transformasi digital dan kemudian meningkatkan keberlanjutan ekonomi perusahaan (Ji, Zhou, and Zhang, 2023) . Penelitian Ji, Zhou, dan Zhang (2023) secara garis besar mengungkapkan bahwa transformasi digital mendukung keberlangsungan korporasi secara ekonomi. Namun, lingkungan korporasi -termasuk budaya korporasi- yang kondusif juga diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasi dan mewujudkan inovasi. Hal ini dibutuhkan sebagai langkah mendorong keberlanjutan (*sustainability*) korporasi melalui transformasi digital.

Penelitian lainnya dari *Massachusetts Institution of Technologies - Sloan Management Review* (MIT Sloan Review, 2019) mendukung temuan dari penelitian sebelumnya. *MIT Sloan Review* mengungkapkan bahwa kunci untuk menahan kekuatan disruptif digitalisasi bukanlah sekedar pada transformasi pada teknologi yang semakin canggih, namun terletak pada jiwa korporasi, yaitu orang-orang di dalamnya. Penelitian Kane (dalam MIT Sloan Review, 2019) tentang transformasi digital menunjukkan bahwa aspek yang mendukung korporasi dalam tatanan ekonomi saat ini adalah penerapan perubahan pada aspek sumber daya manusia, yang dimulai dengan pengaturan ulang perusahaan,

pengembangan model sumber daya manusia baru, dan menerapkan keterampilan kepemimpinan baru. Secara sederhana, perubahan tersebut harus dimulai pada hal yang paling mendasar, yaitu budaya korporasi (MIT Sloan Review, 2019).

Tiga hal utama yang ditekankan dalam membangun fondasi kekuatan korporasi melawan badai disrupsi adalah: 1). Pemimpin yang sukses memandu perubahan digital harus berfokus pada budaya korporasi; 2). Mengidentifikasi budaya sebagai prioritas dan berinvestasi di dalamnya; 3). Lebih dari sekadar berinvestasi dalam membangun budaya baru, korporasi juga menciptakan budaya baru untuk mendorong perubahan lebih lanjut dan membangun keunggulan yang kompetitif.

3. Korporasi Modern Indonesia and Its Digital Breakthrough

Kemunculan Indonesia sebagai peringkat tertinggi dalam perkembangan ekonomi berbasis digital, tidak lantas menjadikan Indonesia kebal pada badai disrupsi. Data dari Harvey Nash survey pada 2005 (Harvey Nash CIO Survey, 2015) mengungkapkan, terdapat 5 industri yang menghadapi dampak besar dari era disrupsi digital, yakni; *Transportation/logistics, E-commerce, Healthcare, construction, serta oil and gas*. Ketua Umum Kamar Dagang Indonesia, Arsjad Rasjid, mengungkapkan bahwa sebanyak 52% Perusahaan Besar di Indonesia Bangkrut Akibat Digitalisasi (Okezone Economy, 202). Data ini didukung oleh release dari hasil penelusuran media nasional Kompas Indonesia, yang mengungkapkan bahwa terdapat 90% perusahaan startup yang harus gulung tikar karena tidak mampu menahan gempuran badai disrupsi dan digitalisasi ekonomi (Kompas.id, 2021). Pada sisi yang berlawanan, sejumlah perusahaan rintisan pengusaha Indonesia, mampu mengelola tantangan di era disrupsi menjadi peluang, sehingga mampu melejit dan mempertahankan eksistensinya dengan memanfaatkan potensi teknologi digital.

a. Gojek Indonesia - Layanan Online Transportations

Salah satu korporasi di Indonesia yang menjadi pelopor inovasi komunikasi korporat berbasis digital adalah Gojek Indonesia. Perusahaan berbasis digital yang terkemuka di Indonesia ini, melakukan merger pada 17 Mei 2021 dengan valuasi saham yang diperkirakan mencapai angka 40 Miliar Dolar (djkn.kemenkeu.go.id, 2021). Gojek merupakan Perusahaan penyedia layanan *on-demand* berbasis aplikasi digital. Gojek Indonesia saat ini terdaftar sebagai 56 Perusahaan yang mengubah dunia, berdasarkan *release Fortune* atau disebut juga dalam daftar "*Change the World*" (dalam Gojek, 2021). Gojek Indonesia juga berhasil meraih peringkat ke-17, bersama sejumlah perusahaan-perusahaan kelas dunia lainnya

seperti Apple (peringkat-3), Unilever (peringkat-21), dan Microsoft (peringkat-25). Gojek Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan asal Asia Tenggara yang masuk dalam daftar tersebut, dalam usianya yang baru menginjak 10 tahun. Gojek Indonesia telah meraih sejumlah *recognition* baik nasional maupun internasional. Gojek tampil melesat melampaui sejumlah pesaingnya dalam bisnis penyedia layanan transportasi, *delivery* dan distribusi *logistic*.

Kebangkitan ini diawali dari sebuah keputusan besar, yang mengubah *system*, struktur dan model komunikasi korporasi Gojek Indonesia, secara keseluruhan. ***The digital breakthrough*** atau terobosan digital yang dilakukan Gojek Indonesia, diawali dengan perubahan signifikan pada *system* pengambilan keputusan yang awalnya bersifat hierarkis menuju pada struktur tangkas fleksibel berbasis digital. Terobosan ini menjadi *the turning point* bagi Gojek Indonesia pada tahun 2014. Dari awal kehadirannya pada tahun 2011, layanan Gojek Indonesia hanya terbatas di area Jabodetabek, kini layanan Gojek Indonesia sudah merambah ke hampir seluruh provinsi di Indonesia, dan 4 negara ASEAN dengan 10 jenis produk jasa layanan berbasis *digital service reservation*. Gojek Indonesia menyadari 2 sisi mata uang dari kecanggihan teknologi, yang dalam satu sisi dapat memberikan kemudahan dan efisiensi namun disisi lain dapat menciptakan perubahan-perubahan yang berlangsung dengan cepat, yang mengubah logika dan *system* dalam komunikasi korporasi (Skog et al., 2018).

b. Tokopedia - Online Retailer

Tokopedia didirikan pada tahun 2009, dengan konsep online retailer atau toko daring. Tokopedia kemudian bertransformasi menjadi sebuah unicorn yang berpengaruh tidak hanya di Indonesia tetapi juga di Asia Tenggara (“10 Marketplace Terbaik Dan Terpopuler Di Indonesia — PapiTekno, 2022). Hingga saat ini, Tokopedia termasuk marketplace yang paling banyak dikunjungi oleh masyarakat Indonesia (SWA.Co.Id, 2018; Wartakotalive.Com, 2018).

Tokopedia mendukung pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan perorangan untuk mengembangkan usaha mereka dengan memasarkan produk secara daring. Pada 17 Mei 2021, Tokopedia dan Gojek mengumumkan resmi merger dan membentuk Grup GoTo (IDNFinancials, 2022). Nama GoTo sendiri berasal dari singkatan Gojek dan Tokopedia dan juga berasal dari kata gotong-royong. Sejak berdiri, Tokopedia Indonesia telah berhasil meraih sejumlah penghargaan di antaranya; *Best Company in Consumer Industry dari Indonesia Digital Economy Awards 2016*; *Top 3 Chart di Google Play*; *'Fastest Value Growth'* dalam acara BrandZ™ *Top 50 Most Valuable Indonesian Brands*; *'Best Companies to Work For'* dari HR Asia Awards; Tokopedia juga meraih penghargaan *Most*

Trusted Brand dalam ajang Selular Award 2022; dan Meraih Penghargaan UMKM's *Most Favorite eCommerce* Dalam Ajang Selular Award 2022 (TeknoTempo.Co, 2022).

c. Traveloka - Layanan *Online Travel Reservations*

Didirikan pada tahun 2012 oleh Ferry Unardi, Derianto Kusuma, dan Albert Zhang, Traveloka merupakan perusahaan yang menyediakan layanan pemesanan tiket pesawat dan hotel secara daring, yang awalnya fokus pada destinasi perjalanan domestik di Indonesia. Traveloka merupakan salah satu perusahaan rintisan (*startup*) berstatus unicorn asal Indonesia yang mengembangkan layanannya pada pemesanan tiket pesawat, kereta api, bus, penyewaan mobil, reservasi hotel dan berbagai aktivitas wisata lainnya. Sejak tahun 2015, Traveloka mulai berekspansi ke sejumlah negara di Asia Tenggara seperti Singapura, Malaysia, Vietnam, Thailand, dan Filipina (Traveloka Indonesia, 2023).

Sebagai salah satu perusahaan berbasis digital yang terdepan di Indonesia, Traveloka telah dianugerahi sejumlah penghargaan bergengsi baik tingkat nasional maupun internasional. Beberapa diantaranya adalah; "*Most Powerful Indonesia Technology Brand and Most Innovative Brand*" oleh BrandZ yang bernaung di bawah perusahaan komunikasi global WPP; Traveloka memiliki total 61,7%share, sehingga berhak disebut sebagai "*Most Powerful Indonesian Technology Brand*" dengan eks-poin sebesar 144 yang menempatkan Traveloka sebagai "*Most Innovative Brand*" ("Uncover New Experience", 2020; Traveloka Indonesia, 2020; Traveloka Indonesia, 2023). Kehadiran korporasi berbasis digital dengan berbagai keunggulan dan prestasinya, selain membawa angin segar bagi perekonomian negara Indonesia, pada kenyataannya membawa dampak yang cenderung *disruptive* pada perusahaan yang masih menjalankan bisnis secara konvensional. Berkembangnya perusahaan digital seperti Go-To Indonesia dengan Gojek dan Tokopedia, dan Traveloka Indonesia, menimbulkan fenomena perubahan perilaku konsumen, dimana sebagian pasar mulai meninggalkan cara belanja konvensional dan beralih kepada layanan belanja dan transportasi *online* (Ekonomi Bisnis Sindo, 2019; Teknologi Bisnis, 2015; CNBC Indonesia, 2019). Sejumlah penelitian terkait kehadiran perusahaan berbasis digital juga mengungkapkan bagaimana kehadiran pelaku bisnis digital yang "mengganggu" keberadaan pelaku bisnis konvensional, salah satunya dengan pengurangan jumlah pasar yang cukup signifikan (Azzuhri et al. 2018; Hamid, 2019).

1.2. Rumusan Masalah

Inovasi teknologi komunikasi digital menghadirkan sejumlah perubahan fundamental pada aspek eksternal korporasi di Indonesia. Perubahan eksternal mendorong sejumlah adaptasi internal korporasi, termasuk penyesuaian pada pola pikir, nilai, dan aspek kultural korporasi lainnya.

- 1. Bagaimana Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital mengubah Pemahaman Budaya Korporasi di Indonesia?**
- 2. Bagaimana Teknologi Komunikasi Digital Mengatasi Tantangan dan Menjawab Peluang dari Pergeseran Budaya Korporasi Indonesia?**
- 3. Bagaimana Model Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital Terhadap Pergeseran Budaya Korporasi Indonesia?**

Disrupsi teknologi komunikasi digital pada budaya korporasi, menawarkan suatu pendekatan komunikasi korporat yang baru, dan memberikan peluang bagi korporasi untuk melihat teknologi digital dari sudut pandang yang berbeda.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis disrupsi teknologi digital dalam mengubah pemahaman budaya korporasi di Indonesia.
2. Untuk menganalisis disrupsi teknologi komunikasi digital tentang kemampuan mengatasi tantangan dan menjawab peluang dari pergeseran budaya korporasi Indonesia.
3. Untuk menganalisis model disrupsi komunikasi teknologi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini, adalah:

- a. Untuk menjadi literatur pelengkap bagi penelitian-penelitian sebelumnya yang mengangkat topik terkait teknologi komunikasi digital dan komunikasi korporat.
- b. Untuk memberikan sumbangsih dasar bagi studi lanjutan, serta menjembatani *Research Gap* pada studi disrupsi teknologi komunikasi digital dan budaya korporasi yang belum menyediakan penjelasan yang menyeluruh mengenai fenomena disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Indonesia.
- c. Memberikan rekomendasi teoritis untuk memperkuat eksistensi dan mempertahankan keberlangsungan korporasi di Indonesia.
- d. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya studi komunikasi dengan spesifikasi pada studi teknologi komunikasi digital, komunikasi organisasi, komunikasi korporat dan budaya korporasi.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dalam penelitian ini, adalah:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi bahan pertimbangan bagi korporasi di Indonesia dalam pengambilan keputusan strategis bagi korporasi terutama dalam mengatasi tantangan dan menjawab peluang dari disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pemahaman serta komunikasi korporasi.
- b. Memberikan pemahaman kepada pimpinan dan karyawan mengenai pentingnya bagi korporasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya, juga pentingnya memahami tantangan dan dinamika disrupsi teknologi komunikasi digital.
- c. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan pemahaman dan mengapresiasi peranan praktisi Komunikasi Korporat (*Public Relations*) dan fungsi komunikasi korporat dalam membangun reputasi korporasi.
- d. Menjadi referensi praktis berbagai kalangan yang tertarik dengan fenomena disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Indonesia.

1.5. Signifikansi Penelitian

Inovasi yang terus-menerus mendorong terciptanya *digital mindset*, yang menciptakan suatu tatanan yang kolaboratif dan terintegrasi. Konsep ini menumbuhkan *open culture*, yang

mengubah paradigma budaya korporat, dan memungkinkan budaya korporasi terbangun dari segala arah. Disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi, penting untuk diteliti dan dikaji lebih jauh dan mendalam, sebab temuan ini akan menggambarkan bagaimana korporasi dapat tetap relevan dan berkelanjutan di tengah gempuran “badai” disrupsi teknologi komunikasi digital.

Disrupsi teknologi komunikasi digital membawa tantangan dan peluang besar bagi korporasi, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian terkait disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap budaya korporat penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana teknologi komunikasi digital secara perlahan-lahan mengubah paradigma dan budaya korporasi, untuk dapat menyesuaikan diri pada perubahan zaman, seiring dengan perkembangan transformasi digital. Penelitian ini mengkaji bagaimana disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi, memungkinkan korporasi untuk dapat beradaptasi dan menjawab tantangan serta ancaman yang terjadi akibat oleh disrupsi teknologi komunikasi digital.

1.6. Nilai Kebaruan Penelitian

Dalam konteks komunikasi korporasi di Indonesia, telah cukup banyak penelitian yang membahas mengenai komunikasi korporat, namun belum ada yang secara spesifik membahas mengenai disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Indonesia. Menjadi menarik untuk melihat disrupsi teknologi komunikasi digital pada korporasi di negara berkembang seperti Indonesia, yang masih cukup kental dengan budaya kewenangan berjenjang. Penelitian ini berusaha untuk menyajikan suatu studi mengenai disrupsi teknologi komunikasi digital pada budaya korporasi modern di Indonesia dan bagaimana pergeseran budaya ini telah mengubah pemahaman pada keyakinan, nilai, karakter, kepemimpinan, komunikasi korporat dan proses pengambilan keputusan yang belum ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Komunikasi korporat awalnya lahir di era industrialisasi sebagai fungsi pembentukan citra dan hubungan baik korporasi dengan publik khususnya pemerintah dan pers (Argenti, 2003). Definisi komunikasi korporat kemudian berkembang menjadi suatu sistem komunikasi integratif (penyatuan dimensi internal dan eksternal korporasi) yang berfokus pada konsep kepemimpinan dan pengambilan keputusan dengan model *vertical hierarchy*. Terdapat celah (gap) yang belum terjawab oleh teori dan konsep komunikasi korporat, yakni apakah definisi komunikasi korporat yang ada saat ini masih relevan untuk diterapkan di era disrupsi teknologi komunikasi digital dengan situasi dan kondisi serta tantangan berbeda yang lebih kompleks?

Penelitian ini, berusaha menjawab pertanyaan tersebut, dengan meneliti disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran yang terjadi pada budaya korporasi di Indonesia.

1.7. Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini akan disajikan dalam lima bagian. Bagian pertama menjelaskan latar belakang studi, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta penjelasan mengapa penelitian ini signifikan untuk dilakukan, dan kebaruan atau *novelty* dari penelitian ini. Bagian ini memberikan garis besar bagaimana disrupsi teknologi komunikasi digital telah mengancam eksistensi dan *sustainability* korporasi dan bagaimana sejumlah korporasi di Indonesia bertahan dengan melakukan penyesuaian budaya melalui *digital breakthrough* yang mereka terapkan.

Bagian kedua memberikan *theoretical orientations* bagi penelitian ini. Bagian kedua memaparkan berbagai perspektif ilmu Komunikasi Korporat dan perkembangan teknologi komunikasi yang menandai munculnya era disrupsi digital. bagian kedua juga berisi penjelasan tentang kerangka konsep, asumsi penelitian, serta pendekatan konstruktif yang digunakan dalam penelitian ini.

Bagian ketiga menjelaskan metode penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian *qualitative* dengan menggunakan metode wawancara, observasi partisipatif dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan konstruktif – *interpretative* pada studi kasus mengenai pergeseran budaya korporasi Go To Indonesia (Gojek dan Tokopedia) dan Traveloka Indonesia. Sumber Data berasal dari narasumber dan responden beserta sumber data sekunder yang diambil dari pihak atau organisasi yang kredibel.

Bagian keempat menjelaskan hasil penelitian yang terdiri dari penjelasan mengenai era disrupsi teknologi komunikasi digital dan dampaknya pada lanskap bisnis di Indonesia. Bab ini juga membahas profil korporasi Go To Indonesia (Gojek dan Tokopedia) dan Traveloka Indonesia. Selanjutnya bab ini menggambarkan komunikasi korporat pada tiga perusahaan digital tersebut serta sejumlah aspek kultural dalam perusahaan seperti keyakinan, nilai, norma, struktur, orientasi, kepemimpinan, komunikasi eksternal, pengambilan keputusan dan efektivitas.

Bagian kelima menjelaskan mengenai analisa disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya pada korporasi digital, yang dimulai dari pergeseran paradigmatis, struktural dan budaya, serta pola perilaku. Bab ini juga menjelaskan bagaimana

disrupsi teknologi komunikasi digital telah mendorong korporasi untuk melakukan redefinisi pada pemahaman dan paradigma korporasi, yang menjadi landasan fundamental terjadinya pergeseran budaya.

Bab keenam berisi pembahasan hasil penelitian yang menggambarkan bagaimana disrupsi teknologi komunikasi digital pada budaya dan perilaku korporasi telah menjadikan korporasi sebagai suatu entitas digital yang adaptif, yang mampu menjawab tantangan dan peluang pergeseran paradigma dan budaya korporasi.

Bagian ketujuh menjelaskan analisa model disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Go To Indonesia (Gojek dan Tokopedia) dan Traveloka Indonesia. Go To Indonesia (Gojek dan Tokopedia) dan Traveloka Indonesia memiliki model disrupsi teknologi komunikasi digital yang cenderung sama. Dalam penelitian ini, model disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi berlangsung dalam 7 fase dan disingkat dengan akronim *DIGITILISE (Understanding, Reinventing and Redefining, Developing, Implementing, Evaluating, Improving and Strengthening)*.

Bagian kedelapan menyajikan kesimpulan, kontribusi peneliti pada kajian ilmu komunikasi korporat, dan *final remarks*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

“The 21st century corporation will be predicated on constant change and not stability. The corporation will be organized around networks and not hierarchies, built on shifting partnerships and alliances, not self-sufficiency.... In this much looser business environment, control gives way to persuasion and reputations will be paramount.... PR people will be in strong demand.”

Gavin Anderson

2.1. Komunikasi Korporat

Melalui komunikasi korporat, organisasi menerjemahkan peran eksistensinya, baik kepada internal maupun eksternal publiknya (Goldhaber 1993). Komunikasi korporat memandang komunikasi di dalam organisasi sebagai suatu aspek yang sangat penting, yang diibaratkan seperti *“the life blood of the organization, the glue that binds the organization, and the force that pervades the organization”* (Goldhaber 1993). Komunikasi korporat memandang bahwa komunikasi di dalam organisasi sangat menentukan bagaimana pesan akan disampaikan pada publik di luar organisasi. Budaya korporasi merupakan aspek dari dimensi internal korporasi, dan menunjukkan hasil dari bagaimana sebuah korporasi bekerja dan beroperasi. Budaya membentuk pengalaman kolektif dari sumber daya manusia di dalamnya, apa yang mereka yakini (*knowledge*), bagaimana mereka melihat karakter dan identitas diri mereka (*character and identity*) apa yang mereka hargai (*values*), serta tujuan dan implementasi strategi pencapaian tujuan tersebut (Pepper 1995).

1. Korporasi Sebagai Organisasi Bisnis: Tinjauan Sejarah

Korporasi merupakan organisasi yang memiliki kekuatan hukum untuk menjalankan aktivitas manajerial dan operasionalnya, sebagaimana didefinisikan oleh Hirst (Hirst, 2018) ;

“A corporation is an organization—usually a group of people or a company—authorized by the state to act as a single entity (a legal entity recognized by private and public law “born out of statute”; a legal person in legal context) and recognized as such in law for certain purposes.”

Hirst dari *Harvard Law School* mendefinisikan Korporasi sebagai organisasi, yang terdiri dari satu atau lebih grup manusia atau firma, yang diresmikan oleh hukum negara dimana korporasi tersebut berada sebagai entitas tunggal (entitas legal) yang dikenal sebagai unit atau organisasi berlandaskan hukum dengan tujuan-tujuan tertentu. Sementara itu, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI Daring, 2023) , arti kata korporasi adalah

badan usaha atau perusahaan besar yang sah atau badan hukum, yang terdiri dari satu atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar. Perusahaan merupakan kegiatan (pekerjaan dan sebagainya) yang diselenggarakan dengan peralatan atau dengan cara teratur dengan tujuan mencari keuntungan, dengan menghasilkan sesuatu, mengolah atau membuat barang-barang, berdagang, memberikan jasa, dan sebagainya (KBBI Daring, 2023).

Di Amerika, kata korporasi paling sering digunakan untuk menggambarkan perusahaan bisnis besar (Berry Johnson, 2022). Dalam bahasa Inggris Amerika, kata perusahaan dapat mencakup entitas seperti kemitraan, yang dalam bahasa Inggris Britania merupakan badan hukum yang terpisah. Di Eropa, korporasi didefinisikan berlandaskan pada hukum perusahaan yang ada di tiap negara (crescenzi, pietrobelli, and rabellotti, 2014). Di Inggris (Britania Raya) dan di negara-negara persemakmuran, istilah perusahaan (*company*) lebih banyak digunakan untuk menggambarkan jenis entitas yang sama sementara kata korporasi mencakup semua entitas perusahaan yang berbadan hukum. Di Jerman, korporasi disebut sebagai *kapitalgesellschaft* yang memiliki 4 tipe, yakni: 1). perseroan terbatas (*gesellschaft mit beschränkter haftung*); 2). perseroan terbatas wirausaha (*unternehmergesellschaft*); 3). perseroan terbatas publik (*aktiengesellschaft*); dan 4). kemitraan dibatasi oleh saham (*kommanditgesellschaft auf aktien*). Jika kita merunut pada sejarahnya, kata "korporasi" berasal dari *korpus*, bahasa Latin untuk tubuh, atau "tubuh manusia". Korporasi dalam sejarahnya dapat dibagi ke dalam beberapa era atau masa;

a. Era Justinianus

Pada masa Justinianus (527–565 SM), hukum Romawi mengakui berbagai entitas perusahaan dengan nama *korpus* atau *kolegium*. Setelah berlalunya Lex Julia pada masa pemerintahan Julius Caesar sebagai Konsul dan Diktator Republik Romawi (49–44 SM), dan penegasan kembali mereka pada masa pemerintahan Caesar Augustus sebagai *Princeps senatus dan Imperator* Angkatan Darat Romawi (27 SM–14 M), *collegia* membutuhkan persetujuan Senat Romawi atau Kaisar agar untuk dapat disahkan sebagai badan hukum (Ligt, 2001). Korporasi di masa ini merupakan asosiasi swasta yang diberikan hak istimewa dan kebebasan yang ditunjuk oleh kaisar.

b. Era Medieval

Era selanjutnya adalah era Abad Pertengahan, korporasi dihidupkan kembali dengan sedikit perubahan pada konsep *Corpus* (tubuh) dari era Justinianus. Tokoh yang penting dalam mengembangkan konsep korporasi di era ini adalah *Italian jurists* atau ahli hukum dari Italia, Bartolus de Saxoferrato dan Baldus de Ubaldis, yang menghubungkan korporasi

dengan metafora politik tubuh untuk menggambarkan negara (Canning, 2014). Di Eropa abad pertengahan, gereja-gereja menjadi tergabung dalam *City of London Corporation*. Penggabungan ini berangkat dari pemahaman yang berkembang di abad pertengahan, yang menganggap bahwa penggabungan akan bertahan lebih lama daripada kehidupan individualistis.

Berdasarkan penelusuran sejarah, korporasi (yang terdiri dari perusahaan komersial) tertua di dunia adalah komunitas pertambangan *Stora Kopparberg* di Falun, Swedia, yang pada tahun 1347 memperoleh piagam dari Raja Magnus Eriksson pada tahun (Canning, 2011). Pada abad pertengahan, pedagang melakukan bisnis melalui konstruksi hukum umum, seperti kemitraan. Setiap kali sekumpulan orang atau grup bertindak bersama dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan, hukum menganggap bahwa kemitraan muncul. Serikat awal dan perusahaan juga terlibat dalam regulasi persaingan antar pedagang. Perusahaan sewaan Belanda dan Inggris, seperti *Dutch East India Company (VOC)* dan *Hudson's Bay Company*, diciptakan untuk memimpin usaha kolonial negara-negara Eropa pada abad ke-17.

Bertindak di bawah piagam yang disetujui oleh pemerintah Belanda, Perusahaan Hindia Timur Belanda mengalahkan pasukan Portugis dan memantapkan dirinya di Kepulauan Maluku, Indonesia untuk mendapatkan keuntungan melalui tingginya permintaan rakyat Eropa akan rempah-rempah. Investor di VOC diberikan sertifikat kertas sebagai bukti kepemilikan saham, dan dapat memperdagangkan saham mereka pada Bursa Efek di Amsterdam. Pemegang saham juga secara eksplisit diberikan tanggung jawab terbatas dalam piagam perusahaan (Canning, 2011).

Di Inggris, pemerintah menciptakan perusahaan di bawah piagam kerajaan atau Undang - Undang Parlemen dengan pemberian monopoli atas wilayah tertentu. Contoh paling terkenal, perusahaan yang didirikan pada tahun 1600, yaitu *East India Company of London*. Ratu Elizabeth memberinya hak eksklusif untuk berdagang dengan semua negara di sebelah timur Tanjung Harapan. Beberapa perusahaan saat itu bertindak atas nama pemerintah, dan memperoleh pendapatan dari eksploitasinya pada negara asing. Selanjutnya, perusahaan menjadi semakin terintegrasi dengan kebijakan militer dan kolonial Inggris dan kemudian, sama seperti kebanyakan perusahaan di era pertengahan, bergantung pada kemampuan Angkatan Laut Kerajaan untuk mengendalikan rute perdagangan. Pada akhir abad ke-18, Stewart Kyd, penulis risalah pertama tentang hukum korporasi (perusahaan) mendefinisikan perusahaan sebagai;

“A collection of many individuals united into one body, under a special denomination, having perpetual succession under an artificial form, and vested, by

the policy of the law, with the capacity of acting, in several respects, as an individual, particularly of taking and granting property, of contracting obligations, and of suing and being sued, of enjoying privileges and immunities in common, and of exercising a variety of political rights, more or less extensive, according to the design of its institution, or the powers conferred upon it, either at the time of its creation or at any subsequent period of its existence.” (Stewart Kyd dalam A Treatise on the Law of Corporations, 1793).

c. Era Modern (Abad ke-18 sampai sekarang)

Akibat pengabaian pada teori ekonomi merkantilisme pada akhir abad ke-18 dan munculnya liberalisme klasik dan teori ekonomi *laissez-faire* sebagai hasil dari revolusi ekonomi yang dipimpin oleh Adam Smith dan ekonom lainnya, perusahaan beralih dari entitas yang berafiliasi dengan pemerintah atau serikat menjadi entitas ekonomi publik dan swasta yang bebas dari arahan pemerintah (dalam Naggar, 1977). Smith menulis dalam karyanya tahun 1776 *The Wealth of Nations* bahwa aktivitas perusahaan massal tidak dapat menandingi kewirausahaan swasta, karena orang yang bertanggung jawab atas uang orang lain, tidak akan terlalu peduli seperti yang mereka lakukan dengan uang mereka sendiri (“Laissez-Faire”, 2015).

Perkembangan signifikan terakhir dalam sejarah korporasi dan perusahaan di Eropa adalah keputusan *House of Lords* tahun 1897. *House of Lords* mengkonfirmasi badan hukum perusahaan yang terpisah, dan bahwa kewajiban perusahaan terpisah dan berbeda dari pemiliknya (Smiddy and Cunningham, 2010). Di Amerika Serikat, membentuk perusahaan biasanya membutuhkan tindakan legislasi hingga akhir abad ke-19. Banyak perusahaan swasta, seperti perusahaan baja *Carnegie* dan *Rockefeller's Standard Oil*, menghindari model perusahaan karena alasan birokratis ini. Pemerintah negara bagian mulai menerapkan undang-undang perusahaan yang lebih permisif dari awal abad ke-19, dengan tujuan mencegah perusahaan tertentu mendapatkan terlalu banyak kekayaan dan kekuasaan (Smiddy and Cunningham, 2010).

Dalam perkembangan praktik korporasi modern, sebuah korporasi, secara teori, dimiliki dan dikendalikan oleh para anggotanya. Dalam perusahaan saham gabungan, anggotanya dikenal sebagai pemegang saham, dan masing-masing saham mereka dalam kepemilikan, kontrol, dan keuntungan korporasi ditentukan oleh porsi saham di perusahaan yang mereka miliki.

2. Perkembangan Ilmu Komunikasi Korporat

a. Perkembangan Teoritis

Pada awal perkembangannya, ilmu komunikasi korporat menggunakan pemahaman tradisional, di mana ilmuwan komunikasi korporat bersikap 'defensif' dan menentang hubungan dekat antara penyelidikan teoretis dan praktik. Sejumlah akademisi menganggap hampir semua jenis intervensi dan mediasi praktisi pada aspek teoritis komunikasi korporat, termasuk penelitian dan konsultasi terapan, telah merugikan penelitian dasar dan fundamental terkait komunikasi korporat (Cornelissen, 2004).

Dalam pandangan para akademisi komunikasi korporat, teori komunikasi korporat didasarkan pada pemahaman dasar, validitas, abstraksi dan refleksi independen dan objektif. Sementara, orientasi praktisi dilandaskan pada pencapaian, efektivitas, konsentrasi, aksi serta kreasi. Perbedaan asumsi dasar ini, membuat akademisi ilmu komunikasi korporat beranggapan bahwa penelitian akademis diarahkan pada pemahaman, daripada penerapan praktis. Oleh karena itu, orientasi akademik komunikasi korporat, berbeda cukup jauh dari refleksi praktisi korporat mengenai profesi mereka (Kover dalam Cornelissen, 2004). Sebagai akibat dari keretakan antara domain akademik dan praktisi ini, banyak praktisi komunikasi korporat mengabaikan teori dan penelitian, karena tidak memberikan sesuatu yang bermanfaat dan relevan untuk profesi mereka.

Dalam perkembangannya, ilmu komunikasi korporat mulai mengalami perubahan kepada praktik komunikasi korporasi yang berlandaskan pada pijakan teoritis. Wawasan dan pengetahuan berasal dari hubungan kolaboratif yang mapan antara akademisi dan praktisi, yang memastikan validitas dalam pengumpulan dan kodifikasi data, yang menawarkan jangkar untuk abstraksi, data dan tes hipotesis. Pemahaman baru ini menyediakan pandangan baru yang timbul dari penempatan pengetahuan akademik ke dalam praktik (J.P. Cornelissen, 2000). Pemahaman baru dalam melihat korelasi teori dan praktik komunikasi korporat, lahir dari perspektif tentang komunikasi korporat yang dipandu oleh teori komunikasi dan teori manajemen. Dua pandangan ini menawarkan berbagai kerangka teoritis kepada ilmuwan komunikasi korporat, untuk menggambarkan, memetakan, dan menjelaskan bagaimana korporasi berkomunikasi dan mengelola hubungan dengan individu dan kelompok dalam lingkungan mereka.

Sebagai hasil dari konsolidasi teori dan praktik, terdapat dua untaian teoretis yang dominan untuk membentuk dasar dari bidang teoritis komunikasi korporat: (1) perspektif teoretis yang bersumber oleh teori komunikasi; dan (2) perspektif teoritis yang bersumber oleh

teori manajemen. Kedua untaian teoretis ini berasal dari berbagai macam penelitian akademis yang menggunakan kerangka teoritis yang berbeda dan berfokus pada berbagai bidang komunikasi korporat. Perspektif retorik dan kritis tentang komunikasi korporat, berfokus pada strategi retorik dan simbolisme dalam pesan yang dikeluarkan oleh suatu organisasi, dan efek retorik dan simbolisme ini terhadap individu dan masyarakat secara keseluruhan (Toth, 1992). Analisis retorik komunikasi korporat, bertumpu pada teori komunikasi, menyangkut korporasi dan fenomena, proses dan efek komunikasi. Ilmuwan retorik meyakini bahwa perilaku simbolik adalah esensi dari bagaimana hubungan antara korporasi dan pemangku kepentingan atau publik diciptakan dan dipengaruhi.

Cheney dan Dionisopolous (dalam Joep P Cornelissen 2004) mengilustrasikan klaim sentralistik komunikasi ini dengan berargumen bahwa simbolisme harus dianggap sebagai substansi organisasi, dan bahwa komunikasi korporasi harus menyadari perannya dalam proses organisasi (yang pada dasarnya retorik dan simbolis) dalam menanggapi dan dalam menjalankan kekuasaan (dalam wacana publik) serta membentuk identitas perusahaan dan individu (Cheney & Dionisopolous, 1989). Sementara itu, kajian manajemen tentang komunikasi korporat berbeda dengan perspektif retorik dan kritis yang tidak berfokus pada tindakan atau proses komunikasi oleh organisasi dan pengaruhnya terhadap kelompok sasaran dan masyarakat, tetapi pada proses manajemen yang dilakukan para profesional untuk membangun hubungan dengan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, tradisi penelitian komunikasi dan manajemen sangat berbeda dalam kerangka teoritis yang digunakan, unit analisis dan bahkan definisi komunikasi korporat. Namun, tradisi ini tidak dilihat sebagai persaingan, melainkan dianggap sebagai perspektif alternatif dan komplementer untuk memajukan pengetahuan teoretis pada bidang komunikasi korporat.

b. Mendefinisikan Komunikasi Korporat

Seiring dengan perkembangannya, kajian komunikasi korporat dari waktu ke waktu mengalami perluasan, yang juga menggeser pemahaman dan definisinya. Pada awalnya kajian komunikasi korporat berada pada ranah pesan-pesan retorik korporasi yang berfokus pada strategi retorik dan simbolisme dalam pesan yang dibuat. Dalam perkembangannya kajian komunikasi korporat merambah pada kajian korporasi sebagai suatu organisasi yang utuh (Roper & Fill, 2012).

1) Komunikasi Korporat sebagai Fungsi Informatif Korporasi

Komunikasi korporat secara tradisional didefinisikan sebagai komunikasi citra korporasi. Berbeda dengan komunikasi pemasaran, komunikasi korporat tradisional tidak secara eksplisit bertujuan untuk memodifikasi atau menciptakan perilaku (Van Riel, 1995). Secara tradisional, fungsi komunikasi perusahaan adalah fungsi informatif. Selanjutnya, Komunikasi korporat secara tradisional bersifat tidak langsung, yaitu melalui pihak ketiga. Grunig dan Hunt (1984), mengidentifikasi konstituen atau pihak ketiga yang paling sering ditangani oleh program komunikasi perusahaan adalah jurnalis, anggota masyarakat, karyawan, pemilih dan pemerintah, konsumen, pencinta lingkungan, minoritas, siswa, guru, komunitas keuangan, konsumen dan investor.

Dalam fungsinya sebagai komunikasi informatif, komunikasi korporat menyampaikan pesan-pesan terkait perusahaan seperti informasi keuangan, informasi karyawan, tanggung jawab sosial dan tata kelola perusahaan, termasuk informasi terkait produk. Bentuk komunikasi ini menggunakan teknik *Public Relations* (PR) sebagai media untuk membawa pesan. Menurut Grunig dan Hunt (Lane 2003), teknik PR yang paling umum meliputi siaran pers, rekaman video, brosur, lembar fakta dan surat langsung, buletin, surat kabar, majalah, foto dan ilustrasi, *slide* dan presentasi multimedia, film, pameran, acara khusus, iklan dan laporan keuangan. Sebagian besar sarana penyampaian informasi ini ditujukan kepada jurnalis dan pihak ketiga lainnya dan bukan kepada konsumen perusahaan atau masyarakat umum.

Dalam kategori pendefinisian ini, komunikasi korporat identik dengan pendekatan retorik. Dalam pendekatan ini, Komunikasi Korporat dilihat sebagai sebuah alat yang dipergunakan oleh organisasi untuk membujuk atau mempersuasi pihak-pihak lain yang berkepentingan yang dihadapi organisasi. Komunikasi korporat dianggap sebagai sebuah bentuk retorik, yang dengannya orang secara pribadi maupun atas nama organisasi, mempengaruhi pendapat, membentuk kesepahaman, penilaian, dan sikap. Perspektif ini memandang masyarakat terdiri dari berbagai kelompok yang memiliki kepentingan sendiri-sendiri dan bersaing satu sama lain dalam usaha mereka untuk memperjuangkan kepentingan mereka. Dengan demikian, Komunikasi Korporat digunakan oleh organisasi bisnis untuk mempertahankan kepentingan dan melayani kebutuhan-kebutuhan mereka sendiri. Nilai atau *value* pada Komunikasi Korporat dari perspektif ini adalah bagaimana perusahaan membangun komunitas melalui pesan retorik. Komunikasi Korporat suatu perusahaan digunakan untuk membangun visibilitas dan identitas produk maupun jasa yang ditawarkannya (Heath, 2009).

2) Komunikasi Korporat sebagai Fungsi Strategis Korporasi

Awal pergeseran definisi komunikasi korporat, dimulai ketika studi komunikasi korporat mulai menaruh perhatian pada lingkungan korporasi. Lingkungan eksternal korporasi mulai dipetakan dengan cara memilih aspek terpentingnya dan menyederhanakannya. Aspek penting dari lingkungan korporasi mencakup masalah publik, tren, dan kebijakan publik yang dapat mempengaruhi korporasi. Seperti halnya pada *public relations*, komunikasi korporat juga harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan konflik dengan lingkungan sosial dan politik organisasi lainnya (Lerbinger, 2005). Dalam perkembangannya, komunikasi korporat mengeksplorasi strategi publik untuk memperoleh kendali pada lingkungannya. Dalam proses yang disebut *issues management*, korporasi menganalisis isu dan tren untuk tujuan berpartisipasi dalam proses kebijakan publik perusahaan dan masyarakat. Setelah merumuskan posisi kebijakannya, korporasi merencanakan dan melaksanakan kampanye dan program kepada pemerintah dan publik. Definisi komunikasi korporat mulai meluas dari sekedar komunikasi informatif menjadi komunikasi strategis korporasi .

Diagram Hubungan Sosial Politik dengan Korporasi (Lerbinger, 2005) menunjukkan bagaimana hubungan lingkungan sosial politik dengan korporasi. Dalam proses manajemen masalah korporasi, perumusan kebijakan publik dikomunikasikan dan dipromosikan. Kampanye urusan publik merupakan alat pengorganisasian utama korporasi. Diagram di atas juga menunjukkan bagaimana program hubungan investor, hubungan karyawan, hubungan masyarakat, hubungan pelanggan, dan hubungan dengan semua publik mempengaruhi korporasi atau dipengaruhi oleh korporasi. Pemerintah dan berbagai kelompok kepentingan (misalnya, kelompok lingkungan, konsumen, perempuan, dan kelompok hak asasi manusia) juga berpartisipasi dalam proses kebijakan publik korporasi dan dikategorisasi sebagai publik tambahan (Kotler & Keller, 2006).

Dalam menjalankan fungsi strategisnya, korporasi juga menggunakan kerangka-kerangka strategis. Kerangka strategi komunikasi perusahaan pada Gambar di bawah merupakan sintesa dari ide dari Aristoteles dan pakar komunikasi Mary Munter (dalam P. A. Argenti 2009), mengenai tiga bagian yang menggambarkan komponen ucapan: (1) organisasi, (2) konstituensi, dan (3) pesan. Untuk membentuk kerangka kerja yang berguna dalam menganalisis komunikasi korporasi, interaksi di antara tiga variabel tersebut, masing-masing terhubung dengan yang lain. Seperti yang dinyatakan oleh ahli teori komunikasi Annette Shelby (dalam P. A. Argenti 2009):

"Keterkaitan unik dari variabel-variabel ini menentukan pesan mana yang akan efektif dan mana yang tidak".

Selain itu, kerangka kerja ini melingkar pada pola linier, yang mencerminkan kenyataan bahwa komunikasi dalam bentuk apa pun adalah proses yang berkelanjutan daripada yang memiliki awal dan akhir. Salah satu yang menarik dari fungsi strategis komunikasi korporat adalah, kecenderungannya untuk dilihat dari kacamata pendekatan kritis. *Critical approach* melihat komunikasi korporat sebagai entitas yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan, di mana peranan utama Komunikasi Korporat adalah untuk mempertahankan kesejahteraan organisasi melalui usaha-usaha pengontrolan terhadap lingkungan organisasi, termasuk diantaranya pada lingkungan ekonomi, politik dan media (Dozier & Lauzen, 2000a). Komunikasi Korporat dan *public relations* secara umum, dalam perspektif kritis, dinilai sebagai sebuah instrumen yang melayani kepentingan kelompok bisnis atau kelas dominan dalam masyarakat.

3) Komunikasi Korporat sebagai Komunikasi Pemasaran dan Manajemen Merek (*Brand Management*)

Studi komunikasi korporat lainnya mendefinisikan komunikasi korporat sebagai suatu yang identik dengan fungsi hubungan masyarakat dan strategi pemasaran. Marcos Ormeno dalam bukunya *Managing Corporate Brands* (2007) mendefinisikan dan mengklasifikasikan komunikasi korporat sebagai komunikasi pemasaran dan manajemen merek. Dimana, komunikasi korporasi berkisar pada ranah pemasaran, yang membahas *corporate-brand*, informasi produk, rilis media terkait produk, serta manajemen reputasi dan identitas korporasi. Pada intinya, komunikasi korporat tidak berfokus pada perubahan perilaku pasar atau konsumen, namun lebih kepada penyampaian pesan korporasi yang dapat diterima dengan baik. Ormeno menilai pemasaran perusahaan dan kegiatan komunikasi seperti *brand-promotion* melalui iklan merupakan unsur utama dari komunikasi korporasi dan komunikasi ini mewakili persentase besar dari anggaran komunikasi korporat. Mendukung pemikiran Ormeno, studi lainnya dari Kotler dan Keller (2006) juga melihat bahwa komunikasi korporat merupakan unsur pendukung utama untuk mencapai tujuan pemasaran dari suatu korporasi.

4) Komunikasi Korporat Sebagai Kegiatan Strategis Pemangku Kepentingan

Sejumlah ilmuwan memandang komunikasi korporat sebagai "*tools*" yang mempengaruhi cara pemangku kepentingan memandang korporasi. Persepsi mereka tentang berbagai isyarat identitas formal dan informal suatu organisasi membentuk citra yang mereka bentuk dari organisasi tersebut. Oleh karena itu, citra yang mereka bentuk sebagian besar

didasarkan pada identitas yang disajikan organisasi kepada mereka. Komunikasi korporat selanjutnya berkaitan dengan menghadirkan organisasi, dengan cara yang ditentukan oleh manajemen, sehingga pemangku kepentingan memahami, mengerti, dan berinteraksi dengan cara yang strategis bagi korporasi dan publiknya (Roper & Fill, 2012).

Tabel 1 Kategori Penggunaan Komunikasi Korporat

KATEGORI STRATEGI	CONTOH
Kegiatan strategis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menstabilkan merger dan akuisisi dan kinerja buruk yang kronis 2. Perubahan kepemimpinan 3. Perubahan strategi 4. Pergolakan lingkungan atau industri 5. Krisis dan bencana
Pengembangan strategis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk membangun merek perusahaan 2. Mengembangkan reputasi perusahaan 3. Untuk mempengaruhi kelompok pemangku kepentingan, misalnya masyarakat, investor, pemerintah, pesaing, pelanggan 4. Untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan 5. Untuk (kembali) memposisikan organisasi 6. Untuk menyediakan koordinasi dan integrasi
Pemeliharaan strategis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk memantau lingkungan 2. Untuk mengelola persepsi, sikap dan perilaku pemangku kepentingan 3. Untuk menjaga agar pemangku kepentingan tetap terinformasi tentang dan terlibat dengan kegiatan, pengembangan, dan kebijakan organisasi 4. Untuk melibatkan karyawan dalam meningkatkan interaksi pemangku kepentingan 5. Untuk mendukung produk dan layanan 6. Untuk membangun dan mempertahankan hubungan dengan pemangku kepentingan utama

Sumber : Roper and Fill (2012)

Berdasarkan tabel di atas, kita dapat melihat bagaimana korporasi menggunakan komunikasi korporat secara strategis untuk mengurangi ketidakpastian pemangku kepentingan dan untuk mengembangkan hubungan pemangku kepentingan. Melalui pengembangan hubungan positif di mana ada pemahaman, kepercayaan, timbal balik dan kolaborasi, elemen organisasi ditempatkan lebih baik untuk mencapai tujuan mereka, apakah mereka normatif (misalnya kontrak sosial, tanggung jawab lingkungan, penerimaan

masyarakat) atau instrumental (misalnya laba, penjualan, laba atas investasi, kinerja). Di mana terdapat hubungan netral atau negatif, atau jurang antara identitas dan citra, komunikasi korporasi harus bekerja lebih keras untuk mempersempit kesenjangan. Tabel di atas juga menunjukkan bagaimana komunikasi korporat membantu mengubah cara staf atau karyawan terlibat dengan organisasi, ketika berada dalam periode ketidakpastian strategis yang signifikan.

Dari pendekatan sistem, apa pun yang dilakukan oleh korporasi selalu mendatangkan konsekuensi bagi para *stakeholder* organisasi tersebut hingga terdapat kemungkinan mereka pun akan melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan pengaruh bagi organisasi. Grunig (Grunig et al., 2002) juga mengungkapkan bahwa organisasi perlu memperhatikan dan peka tidak saja pada perubahan lingkungannya, tetapi juga pada semua *stakeholder* dan peran krusial mereka. Aspek inilah yang merupakan peran utama Komunikasi Korporat dalam organisasi.

5) Komunikasi Korporat Sebagai Komunikasi Terintegrasi

Komunikasi korporat dapat dipahami sebagai aktivitas total komunikasi yang dihasilkan oleh suatu korporasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan (Jackson dalam Roper and Fill 2012). Dalam kategori ini, komunikasi korporat diidentifikasi sebagai integrasi dari fungsi komunikasi korporat yang definisi oleh ilmuwan-ilmuwan sebelumnya, mencakup fungsi informatif, fungsi strategis dan fungsi pemasaran. Sebagai kelanjutan dari pemahaman komunikasi korporat sebagai komunikasi terintegrasi, komunikasi korporat kemudian diidentifikasi dengan kumpulan sumber, pesan, dan media yang digunakan korporasi untuk menyampaikan keunikan atau *brand* kepada berbagai audiensnya (Gray dalam Roper and Fill, 2012). Definisi lainnya, menggabungkan perspektif ilmu komunikasi dengan manajemen. Komunikasi korporat dilihat sebagai instrumen manajemen dimana semua bentuk komunikasi internal dan eksternal digunakan secara sadar dan diselaraskan se-efektif dan se-efisien mungkin, sehingga dapat menciptakan dasar yang menguntungkan untuk hubungan dengan kelompok-kelompok di mana perusahaan bergantung (van Riel and Fombrun, 2007).

Van Riel mengungkapkan bahwa komunikasi korporat terdiri dari penyebaran informasi oleh berbagai spesialis dan generalis dalam suatu korporasi, dengan tujuan bersama untuk meningkatkan kemampuan korporasi untuk mempertahankan lisensinya untuk beroperasi. Van Riel memberikan penekanan pada pentingnya menggunakan bentuk komunikasi tunggal (sebagai satu kesatuan korporasi), yang menurut Van Riel lebih

menekankan fungsi integratif komunikasi daripada memaksakan metode proliferasi. Pemahaman yang sama juga disampaikan oleh Cornelissen (Clark, et al. 2008), yang memahami komunikasi korporat sebagai fungsi manajemen yang menawarkan kerangka kerja untuk koordinasi efektif dari semua komunikasi internal dan eksternal, dengan tujuan keseluruhan membangun dan mempertahankan reputasi yang menguntungkan dengan kelompok pemangku kepentingan di mana korporasi bergantung. Cornelissen mengakui kompleksitas yang terkait dengan komunikasi korporat dan dia juga menekankan pentingnya melihat komunikasi korporat sebagai fungsi integratif.

Sebagai komunikasi terintegrasi, komunikasi korporat kerap dihubungkan dengan pendekatan sistem. *System approach* memandang Komunikasi Korporat sebagai sistem terintegrasi yang berfungsi melakukan adaptasi dan penyesuaian terhadap lingkungan tempat organisasi tersebut berada. Dari kacamata teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu satuan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berinteraksi satu sama lain (internal), sementara satuan itu sendiri juga berinteraksi dengan lingkungan yang melingkupinya (eksternal) dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut. Karena suatu organisasi selalu menghadapi proses dinamis, baik di dalam lingkungan internal maupun eksternalnya, fungsi ideal komunikasi korporat di sini adalah tidak hanya membela kepentingan organisasi, tetapi juga seyogianya membela kepentingan *stakeholder*. Komunikasi Korporat dalam organisasi memiliki "*boundary spanning task*" di mana para praktisi Komunikasi Korporat berfungsi sebagai *boundary spanners*, dalam arti tugas Komunikasi Korporat sebagai *boundary spanners* ini berperan besar dalam masa ketidakpastian, salah satunya ketika organisasi berhadapan dengan perubahan zaman dan lingkungan (Grunig, James A. Grunig, and David M. Dozier, 2002).

Perkembangan zaman dan pergeseran kepada era yang lebih canggih dalam hal komunikasi menyebabkan informasi bergerak dengan kecepatan kilat dari satu sisi dunia ke sisi lain dengan bantuan perkembangan teknologi Internet dan sosial media. Pendekatan dan pendefinisian pada komunikasi, khususnya komunikasi korporasi juga tentunya perlu mengalami revisi secara terus menerus agar dapat relevan dengan perkembangan zaman. Hal ini diungkapkan oleh Argenti, yang melihat bahwa pada era digital ini, publik cenderung lebih tereduksi mengenai fenomena dan peristiwa dan lebih skeptis dalam memahami pesan korporasi (P. A. Argenti, 2009). Dengan demikian, korporasi dianggap tidak dapat bertahan dengan definisi tradisional yang masih berkisar pada komunikasi citra dan strategi komunikasi dengan distribusi pesan yang linear semata. Hal lain yang menjadi fenomena umum di era digital adalah bahwa informasi disajikan kepada publik dalam suatu sajian yang lebih "indah" dan terkonsep, yang berujung pada skeptisisme masyarakat pada orisinalitas nilai dan pesan

yang dipertukarkan. Strategi komunikasi tradisional yang cenderung linier belum mampu mengatasi permasalahan ini. Hal lainnya yang mendasari peninjauan Kembali pada pendefinisian komunikasi korporasi, adalah kompleksitas korporasi (P. A. Argenti, 2009).

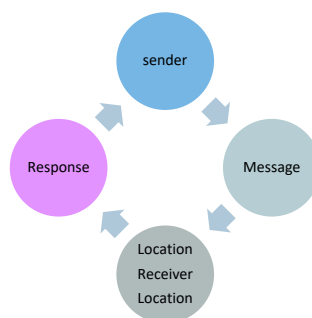
Korporasi di masa lalu, umumnya berukuran kecil dan bekerja dalam ruang lingkup yang dapat dijangkau, sehingga korporasi jaman dahulu dapat bertahan melalui berbagai perubahan. Namun dalam perkembangannya, dengan kecanggihan teknologi, mendorong korporasi untuk memperluas kolaborasi dan menjadikan korporasi menjadi lebih besar dengan jangkauan yang lebih luas, dengan ribuan karyawan, dari latar belakang demografis, budaya, pendidikan, dan tingkat ekonomi yang berbeda. Kompleksitas ini menyebabkan korporasi lebih sulit untuk melacak semua bagian berbeda dan membentuk strategi komunikasi yang koheren. Tantangan ini adalah beberapa tantangan yang krusial, dari banyaknya tantangan yang harus dihadapi korporasi untuk menjaga eksistensinya di era disrupsi digital.

3. Model Komunikasi Korporat

Komunikasi Korporat, yang merupakan perpanjangan dari ilmu *Public Relations* (PR) secara sederhana dibagi menjadi dua era (Cheney and Dionisopolous, 1989), yaitu; (1) *the era of "the public be fooled"* dan (2) *the era of the "public be informed"*. Masing-masing era ini mempengaruhi model komunikasi korporat ke dalam beberapa model komunikasi, sebagai berikut:

a. Hoveland's Persuasion Model (dalam Hovland, Lumsdaine and Sheffield, 1949).

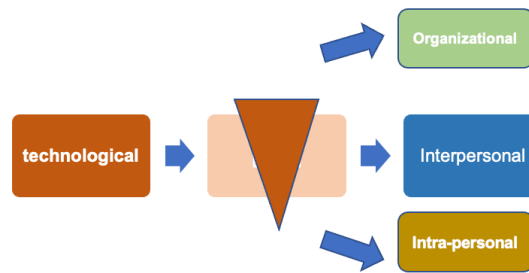
Model ini hampir sama dengan Model Persuasi Aristoteles, tetapi perbedaan mendasar di antara keduanya adalah bahwa dalam model ini audiens berada pada posisi tertentu dan umpan balik dari tanggapan audiens dikembalikan kepada pembicara. Modelnya ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2 Hoveland's Persuasion Model

b. **Thayer's organizational Communication Model** (dalam Ruler, 2004):

Model ini menciptakan hubungan antara komunikasi korporat pribadi dan struktur organisasi. Dalam modelnya, Thayer menunjukkan bahwa upaya untuk menyelesaikan tugas apa pun melalui komunikasi pribadi sangat mempengaruhi proses komunikasi korporasi sebagai suatu organisasi. Modelnya ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

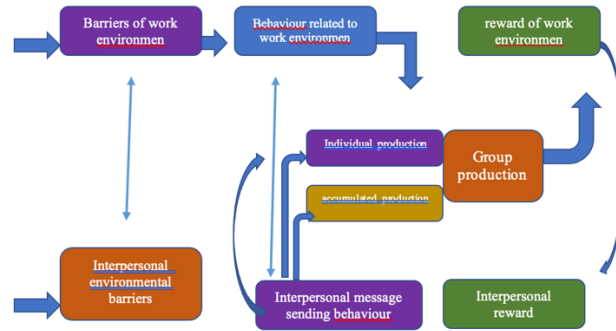


Gambar 3 Thayer's organizational Communication Model

Thayer menyebutkan empat tingkatan dalam Model Komunikasi Korporat ini, seperti intra-personal atau individu, interpersonal, organisasi dan teknologi. Model ini juga menunjukkan bagaimana seseorang melakukan fungsi komunikasi di tingkat organisasi. Perilaku pengirim dan penerima dapat dipengaruhi oleh empat elemen biologis, psikologis, sosial dan teknologi. Pada dasarnya, model ini menunjukkan bagaimana proses komunikasi dipengaruhi oleh seseorang dalam lingkungan korporasi.

c. **Collin and Guetzkow's Group Communication Model** (dalam Griffin, 2008):

Model ini menganalisis proses pengambilan keputusan atau komunikasi dalam kelompok kecil atau besar. Komunikasi kelompok disini dipergunakan untuk melihat bagaimana kelompok berinteraksi dalam korporasi. Modelnya ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4 Collin and Guetzkow's Group Communication Model

Dari gambar di atas, jelas bahwa tiga kotak paling atas menunjukkan sumber masalah, perilaku kelompok dan penghargaan lingkungan kerja dan tiga kotak di bawah menunjukkan sumber perilaku interpersonal dan penghargaan interpersonal. Dalam setiap komunikasi kelompok, proses ini aktif dan hambatan lingkungan di tempat kerja dan hambatan lingkungan interpersonal sebagian besar berdampak pada perilaku komunikasi kelompok.

4. Ruang Lingkup Kajian Ilmu Komunikasi Korporat

Menurut Argenti (2003) ketika perusahaan-perusahaan individual dan industri kian disorot dan harus menjawab pertanyaan para jurnalis, fungsi komunikasi korporat gaya kuno tidak lagi mampu untuk menangani masalah. Sebagai akibatnya, apa yang awalnya dianggap sebagai pemborosan sumber daya oleh perusahaan pada awal tahun 70an, menjadi semacam standar baru *communication department* perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat. Perhatian selanjutnya bergeser ke arah pembentukan departemen PR gaya baru yang secara efektif menyesuaikan fungsinya dengan infrastruktur perusahaan yang sudah ada.

Pada perkembangannya, Menghadapi tuntutan keadaan dunia yang berubah, para *chief executive officers* korporasi besar dituntut untuk mulai memperhitungkan pentingnya komunikasi yang *strategic* dan *spesific* bagi keberadaan perusahaannya. Ruang lingkup dari studi *Corporate Communication* selanjutnya berkisar pada komunikasi internal dan eksternal dari korporasi, yang meliputi sejumlah bidang diantaranya sebagai berikut (dalam Riel and Fombrun, 2007);

a. Internal Communications

Korporasi membantu perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawannya secara strategis melalui komunikasi internal. Sering kali, komunikasi internal adalah sebuah upaya kolaboratif antara departemen komunikasi dan HR perusahaan yang mencakup berbagai topik, dari paket tunjangan karyawan hingga tujuan strategis perusahaan. Kian banyak perusahaan yang memastikan bahwa karyawan mereka memahami inisiatif-inisiatif pemasaran baru yang mereka komunikasikan secara eksternal. Jenis komunikasi ini memerlukan keahlian dari para komunikator perusahaan yang kuat yang juga terhubung secara baik dengan manajemen senior dan proses strategi perusahaan.

Selain itu, komunikasi internal korporasi juga berperan dalam strategi pembentukan identitas dan image (*the organization as seen through the eyes of its constituencies*) sebuah organisasi, yang merupakan bagian paling menentukan dari fungsi komunikasi korporasi. Pembentukan *image* dan identitas pada ranah internal korporasi sangat ditentukan oleh budaya korporasi tersebut (Herget, 2023). Untuk menentukan bagaimana *image* sebuah organisasi, *corporate communication department* hendaknya melakukan komunikasi internal yang baik disertai dengan riset pemasaran guna memahami dan memantau kebutuhan dan sikap yang berkembang dari setiap masyarakat. Sementara itu, identitas perusahaan (*consists of a company's defining attributes, such as its people, products and services*) tidak dipandang secara berbeda dari suatu kelompok masyarakat ke masyarakat yang lain.

Sebuah organisasi memiliki semacam identitas, baik organisasi tersebut menginginkannya atau tidak, sebagian berdasarkan pada komponen-komponen visual yang ia tampilkan ke hadapan "dunia". Peran utama lainnya dari komunikasi internal korporasi adalah dalam membentuk budaya korporasi. Komunikasi terkait identitas, nilai, model komunikasi dan pengambilan keputusan, strategi, visi, kepemimpinan, perilaku dan kebijakan pada akhirnya menjadi landasan yang menciptakan budaya korporat. Budaya korporasi selanjutnya memiliki dampak besar terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan omset (Cooke & Szumal, 1993).

b. External Communications (dalam Riel and Fombrun, 2007)

1) Investor Relations

Dalam cakupan komunikasi eksternal korporasi, Hubungan dengan investor merupakan salah satu cakupan yang paling penting. *Investor Relations* merupakan cakupan komunikasi eksternal yang bertumbuh paling cepat dan sebuah lingkup yang kian diminati semua korporasi modern. Secara tradisional, hubungan dengan investor ditangani oleh departemen keuangan atau perbendaharaan, yang sering kali bertanggung jawab kepada direktur keuangan perusahaan, namun fokus beberapa dekade belakangan ini telah berpindah dari "sekadar angka-angka" kepada bagaimana angka-angka itu dikomunikasikan kepada berbagai kelompok masyarakat. Mengingat pesan-pesan kuantitatif yang merupakan *cornerstone* dari ruang lingkup komunikasi korporat ini, serta perlunya para profesional *investor relations* untuk memilih kata-kata mereka dengan cermat guna menghindari anggapan terjadinya perpindahan informasi yang dapat menyebabkan citra negatif, bidang *investor relations* merupakan upaya terkoordinasi antara *communications professionals* dan *chief financial officer* atau *vice president for finance* dan tim keuangannya.

2) Community Relations and Corporate Philanthropy

Bidang ini berguna untuk membina dan menjaga hubungan perusahaan dengan komunitas dan masyarakat di mana korporasi berada. Ruang lingkup ini semakin penting bagi korporasi modern. *Corporate philanthropy* semakin penting karena korporasi modern diharapkan dapat melakukan hal yang lebih dari sekadar "*give back to the community.*" Korporasi masa kini memiliki kewajiban yang lebih besar untuk menyumbangkan dana bagi organisasi-organisasi yang dapat memberi manfaat bagi karyawan, pelanggan, atau pemegang saham.

3) Government Relations

Hubungan dengan pemerintah, atau yang disebut juga dengan *public affairs*, merupakan elemen penting di mana hampir semua perusahaan dapat memetik manfaat atas hubungan baik yang tercipta dengan legislator baik pada tingkat lokal maupun nasional. Korporasi dapat bertindak sendiri dalam upaya melobi dan membangun hubungan dengan pemerintah, atau mereka dapat bergabung dengan asosiasi-asosiasi industri guna menghadapi masalah-masalah penting sebagai kelompok atau asosiasi.

4) Media Relations

Media *relations* merupakan ruang lingkup dari kajian komunikasi korporat yang berasal dari *old-style public relations* yang saat ini kerap disebut dengan *media relations*. Bahkan pada korporasi modern, *media relations* masih menjadi pusat dari upaya komunikasi perusahaan. Sebagian besar perhatian korporasi difokuskan pada bidang ini, dan *stakeholder* yang menguasai departemen komunikasi secara keseluruhan, harus mampu berhadapan dengan media sebagai juru bicara bagi perusahaan. Di era digital, pergeseran pada media digital menyebabkan perubahan strategi *media relations*. Pada dasarnya, teknologi digital membantu perusahaan untuk berkomunikasi melalui ratusan jangkauan media yang luas dan tanpa batas. Di balik kemajuan-kemajuan ini, hubungan antara korporasi dan media, baik media tradisional maupun digital sebagian besar masih bersifat adversarial.

5) Komunikasi Pemasaran

Salah satu ruang lingkup yang penting dalam kajian komunikasi korporat adalah *Marketing communication*. Komunikasi pemasaran berperan dalam mengkoordinasikan dan mengelola publisitas yang berkaitan dengan produk-produk baru atau yang sudah ada, serta menangani kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pelanggan. Fungsi strategis komunikasi korporat menjadi penting dalam hal ini karena perusahaan harus berkomunikasi dengan para pelanggannya. Kegiatan hubungan pelanggan semakin menjadi bagian dari komunikasi perusahaan sebagai akibat dari tekanan konsumen, terutama di era perkembangan teknologi digital di mana arus informasi semakin bebas dan sulit untuk dibendung. Selain sekedar memastikan pelanggan senang dengan produk atau layanan, seperti pada komunikasi korporat klasik, perusahaan modern harus terlibat dalam kegiatan kuasi-politik dengan konstituen yang "mewakili" pelanggan perusahaan. Konsumen yang lebih terinformasi, mampu memeriksa pesan dan iklan yang mereka terima dengan perspektif yang berbeda. Hal ini menandakan bahwa tim komunikasi pemasaran harus memastikan promosi produk dan merek, dan mengirimkan pesan secara tepat.

6) *Corporate Advertising and Advocacy*

Selain penguatan *image* melalui ranah komunikasi internal korporasi, *image* sebuah perusahaan juga dapat diperkuat atau diubah melalui iklan perusahaan. Lingkup dari komunikasi korporasi ini berbeda dari iklan produk atau fungsi komunikasi pemasaran, dalam dua hal; Pertama, tidak seperti iklan produk, iklan perusahaan tidak mencoba untuk menjual produk atau layanan tertentu dari sebuah perusahaan. Sebaliknya, iklan perusahaan mencoba menjual perusahaan itu sendiri kepada masyarakat atau konsumen yang sama sekali berbeda. Hal lainnya yang menjadi ke-khas-an dari iklan perusahaan adalah, iklan ini umumnya membahas suatu isu. Jenis iklan ini bahkan mencoba untuk berbuat lebih dari sekedar mempengaruhi opini tentang perusahaan, tapi juga mencoba mempengaruhi sikap

dari masyarakat pendukung perusahaan itu mengenai isu-isu tertentu yang mempengaruhi perusahaan. Dengan mengambil posisi terkait suatu isu tertentu, perusahaan secara otomatis menciptakan sebuah *image* negatif pada satu atau beberapa kelompok masyarakat. Meskipun demikian, banyak perusahaan mengambil risiko ini, menghadapi konsekuensi dan menambahkan opini mereka terhadap perdebatan-perdebatan yang dianggap krusial dan penting.

2.2. Komunikasi Korporat dan *Public Relation*

Komunikasi korporat seringkali diidentikkan dengan istilah *Public Relation (PR)*, namun PR mewakili makna yang lebih umum, sebab *public relation* bisa mencakup semua jenis organisasi. *Public relations (PR)* secara garis besar dapat dibedakan menjadi *professional activity dan intellectual studies*. PR sebagai aktivitas profesional kerap dijelaskan sebagai fungsi manajemen yang menilai sikap-sikap publik, mengidentifikasi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur dari individu atau organisasi atas dasar kepentingan publik, dan melaksanakan rencana kerja untuk memperoleh pengertian dan pengakuan publik. Cutlip, Center, dan Broom (1994) menyebutnya sebagai:

"the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends."

PR sebagai *intellectual studies* didefinisikan sebagai

"the study of action, communication, and relationships between organizations and publics, as well as the study of intended and unintended consequences of those relationships for individuals and society as a whole"

Dozier and Lauzen, 2000b.

Dalam perkembangannya, *Public Relations* mulai dituntut untuk menjalankan fungsi strategis dalam manajemen suatu korporasi, dan beralih menjadi apa yang sekarang lebih dikenal dengan *Corporate Communication*. Argenti (2009) mengatakan bahwa *Public Relations* merupakan pelopor dari *Corporate Communications* (Komunikasi Korporat). *Public relations* tumbuh akibat kebutuhan, demikian pula dengan Komunikasi Korporat yang lahir sebagai akibat dari meningkatnya tuntutan *Public Relations* untuk menjalankan fungsi bagi korporasi yang lebih dari sekadar berhubungan dengan media dan publik terkait. Pada tahun 1970-an, lingkungan bisnis di Amerika memerlukan lebih dari sekadar fungsi PR internal yang dilengkapi dengan konsultan luar (*external public relations firms*). Bangkitnya kepentingan dan kekuatan dari kelompok-kelompok dengan tujuan khusus, seperti *Public Interest Research Group* dan organisasi-organisasi berorientasi lingkungan seperti *Greenpeace*, memaksa

perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kegiatan komunikasi mereka. Hal ini mendorong korporasi untuk mengembangkan salah satu departemen PR paling canggih pada masa itu yang kemudian dianggap sebagai "*the first significant corporate communication department*" (P. A. Argenti, 2009).

Menurut Argenti (2003) fungsi PR gaya kuno sebagai "*spin doctor*" perusahaan dianggap tidak mampu lagi untuk menangani masalah komunikasi yang dihadapi. Sebagai akibatnya, departemen komunikasi yang awalnya dinilai sebagai pemborosan sumber daya pada awal tahun 70-an, berubah menjadi semacam standar baru *communication department* bagi korporasi di Amerika Serikat. Perhatian kini bergeser ke arah pembentukan departemen humas korporasi yang secara efektif menyesuaikan fungsinya dengan infrastruktur perusahaan yang sudah ada. Pada awalnya komunikasi korporat dijalankan dengan model yang lebih tersentralisasi. Model ini menyediakan cara mudah bagi perusahaan untuk mencapai konsistensi di dalam dan mengontrol semua kegiatan komunikasinya. Namun, model terdesentralisasi, menjadikan tiap-tiap unit usaha kurang fleksibel dalam menjalankan peran mereka sesuai dengan kebutuhan. Sebagaimana dijelaskan oleh Jim Wiggins (C. B. van Riel and Fombrun, 2007), *vice president of corporate communication* dari Merrill Lynch (perusahaan manajemen investasi dan kekayaan, divisi *Bank of America*);

"companies will have to look at less centralization of key activities if we now live in a world where terrorism is a key possibility".

Menghadapi tuntutan keadaan dunia yang berubah, para *chief executive officers* perusahaan-perusahaan besar dituntut untuk mulai memperhitungkan pentingnya komunikasi bagi keberadaan perusahaannya. Penekanan pada pentingnya komunikasi korporat bagi perusahaan terletak pada sejumlah perbedaan mendasar pada komunikasi korporat dan hubungan masyarakat (*Public Relations*). Perbedaan mendasar tersebut adalah pada kegiatan komunikasi seperti branding, hubungan media, dan komunikasi internal, di mana Cornelissen menganggap komunikasi korporat merupakan sektor yang menyeberangi atau melampaui kegiatan-kegiatan spesialis ini dengan 'memanfaatkan' kepentingan strategis organisasi secara lebih luas (Cornelissen, 2007). Inti dari pandangan Van Riel dan Cornelissen adalah bahwa pada dasarnya semua jenis organisasi mengkomunikasikan sesuatu tentang siapa mereka, namun yang menjadi fokus utama pada komunikasi korporat, adalah korporasi sebagai suatu organisasi yang *integrative*, mendelegasikan banyak sumber daya untuk mengkomunikasikan pesan-pesan korporasi kepada publik secara strategis dan lebih terarah. Perbedaan lainnya terletak pada isi pesan. Sementara *public relation* mendistribusikan pesan yang lebih *general* terkait *image*, reputasi dan merek, komunikasi

korporat lebih spesifik pada pesan-pesan korporasi yang berada pada ruang lingkup bisnis, keuangan, investasi dan segala hal terkait bisnis lainnya (van Riel and Fombrun, 2007).

2.3. Budaya Korporasi

1. Dari Budaya Organisasi Kepada Budaya Korporat

Komunikasi Organisasi memungkinkan diperolehnya pengetahuan yang berupa ilmu, yang terkait dengan Komunikasi "Identitas diri" Organisasi pada publik eksternalnya, dan bagaimana proses komunikasi dalam organisasi berlangsung (Pepper 1995). Proses komunikasi ini melibatkan; sumber, pesan, saluran, umpan balik dan efek. Pendekatan budaya terhadap organisasi menyorot aspek komunikasi internal organisasi. Kajian budaya organisasional memandang organisasi sebagai peristiwa komunikasi dalam dan dari diri mereka sendiri. Dalam pendekatan budaya, komunikasi organisasi bukan alat teknik atau perlengkapan untuk digunakan, namun merupakan peristiwa komunikasi itu sendiri untuk digambarkan, diinterpretasikan, dikonstruksikan dan dipahami dalam haknya sendiri (Pepper 1995).

Proses penciptaan pemahaman dan pengertian ini, di dalam organisasi bukanlah sesuatu yang dapat dikontrol sepenuhnya oleh manajemen. Publik internal dan publik eksternal organisasi dapat menginterpretasikan atau mengonstruksikan secara berbeda dari pengertian yang manajemen maksudkan, dan hal ini kemudian menjadi tantangan sendiri bagi manajemen. Pendekatan budaya pada organisasi yang digunakan dalam menelaah budaya korporasi, beranggapan bahwa korporasi (sebagai organisasi bisnis) adalah budaya yang terbangun melalui komunikasi anggotanya (Pepper 1995). Pendekatan budaya organisasi digunakan dalam penelitian ini sebagai upaya memahami aktivitas komunikasi yang dilakukan korporasi dan aktivitas pemaknaan (*sense-making*) yang dilakukan oleh karyawan tersebut, yang selanjutnya diteruskan kepada publik di luar korporasi.

Dalam perspektif organisasi sebagai budaya, korporasi sebagai organisasi bisnis dipandang sebagai sebuah entitas yang memiliki budaya sendiri yang unik dan berbeda, ditandai dengan nilai-nilai, kepercayaan, adat istiadat, dan norma-norma bersama. Oleh karena itu, Paradigma atau keyakinan memiliki peran sentral dalam membentuk budaya korporasi. Beberapa aspek kunci dari korporasi dalam perspektif budaya adalah nilai, keyakinan bersama, artefak budaya, orientasi korporasi, efektivitas, komunikasi internal dan eksternal korporasi, serta kepemimpinan (dalam Edgar H. Schein (2010); Cameron and Quinn, 2011; Goldhaber, 1986). Dalam perspektif ini, budaya korporasi dipandang sebagai elemen yang menentukan dan sentral. Elemen-elemen bersama dalam korporasi ini

menciptakan rasa identitas dan kohesi di antara karyawan. Budaya mempengaruhi bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja mereka, membuat keputusan, dan berinteraksi satu sama lain dan dengan pemangku kepentingan eksternal (dalam Schein, 2010). **Budaya suatu korporasi merupakan pola keyakinan, nilai, dan perilaku bersama yang dimiliki oleh publik internal organisasi.** Definisi ini berasal dari Edgar Schein (2013), salah satu pelopor dalam studi budaya organisasi. Schein berpendapat bahwa budaya organisasi adalah;

"pola dasar asumsi bersama yang dipelajari kelompok itu saat memecahkan masalahnya."

Edgar Schein (2013)

Schein mengidentifikasi tiga tingkat budaya dalam suatu organisasi termasuk organisasi bisnis seperti korporasi. Tiga tingkatan tersebut adalah artefak dan perilaku (elemen yang dapat diamati), nilai dan keyakinan yang dianut (apa yang orang katakan mereka yakini), dan asumsi dasar yang mendasar (keyakinan yang dianggap remeh). Model budaya organisasi Schein dibangun di atas premis bahwa budaya adalah konsep multifaset. Lapisan terluar mewakili aspek budaya yang terlihat dan nyata. Ini termasuk simbol, bahasa, ritual, lingkungan fisik, dan produk atau layanan.

- a. Artefak adalah manifestasi yang dapat diamati dari budaya organisasi dan memberikan petunjuk tentang keyakinan dan nilai-nilai yang mendasarinya. Artefak adalah lapisan terluar mewakili aspek budaya yang terlihat dan nyata. Ini termasuk simbol, bahasa, ritual, lingkungan fisik, dan produk atau layanan. Artefak adalah manifestasi yang dapat diamati dari budaya organisasi dan memberikan petunjuk tentang keyakinan dan nilai-nilai yang mendasarinya.
- b. Keyakinan dan Nilai yang Didukung merupakan aspek di bawah permukaan artefak. Keyakinan ini adalah asumsi dan keyakinan bersama, sering tidak terucapkan, namun memandu perilaku dan pengambilan keputusan dalam korporasi. Keyakinan ini mencerminkan apa yang dicita-citakan korporasi dan bagaimana korporasi memandang dirinya sendiri.
- c. Elemen terakhir dari model budaya korporasi Schein adalah "Asumsi yang Mendasari". Asumsi ini merupakan lapisan terdalam dari budaya korporasi yang terdiri dari asumsi bawah sadar, diterima begitu saja yang mendukung budaya korporasi. Asumsi-asumsi ini telah mendarah daging dan membentuk persepsi, pikiran, dan tindakan individu dalam korporasi.

Kajian budaya organisasi, yang dapat ditujukan lebih spesifik pada organisasi bisnis, berasal dari Geert Hofstede (2011). Hofstede berfokus pada dampak budaya kepada korporasi multinasional. Hofstede mengembangkan kerangka kerja yang mengidentifikasi enam dimensi budaya, termasuk jarak kekuasaan, individualisme - kolektivisme, dan penghindaran ketidakpastian. Penelitian Hofstede membantu korporasi memahami bagaimana perbedaan budaya dapat memengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan, dan praktik manajemen.

Teori Dimensi Budaya Geert Hofstede adalah kerangka kerja untuk memahami bagaimana nilai-nilai budaya berdampak pada individu dan organisasi. Kajian ini awalnya dikembangkan untuk menjelaskan perbedaan perilaku di tempat kerja lintas budaya, namun teori ini telah diadopsi secara luas dan disesuaikan dengan berbagai konteks. Era digital, ditandai dengan globalisasi dan konvergensi teknologi digital, kerangka kerja Hofstede tetap relevan dalam menguraikan bagaimana dimensi budaya membentuk dan berinteraksi dengan budaya digital yang muncul. Kajian budaya korporasi dari Peter Senge menawarkan suatu perspektif yang berbeda. Peter Senge (1990) mengonseptualisasikan budaya organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk belajar. Kajian ini tentu menarik untuk dipergunakan dalam meletakkan landasan teoritis pada pergeseran budaya korporasi sebagai suatu Langkah adaptif. Konsep Organisasi Pembelajar oleh Senge mengungkapkan bahwa organisasi menyediakan kerangka visual untuk memahami bahwa kehidupan pembelajaran organisasi adalah beradaptasi dengan satu interpretasi.

Konsep Peter Senge tentang organisasi pembelajaran memberikan kerangka kerja yang *valuable* untuk memahami peran pembelajaran organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan digital. Sebuah organisasi pembelajaran dicirikan oleh lima disiplin dasar.

- a. **Penguasaan pribadi (*Personal Mastery*):** disiplin ini terkait dengan pengembangan diri dan pembelajaran terus-menerus. Penguasaan pribadi tentang menjadi "*komitmen untuk visi dan tujuan, dan kekuatan keinginan untuk terus belajar dan berubah.*"
- b. **Model Mental (*Mental Models*):** disiplin ini mengenai bagaimana individu melihat dan memahami dunia. Model Mental tentang "*asumsi dan prasangka dasar yang membentuk persepsi individu dan memengaruhi perilaku individu.*"
- c. **Visi Bersama (*Shared Vision*):** disiplin adalah tentang menciptakan tujuan bersama yang menyatukan manusia dan organisasi. Visi Bersama tentang "*cita-cita yang dipegang bersama oleh anggota, yang memberikan fokus dan arah untuk energi mereka.*"

- d. **Pembelajaran Tim (*Team Learning*):** disiplin adalah tentang belajar bersama dan mengembangkan sinergi. Pembelajaran Tim tentang "*kapasitas tim untuk berpikir dan bertindak secara koheren.*"
- e. **Pikir Sistem (*Systems Thinking*):** disiplin adalah tentang melihat keseluruhan dan memahami interkoneksi. *Systems Thinking* tentang "*persepsi tentang keseluruhan yang lebih dari sekedar jumlah bagian-bagiannya.*"

Kelima disiplin ini saling terkait dan saling memperkuat. Disiplin ini menyediakan kerangka kerja yang evaluatif untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkembang. Teknologi digital hadir dengan mode pengungkapan atau "pemingkaian" yang membentuk pemahaman manusia dan organisasi manusia tentang dunia. Dalam konteks korporasi modern, teknologi digital membingkai keberadaan korporasi dengan memediasi interaksi korporasi, proses pengambilan keputusan, dan struktur organisasi. Era digital ditandai dengan integrasi alat digital yang cepat ke dalam setiap aspek bisnis dan masyarakat, budaya korporasi berdiri sebagai elemen penentu yang membentuk identitas, nilai, dan kesuksesan korporasi.

Sejumlah studi menekankan pentingnya komunikasi organisasi dalam korelasinya untuk menunjang sistem komunikasi yang efektif -dalam organisasi-yang dapat mempengaruhi keseluruhan performa organisasi. Melalui pendekatan budaya pada organisasi, komunikasi dan organisasi dipandang sebagai dua hal dalam satu koin (Sriramesh and Verčič, 2012). Pandangan ini melihat bagaimana kinerja komunikasi korporat dalam suatu organisasi ditentukan, sekaligus menentukan budaya korporasi tersebut.

2. Budaya Korporat; Suatu Bidang Kajian Yang Dinamis

Bagian penting dari pemahaman tentang 'budaya korporasi adalah budaya merupakan aspek sosial yang tertanam dalam, dan mewakili sifat konstruktif dari korporasi, yang dipengaruhi oleh lingkungan, tatanan ekonomi dan politik (Haydon, 2019). Edgar Schein Dalam Bukunya *Corporate Culture Survival Guide*, mengemukakan bagaimana budaya korporasi terdiri dari beberapa "tingkatan" dan bahwa kita harus memahami dan mengelola tingkat yang lebih (dalam Schein, 2009). Tingkat budaya berubah dari yang sangat terlihat menjadi sangat tidak terlihat.

Level satu atau level Artefak merupakan tingkat termudah untuk diamati ketika masuk ke dalam organisasi. Artefak adalah apa yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan. Level ini menunjukkan bahwa organisasi yang berbeda melakukan hal-hal yang berbeda.

Level kedua adalah nilai korporasi yang Didukung. Organisasi memiliki nilai-nilai tertentu yang seharusnya menciptakan citra organisasi. Nilai korporasi ini adalah tingkat pemikiran dan persepsi yang lebih dalam, yang mendorong perilaku terbuka. Tingkatan budaya yang lebih dalam tidak selalu konsisten dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang didukung oleh organisasi. Namun, pemahaman budaya didukung oleh uraian mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih dalam ini. **Level ketiga adalah asumsi bersama.** Untuk memahami tingkat yang lebih dalam ini, perlu dilakukan kajian historis mengenai korporasi, termasuk sejarah perusahaan, apa nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi para pendiri dan pemimpin kunci yang membuat mereka sukses.

Apa yang benar-benar mendorong perilaku sehari-hari adalah asumsi yang dipelajari, dibagikan, di mana individu mendasarkan pandangan mereka tentang realitas — sebagaimana adanya dan sebagaimana mestinya. Ini menghasilkan apa yang secara populer dianggap Sebagai "*How We Do Things Around Here*", tetapi bahkan karyawan dalam korporasi tidak dapat merekonstruksi asumsi mendasar di mana perilaku sehari-hari mereka bersandar, tanpa panduan yang jelas. Lebih lanjut, Schein mengungkapkan (Schein, 2009);

"Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Implikasi dari cara berpikir tentang budaya ini adalah kesadaran bahwa budaya merupakan suatu kondisi yang stabil dan sulit untuk diubah karena itu mewakili akumulasi pembelajaran suatu kelompok, cara berpikir, merasakan, dan memahami dunia yang telah membuat kelompok itu sukses. Anggota organisasi tidak dapat dengan mudah memberi tahu apa budaya mereka, dan poin ini sangat penting untuk pemahaman kita tentang mengapa budaya tidak dapat "diukur" dan "*diquantified*" melalui survei atau teknik lain yang hanya menanyakan tentang perilaku dan nilai-nilai yang didukung. Selanjutnya, kita menyadari bahwa tidak ada budaya benar atau salah, tidak ada budaya yang lebih baik atau lebih buruk, kecuali dalam kaitannya dengan apa yang organisasi coba lakukan dan apa yang diizinkan oleh lingkungan di mana ia beroperasi.

3. Budaya Korporasi dalam Pembentukan Nilai, Identitas dan Model Komunikasi

Dalam pendekatan budaya pada organisasi, komunikasi bukan alat, teknik, atau perlengkapan untuk digunakan. Organisasi adalah peristiwa komunikasi itu sendiri, untuk digambarkan, diinterpretasikan, dikonstruksikan, dan dipahami dalam ranahnya sendiri, bukan untuk tujuan menurunkan, meningkatkan, atau mengubah sesuatu. Pepper (dalam

Zecchi, 2009) mengatakan, pendekatan budaya pada komunikasi organisasi digunakan karena alasan-alasan di bawah ini:



Gambar 5 Pendekatan budaya pada komunikasi organisasi

Pendekatan budaya pada organisasi yang digunakan pada penelitian ini beranggapan bahwa korporasi, sebagai salah satu jenis organisasi, adalah budaya yang terbangun melalui komunikasi anggota organisasi (Pettigrew, 1979):

“Organizations are composed of communities of individuals who, through their language use, come to understand organizational reality in ways that align them with some, while making them distinctly different from others in the same organizations.”

Pendekatan *organization as culture* kerap dianggap menantang anggapan-anggapan tradisional tentang hubungan antara organisasi dan budaya. Namun demikian, sejumlah penelitian menekankan pentingnya pendekatan ini terutama dalam upaya memahami aktivitas komunikasi yang dilakukan korporasi dan aktivitas pemaknaan (*sense-making*) sehari-hari yang dilakukan oleh anggota organisasi tersebut:

a. Budaya dalam Pembentukan Nilai: Suatu Cerminan Budaya Korporasi yang Kuat.

Pentingnya budaya korporasi sebagai faktor sentral korporasi yang sukses dengan cepat disepakati dan telah menjadi obyek kajian komunikasi korporat sejak lama. Selama bertahun-tahun, budaya korporasi telah menempati peringkat teratas berbagai studi, sebagai salah satu topik terpenting dalam manajemen korporasi. Sebuah studi oleh Deloitte (dalam Herget, 2023) tentang pentingnya tren sumber daya manusia menggambarkan bahwa budaya korporasi merupakan faktor kompetitif yang potensial. Budaya korporasi yang "normal" memungkinkan perusahaan untuk bertahan hidup. Budaya perusahaan yang "baik" menciptakan nilai tambah khusus pada lingkungan yang kompetitif. Budaya korporasi mendefinisikan ruang kemungkinan di mana sesuatu dapat terjadi atau tidak terjadi. Ini mendefinisikan perilaku yang disetujui secara positif dan perilaku yang disetujui secara negatif.

Budaya korporasi memutuskan bagaimana dan ke mana arah suatu korporasi akan berkembang di masa depan. Budaya korporasi mewakili norma, nilai, dan perilaku yang diterima dan dibagikan oleh sejumlah besar karyawan dalam suatu organisasi. Budaya korporasi dengan demikian mewakili norma sosial yang menghargai perilaku yang diinginkan dan sanksi perilaku yang tidak diinginkan. Ini dipandang sebagai harapan perilaku anggota organisasi (Schein, 2009).

Pada tingkat yang lebih dalam yang sering kali tidak terlihat, budaya mengacu pada nilai-nilai yang dibagikan oleh manusia di dalam korporasi dan hal tersebut cenderung bertahan dari waktu ke waktu bahkan ketika keanggotaan berubah. Gagasan tentang apa yang penting dapat sangat bervariasi pada korporasi yang berbeda. Dalam beberapa kondisi, budaya dapat sangat berfokus pada keuangan, dalam hal lain fokus korporasi dapat berkisar pada inovasi teknologi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya dapat sangat sulit untuk diubah, sebagian karena karyawan atau pegawai sering tidak menyadari banyak nilai korporasi yang mengikat mereka (Kotter and Heskett, 1992a).

Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya dapat mewakili pola perilaku atau gaya korporasi yang secara otomatis didorong untuk diikuti oleh sesama karyawan. Budaya, dalam pengertian ini, masih sulit untuk diubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan pemahaman nilai-nilai dasar korporasi. Kajian literatur mengenai budaya korporasi menyatakan bagaimana perspektif budaya/pertunjukan yang paling elegan dan "kuat" diidentikkan dengan kinerja luar biasa. Dalam budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer dan *stakeholders*

berbagi satu set nilai relatif dan metode yang konsisten dalam menjalankan korporasi. Karyawan pada korporasi modern yang terbuka dan menerapkan nilai demokratis seperti ini, memungkinkan komunikasi dua arah antara eksekutif dan karyawan, yang tidak menutup sekat komunikasi korektif dari bawahan kepada atasannya. Korporasi dengan budaya yang kuat umumnya memiliki "gaya" tertentu dalam pendekatan-pendekatan mereka.

Korporasi dengan budaya yang kuat, sering kali membuat beberapa nilai bersama, yang dikenal dengan pernyataan keyakinan atau misi dan secara serius mendorong semua *stakeholders* untuk mengikuti pernyataan itu. Selain itu, gaya dan nilai-nilai budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah, sebab budaya ini telah mengakar sangat dalam. Kekuatan budaya dan nilai korporasi yang mengakar, berhubungan dengan kinerja korporasi yang melibatkan tiga ide utama: (1). pertama adalah penyelarasan tujuan. Perusahaan dengan budaya yang kuat, mengarah pada satu kiblat tujuan yang sama. Karakter ini bukanlah sesuatu yang mudah untuk diraih, di dunia korporasi yang penuh dengan spesialisasi dan bentuk keragaman lainnya. (2). Kedua, budaya yang kuat juga dapat membantu kinerja korporasi karena menciptakan tingkat motivasi pada karyawan. Nilai - nilai dan perilaku bersama, menciptakan suasana nyaman bekerja pada sebuah perusahaan. Perasaan, komitmen atau loyalitas itu kemudian membuat karyawan termotivasi untuk berusaha lebih keras (Kotter and Heskett, 1992a). (3). Budaya korporasi yang kuat juga dapat membantu kinerja korporasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan oleh korporasi tanpa harus bergantung pada birokrasi formal yang membatasi ruang, dan dapat mengurangi motivasi dan inovasi korporasi.

b. Budaya dalam Pembentukan Identitas dan Model Komunikasi Korporat.

Dalam pandangan yang melihat budaya sebagai landasan pembentukan Karakter dan identitas, korporasi dilihat sebagai sistem dengan karakter yang menyerupai "pabrik fraktal" di mana aliran energi pada korporasi dikendalikan oleh informasi, kemudian informasi ini "diolah" menjadi produk (Warnecke, 1993a). Dalam terminologi "Pabrik Fraktal", budaya korporasi dilihat sebagai entitas yang berevolusi. Signifikansi dari pemikiran ini, terletak pada dimensi baru, pada pandangan karyawan tentang diri mereka, dan pada rasa pencapaian dan pemenuhan diri yang dialami oleh individu yang bersangkutan. "Pabrik Fraktal" tidak hanya menciptakan pabrik di dalam pabrik, tetapi pengusaha di dalam perusahaan (Warnecke, 1993b).

Pada kenyataannya setiap korporasi, terlepas dari banyaknya kesamaan yang dimiliki, memiliki budaya yang berbeda-beda. Atmosfer lingkungan korporasi yang berbeda,

mengidentifikasi identitas dan karakter dari korporasi yang tercermin pada karakter dari karyawannya dan simbol-simbol dipilih oleh korporasi untuk yang mewakili karakternya (Sherriton & Stern, 1996). Secara harfiah, budaya mempengaruhi banyak aspek kehidupan pribadi dan profesional manusia. *American Heritage Dictionary* mendefinisikan budaya korporasi sebagai hasil dari karakter yang ditunjukkan oleh sekumpulan orang. *American Heritage Dictionary* mengidentikkan budaya korporasi yang secara umum mengacu pada lingkungan atau kepribadian suatu organisasi, dengan segala dimensinya yang beragam. Budaya merupakan cara sekumpulan orang melakukan hal-hal di dalam dan di luar lingkungannya. Budaya selanjutnya dimanifestasikan dalam pola ritual kepercayaan, nilai, dan perilaku yang dimiliki oleh anggota korporasi. Ritual dan tradisi ini mungkin berhubungan dengan identitas, karakter dan adat istiadat politik, ekonomi, atau sosial yang dapat dibangun oleh korporasi. Dalam taksonomi pembentukan identitas korporasi (Melewar, 2008).

Identitas korporasi merupakan "konstruksi simbolis" (Hatch dan Schultz, 1997:) yang dikomunikasikan dan diberlakukan oleh manajemen kepada karyawan. Anggota organisasi, pada gilirannya, menafsirkan simbol-simbol ini berdasarkan budaya organisasi, pada pengalaman kerja mereka, pada interaksi dengan manajemen dan karyawan lain, dan pada publik eksternal (Hatch dan Schultz 1997). Dengan demikian, konsep identitas, citra, dan budaya terkait erat (Balmer dan Wilson dalam Melewar 2008)) dan saling bergantung (Hatch dan Schultz, 1997). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perilaku, komunikasi, dan desain (termasuk bentuk-bentuk seperti logo, bangunan, dekorasi, ritual, dan simbol-simbol lainnya) adalah mediasi dalam pengaruh yang digunakan oleh manajemen dalam menyampaikan identitas korporasi dan ditafsirkan oleh anggota korporasi untuk menciptakan, mempertahankan, atau mengubah identitas organisasi. Di sisi lain, identitas korporasi ditransmisikan melalui interaksi dengan orang lain melalui bahasa dan perilaku dalam konteks budaya organisasi (Hatch dan Schultz, 2000).

Asumsi dari teori ini, adalah bahwa karyawan akan berperilaku kooperatif dan spontan untuk kepentingan organisasi jika mereka benar-benar telah menginternalisasi nilai-nilai organisasi (Balmer dan Wilson 1998). Konstruksi simbolis identitas korporasi menjadi bagian dari identitas korporasi ketika anggota organisasi mulai menggunakannya dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, simbol yang digunakan anggota untuk menggambarkan diri mereka sendiri adalah sumber daya yang digunakan manajemen untuk program manajemen identitas korporasi (Hatch & Schultz, 2002). Balmer dan Wilson (1998) berpendapat bahwa pandangan dominan dalam literatur identitas korporasi menekankan budaya korporasi memiliki satu dimensi di mana nilai, keyakinan, dan asumsi sebagian besar dimiliki oleh semua anggota organisasi. Martin (dalam Melewar, 2008) mencapai kesimpulan serupa. Dengan demikian,

mengabaikan pandangan tertentu tentang budaya korporasi dapat menyebabkan transmisi identitas korporasi yang gagal. Oleh karena itu, manajemen identitas perusahaan harus menangani semua audiens internal ini untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Hatch dan Schultz (1997), dalam perspektif interpretivis dan simbolik, berpendapat bahwa budaya korporasi harus dipahami sebagai konteks dan sebagai mekanisme interpretatif atau *sense-making* yang tidak dapat diukur atau dikendalikan. Di sisi lain, perspektif fungsional mendekati budaya sebagai variabel yang dapat diamati, diukur, dan dikendalikan (Melewar, 2003). Model identitas korporasi yang baru telah mengadopsi pandangan budaya sebagai konteks (Cornelissen dan Elving 2003; Stuart 1999). Pendekatan budaya dalam pergeseran budaya korporasi di era disrupsi digital, tidak sekadar memandang budaya sebagai satu variabel atau faktor yang berubah, namun juga sebagai upaya korporasi untuk tetap relevan dengan perkembangan zaman, dan sebagai faktor yang mempengaruhi korporasi dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam penelitian ini, berkomunikasi dan berorganisasi dianggap "seperti dua sisi dalam satu koin":

Communication proved to be synonymous with effective coordination activities. Random behavior became organized during communication - not as a result of communication... We're not talking about a chicken-egg dilemma here. Neither communication nor organization comes first; they are the same event. Communicating and organizing are two sides of the same coin. The process of communicating is the act of organizing and efforts to organize are communication-bound." (Pepper, 1995)

Dengan demikian, dalam pendekatan budaya, usaha-usaha yang dilakukan korporasi dalam menyikapi dan memaknai perubahan di era disrupsi teknologi komunikasi digital, memberi makna pada perubahan dalam konstruksi identitas, nilai, karakter dan budaya yang dibawa oleh digitalisasi. Identitas Korporasi adalah cara di mana korporasi, menampilkan dirinya kepada publik. Pemahaman nilai dalam korporasi atau *corporate value* adalah Nilai-nilai yang dianut oleh korporasi yang merupakan seperangkat prinsip panduan dan keyakinan mendasar yang membantu korporasi untuk berfungsi bersama sebagai tim dan bekerja menuju tujuan bersama. Karakter korporasi adalah atribut yang membedakan yang membuatnya unik dan berbeda dari korporasi lainnya. Seperti halnya konstruksi makna pada identitas korporasi, untuk melakukan aktivitas komunikasi sebagai respons terhadap perubahan di era disrupsi teknologi komunikasi digital, pergeseran budaya organisasi juga menggeser model komunikasi dan distribusi pesan pada organisasi. Model komunikasi dipahami sebagai representasi dari proses komunikasi ide, pemikiran, atau konsep komunikasi korporasi yang merepresentasikan secara sistematis berbagai proses yang

membantu korporasi memahami bagaimana komunikasi internal dan eksternalnya dapat dilakukan.

c. Budaya Korporasi dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan budaya dalam korporasi menganggap bahwa budaya adalah produk sekaligus proses dari kegiatan penciptaan makna yang dilakukan suatu korporasi. Peranan yang dimiliki budaya ini kemudian berdampak dalam proses pengambilan keputusan. Budaya dalam hal ini berfungsi sebagai logika untuk membuat keputusan. Terdapat kecenderungan untuk mereproduksi budaya itu sendiri dalam proses pengambilan keputusan oleh anggota organisasi, di mana anggota organisasi tersebut mencoba untuk menjaga apa yang sudah menjadi kebiasaan dalam organisasi tersebut. (Pepper 1995). Keterkaitan *culture*, *organizational communication* dan *decision making* suatu organisasi ditunjukkan melalui model komunikasi, salah satunya adalah model komunikasi dalam manajemen reputasi. Proses *decision making* untuk menghasilkan model tertentu untuk membangun reputasi dan identitas korporasi merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan, yang dalam hal ini tidak terlepas dari kinerja *corporate communication* dalam organisasi tersebut (Pepper 1995). Sementara itu, Cameron dan Quinn membagi tipe budaya korporasi kepada 4 kriteria (2011);

	Culture type			
Dimensions	Clan	Adhocracy	Hierarchy	Market
Orientation	Collaborate	Create	Control	Compete
Model type	Human relations	Open system	Internal process	Rational goal
Request for	Do things together	Do things first	Do things right	Do things fast
Leader type	Facilitator Mentor Team builder	Innovator Entrepreneur Visionary	Coordinator Monitor Organiser	Hard-driver Competitor Producer
Means	Cohesion, morale	Flexibility, readiness	Information management, communication	Planning, goal setting
Value drivers	Commitment Communication Development	Innovative outputs Transformation Agility	Efficiency Timeliness Consistency & Uniformity	Market share Goal achievement
Theory of effectiveness	Human development and high commitment produce effectiveness	Innovativeness, vision, and constant change produce effectiveness	Control and efficiency with capable processes produce effectiveness	Aggressively competing and customer focus produce effectiveness
Ends	Human resource development	Growth, resource acquisition	Stability, control	Productivity, efficiency

Gambar 6 Tipe Budaya Organisasi

Dari waktu ke waktu, kajian budaya organisasi telah mengalami perubahan dalam berbagai dimensi dan aspeknya. Perubahan ini memberikan kita sebuah pemahaman bagaimana budaya organisasi berkembang dari fokus pada *human development* kepada produktivitas dan efisiensi. Pemahaman mengenai budaya organisasi menyediakan landasan untuk menganalisis kompetensi manajemen serta strategi dan metodologi sistematis untuk mengubah struktur dan sistem organisasi menjadi lebih produktif dan efisien. Pemahaman

budaya juga menjadi landasan logis untuk mendorong perubahan pada perilaku publik internal dan eksternal korporasi agar dapat menunjang perubahan struktur dan sistem dari korporasi tersebut sebagai suatu organisasi bisnis. Weick (Weick, Sutcliffe, and Obstfeld, 2005) mendefinisikan *organizing* atau pengorganisasian sebagai;

"a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors".

Weick menggambarkan proses pengorganisasian dengan model sirkular, yang berputar sekitar empat komponen kunci: *change*, *enactment*, *selection*, dan *retention*. Perubahan/*change* merujuk pada diskontinuitas dalam lingkungan eksternal suatu organisasi dan melambangkan adanya level of unequivocality (ketidakpastian) yang harus direduksi oleh organisasi tersebut demi menjaga stabilitasnya. Perubahan yang terjadi ini mengakibatkan *enactment*. Proses *enactment* yang dilakukan organisasi sebenarnya lebih dari sekadar mengakui perubahan dalam lingkungan tersebut.

Enactment dianggap sebagai proses aktif yang dilakukan organisasi untuk mendefinisikan perubahan yang terjadi. *Enactment* adalah aktivitas yang tidak netral karena prosesnya dipengaruhi persepsi. Setelah *enactment* yang memiliki tingkat ambiguitas dan *equivocality* tertentu, organisasi melakukan proses seleksi untuk mengurangi ambiguitas tersebut. Dengan proses seleksi, organisasi melakukan upaya-upaya untuk menstabilkan lingkungannya kembali. Setelah proses seleksi, organisasi melakukan *retention* di mana organisasi menyimpan informasi yang telah diperolehnya (*information storage*). Retensi ini merujuk pada kapasitas organisasi untuk mengingat strategi seleksi yang digunakan sebelumnya dan menyimpan strategi-strategi baru;

"With retention, the maps of the past can be imposed on the present to make sense of new input" (Weick, Sutcliffe, and Obstfeld, 2005).

Proses pengorganisasian melalui keempat elemen ini secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

"Change is enacted by the organization, resulting in a level of uncertainty that must be lowered through selection, often by drawing upon the past as stored in retention. Thus, enactment affects the environment and retention affects both enactment and selection." (Weick, Sutcliffe, and Obstfeld, 2005)

Apabila korporasi mengalami sesuatu yang dianggap "tradisi" atau "kebiasaan" atau sesuatu yang sering terjadi di lingkungannya maka korporasi tersebut akan memproses kejadian tersebut berdasarkan apa yang telah diketahui dan dilakukannya di masa lalu. Dengan kata lain, perubahan "baru" yang sedang dialami dalam lingkungan dan

menyebabkan adanya ambiguitas telah ditafsirkan oleh organisasi tersebut sehingga organisasi memiliki sejumlah skema interpretasi yang sukses untuk menentukan apa yang harus dilakukan saat itu. Namun sebaliknya, apabila yang terjadi pada lingkungan organisasi memiliki tingkat *equivocality* yang tinggi, seperti respons pada perubahan zaman, dan organisasi tersebut tidak memiliki “persediaan” interpretasi untuk menghadapi fenomena baru, model *sociocultural evolution* dapat digunakan untuk memahami apa yang terjadi guna mengurangi level ambiguitas, untuk mengembalikan stabilitas organisasi dengan lingkungannya.

Mengabaikan kebudayaan dari suatu korporasi sama dengan tidak memahami asumsi- asumsi yang memungkinkan proses pengambilan keputusan korporasi. Sathe (1985) mengungkapkan bagaimana pengaruh budaya tampak jelas pada berbagai praktik organisasi yang penting, seperti *control, communication, commitment, perceptions, and the justification of behavior*. Smircich (1983) mengatakan bagaimana sebuah analisis budaya menggerakkan kita untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang sering dianggap remeh (*taken for granted assumptions*), mengangkat masalah-masalah mengenai konteks, serta mampu mengemukakan *underlying values* dari suatu organisasi. Pendekatan budaya digunakan dalam penelitian ini, untuk memahami bagaimana pergeseran budaya terjadi di dalam korporasi, di era disrupsi teknologi komunikasi digital, sebab kajian budaya organisasi memfasilitasi sebuah pemahaman terhadap organisasi, sebagaimana yang diungkapkan Pepper dalam *Communicating in Organizations :A Cultural Approach* (Pepper, 1995):

A culture focus facilitates an understanding of organizations that, if identifiable at all within competing metaphors, is certainly less clear. A cultural approach also often highlights the nuances of alternative perspectives. Culture thus helps generate insights into the organizing activity that would be overlooked or presented differently in other approaches.

Gagasan lainnya mengenai budaya korporasi adalah berkisar pada yang pola karakter dan tindakan korporasi yang sangat penting bagi interpretasi dan tindakan terhadap lingkungan korporasi. Budaya korporasi menyediakan kategori yang membantu anggotanya membedakan normalitas, kejutan dan repertoar strategi untuk tindakan yang sesuai dengan masalah budaya (Howard-Grenville, 2007). Secara garis besar, Grenville melihat budaya korporasi sebagai salah satu elemen yang menentukan tindakan anggota mereka, khususnya bagaimana karakteristik pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah perusahaan. Sriramesh and Verčič (2012) mendukung pernyataan Grenville dengan menempatkan budaya korporasi sebagai landasan bagi pandangan, pemaknaan dan nilai yang mendukung pengambilan keputusan;

Corporate culture influences public relations by providing a broad base of worldview, meaning and values that affect all decisions in the organization-including the choice of a model public relations and the development of a schema that defines public relations and its purpose.... Public relations can affect corporate culture in addition to corporate cultures affecting public relations. In particular, internal communication affects organizational culture and, in turn, is affected by it... Externally, both public relations practitioners and power holders, must know the prevailing culture or cultures in the organization's environment so that they can make appropriate strategies choices of constituencies as well as communication strategies for interacting with these key constituencies (Sriramesh and Verčič, 2012).

Terlepas dari bagaimana budaya korporat sebagai suatu organisasi bisnis, pemahaman tradisional dan modern mengenai budaya korporasi, memandang pemberdayaan komunikasi korporat dapat dilaksanakan dengan maksimal apabila komunikasi korporat memiliki akses kepada manajemen puncak korporasi. Budaya korporasi juga merupakan bagian dari *dominant coalition* dan memiliki fungsi strategis dalam organisasi sehingga dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi tersebut.

2.4. Komunikasi Korporat dan Perkembangan Teknologi Komunikasi Digital

1. Perkembangan Teknologi Digital

Teknologi digital di awal perkembangannya, dirintis oleh ilmuwan Amerika Serikat, pada pertengahan abad kedua puluh (Howard & Mozejko, 2021). Teknologi digital dirintis menggunakan konsep matematika yang dikembangkan oleh matematikawan Jerman pada abad ketujuh belas, *Gottfried Wilhelm Leibniz* (Tardieu et al., 2020). Melalui penemuannya, *Leibniz* mengusulkan sistem komputasi biner. Inovasi *Leibniz* kemudian menginspirasi sejumlah temuan kode numerik, salah satunya *American Standard Code for Information Interchange (ASCII)* yang menggambarkan objek dengan angka. Teknologi digital adalah teknologi yang memungkinkan informasi digital dicatat dalam kode biner kombinasi digit 0 dan 1. Kode biner ini juga sering kali disebut *bit*, yang mewakili kata-kata dan gambar. Teknologi digital memungkinkan sejumlah besar informasi dikompresi pada perangkat penyimpanan kecil, yang dapat dengan mudah disimpan dan didistribusikan (Liu et al., 2022). Digitalisasi informasi dan data, mempercepat transmisi data. Melalui sifatnya yang efisien, fleksibel dan cepat tepat, teknologi digital telah mengubah cara manusia berkomunikasi, belajar, dan bekerja (Pollitzer, 2018).

Sejak awal kemunculan hingga berkembangnya teknologi komunikasi digital seperti sekarang ini, sektor telekomunikasi merupakan salah satu sektor yang paling banyak

mengandalkan metode digital untuk mengirimkan pesan. Pada awal 1980-an, jaringan serat optik terus diperbaharui dari segi kecanggihan teknologinya, untuk memungkinkan pengembangan jaringan komunikasi digital (Tardieu et al., 2020). Teknologi digital perlahan-lahan menggantikan sinyal analog untuk banyak kebutuhan telekomunikasi, terutama telepon seluler dan sistem kabel. Konverter analog ke digital menggunakan modulasi kode pulsa (PCM) mengubah data analog menjadi sinyal digital (Lohman et al., 2011). Teknologi digital semakin banyak digunakan, dan peralihan kepada teknologi digital tidak terelakkan. Salah satu keunggulan utama teknologi digital adalah *signal* digital kurang terdistorsi dan dapat dengan mudah diduplikasi.

Pada tahun 1998, siaran televisi digital komersial ditayangkan pertama kalinya di dunia, oleh media Amerika Serikat (Tardieu et al., 2020). Satelit komunikasi yang dikenal sebagai satelit siaran langsung (DBS) mentransmisikan *signal* digital terkompresi bagi audiens televisi untuk menerima beberapa ratus pilihan program televisi. Bentuk lain dari informasi digital, termasuk program audio, dikirim kepada pendengarnya melalui satelit. Seiring dengan semakin meluasnya penggunaan teknologi digital pada media penyiaran, Komisi Komunikasi Federal Amerika Serikat memerintahkan semua siaran Amerika menjadi digital pada tahun 2010. Pencetakan digital dengan teknologi data elektrofotografi, juga telah mengubah cara buku dan majalah diterbitkan. Proyek Perpustakaan Nasional Kongres di Amerika, menggunakan teknologi digital untuk melestarikan dan membuka akses yang lebih besar kepada dokumen-dokumen langka.

Teknologi komputer digital juga berkembang kian pesatnya. *Electronic Numerical Integrator and Calculator* (ENIAC) diklaim sebagai komputer digital elektronik pertama di dunia, dengan *John V. Atanasoff dan Clifford E. Berry* sebagai penemu komputer digital yang melakukan design ENIAC (IASTATE.edu, 2011). Pada awal dekade 2000-an, komputer digital mulai dari laptop hingga jaringan Internet berkembang semakin pesat, dan dapat diakses dalam berbagai jenis perangkat keras (*hardware*) dalam berbagai ukuran untuk melakukan berbagai tugas (Howard and Mozej, 2021). Teknologi komunikasi digital lainnya adalah *Digital Data Broadcast System (DDBS)*. DDBS memandu kontrol lalu lintas udara. Radiografi digital mengubah signal analog untuk membuat gambar digital. Informasi digital disimpan pada cakram plastik dengan pola 1s dan 0s yang diadu, dan diterjemahkan menggunakan teknologi laser. Pada awal 2000-an, kamera digital telah mengubah fotografi dengan merekam intensitas warna dan cahaya dengan *piksel*. Selain itu, kompresi digital gambar dan video menggunakan kode *Joint Photographic Experts Group (JPEG)* dan *Moving Picture Experts Group (MPEG)*.

Peralihan kepada penggunaan teknologi digital dalam berbagai sektor, telah melahirkan istilah *digital transformation* (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022). *Digital transformation* dapat didefinisikan sebagai proses pemanfaatan teknologi modern untuk menciptakan proses sosial, budaya, dan pengalaman manusia yang baru, atau memodifikasi yang sudah ada. Dalam konteks kehidupan organisasional dan bisnis, transformasi di era digital menunjang organisasi dengan alat yang diperlukan untuk mempertimbangkan kemampuan kompetitor dan untuk memenuhi persyaratan pasar yang terus berubah (Pappas et al., 2018).

Transformasi digital, sebagai dampak dari perkembangan teknologi digital, dalam sejumlah kajian membahas berbagai perubahan dalam organisasi bisnis (korporasi) dan masyarakat karena meningkatnya penggunaan teknologi digital (Van Veldhoven and Vanthienen, 2022). Analisis Veldhoven and Vanthienen (2022) menunjukkan bahwa peran masyarakat, sebagai pendorong transformasi digital, berkontribusi pada pemahaman makro tentang transformasi digital. Terdapat 4 area utama dari transformasi digital pada aspek organisasi dan bisnis, yaitu;

- a. Transformasi Proses. Transformasi proses bisnis adalah inisiatif strategis yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Transformasi ini melibatkan tinjauan menyeluruh terhadap proses dan sistem yang ada, dengan tujuan mengidentifikasi area untuk perbaikan dan membuat perubahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Transformasi proses memerlukan modifikasi elemen-elemen proses untuk mencapai tujuan baru. Transformasi akan memodernisasi proses organisasi, mengintegrasikan teknologi baru, menghemat biaya operasional, dan menggabungkan sistem inti dengan lebih baik.
- b. Transformasi Model Komunikasi. Transformasi digital memungkinkan pada perubahan model komunikasi dan interaksi dan khususnya pada penggunaan data dan analitik untuk pengolahan informasi dan pesan dan perencanaan respons serta strategi komunikasi.
- c. Transformasi Domain. Teknologi digital memiliki kemampuan untuk mendefinisikan kembali *output*, pesan, produk dan layanan, dan mengaburkan batas-batas industri, dan mendorong peluang bagi pesaing non-tradisional. Bentuk transformasi grosir ini menawarkan peluang luar biasa bagi organisasi, khususnya korporasi untuk menciptakan nilai baru.

- d. Transformasi Digital Budaya Organisasi: Transformasi digital yang sukses menuntut lebih dari sekadar memperbarui teknologi atau mendesain ulang *output*. Jika suatu organisasi gagal menyelaraskan upaya transformasi digitalnya dengan nilai-nilai dan perilaku internalnya, hal itu dapat berdampak pada budaya organisasi. Upaya yang komprehensif dan kolaboratif dapat membantu adaptasi budaya untuk memahami, dan memajukan transformasi digital.

Model komunikasi digital menawarkan suatu pola komunikasi dan distribusi pesan baru yang tidak ditemukan dalam media komunikasi korporasi sebelumnya (*the old media*) yang masih bersifat linear (Parker, Van Alstyne and Choudary 2016). Dalam sistem terdistribusi pada teknologi komunikasi digital, data mengalir dari satu sistem ke sistem lain dan terdistribusi sebagai pesan atau peristiwa (Parker, Van Alstyne and Choudary 2016). Model komunikasi digital menerapkan pola distribusi pesan dalam teknologi komunikasi digital, yaitu *synchronized message* yang terdiri dari permintaan dan tanggapan. Synchronized message merupakan sistem yang mengirim pesan yang memungkinkan tanggapan langsung dari sistem target. Sistem target dapat memproses pesan di dalam dirinya (atau melalui kontrol dari luar yang mengendalikan sistemnya) kemudian mengirim pesan kepada *system* pengirim (*respons*) dalam periode waktu yang singkat (Brody and Pureswaran 2015).

Dalam model komunikasi digital, distribusi data membentuk pola sirkuler, melalui modul polarisasi sirkuler dalam sistem komunikasi digital (Abidin et al., 2012). Pola ini menyerupai model komunikasi intrapersonal yang diperkenalkan oleh Wilbur Schramm dimana *source* bertukar peran dengan *receiver* secara terus-menerus hingga dicapai suatu makna yang dapat disepakati bersama. Perbedaannya, model komunikasi digital menggunakan saluran atau perantara antara *source* dan *receiver*, dimana saluran digital ini mampu menjangkau *audience* dalam jumlah yang banyak (*mass communication*).

2. Teknologi Digital Dalam Pendekatan Budaya: *Digital Culture*

Transformasi masyarakat menjadi masyarakat digital, dalam pendekatan budaya kemudian diidentifikasi sebagai budaya digital (Guy, 2019). Corneliusson dan Jul Walker (2008) memandang budaya digital sebagai wawasan yang menciptakan dan membentuk budaya dan identitas digital. Budaya digital adalah sumber daya yang berwawasan untuk memahami hubungan antara permainan, budaya, identitas, dan politik. Sementara itu, Miller (2011) menawarkan pemahaman terhadap budaya digital, melalui penelitian pada dampak

budaya ini terhadap masyarakat, identitas, dan komunikasi. Kajian dampak budaya digital ini menyediakan wawasan mengenai transformasi budaya yang dibawa oleh era digital.

Dalam sejumlah kajian lainnya, budaya digital dilihat sebagai fenomena sosial yang dianalisis dalam bentuk non-metrik. Kajian lainnya terkait budaya digital, menemukan bahwa proses mediatisasi dan pembentukan karakter masyarakat yang didukung oleh teknologi media baru, mempengaruhi dan menyusup ke praktik sosial dan kehidupan budaya (Döveling, Harju, and Sommer, 2018). Dalam kajian terkait mediatisasi, Döveling, Harju, and Sommer (2018) menemukan bahwa media digital telah mengubah keseharian manusia. Peran media ini dikonseptualisasikan sebagai budaya yang lahir akibat pengaruh dari media digital. Media berperan dalam membentuk ruang relasional, kontekstual, secara global di lingkungan digital di mana aliran afektif membangun atmosfer kepemilikan emosional dan budaya melalui resonansi dan penyesuaian emosional.

Pendekatan emosional manusia merujuk kepada praktik budaya, menunjukkan bagaimana media digital mempengaruhi budaya, dengan melintasi medan digital dan membangun ruang-ruang komunitas budaya dari praktik afektif. Budaya digital secara empiris menggambarkan bagaimana pengaruh media digital bermanifestasi pada tingkat mikro, dan makro dan menguraikan karakteristik konstitusi pengaruh media digital dalam aspek sosial kehidupan manusia (Döveling, Harju, and Sommer, 2018).

Budaya digital membawa dasar sifat dan fundamental dari teknologi digital, yang memiliki karakter-karakter tertentu yang mendorong terwujudnya nilai di masyarakat. Budaya digital membawa nilai transparansi, keadilan dan integritas melalui sejumlah karakter dan prinsip kerja teknologi digital yang terbuka, bebas akses, dan berbasis data. Sifat tersebut diantaranya (Whitehurst, 2017):

- a. *Agility*: Kecepatan yang berhubungan dengan kinerja. Agility didefinisikan sebagai gerakan suatu badan atau organisasi yang cepat dengan perubahan kecepatan atau arah sebagai respons terhadap stimulus. Agility memiliki elemen gerakan dan reaktif.
- b. *Fleksibilitas*: kemampuan untuk bergerak secara efektif dan menyesuaikan dengan berbagai kondisi dan keadaan, yang tidak terbatas dan bebas hambatan.
- c. *Efisiensi*: kemampuan untuk mencapai tujuan akhir dengan sedikit atau tanpa pemborosan usaha atau energi. Menjadi efisien berarti dapat mencapai hasil dengan menempatkan sumber daya dengan cara terbaik. Efisiensi menunjukkan

- keadaan dimana tidak ada sumber daya yang terbuang dan semua proses dioptimalkan.
- d. *Open Culture*: platform yang menyediakan media dan sumber daya yang memberi penggunaannya berbagai macam jenis produk, layanan, dan jasa yang dapat diakses oleh siapa saja, kapan saja dan dimana saja.
 - e. Kolaborasi: praktik kerja secara bersama-sama, untuk tujuan bersama, mencapai keuntungan bersama. Kolaborasi mendukung karakter digital lainnya, dengan memungkinkan manusia untuk bekerja sama secara lebih efektif dan efisien, cepat tepat dan fleksibel untuk mencapai tujuan bersama yang jelas dan transparan.
 - f. Pola Pikir Digital: seperangkat sikap dan perilaku yang memungkinkan manusia dan organisasi untuk melihat bagaimana data, algoritme, dan *artificial intelligence* membuka kemungkinan baru dan memetakan jalan menuju kesuksesan dalam lanskap bisnis yang didominasi oleh teknologi intensif data dan cerdas.
 - g. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: *Data Based Decision Making* (DDDM) didefinisikan sebagai penggunaan fakta, metrik, dan data untuk memandu keputusan strategis yang selaras dengan tujuan, sasaran, dan inisiatif.
 - h. Inovasi: ide, metode, atau perangkat baru, kebaruan dan pengenalan sesuatu yang baru.

3. From Digital Culture To Digital Corporate Communication

Perubahan lingkungan dengan hadirnya ekosistem digital mendorong terjadinya pergeseran paradigma dan perspektif korporasi. Hal ini juga berdampak pada pergeseran budaya korporasi, dari yang sebelumnya menerapkan sistem hierarki menjadi sistem dan struktur tangkas fleksibel berbasis digital atau budaya digital pada organisasi. Budaya organisasi memberikan landasan dalam manajemen sumber daya, pengambilan keputusan dan dalam menentukan tujuan dari organisasi tersebut. Budaya digital menyediakan sebuah landasan logis dan teknis bagi terwujudnya transformasi digital yang memungkinkan korporasi dapat bekerja secara lebih efisien, melalui eksplorasi dan eksploitasi teknologi digital (Christensen 2013).

Budaya digital meletakkan landasan kuat pada organisasi untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan visi digital, yang ditunjang dengan adanya perombakan dan perubahan dari hierarki ke pada sistem digital berbasis jaringan (*network*). Budaya digital, menyebabkan adanya desentralisasi kekuasaan, dimana pengambilan keputusan menjadi lebih mudah diakses dengan sistem yang tangkas dan praktis dan teknologi yang mampu meminimalkan jarak antara dunia digital dengan dunia 'real-time'. *Digital Corporate*

memberikan kemudahan akses pada data dan informasi yang cepat, akurat, dan tidak terbatas. Data ini memberikan informasi bagi korporasi untuk menganalisis dan memprediksi keputusan-keputusan yang efektif dan tepat sasaran bagi kepentingan korporasi di masa sekarang dan masa depan. Nilai digital, meliputi sejumlah pemahaman baru yang menuju pada pembaharuan dalam perilaku komunikasi manusia.

- a. Innovation: prevalensi perilaku yang mendukung pengambilan risiko, pemikiran, dan eksplorasi ide-ide baru.
- b. Data-driven decision making: penggunaan data dan analitik untuk membuat keputusan korporasi yang lebih baik
- c. Collaboration: pembentukan tim lintas fungsi, antar departemen untuk mengoptimalkan potensi korporasi
- d. Open culture: kemitraan dengan jaringan eksternal seperti vendor pihak ketiga, startup atau pelanggan
- e. Digital mindset: pola pikir di mana solusi digital adalah cara solusi utama (default solution)
- f. Agility and flexibility: kecepatan dan dinamisme pengambilan keputusan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan dan teknologi yang selalu berkembang dan berubah
- g. Public and Customer: Pemanfaatan solusi digital untuk memperluas cakupan publik dan pelanggan, membuka kesempatan berkomunikasi dengan publik dan memanfaatkan data pengalaman publik/ pelanggan sebagai pertimbangan menciptakan produk baru.

Pergeseran pada budaya digital merupakan suatu hal yang alami dan intuitif di antara stakeholder. Stakeholders menjadi aktor penentu dalam perubahan budaya korporasi untuk menciptakan logika dan landasan pengambilan keputusan yang tepat, bagi pengembangan dan penyusunan *blueprint* perusahaan yang dapat tetap relevan dengan perkembangan zaman. Salah satu *central role stakeholders* adalah menentukan keputusan yang tepat sasaran mengenai arah komunikasi korporasi dan manajemen reputasi di era disrupsi teknologi komunikasi digital.

Komunikasi korporat melalui platform digital menggambarkan suatu perubahan *landscape* komunikasi korporasi setelah era transformasi digital. Menciptakan dan mempertahankan reputasi korporasi tentu menjadi tantangan tersendiri di era digital ini. Susan Croft dan John Dalton dalam artikel *Managing Corporate Reputation Through Social Media* (Kaul and Desai 2016) mengungkapkan bawah fokus utama dari manajemen reputasi di era

digital ini adalah pada menciptakan, memelihara, dan melindungi reputasi perusahaan dengan memanfaatkan platform digital sebagai salah satu “route” untuk mencapai tujuan tersebut.

Salah satu fungsi dan tugas utama Komunikasi korporat melalui di era digital adalah membangun *brand*, melalui *Open Source Branding*. Konsep open source menekankan terwujudnya hubungan emosional dari *public* kepada *brand* melalui *crowd-mapping*, sebagai dampak dari *online crowd culture* yang merupakan salah satu fenomena dalam ekosistem digital (Quattrone, Mashhadi, and Capra, 2014). *Crowd-mapping* adalah bentuk kerja kolaboratif yang memberdayakan *online society* untuk mengumpulkan dan berbagi pengetahuan/ data mengenai pemetaan global pengguna platform digital. *Crowd-mapping* mengategorisasi pengguna digital kemudian menemukan hubungan yang kuat antara karakteristik yang telah di kategorisasikan dengan faktor budaya nasional. Data dari *crowd-mapping* ini kemudian menjadi landasan bagi pengambilan keputusan strategis dalam manajemen reputasi digital dengan fokus utama untuk mewujudkan hubungan emosional dari publik kepada *brand*.

Tantangan yang dihadapi dari *open-source branding* adalah rendahnya kendali pada bagaimana pemahaman dan pemaknaan *brand*, dan bagaimana *brand* dikonstruksikan oleh publik. Oleh karena itu, korporasi berusaha mengurangi kemungkinan ini, dengan menerapkan model komunikasi korporat digital, yang memungkinkan suatu pola komunikasi sirkuler antara korporasi dengan publiknya. Model komunikasi ini memungkinkan korporasi untuk tidak kehilangan kendali pada informasi yang tersebar secara luas kepada online-crowd, juga untuk tetap menjaga resonansi pada pembentukan pemahaman dan pemaknaan *brand* dan reputasi.

2.5. Pemanfaatan Teknologi Digital dan Dimensi Baru Komunikasi Korporat

1. Dimensi Internal Korporasi

Komunikasi sosial terjadi antar individu dalam kehidupannya di masyarakat yang memiliki konteks dalam segala dimensi kehidupan manusia. Seluruh dimensi kehidupan manusia dipenuhi dengan komunikasi. Komunikasi sosial mengisyaratkan bahwa berkomunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, untuk kepentingan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan (Cangara 2018). Komunikasi merupakan bagian dari tatanan penciptaan, yang berarti bahwa seseorang harus mematuhi norma dan aturan tertentu untuk menampilkan diri dengan cara

yang meyakinkan (C. B. M. van Riel, 2007). Dalam konteks komunikasi korporat, tatanan penciptaan bukan seputar kewenangan semata, namun berkisar pada kegiatan korporasi dengan normativitas intrinsiknya sendiri (C. B. M. van Riel 2007; Edwards and Hodges 2011; van der Stoep 2018; "Revealing the Corporation" 2003; Haydon 2019; Sherriton and Stern 1996).

Pertama-tama, korporasi sebagai suatu organisasi harus memiliki identitas dan nilai yang jelas dan harus bertanggung jawab atas tindakan mereka (Mayo, Nohria, and Rennella 2009; Gulati, Mayo, and School 2014). Korporasi harus mengenali "siapa" mereka, dan prinsip-prinsip mana yang mereka patuhi (dimensi terarah). Kedua, organisasi harus memiliki pengertian yang jelas tentang kebaikan intrinsik yang dipertaruhkan di bidang profesional mereka. Mereka perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang "apa" yang mereka lakukan (dimensi struktural). Ketiga, organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diperlukan dalam konteks spesifik mereka. Mereka harus memiliki rasa "mengapa" mereka ada di waktu dan tempat tertentu (dimensi kontekstual). Ketiga dimensi normatif tersebut penting, sebab jika korporasi melupakan salah satu dari dimensi ini, organisasi berisiko kehilangan kredibilitas mereka.

Dalam terminologi komunikasi korporat, penciptaan nilai dan identitas dikomunikasikan terjadi melalui pertukaran informasi dan pesan korporasi, yang dalam posisinya sebagai organisasi bisnis, dibagi ke dalam dua dimensi utama, yaitu internal dan eksternal (Mayo, Nohria, and Rennella, 2009). Komunikasi internal digambarkan sebagai komunikasi dengan karyawan internal dalam organisasi (Joep P Cornelissen, 2014). Sebaliknya komunikasi eksternal melibatkan semua jenis publik yang berasal dari luar korporasi (Mayo, Nohria, and Rennella, 2009). Komunikasi internal sering kali dipandang sebagai dimensi penting dalam kajian komunikasi korporat, sebab komunikasi dalam ruang lingkup internal merupakan faktor penting dalam membangun dan mempertahankan keterlibatan karyawan (Welch and Jackson, 2007).

Keterlibatan karyawan termasuk komunikasi internal yang baik, yang mendorong terciptanya reputasi untuk integritas dan budaya inovasi (Sriramesh and Verčič, 2012). Komunikasi internal tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk berbagi informasi dan pengetahuan di antara karyawan (Morrison & Milliken, 2000; Tourish & Hargie, 2004) tetapi juga memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk bertemu atau membuat komitmen kepada personilnya. Komunikasi internal juga memberi karyawan kesempatan untuk meningkatkan *bargaining position* mereka (Morrison & Milliken, 2000). Komunikasi internal

sangat penting karena mempengaruhi inti perusahaan (Yates, 2006) dan merupakan faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan (P. A. Argenti, 2009).

Berbagai jenis informasi adalah isi komunikasi internal termasuk: 1) dampak pekerja, 2) pengaruh individu, 3) informasi kelompok, 4) informasi proyek dan 5) masalah organisasi (Welch and Jackson, 2007). Pendekatan Welch dan Jackson terhadap komunikasi internal, berfokus pada komunikasi antara manajer strategis organisasi dan pemangku kepentingan internalnya, yang dirancang untuk mempromosikan komitmen terhadap organisasi dan menciptakan rasa memiliki, kesadaran akan perubahan lingkungan kerja dan memahami tujuan pengembangannya. Juga, dalam studi mereka, dampak komunikasi internal digunakan untuk menyampaikan masalah perusahaan sebagai tujuan dan sasaran utama (Welch & Jackson, 2007). Effendy (2011) membagi dimensi komunikasi internal menjadi pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam korporasi, yang melandasi kegiatan dalam korporasi. Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu komunikasi persona dan komunikasi kelompok.

Komunikasi personal adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara yakni komunikasi tatap muka dan komunikasi melalui perantara media, sedangkan komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Hal yang sama dikemukakan oleh Kalla (Kalla, 2005) bahwa komunikasi internal melibatkan internal lembaga (korporasi) yang mencakup semua kegiatan komunikasi yang terintegrasi, baik formal maupun non formal yang terjadi pada semua tingkatan organisasi.

Penelitian Welch dan Jackson (2007) menghubungkan dimensi komunikasi internal korporasi dengan budaya korporasi. Welch dan Jackson menjelaskan bahwa komunikasi internal dalam organisasi memiliki tujuan untuk membangun hubungan dan komitmen internal antar karyawan, memberikan informasi se jelas dan selengkap mungkin tentang organisasi, menciptakan kesadaran anggota organisasi mengenai peran organisasi dalam masyarakat, dan menyediakan sarana untuk umpan balik kepada anggotanya. Tujuan komunikasi internal ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal memiliki peran dalam saling pengertian antar karyawan, serta membangun karakter dan budaya korporasi, dan soliditas anggota organisasi. Pada perusahaan digital, dimensi internal korporasi telah mengalami pergeseran definisi. Partner atau mitra pada perusahaan digital, telah mengalami redefinisi dari perannya sebagai dimensi eksternal korporasi pada perusahaan non-digital menjadi dimensi internal pada korporasi digital. Partner atau mitra tidak lagi menjadi entitas eksternal yang memiliki sejumlah batasan relasional dengan korporasi, namun telah berkembang menjadi entitas

eksternal yang menjalankan peran-peran internal pada korporasi digital. Partner atau mitra pada korporasi digital menjalankan peran sentral dalam menyediakan produk atau layanan, dan berkomunikasi dengan pelanggan, dengan mematuhi peraturan serta menerapkan orientasi dan nilai yang telah disepakati bersama dengan korporasi. Redefinisi dimensional pada korporasi digital, sebagai dampak dari pergeseran budaya korporasi, selanjutnya akan dikaji lebih jauh dalam penelitian ini.

2. Dimensi Budaya Korporat

Budaya, menurut Schein, dapat didefinisikan sebagai pola asumsi dasar, yang ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, yang terdiri dari pengalaman dalam mengatasi masalah. Budaya juga terbentuk dari upaya adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah korporasi (Schei 2009). Sebagai suatu organisasi, budaya korporasi, bagi Schein, adalah mekanisme pertahanan kolektif di mana anggota belajar untuk mengatasi tekanan internal dan eksternal dari mengelola organisasi. Sementara memperhatikan dimensi implisit dan diam-diam, definisi dan analisis Schein tentang budaya organisasi bertumpu pada kerangka antropologis fungsional yang dipengaruhi oleh teori sistem, teori medan Lewinian, dan teori kognitif. Schein beranggapan bahwa tingkat budaya yang paling dalam akan menjadi kognitif dalam persepsi, bahasa, dan proses berpikir yang dimiliki suatu kelompok, yang akan menjadi penentu kausal utama dari budaya organisasi itu sendiri.

Budaya adalah kombinasi dari keyakinan dan perilaku yang memandu bagaimana karyawan perusahaan berperilaku. Ada hubungan yang kuat antara budaya korporasi dan kinerja korporasi (Kotter and Heskett, 1992a) di mana budaya korporasi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya dapat menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan korporasi, dan budaya korporasi dapat diciptakan untuk meningkatkan kinerja. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001) mengungkapkan fungsi lainnya dari budaya korporasi adalah memberikan identitas organisasi kepada anggota, membuat korporasi diakui sebagai perusahaan yang inovatif, memberikan karakteristik yang membedakan dari institusi lain, memfasilitasi komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial dan pengelolaan konflik secara efektif.

Beberapa ilmuwan membagi dimensi budaya ke dalam beberapa kriteria yang berbeda. Pertama Robbins (Römmele et al., 2014), membagi dimensi budaya korporasi menjadi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Luchans (1998) membagi dimensi budaya

korporat menjadi; aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan dan iklim organisasi. Menurut Hofstede (Hofstede, 2011) dimensi budaya adalah penghindaran atas ketidakpastian, maskulin versus feminin, individualisme versus kebersamaan, serta jarak kekuasaan. Schein (Schein, 2009) membagi budaya korporasi pada 3 dimensi utama yaitu;

1. Artefak: dimensi budaya yang kasat mata, yang berhubungan dengan ciri-ciri fisik (identitas dan karakter) korporasi;
2. Nilai: Nilai tidak dapat diamati secara langsung, yang hanya dapat disimpulkan melalui wawancara, dan analisis kandungan artefak pada dokumen organisasi;
3. Asumsi dasar merupakan dimensi paling penting di mana budaya korporasi diterima begitu saja yang bermula dari nilai. Perbedaan asumsi dan nilai adalah asumsi diterima apa adanya dan tidak lagi diperdebatkan sementara nilai masih dapat diperdebatkan apakah akan diterima apa adanya atau tidak.

Penggabungan dari pemikiran ilmuwan mengenai dimensi budaya, menghasilkan taksonomi dimensi budaya korporasi sebagai berikut, di mana artefak meliputi; Identitas, aturan-aturan perilaku, Kebijakan, Inovasi. Nilai dalam budaya korporasi meliputi; Orientasi, norma, nilai-nilai dominan. filosofi, dan iklim organisasi.

3. *Digital Corporation*: Dimensi Baru Budaya Korporat

Periode organisasi Klasik ditandai dengan revolusi industri dan mesin yang menggerakkan pembangunan industri dan korporasi (Rowlinson & Procter, 1999). Kajian organisasi dan korporasi yang dilakukan oleh para ahli teori berkisar pada bagaimana menciptakan tenaga kerja dari sumber daya manusia, agar mereka terbiasa dengan kehidupan pabrik, bagaimana mengembangkan struktur organisasi yang bisa memudahkan efisiensi, dan mengembangkan suatu pokok teori yang memadai dan dapat digeneralisasi untuk diajarkan secara sistematis. Budaya organisasi pada periode ini diterapkan dari atas untuk dijalankan bawahan atau *vertical hierarchy*.

Periode selanjutnya, *Satisfaction Culture*, lahir sebagai respons dari serangkaian penelitian (*Hawthorne studies*) dan sebuah ungkapan kekecewaan terhadap cara pandang organisasi sebagai budaya mesin. Pada periode ini, muncul metafora baru; "*the worker as child*" (Schneider et al., 2017). Di mana pekerja dianggap sebagai "Anak-anak" yang memiliki kebutuhan yang berusaha dipenuhi oleh pengasuhnya (perusahaan/ organisasi). Periode selanjutnya adalah *Teamwork Culture* di mana visi korporasi mengalami pergeseran menjadi visi pekerja yang dapat menentukan kepuasan di tempat kerja. Para pekerja mulai lebih

diperhatikan dan dianggap penting, di mana mereka dianggap sebagai elemen yang memberi sumbangsih bagi perusahaan, dan menjadi kekuatan kreatif dalam organisasi (Schein, 2004).

Para manajer sebagai “orang tua” berubah peranan menjadi supervisor yang memastikan kebutuhan pekerja dapat diterjemahkan dalam kebutuhan di tempat kerja. Periode selanjutnya adalah periode *System: Organismic Culture*, di mana peneliti dan praktisi organisasi dan korporasi mulai menyadari pentingnya lingkungan di luar tembok perusahaan. Korporasi dilihat sebagai sesuatu yang kompleks serta membutuhkan integrasi, lingkungan dipandang sebagai sesuatu yang ambigu yang menuntut adaptasi oleh organisasi (O’Leary and Boland, 2020). Periode selanjutnya, yang paling banyak digunakan sebagai acuan pada penelitian komunikasi korporasi modern adalah periode kultural yang memandang “*Organization As Culture*”. Pada periode ini, kualitas korporasi didefinisikan sebagai budaya. Budaya korporat dipahami sebagai efisiensi.

Walaupun mengalami pergeseran budaya, *organizational behaviour* dari korporasi dapat didefinisikan dengan jelas; Hierarki vertikal, orientasi tugas, dan bekerja dalam tata aturan organisasi. Namun, perpindahan dari era industri kepada era digital yang serba cepat dengan didukung oleh inovasi yang tiada henti, mendesak korporasi untuk bertransformasi pada suatu bentuk yang sama sekali berbeda. Lembaga konsultasi bisnis global Capgemini dalam laporan tahunannya, memprediksi bahwa pada 2030, sepuluh persen dari perusahaan terbesar di Amerika Serikat akan beroperasi penuh secara virtual. Hal ini mengindikasikan bahwa korporasi menjadi lebih “*liquid*” yang ditandai dengan karyawan yang bekerja di mana saja dan kapan saja (Rander dalam (CapGemini, 2017)). Organisasi di era digital mengadaptasi sistem jaringan yang fleksibel, dan akan membangun kolaborasi, dengan pendekatan kerja yang gesit, dan hubungan permeabel antara korporasi dan publiknya (Parker, 2012).

Korporasi berbasis digital memberikan relasi kuasa baru kepada publik atau pelanggannya, menerapkan sistem yang terbuka dan transparan, yang memungkinkan pemahaman dan pengetahuan mendalam oleh pelanggan kepada korporasi dan produknya (P. A. Argenti and Barnes, 2009) . Teknologi digital baru memberdayakan publik secara signifikan dengan menawarkan mereka kesempatan untuk meneliti, membandingkan, dan menilai korporasi dan produknya. Informasi yang diperoleh dari pelanggan menjadi data yang sangat bermanfaat bagi korporasi (Argenti, 2011). 53 persen eksekutif perusahaan besar global percaya bahwa memahami perilaku atau dampak dari pelanggan adalah inisiatif utama untuk transformasi digital (Capgemini Invent, 2012). Adapun perkembangan menuju

customer-centricity ini akan membutuhkan pola pikir yang sama sekali baru bagi korporasi dan anggotanya (Troshani and Rowbottom, 2021).

Pada korporasi digital, informasi digunakan untuk menemukan kembali, mendigitalkan, atau mereduksi proses bisnis dan produk, yang mendorong efisiensi besar-besaran (Laney, 2015). Karena itu, untuk bertahan hidup, perusahaan harus lebih inovatif, memiliki keberanian untuk membuat kesalahan, gagal dengan cepat, dan belajar dengan cepat. Transformasi digital dengan demikian memaksa organisasi untuk menggunakan pendekatan yang lebih eksploratif agar mampu tetap relevan dan berkelanjutan. Budaya organisasi perlu dikelola sebagai sumber daya strategis. Salah satu aspek penting bagi korporasi yang mengalami perubahan radikal adalah menyadari potensi budaya organisasi mereka, yang dapat berfungsi sebagai akselerator untuk perubahan. Adaptasi budaya perusahaan akan meningkatkan nilainya (James et al., 2022). Penelitian *Capgemini Invent* (2017) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya cerdas digital menumbuhkan perilaku, yang terkait dengan delapan dimensi sebagai berikut;

- a. Fokus pelanggan: Pelanggan merupakan pusat pemikiran dan tindakan korporasi, terjadi kontak dekat dengan publik, solusi dikembangkan bersama dan disesuaikan dengan kebutuhan publik, dialog didukung oleh alat digital, dan kebutuhan serta keinginan pelanggan terus dianalisis dengan data dan alat digital.
- b. Kewirausahaan: Korporasi dicirikan oleh integrasi penggerak pasar dan tren ke dalam model bisnis mereka. Model bisnis korporasi terus dianalisis dan disesuaikan agar sesuai dengan perubahan kondisi pasar dan tren teknologi baru.
- c. Kondisi kerja otonom: Memberi karyawan mereka kebebasan untuk bekerja secara mandiri. Model kerja fleksibel dan kemandirian karyawan.
- d. Kolaborasi: Korporasi mempromosikan pertukaran interdisipliner dan antar-departemen, kolaborasi internal melintasi batas-batas departemen dan hierarkis.
- e. Penggunaan teknologi digital dan proses digital: Alat dan platform digital digunakan untuk pengembangan lebih lanjut dari proses internal dan eksternal dan keputusan diambil berdasarkan data.
- f. Perusahaan yang tangkas mengandalkan pemikiran dan tindakan yang dinamis.
- g. Kepemimpinan digital: Fokus pada pengembangan karyawan, dan pemanfaatan peluang yang disajikan oleh manajemen digital.
- h. Inovasi dan pembelajaran: Fokus pada inovasi dan pembelajaran, serta penciptaan lingkungan yang mempromosikan kreativitas.

2.6. Korporasi Indonesia dalam Pergeseran

Sejarah perkembangan korporasi di Indonesia dimulai dari lahirnya *De Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC) yang mulai dirintis pada tahun 1594. VOC merupakan embrio bagi kelahiran korporasi modern di Indonesia. Hal ini sebagaimana tercatat dalam kepustakaan hukum belanda, yang mengungkapkan bahwa VOC merupakan perseroan terbatas publik pertama di Indonesia (Yunara 2014). Pada akhir abad ke 18 Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC) mengalami kebangkrutan, diakibatkan oleh kesalahan manajemen yang menyebabkan penumpukan hutang, korupsi dan persaingan dagang yang ketat dengan East India Company (EIC) milik pengusaha-pengusaha Inggris.

Pasca bubarnya VOC, yang kemudian diambil alih oleh Pemerintah Hindia Belanda, perusahaan milik warga Indonesia mulai tumbuh, antara lain perusahaan yang didaftarkan pada 1908 dengan nama *NV Bal Tiga Nitisemito* dan diikuti dengan perusahaan-perusahaan lain yang *core businessnya* didominasi oleh produk rokok dan kemudian disusul produk gula dan komoditas lainnya (Harris & Anggoro, 2013). Pada era ini, perusahaan di Indonesia mengadopsi budaya korporasi klasik, yang diadopsi dari budaya perusahaan-perusahaan Eropa, yang terlebih dahulu beroperasi. Fokus perusahaan adalah mesin dan tenaga manusia yang menggerakkan pembangunan industri dan bagaimana tenaga kerja terbiasa dengan kehidupan pabrik (Rowlinson & Procter, 1999).

Perkembangan regulasi di bidang perseroan terbatas mulai terasa di awal orde baru tatkala lahirnya Undang - Undang Nomor 1 tahun 1967 Tentang Penanaman Modal Asing (PMA). Undang-undang yang merupakan cikal bakal luasannya pihak asing mendirikan perseroan terbatas di Indonesia, yang dalam perjalanannya menuai banyak kontroversi terutama akibat kurangnya transparansi dalam eksploitasi sumber daya alam Indonesia serta minimnya royalti yang dibayar ke pihak pemerintah Indonesia. Perubahan lain yang cukup signifikan pembentukan perseroan terbatas bagi Badan Usaha Milik Negara. Lebih dari satu setengah abad berlaku di nusantara, Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas memberi harapan baru kepastian hukum yang akomodatif terhadap aktivitas bisnis dan perekonomian nasional.

Pada era ini, budaya korporasi di Indonesia mulai mengalami pergeseran kepada budaya *Organismic Culture*, di mana korporasi mulai menyadari pentingnya lingkungan di luar tembok perusahaan. Kesadaran ini ditandai dengan hadirnya humas perusahaan pertama di Indonesia secara konseptual pada tahun 1950-an, yang diprakarsai oleh perusahaan perminyakan negara (Pertamina). Undang - Undang Nomor 1 tahun 1967 Tentang

Penanaman Modal Asing (PMA) menjadi salah satu alasan banyaknya permintaan jasa konsultasi termasuk konsultasi humas pada tahun 1970-an. Organisasi kehumasan juga mulai bermunculan. Diawali dengan dibentuknya BAKOHUMAS (Badan Koordinasi Hubungan Masyarakat) pada tahun 1970. Kemudian dibentuklah PERHUMAS (Perhimpunan Hubungan Masyarakat) pada tahun 1972. PERHUMAS sendiri didirikan sebagai usaha untuk meningkatkan profesionalisme para praktisi humas di Indonesia (Indonesia PR, 2020).

Dinamisnya perkembangan bisnis di Indonesia dan interaksi investasi baik dalam negeri maupun asing mendorong dibentuknya regulasi yang mampu mengakomodir dan melegalisasi aktivitas bisnis di Indonesia yang lebih modern. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia menerbitkan Undang - Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, untuk mengisi kekurangan, mengakomodir dinamisasi aktivitas bisnis, memberikan keleluasaan di berbagai sisi serta tetap mempertahankan regulasi terdahulu yang masih memiliki relevansi terhadap Perseroan Terbatas dan aktivitasnya. Peraturan ini membuka pintu yang lebar bagi perusahaan di Indonesia untuk bertransformasi.

Transformasi korporasi Indonesia dimulai dengan fenomena *digital startup* pada tahun 2009-2014, yang ditandai dengan munculnya Gojek, Tokopedia, Traveloka, (Adrianto & Hidayat, 2022; Azzuhri et al., n.d.; Syauqi, n.d.) sebagai pelopor perusahaan digital di Indonesia. Kehadiran perusahaan digital perlahan-lahan menggeser budaya lama dari korporasi-korporasi tradisional di Indonesia, dengan membawa suatu budaya dan pendekatan bisnis digital baru yang terbuka dan transparan, yang mendobrak pakem dari perspektif dan strategi komunikasi korporasi lama, secara keseluruhan (B. P. a Argenti, 2011).

Gojek Indonesia sebagai salah satu pelopor *startup* digital di Indonesia berdiri pada 2010, dengan berfokus pada penyediaan layanan transportasi berupa ojek. Gojek memulai dengan 20 unit ojek dan 1 *call center* (Gojek.com, 2023). Pada awal berdirinya, Gojek belum memanfaatkan teknologi aplikasi digital seperti saat ini. Baru pada tahun 2015 aplikasi digital Gojek Indonesia dibuat. Berkat adanya aplikasi digital, Gojek Indonesia mengalami kenaikan pendapatan yang pesat hingga 200 persen. Pada awalnya, Gojek Indonesia hanya beroperasi di Jakarta saja. Dalam jang waktu beberapa tahun saja, Gojek Indonesia kemudian melakukan ekspansi ke luar kota dan menambah layanannya ke ranah pesan antar makanan, penjualan tiket, dan sebagainya. Perkembangan pesat ini tidak terlepas dari kolaborasi Gojek Indonesia dengan penyedia layanan dan berbagai vendor di berbagai daerah.

Tokopedia sebagai pelopor perusahaan retail berbasis digital di Indonesia didirikan pada tahun 6 Februari 2009 oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison. Toko *online*

Tokopedia.com diluncurkan pada 17 Februari 2009. Sejak resmi diluncurkan, Tokopedia berhasil menjadi salah satu perusahaan internet Indonesia dengan pertumbuhan yang sangat pesat (Tokopedia.com, 2023). Pada tahun 2016, Tokopedia menghadirkan produk teknologi finansial. Pada tahun 2017, Tokopedia meluncurkan produk *Deals* untuk membantu masyarakat Indonesia mendapatkan penawaran terbaik dari delapan kategori, termasuk Travel dan *Activity*. Produk ini dimaksudkan untuk membantu bisnis *offline* melebarkan sayap mereka secara *online* melalui Tokopedia. Pada tahun 2019, Tokopedia meluncurkan jaringan Gudang Pintar bernama “TokoCabang” di tiga kota yakni Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Layanan gudang ini bertujuan untuk membantu para penjual di *marketplace* tersebut dalam memenuhi pesannya. Pada Maret 2022, layanan pemenuhan pesanan (*fulfillment*) Tokopedia yang sebelumnya bernama TokoCabang bertransformasi menjadi 'Dilayani Tokopedia'. Layanan ini sepenuhnya membantu penjual dari segi operasional bisnis. Layanan yang dihadirkan mulai dari penerimaan, pengemasan, pengiriman pesanan hingga penanganan jika ada kendala transaksi. Dalam perkembangannya, Tokopedia memiliki basis operasional yang mengandalkan kolaborasi dengan berbagai pengusaha UMKM yang memasarkan produk mereka melalui platform Tokopedia. Hal ini sejalan dengan visi “Tokopedia untuk menumbuhkan sebuah ekosistem di mana semua orang bisa memulai dan menemukan apa pun, di mana pun dan kapan pun” (Tokopedia, 2021). Visi ini sejalan dengan tujuan awal didirikannya Tokopedia yaitu mewujudkan pemerataan ekonomi di Indonesia secara digital, salah satunya dengan mendorong para pelaku UMKM untuk dapat bertahan, bangkit, dan mengembangkan bisnisnya melalui adopsi digital.

Perusahaan Traveloka didirikan pada tahun 2012 oleh Ferry Unardi, Deniarto Kusuma, dan Albert. Pada awal konsepnya, Traveloka berfungsi sebagai mesin pencari untuk membandingkan harga tiket pesawat dari berbagai situs lainnya. Pada pertengahan tahun 2013 Traveloka kemudian berubah menjadi situs reservasi tiket pesawat (Traveloka.com, 2023). Pada tahun 2012 – 2013 Traveloka memperoleh suntikan dana dari investor besar. Dana dari investasi digunakan untuk membangun layanan baru seperti pemesanan hotel dan paket wisata. Hingga kini, Traveloka melayani lebih dari 18.000 rute penerbangan dan ribuan hotel di kawasan Asia Pasifik. Pada bulan Juli 2014, Jasa pemesanan hotel telah tersedia di situs Traveloka. Hotel yang terdaftar meliputi hotel-hotel di Asia Tenggara, Hong-kong, Korea Selatan, Jepang dan Australia. Situs ini sudah diakses lebih dari 150.000 kunjungan dan dapat menjual lebih dari puluhan ribu tiket setiap harinya. Traveloka berhasil menjadi situs *booking* pesawat no.1 di Indonesia dengan berbagai layanannya, seperti memberikan pilihan harga kepada konsumen, pelayanan 24 jam melalui email, telepon, media sosial serta metode pembayaran yang beragam sehingga memudahkan konsumen. Pada bulan Juli 2015 Traveloka mendapatkan penghargaan *Top Brand Award* pada dua kategori, yaitu *Online Hotel*

Reservations dan *Online Travel Agency*. Hingga saat ini, perusahaan ini telah menjalin kemitraan dengan lebih dari 100 maskapai domestik dan internasional, melayani lebih dari 200.000 rute di seluruh dunia. Traveloka juga memiliki inventaris akomodasi langsung terbesar, bervariasi dari hotel, apartemen, wisma, *homestay*, hingga villa dan *resort* di seluruh dunia.

2.7. Beberapa Teori yang relevan

Begitu dahsyatnya penemuan teknologi yang telah banyak membawa perubahan dalam hidup manusia, mulai dari jenis pekerjaan, pendidikan, bisnis, tata kelola pemerintahan sampai pada perilaku berkomunikasi, sehingga pakar Sosiolog Komunikasi Spanyol Michael Castell menyebut bahwa dalam 2-3 dekade terakhir, perubahan yang paling radikal dalam hidup manusia adalah penggunaan teknologi komunikasi. Sebab Teknologi Komunikasi atau media baru memaksa manusia untuk berubah, dan jika manusia menolak, maka manusia akan dipaksa untuk berubah. Andrew L. Shapiro berpendapat bahwa "kemunculan teknologi digital baru menandakan potensi perubahan radikal mengenai siapa yang mengendalikan informasi, pengalaman, dan sumber daya".

Russell Neuman Guru Besar Komunikasi dari University of Michigan berpendapat bahwa saat ini "Kita menyaksikan evolusi jaringan komunikasi audio, video, dan teks elektronik universal yang saling berhubungan yang akan mengaburkan perbedaan antara komunikasi antarpribadi dan komunikasi massa; dan antara komunikasi publik dan pribadi". Neuman berpendapat bahwa media baru akan: (1) mengubah arti jarak geografis, (2) memungkinkan peningkatan besar dalam volume komunikasi, (3) memberikan kemungkinan peningkatan kecepatan komunikasi, (4) memberikan kesempatan untuk komunikasi interaktif, (5) Memungkinkan bentuk-bentuk komunikasi yang sebelumnya terpisah menjadi tumpang tindih dan saling berhubungan

Dikutip dari draft Buku **Teori dan Model Komunikasi : Metateori, Perspektif, dan Konteks** oleh Hafied Cangara, disebutkan bahwa kehadiran media baru di awal abad ke 21 telah mengundang banyak studi bukan hanya dari aspek rekayasa teknis, tetapi juga dari aspek sosial ekonomi dan budaya sehingga melahirkan banyak teori, mulai dari prediksi awal sampai pada dampaknya dalam kehidupan umat manusia, diantaranya dapat disebutkan sebagai berikut :

1. Teori Artificial Intelligence (Kecerdasan Buatan)

Dunia teknologi semakin berkembang pesat, dan salah satu inovasi paling menarik yang telah merevolusi cara kita hidup adalah Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence atau disingkat AI). Kecerdasan Buatan dikenal sebagai teknologi yang memiliki potensi besar untuk mengubah kehidupan manusia di masa depan. Teknologi ini telah membuka pintu menuju masa depan yang lebih canggih dan inovatif. Ia terus dikembangkan dan memiliki potensi untuk mengubah cara kita hidup dan bekerja secara fundamental. Artinya, dengan pemahaman yang lebih baik tentang Kecerdasan Buatan kita dapat lebih siap menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapkannya.

Dilansir dari laman Britannica, kecerdasan buatan adalah kemampuan mesin untuk melakukan tugas yang dianggap serupa dengan kecerdasan manusia. Biasanya penggunaan teknologi kecerdasan buatan diterapkan di aplikasi umum seperti *game*, terjemahan bahasa, sistem pakar, hingga robotika. Sementara itu, Andreas Kaplan dan Michael Hanlein mendefinisikan Kecerdasan Buatan (AI) sebagai “kemampuan sistem untuk menafsirkan data eksternal dengan benar, untuk belajar dari data tersebut, dan menggunakan pembelajaran tersebut guna mencapai tujuan dan tugas tertentu melalui adaptasi yang fleksibel”. Sistem seperti ini umumnya dianggap komputer. Kecerdasan diciptakan dan dimasukkan ke dalam komputer agar dapat melakukan pekerjaan seperti yang dapat dilakukan manusia. Secara umum, kecerdasan buatan merujuk pada program komputer yang dirancang untuk meniru kecerdasan manusia. Teknologi ini telah menjadi pilar penting dalam berbagai bidang, membawa dampak besar dalam cara kita bekerja, termasuk dalam berinteraksi, pengambilan keputusan, logika, dan kecerdasan lainnya.

Istilah Kecerdasan Buatan (AI) pada awalnya muncul dalam sebuah Konferensi ilmiah di Dartmouth College di Amerika Serikat pada tahun 1956. Konferensi ini dianggap sebagai titik awal dari perkembangan kecerdasan buatan sebagai bidang penelitian yang mandiri. Dalam konferensi tersebut, untuk pertama kalinya istilah Kecerdasan Buatan dikemukakan oleh John McCarthy. Pada saat itu, Kecerdasan Buatan masih dalam tahap awal pengembangannya dan para peneliti berharap dapat menciptakan mesin yang dapat meniru kecerdasan manusia. Namun, pada awal perkembangannya, Kecerdasan Buatan menghadapi berbagai kendala teknis dan kekurangan sumber daya yang membatasi kemajuan yang lebih cepat. Periode ini dikenal sebagai “musim dingin Kecerdasan Buatan”.

Tahun 2000-an hingga saat ini, Kecerdasan Buatan mengalami kemajuan yang pesat. Perkembangan komputer yang kuat, ketersediaan data yang melimpah, dan kemajuan dalam

algoritma Kecerdasan Buatan, seperti deep learning, telah membuka pintu untuk aplikasi Kecerdasan Buatan yang lebih canggih dan luas. Salah satu kemajuan terbaru adalah pengembangan Chat GPT (Generative Pre-trained Transformer) yang menjadi sorotan besar dalam bidang Kecerdasan Buatan, karena kemampuannya untuk menghasilkan teks yang sangat mirip dengan gaya dan konteks yang diberikan.

Beberapa ciri khas Kecerdasan Buatan (AI) di antaranya adalah sebagai berikut: (1) Pengambilan Keputusan: Sistem Kecerdasan Buatan dapat mengambil keputusan berdasarkan data dan pemrosesan yang canggih. (2) Pengolahan Bahasa Alami: Kecerdasan Buatan dapat memahami dan menghasilkan teks manusia. Prinsip kerja Kecerdasan Buatan yakni bekerja dengan menggabungkan sejumlah besar data dengan cepat, memproses berulang, dan algoritma cerdas, memungkinkan perangkat lunak untuk belajar secara otomatis dari pola atau fitur dalam data.

Kelebihan kecerdasan buatan meliputi kemampuannya untuk memproses dan menganalisis data dalam skala besar, melakukan tugas berulang dengan presisi, dan bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak cocok untuk manusia. Penelitian yang dilakukan dalam pengembangan kecerdasan buatan menyangkut pembuatan mesin dan program komputer untuk mengotomatisasikan tugas-tugas yang membutuhkan perilaku cerdas. Pengembangan kecerdasan buatan sekarang sudah membentuk cabang yang sangat penting pada ilmu komputer yang berhubungan dengan perilaku, pembelajaran dan adaptasi yang cerdas dalam sebuah mesin. Contohnya pengendalian, perencanaan dan penjadwalan, kemampuan untuk menjawab diagnosa dan pertanyaan pelanggan, serta pengenalan tulisan tangan, suara dan wajah.

2. Teori Big Data (Data Besar)

Jumlah data yang dihasilkan manusia terus meningkat secara dramatis dan pesat setiap tahunnya sebagai akibat dari diperkenalkannya teknologi baru, gadget, dan saluran komunikasi seperti situs jejaring sosial. Big data adalah sekelompok kumpulan data berukuran sangat besar yang tidak dapat ditangani oleh komputer biasa. Ini bukan lagi sebuah teknik atau alat tunggal; melainkan telah berkembang menjadi subjek yang komprehensif yang mencakup berbagai alat, teknik, dan kerangka kerja.

Istilah “Big Data” atau Data Besar telah digunakan sejak tahun 1990-an. Beberapa orang mengakui bahwa John Mashey adalah orang yang mempopulerkan istilah tersebut. Big data biasanya diartikan kumpulan data dengan ukuran di luar kemampuan alat perangkat

lunak yang umum digunakan untuk menangkap, mengkurasi, mengelola, dan memproses data dalam jangka waktu yang dapat ditoleransi. Big Data adalah kumpulan data dalam jumlah besar yang terus meningkat secara dramatis dari waktu ke waktu. Ini adalah kumpulan data yang sangat besar dan rumit sehingga tidak ada teknologi manajemen data biasa yang dapat menyimpan atau memprosesnya secara efektif. Data besar mirip dengan data biasa, hanya saja ukurannya jauh lebih besar.

Filosofi big data mencakup penggunaan teknik analitik tingkat lanjut pada kumpulan data yang sangat besar dan heterogen, yang dapat berisi data terstruktur, semi-terstruktur, dan tidak terstruktur, serta data dari banyak sumber dan ukuran mulai dari terabyte hingga zettabytes. Karena itu Big data memerlukan serangkaian teknik dan teknologi dengan bentuk integrasi baru untuk mengungkap wawasan dari kumpulan data yang beragam, kompleks, dan berskala besar. Big data awalnya dikaitkan dengan tiga konsep utama: volume, variasi, dan kecepatan, sementara konsep keempat, kebenaran, mengacu pada kualitas atau wawasan data.

Sebagai gambaran perkembangan besaran data, kapasitas per kapita teknologi dunia untuk menyimpan informasi meningkat dua kali lipat setiap 40 bulan sejak tahun 1980-an; pada tahun 2012, setiap hari dihasilkan 2,5 exabyte ($2,17 \times 260$ byte) data. Berdasarkan laporan IDC, volume data global tumbuh secara eksponensial dari 4,4 zettabytes menjadi 44 zettabytes antara tahun 2013 dan 2020. Pada tahun 2025, IDC memperkirakan akan ada 163 zettabytes data.

Dalam studi perbandingan kumpulan data besar, Kitchin dan McArdle menemukan bahwa tidak ada karakteristik umum dari data besar yang muncul secara konsisten di seluruh kasus yang dianalisis. Karena alasan ini, penelitian lain mengidentifikasi redefinisi dinamika kekuasaan dalam penemuan pengetahuan sebagai ciri yang menentukan. Alih-alih berfokus pada karakteristik intrinsik big data, perspektif alternatif ini mendorong pemahaman relasional terhadap objek yang menyatakan bahwa yang penting adalah cara data dikumpulkan, disimpan, tersedia, dan dianalisis.

Ukuran dan jumlah kumpulan data yang tersedia telah berkembang pesat karena data dikumpulkan oleh perangkat seperti perangkat seluler, perangkat *Internet of Things* pengindraan informasi yang murah dan banyak jumlahnya, udara (penginderaan jarak jauh), log perangkat lunak, kamera, mikrofon, radio-frequency identification (RFID), pembaca dan jaringan sensor nirkabel. Berdasarkan laporan Statistik, pasar data besar global diperkirakan akan tumbuh hingga \$103 miliar pada tahun 2027. Menurut IDC, pengeluaran global untuk

solusi big data dan analisis bisnis (BDA) tahun 2021 mencapai \$215,7 miliar. McKinsey & Company melaporkan, jika layanan kesehatan AS tahun 2011 menggunakan data besar secara kreatif dan efektif untuk mendorong efisiensi dan kualitas, sektor ini dapat menghasilkan nilai lebih dari \$300 miliar setiap tahunnya.

Karena itu, penggunaan istilah big data saat ini cenderung mengacu pada penggunaan analisis prediktif, analisis perilaku pengguna, atau metode analisis data canggih tertentu lainnya yang mengekstraksi nilai dari data besar, dan jarang pada ukuran kumpulan data tertentu. "Tidak diragukan lagi bahwa jumlah data yang tersedia saat ini memang besar, namun hal tersebut bukanlah karakteristik yang paling relevan dari ekosistem data baru ini."

3. Teori Hypertext, hyperlink, Interactivity, dan Hyperpersonal

Sampai saat ini konsep tentang media baru berkembang terus seiring dengan munculnya banyak inovasi baru di bidang teknologi informasi. Riset terus dilakukan baik sebelum ditemukan inovasi itu maupun sesudah inovasi tersebut ditemukan dan digunakan oleh masyarakat. Teknologi Informasi media baru datang dengan serba muka yang kadang membuat bingung kalangan ilmuwan sosial dalam memosisikannya dalam ranah ilmu pengetahuan, termasuk ilmu komunikasi yang cukup banyak bersentuhan baik dalam teori maupun aplikasi. Beberapa konsep atau mungkin ada diantaranya sudah dianggap teori perlu diketahui dalam kajian ilmu komunikasi, di antaranya :

a. Hypertext

Hypertext' adalah istilah yang baru muncul. 'Hyper-' digunakan dalam pengertian matematis tentang perluasan dan generalisasi seperti dalam *hyperspace*, hypercube daripada pengertian medis 'berlebihan' ('hiperaktif'). Tidak ada implikasi mengenai ukuran— *hypertext* hanya dapat berisi 500 kata atau lebih. 'Hyper-' mengacu pada struktur dan bukan ukuran. Sebut Theodor H. Nelson tentang *Hypertext* (1967). Awalan bahasa Inggris "hyper-" berasal dari awalan Yunani "ὑπερ-" dan berarti "di atas" atau "di luar"; ia memiliki asal usul yang sama dengan awalan "super" yang berasal dari bahasa Latin. Ini menandakan mengatasi kendala linear teks tertulis sebelumnya. Istilah "hiperteks" sering digunakan ketika istilah "hipermedia" mungkin tampak tepat.

Pada tahun 1992, Ted Nelson lebih lanjut menulis –Saat ini kata "hiperteks" telah diterima secara umum untuk teks yang bercabang dan merespons, namun kata terkait "hipermedia", yang berarti kompleks grafik, film dan suara yang bercabang dan merespons –

serta teks – sudah jarang digunakan. Sebaliknya mereka menggunakan istilah aneh "multimedia interaktif": ini lebih panjang empat suku kata, dan tidak mengungkapkan gagasan untuk memperluas hiperteks.- *Hypertext* dapat digunakan untuk mendukung sistem penautan dan referensi silang yang sangat kompleks dan dinamis. Implementasi *hypertext* yang paling terkenal adalah World Wide Web, yang dibuat pada bulan-bulan terakhir tahun 1990 dan dirilis di Internet pada tahun 1991.

Sejarah *hypertext* dimulai pada tahun 1945 ketika Vannevar Bush menulis sebuah artikel di *The Atlantic Monthly* berjudul "As We May Think", tentang perangkat proto-hiperteks futuristik yang disebutnya Memex. Artikel ini menginspirasi Ted Nelson dan Douglas sebagai penemu *hypertext*. Pada bulan Agustus 1987, Apple Komputer merilis *HyperCard* untuk lini Macintosh di konvensi MacWorld. Dampaknya, dikombinasikan dengan minat terhadap GUIDE karya Peter J. Brown (dipasarkan oleh OWL dan dirilis awal tahun itu) dan Intermedia Brown University, menghasilkan minat dan antusiasme yang luas terhadap *hypertext*, *hypermedia*, *database*, dan media baru secara umum.

Pada tahun 1989, Tim Berners-Lee, yang saat itu menjadi ilmuwan di CERN, mengusulkan dan kemudian membuat prototipe proyek *hypertext* baru sebagai tanggapan atas permintaan fasilitas berbagi informasi yang sederhana, cepat, untuk digunakan di kalangan fisikawan yang bekerja di CERN dan institusi akademis lainnya. Dia menyebut proyek itu "*WorldWideWeb*". Pada tahun 1992, Lynx lahir sebagai browser web Internet awal. Ketika browser web baru dirilis, lalu lintas di World Wide Web dengan cepat meledak dari hanya 500 server web yang dikenal pada tahun 1993 menjadi lebih dari 10.000 pada tahun 1994.

HyperText adalah cara untuk menghubungkan dan mengakses berbagai jenis informasi sebagai jaringan node di mana pengguna dapat menelusuri sesuka hati. Secara potensial, *HyperText* menyediakan antarmuka pengguna tunggal ke banyak kelas besar informasi yang disimpan, seperti laporan, catatan, basis data, dokumentasi komputer, dan bantuan sistem *online*. Kami mengusulkan penerapan skema sederhana untuk menggabungkan beberapa server berbeda dari informasi yang disimpan mesin yang sudah tersedia di CERN, termasuk analisis persyaratan kebutuhan akses informasi melalui eksperimen. Sebuah program yang menyediakan akses ke dunia *hypertext* yang kami sebut a peramban. - T. Berners-Lee, R. Cailliau, 12 November 1990.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui efek *hypertext* dalam pembelajaran. Satu penelitian (McDonald dan Stevenson, 1998) meneliti efek dari beberapa

struktur hypertext yang berbeda dalam pembelajaran di kalangan pengguna. Satu pesan yang pada dasarnya sama disiapkan dalam struktur hierarki, di mana di setiap halaman dihubungkan dengan yang sebelumnya dan sesudahnya; Struktur yang non-linier, di mana halamannya terhubung ke dalam jaringan yang kompleks; dan struktur gabungan, yang memiliki struktur hierarki dasar tetapi juga mencakup link-link lainnya sehingga memungkinkan pengguna melompat keluar dari hierarki.

b. Hyperlink

Hyperlink adalah referensi digital ke data yang dapat diikuti atau dipandu oleh pengguna dengan mengklik atau mengetuk. *Hyperlink* menunjuk ke seluruh dokumen atau elemen tertentu dalam dokumen. Istilah "link" diciptakan pada tahun 1965 (atau mungkin 1964) oleh Ted Nelson pada awal Proyek Xanadu. Nelson terinspirasi oleh "*As We May Think*", sebuah esai populer tahun 1945 karya Vannevar Bush. Dalam esainya, Bush mendeskripsikan mesin berbasis mikrofilm (Memex) yang memungkinkan seseorang menghubungkan dua halaman informasi ke dalam sebuah "jejak" informasi terkait, dan kemudian menelusuri bolak-balik di antara halaman-halaman dalam sebuah jejak seolah-olah keduanya ada di dalam satu gulungan mikrofilm

Selanjutnya dari serangkaian buku dan artikel yang terbit dari tahun 1964 hingga 1980, Nelson mengubah konsep Bush tentang referensi silang otomatis ke dalam konteks komputer, menjadikannya dapat diterapkan pada *string* teks tertentu daripada seluruh halaman, menggeneralisasikannya dari mesin berukuran meja lokal ke mesin berukuran meja lokal jaringan komputer di seluruh dunia yang merupakan hak milik teoritis, dan menganjurkan penciptaan jaringan semacam itu. Meskipun Xanadu Corporation milik Nelson akhirnya didanai oleh Autodesk pada tahun 1980an, perusahaan tersebut tidak pernah menciptakan jaringan akses publik miliknya. Sementara itu, tim yang dipimpin oleh Douglas Engelbart (dengan Jeff Rulifson sebagai kepala programmer) adalah orang pertama yang menerapkan konsep *hyperlink* untuk menggulir dalam satu dokumen (1966). Sesudah itu, Ben Shneiderman bekerja dengan mahasiswa pascasarjana Dan Ostroff merancang dan mengimplementasikan tautan yang disorot dalam sistem HyperTIES pada tahun 1983. HyperTIES digunakan untuk menghasilkan jurnal elektronik pertama di dunia. Pada tahun 1988, Ben Shneiderman dan Greg Kearsley menggunakan HyperTIES untuk menerbitkan "*Hypertext Hands-On!*", buku elektronik pertama di dunia.

Dirilis pada tahun 1987 untuk Apple Macintosh, program database *HyperCard* memungkinkan *hyperlink* antara berbagai halaman dalam dokumen, serta ke dokumen lain

dan aplikasi terpisah di komputer yang sama. Pada tahun 1990, Bantuan Windows, yang diperkenalkan dengan Microsoft Windows 3.0, menggunakan *hyperlink* secara luas untuk menghubungkan halaman berbeda dalam satu *file* bantuan; selain itu, ia memiliki jenis *hyperlink* yang berbeda secara visual yang menyebabkan pesan bantuan popup muncul ketika diklik, biasanya untuk memberikan definisi istilah yang diperkenalkan pada halaman bantuan. Protokol terbuka pertama yang banyak digunakan yang menyertakan *hyperlink* dari situs Internet mana pun ke situs Internet lainnya adalah protokol Gopher pada tahun 1991. Protokol ini segera dikalahkan oleh HTML setelah peluncuran browser Mosaik pada tahun 1993. Keunggulan HTML adalah kemampuannya untuk menggabungkan grafik, teks, dan *hyperlink*, tidak seperti Gopher, yang hanya memiliki teks terstruktur menu dan *hyperlink*.

c. Interactivity

Interactivity atau interaktivitas adalah istilah teknologi mengacu pada proses komunikasi yang menggabungkan pertukaran informasi langsung dan timbal balik antara komputer dan pengguna. Ini adalah karakteristik utama dari lingkungan digital yang ramah pengguna di mana pengguna berperan aktif dengan memilih masukan, membuat pilihan, atau memodifikasi konten. Jenis komunikasi ini merupakan atribut penting dari teknologi modern, yang menambahkan sentuhan khusus dan personal pada pengalaman pengguna.

Di berbagai bidang yang berkaitan dengan interaktivitas, termasuk ilmu informasi, ilmu komputer, komunikasi, dan desain industri, terdapat sedikit kesepakatan mengenai arti istilah "interaktivitas", namun sebagian besar definisi berkaitan dengan interaksi antara pengguna dan komputer dan mesin lain melalui antarmuka pengguna. Namun interaktivitas juga dapat merujuk pada interaksi antar manusia. Namun kata ini biasanya mengacu pada interaksi antara manusia dan komputer – dan terkadang interaksi antar komputer – melalui perangkat lunak, perangkat keras, dan jaringan. Sebuah badan penelitian telah membuat perbedaan yang kuat antara interaksi dan interaktivitas. Karena akhiran 'ity' digunakan untuk membentuk kata benda yang menunjukkan suatu kualitas atau kondisi, badan penelitian ini mendefinisikan interaktivitas sebagai 'kualitas atau kondisi interaksi'. Para peneliti ini berpendapat bahwa perbedaan antara interaksi dan interaktivitas adalah penting karena interaksi dapat terjadi dalam lingkungan tertentu, namun kualitas interaksi bervariasi dari rendah dan tinggi.

Komunikasi manusia adalah contoh dasar komunikasi interaktif yang melibatkan dua proses berbeda; interaktivitas manusia ke manusia dan interaktivitas manusia ke komputer. Interaktivitas Manusia-Manusia adalah komunikasi antar manusia. Kata interaktivitas berkaitan dan berasal dari istilah interaksi yang digunakan oleh para sosiolog, yaitu tindakan

setidaknya dua individu yang saling bertukar atau saling mempengaruhi. Hal ini membutuhkan tingkat pesan yang merespons pesan sebelumnya. Interaktivitas juga mengacu pada kemampuan sistem komunikasi untuk "berbicara balik". Dalam perspektif ini, interaksi mencakup respons terhadap manipulasi fisik manusia seperti gerakan, bahasa tubuh, dan/atau perubahan kondisi mental.

Di sisi lain, komunikasi manusia ke komputer adalah cara orang berkomunikasi dengan media baru. Menurut Rada Roy, "Model interaksi Manusia Komputer mungkin terdiri dari empat komponen utama yaitu : manusia, komputer, lingkungan tugas, dan lingkungan mesin. Diasumsikan dua aliran dasar informasi dan kontrol. Komunikasi antara manusia dan komputer; seseorang harus memahami sesuatu tentang keduanya dan tentang tugas yang dilakukan orang dengan komputer. Model umum antarmuka manusia - komputer menekankan aliran informasi dan kontrol pada antarmuka komputer manusia."

Tujuan interaktivitas adalah untuk mendorong pertukaran yang lebih terlibat dan efektif dengan teknologi. Hal ini memungkinkan pengguna untuk mengekspresikan preferensi mereka, membuat pilihan, dan berkontribusi pada pertukaran informasi. Dimasukkannya interaktivitas membantu memberikan kendali kepada pengguna, memungkinkan mereka untuk berpartisipasi secara aktif dibandingkan menerima informasi secara pasif.

Melalui sistem interaktif, pengguna dapat memanipulasi informasi, membuat pilihan, terlibat dalam berbagai aktivitas, dan secara langsung mempengaruhi bentuk hasil akhir yang akan diambil. Tingkat interaktivitas dalam suatu produk atau layanan dapat menjadi penentu keberhasilannya, terutama di bidang-bidang seperti pemasaran digital, desain web, permainan, dan e-learning. Oleh karena itu, interaktivitas menekankan desain yang berpusat pada pengguna dan merupakan kunci untuk mencapai pengalaman teknologi yang lebih personal dan berdampak. Interaktivitas dalam media baru membedakan dirinya dari media lama dengan menerapkan partisipasi dari pengguna daripada konsumsi pasif.

Interaktivitas melayani beberapa domain di dunia kita yang didorong oleh teknologi. Dalam teknologi pendidikan, interaktivitas membantu pembelajaran dengan memungkinkan siswa untuk terlibat dalam materi, merespons konten, dan mendapatkan umpan balik segera. Di media digital, seperti video game atau situs web, interaktivitas melibatkan pengguna secara lebih menyeluruh dengan memungkinkan mereka memengaruhi hasil permainan atau konten situs berdasarkan tindakan mereka. Demikian pula dalam pemasaran, interaktivitas melibatkan calon pelanggan, menawarkan situs web interaktif yang memungkinkan

pelanggan mengeklik, menyeret, dan melepas, menilai dan mengulas produk, sehingga meningkatkan keterlibatan pelanggan dan potensi konversi.

Secara keseluruhan, interaktivitas meningkatkan pengalaman pengguna dan tingkat kepuasan dengan menjadikan teknologi lebih ramah pengguna dan responsif terhadap kebutuhan dan preferensi individu. Contoh interaktivitas di media baru mencakup situs web, konten buatan pengguna, televisi interaktif, permainan (game), iklan interaktif, blog, telepon seluler, kuis, kalkulator dan alat, infografis interaktif, peta interaktif, film dan video interaktif (youtube), eLearning, Papan tulis digital Interaktif di Ruang Kelas yang memungkinkan guru dan siswa berinteraksi dengan konten yang ditampilkan.

d. Hyperpersonal

Model hyperpersonal adalah model komunikasi antarpribadi melalui komputer (Communication Mediated Computer) bisa menjadi hyperpersonal karena melebihi interaksi (tatap muka), sehingga memberikan keuntungan komunikatif bagi pengirim pesan dibandingkan dengan cara tatap muka langsung. Model hyperpersonal menunjukkan bagaimana individu berkomunikasi secara unik, sambil mewakili diri mereka sendiri kepada orang lain, bagaimana orang lain menafsirkannya, dan bagaimana interaksi menciptakan komunikasi tatap muka (face to face = FtF) yang timbal balik. Dibandingkan dengan situasi FtF biasa, pengirim pesan hyperpersonal memiliki kemampuan lebih besar untuk mengembangkan dan mengedit presentasi diri secara strategis, selektif dan optimal kepada orang lain.

Profesor komunikasi Joseph Walther dianggap sebagai orang yang berjasa dalam pengembangan model ini (1996) dengan mensintesis penelitiannya dan penelitian orang lain tentang komunikasi yang dimediasi komputer. Mengapa hubungan melalui internet kadang lebih menarik dibandingkan komunikasi tatap muka langsung? Walther memberi nama aktivitas ini sebagai komunikasi hyperpersonal untuk komunikasi yang dimediasi komputer yang secara sosial lebih dianggap memikat daripada komunikasi tatap muka. Walter (1996) mengemukakan ada tiga faktor yang mendorong komunikasi yang dimediasi komputer dengan lebih menarik: (1) email dan jenis komunikasi komputer lainnya memungkinkan memilih presentasi diri dengan sangat pencahayaan, dengan lebih sedikit penampakan perilaku yang tidak dikehendaki dibandingkan jika dilakukan secara tatap muka. (2) Orang yang menggunakan komunikasi melalui komputer terkadang terjadi 'atribusi berlebihan' dalam membentuk kesan stereotip terhadap mitranya. Kesan ini seringkali mengabaikan informasi

negatif, seperti salah ketik, salah eja, dan sebagainya. (3) Konflik yang semakin intensif dapat terjadi di mana pesan positif dari satu mitra mendorong pesan positif dari mitra lainnya.

2.8. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkisar pada budaya korporasi, telah cukup banyak dikaji oleh akademisi di bidang komunikasi dan ilmu manajemen. Salah satunya Oltarzhevskiy dalam penelitiannya berjudul *“Typology Of Contemporary Corporate Communication Channels”* (2017). Oltarzhevskiy membedakan jenis saluran yang digunakan dalam komunikasi korporat modern. Penelitian ini mengungkapkan bahwa saluran komunikasi korporat dapat dibagi menjadi dua jenis utama sesuai dengan kriteria hubungan dengan korporat: eksternal dan internal. Kemudian saluran dapat dibagi menjadi sub-tipe fungsional yang luas: acara, iklan, media, dan kategori tertentu – media sosial. Pemisahan tipologis juga dapat didasarkan pada auditorium dan indikasi teknologi komunikasi. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan studi komunikasi korporat melalui penataan saluran komunikasi. Pembentukan jenis, fitur, dan prospek untuk pengembangan saluran komunikasi, khususnya yang spesifik seperti korporat dan media sosial, berkontribusi pada pendekatan yang lebih sistematis terhadap metode penggunaannya.

Penelitian lainnya dari Balmer dan Yen, berjudul *“The Internet of Total Corporate Communications: Quaternary Corporate Communications and The Corporate Marketing Internet Revolution”* (2019) menemukan bahwa munculnya apa yang disebut; *The Corporate Marketing Internet Revolution* mengharuskan pemikiran ulang tentang praktik dan ilmu komunikasi pemasaran dan korporasi. Dengan demikian, mengingat pentingnya Internet dan fenomena *Internet of Things* (IoT), artikel ini memperkenalkan dan menjelaskan gagasan *Internet of Total Corporate Communications* (IoTCC). Selain itu, penelitian ini juga mengkhhususkan pada pentingnya komunikasi korporat total kuartar. Penelitian ini menemukan bahwa total efek komunikasi korporat dari Revolusi Pemasaran Internet Korporat belum memperoleh perhatian khusus dalam literatur yang ada. Dengan demikian, artikel ini berusaha untuk menutup *research gap* tersebut.

Sementara itu, Steyn, B., dalam penelitiannya berjudul *“From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualization”* (2004) mengemukakan bagaimana teori manajemen strategis membedakan antara strategi korporat, korporat (sebagai organisasi), bisnis (perspektif ekonomi), fungsional dan operasional. Penelitian ini juga menemukan bahwa strategi komunikasi korporat dikonseptualisasikan sebagai strategi fungsional, memberikan fokus dan arah pada fungsi komunikasi perusahaan. Bertindak sebagai kerangka

kerja untuk rencana komunikasi yang dikembangkan untuk mengimplementasikan strategi, membuat fungsi komunikasi korporat relevan dalam proses manajemen strategis dengan menyediakan hubungan antara isu-isu strategis utama yang dihadapi organisasi dan rencana komunikasi. Strategi komunikasi korporat dipandang sebagai hasil dari proses berpikir strategis oleh komunikator senior dan manajer puncak yang mengambil keputusan strategis sehubungan dengan identifikasi dan manajemen, dan komunikasi dengan, pemangku kepentingan strategis.

Penelitian selanjutnya dari Franzoni berjudul *“Measuring Corporate Culture”* (2013) menemukan bahwa kemampuan untuk menegaskan nilai-nilai etika dan kewirausahaan dengan cara yang kuat, pada tingkat tata kelola korporat dan organisasi, merupakan elemen penting untuk tujuan memperoleh konsensus dan optimalisasi kinerja korporasi. Untuk alasan ini, memantau budaya korporasi melalui identifikasi indikator memungkinkan peneliti untuk mengukur proses perubahan yang sedang berlangsung dalam suatu organisasi dan dapat memungkinkan peneliti untuk mencegah kinerja manajemen yang buruk. Oleh karena itu, pengenalan model untuk mengukur budaya korporat menjadi perlu, baik dalam hal mendefinisikan dan mewakili aset tidak berwujud, dengan tujuan untuk mengendalikan manajemen untuk memastikan orientasi perilaku yang efektif, untuk mencapai tujuan korporasi dan konsensus pemangku kepentingan

Sementara itu Herath, melakukan kajian budaya korporasi dengan berfokus pada korporasi di wilayah Asia. Dalam penelitiannya berjudul *“Defining Corporate Culture and Identifying Its Role in Asian Countries: A Review of Literature”*, Herath menemukan bahwa budaya korporasi adalah komponen yang sering diremehkan dan kurang dipahami untuk organisasi yang sukses. Sebagian besar penelitian ini berfokus pada mendefinisikan budaya korporasi berdasarkan literatur yang ditulis sebelumnya dan mengidentifikasi signifikansi antara budaya dan korporasi lintas budaya yang sukses. Untuk mendefinisikan budaya korporasi, elemen-elemennya, yang meliputi: iklim, etika, dan struktur organisasi, juga akan dibahas. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa ada korelasi langsung antara budaya dan atribut kepemimpinan organisasi. Temuan penelitian juga secara eksplisit mengungkapkan bagaimana perbedaan dalam budaya korporat dan negara dapat menghasilkan tantangan unik bagi bisnis yang beroperasi di masyarakat Asia seperti Cina dan India yang memiliki seperangkat norma budaya, harapan, keyakinan, dan nilai yang berbeda. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa budaya korporasi dapat ditelusuri ke visi dan nilai-nilai manajemen; dan kepemimpinan yang kuat dapat menghasilkan manfaat yang lebih besar daripada organisasi yang tidak memiliki hubungan tersebut.\

Penelitian lainnya dari Phelan, membahas *“Cultural Revitalization Movements In Organization Change Management”* (2005) menekankan bahwa dengan menerapkan psikodinamik revitalisasi, penelitian ini menjelaskan bagaimana prosedur perubahan budaya korporasi dalam budaya organisasi yang menciptakan budaya norma perilaku baru yang dapat beradaptasi. Kekuatan pendorong dari prosedur ini adalah transfer keinginan, ketergantungan di antara anggota organisasi yang cemas kepada pemimpin organisasi mereka yang dianggap kuat. Pemahaman tentang bagaimana dan mengapa budaya organisasi berubah sesuai dengan model ini dapat memandu nilai-nilai dan perilaku pemimpin organisasi dalam berhasil mengelola perubahan organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa formula yang paling menarik untuk manajemen perubahan organisasi yang sukses adalah studi klasik sekarang oleh Kotter dan Heskett (1992) tentang budaya dan kinerja perusahaan. Penelitian ini mengungkapkan prosedur khusus untuk mengubah norma organisasi yang dilakukan oleh semua CEO yang berhasil mengubah budaya organisasi mereka. Model revitalisasi adalah formula universal yang sangat kuat untuk perubahan budaya, baik di seluruh masyarakat atau organisasi, untuk kelompok-kelompok yang terancam oleh kekuatan yang tidak dapat diatasi oleh norma-norma budaya tradisional mereka.

Selanjutnya penelitian dari Guiso, Sapienza, and Zingales berjudul *The Value of Corporate Culture* (2015) yang menemukan bahwa nilai-nilai yang disampaikan secara verbal tampaknya tidak relevan. Namun, ketika karyawan menganggap manajer puncak dapat dipercaya dan etis, kinerja korporasi lebih kuat. Penelitian ini kemudian mempelajari bagaimana struktur tata kelola yang berbeda berdampak pada kemampuan untuk mempertahankan integritas sebagai nilai korporasi. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan publik kurang mampu mempertahankannya. Langkah-langkah tradisional tata kelola korporasi tampaknya tidak terlalu berdampak.

Sementara itu, Lorincová, Miklošík, and Hitka, dalam penelitiannya berjudul *“The Role of Corporate Culture in Economic Development of Small and Medium-Sized Enterprises”* (2022) menemukan bahwa Pembangunan ekonomi korporasi dimungkinkan oleh penggunaan sumber daya yang efisien, proses yang efisien dan, yang tak kalah pentingnya, budaya korporasi yang sesuai. Di bawah pengaruh lingkungan bisnis yang berubah secara dinamis, budaya korporasi semakin penting. Budaya ini perlu dipantau dan dievaluasi bersama dengan indikator bisnis "keras". Penelitian ini mengeksplorasi nilai-nilai kunci yang harus diterapkan dalam budaya korporasi di tingkat strategis untuk mendukung pengembangan ekonomi usaha kecil dan menengah. Manajer memiliki dampak langsung pada penciptaan budaya korporasi, preferensi mereka mengenai budaya korporasi diteliti menggunakan metodologi Cameron dan Quinn. Hasil penelitian membuktikan preferensi

untuk menerapkan nilai-nilai kunci yang khas untuk budaya klan. Oleh karena itu, disarankan kepada manajer untuk fokus mendukung budaya klan yang mengembangkan karyawan. Karyawanlah yang menciptakan dan membangun nilai-nilai, membawa ide-ide baru yang inovatif, dan dengan kemampuan dan keterampilan mereka mempengaruhi kinerja, keunggulan kompetitif, pengembangan ekonomi, dan keberhasilan seluruh korporasi serta pengembangan ekonomi usaha kecil dan menengah.

Penemuan lainnya dikemukakan oleh Zhao, Teng, and Wu dalam penelitiannya berjudul *“The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China”* (2018). Zhao, Teng, and Wu menemukan bukti yang konsisten bahwa promosi budaya korporasi terkait negatif dengan nilai pasar korporasi, terkait positif dengan output inovasi dan tidak secara signifikan terkait dengan kinerja keuangan korporasi. Selain itu, efek negatif dari promosi budaya korporasi terhadap nilai pasar korporasi didorong oleh korporasi kecil dan korporasi yang berlokasi di provinsi yang kurang berkembang. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa beberapa promosi budaya korporasi tertentu, seperti promosi budaya inovasi dan promosi budaya integritas, tidak terkait dengan nilai korporasi atau kinerja keuangan. Namun, promosi budaya inovasi secara positif dikaitkan dengan output inovasi.

Selanjutnya penelitian dari Stoianova, O., Lezina, T., dan Ivanova, berjudul *“Corporate Culture: Impact on Companies’ Readiness for Digital Transformation”* (2020) menemukan bahwa, model yang terkait dengan penilaian kesiapan korporasi untuk transformasi berisi domain yang menentukan tingkat budaya korporasi. Namun demikian, saat ini tidak ada konsensus tentang karakteristik budaya korporasi yang "ideal". Selain itu, sangat penting bagi korporasi yang merencanakan transformasi digital untuk memahami persyaratan minimum untuk budaya korporasi yang memastikan keberhasilan perubahan yang direncanakan. Studi ini menyajikan sistem karakteristik universal dari budaya korporasi perusahaan yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek transformasi digital yang sukses. Penggunaan gabungan studi kasus dan metode survei memungkinkan mengidentifikasi karakteristik khusus untuk korporasi di Rusia. Karakteristik yang dibedakan dirangkum sebagai sistem kriteria kesiapan perusahaan untuk transformasi digital.

Sementara itu, Sastre, Morillas, and Cansado dalam penelitiannya berjudul *“Corporate Culture: Keys to The Level for True Digital Transformation”* (2019) menemukan bahwa Transformasi Revolusi keempat adalah kenyataan dan budaya korporasi sebagai faktor penentu dalam cara transisi digital ini dilakukan. Artikel ini membahas proses transformasi dengan menunjuk pada peluang yang dibuka oleh penggabungan apa yang disebut industri 4.0. Penelitian ini didasarkan pada keadaan perkembangan saat ini dari apa yang juga

dikenal sebagai industri cerdas dan pada penelitiannya sendiri yang dilakukan melalui wawancara dengan para eksekutif dari korporasi dan organisasi yang berbasis di Spanyol. Studi ini menunjukkan pentingnya bagi organisasi untuk mengatasi perubahan dalam budaya perusahaan mereka yang memungkinkan mereka untuk menerapkannya dalam struktur dan proses sesuai model yang diusulkan oleh revolusi keempat.

Mendukung temuan penelitian sebelumnya, Lee & Becker dalam penelitiannya berjudul "*Organizational Usage of Social Media for Corporate Reputation Management*" (2019) menemukan bahwa; (1) korporasi besar memiliki lebih banyak kepemilikan media sosial daripada korporasi kecil, (2) korporasi besar menanggapi *posting* media sosial pada frekuensi yang lebih besar dan cepat daripada korporasi kecil, dan (3) ukuran korporasi lebih kecil kemungkinannya dikaitkan dengan gaya respons terhadap media sosial untuk manajemen reputasi *online*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa waktu balasan dan gaya respons organisasi terhadap pelanggan media sosial dalam survei 2015 tidak memiliki perubahan signifikan dibandingkan dengan tahun 2011. Tampaknya ada kerangka kerja strategis yang meluas karena sebagian besar korporasi dalam penelitian ini ditemukan tidak cukup memantau atau memanfaatkan komunikasi media sosial untuk manajemen reputasi mereka.

Selanjutnya, Ghio and Verona dalam penelitiannya berjudul "*The Evolution of Corporate Disclosure: Insights on Traditional and Modern Corporate Communication*" (2020) mengkaji variasi deret waktu dan lintas perusahaan dalam manajerial keuangan perusahaan dari tahun 1920 hingga 2014. Peningkatan dan agregat keuangan perusahaan adalah hal baru dan sepenuhnya didorong oleh pergeseran kebijakan kas perusahaan publik baru, sedangkan perubahan dalam perusahaan cenderung negatif atau datar sejak 1940-an. Hubungan *cross-sectional* antara manajerial keuangan dan karakteristik perusahaan stabil sepanjang abad ini, meskipun karakteristik menjelaskan sedikit tren dalam kas agregat.

Penelitian lainnya mengenai *digital corporations* menawarkan sejumlah *standpoint* dalam mengkaji bagaimana komunikasi korporasi digital, pertukaran pesan dan nilai berdampak pada banyak aspek, dan ditelaah dalam berbagai perspektif dan metode. Seperti penelitian berjudul "*The Digital Life of Modern Corporations: Corporate Management Mechanisms and What the Future Holds*" yang ditulis oleh Vasiliy A. Laptev dan Kutafin (2022). Artikel ini membahas karakteristik khas dari masing-masing jenis manajemen dan potensi penerapan bersama mereka. Risiko hukum yang terkait dengan penggunaan teknologi digital untuk penilaian dan dokumentasi kegiatan produksi dan ekonomi (e-akuntansi, data cloud, informasi akses terbuka, registri publik) diidentifikasi. Studi ini

mengandalkan data ekonomi, hukum, dan teknologi empiris yang berkaitan dengan status hukum korporasi bisnis campuran modern.

Penelitian lainnya berjudul *“Tech Power: A Critical Approach To Digital Corporations”* yang ditulis oleh Aitor Jiménez González (2020). Penelitian ini mengungkapkan dua perspektif Marxis yang berbeda dalam melihat kapitalisme digital dan perkembangannya terkini. Kontribusi Marxis yang berfokus pada pekerjaan, terutama yang diwakili oleh Christian Fuchs dan Trebor Scholz, dan pendekatan postfordist dari Maurizio Lazzarato atau Matteo Pasquinelli. Kontribusi Marxis yang berfokus pada pekerjaan, terutama yang diwakili oleh Christian Fuchs dan Trebor Scholz, dan pendekatan postfordist dari Maurizio Lazzarato atau Matteo Pasquinelli.

Selanjutnya penelitian berjudul *“Technology Change or Resistance to Changing Institutional Logics: The Rise and Fall of Digital Equipment Corporation”* yang ditulis oleh Michael S. Lewis (2019). Analisis institusional penelitian ini menunjukkan bahwa sementara *Digital Equipment Corporation* mampu mengembangkan komputer pribadi yang dianggap secara teknologi unggul dibanding pesaingnya, perusahaan ini menolak perubahan yang lebih luas yang terjadi dalam konteks institusionalnya. Studi ini menyarankan bahwa merespons kekuatan eksternal perubahan, seperti teknologi, mungkin tidak cukup. Sebuah organisasi harus menentukan apakah dan bagaimana perubahan tersebut dapat menyebabkan pergeseran dalam konteks institusinya, dan kemudian mengembangkan strategi untuk mengatasi perubahan tersebut.

Penelitian lainnya berjudul *“Digital transformation of modern corporation management tools: the current state and development paths”* ditulis oleh V. A. Laptev, S. Yu. Chucha, D. R. Feyzrakhmanova (2022). Penelitian ini menemukan bahwa digitalisasi manajemen korporat diyakini dapat meningkatkan profitabilitas bisnis dan meningkatkan daya saing di pasar. Para penulis menyimpulkan bahwa arah utama perbaikan legislasi korporat dalam konteks digitalisasi saat ini adalah penciptaan dan penyediaan kondisi untuk interaksi efektif antara aktor korporat dan orang-orang yang secara langsung terkait dengan mereka dalam lingkungan digital.

Selanjutnya penelitian berjudul *“Improving Methods For Evaluating The Results Of Digitizing Public Corporations”* yang ditulis oleh Igor Dunayev, Aleksander Kud dan Igor Kobzev (2021). Artikel ini menganalisis faktor endogen dan eksogen yang mempromosikan atau menghambat proses pengenalan teknologi digital di perusahaan publik. Pada tingkat perusahaan publik, terdapat kendala sumber daya yang signifikan, yang muncul dalam

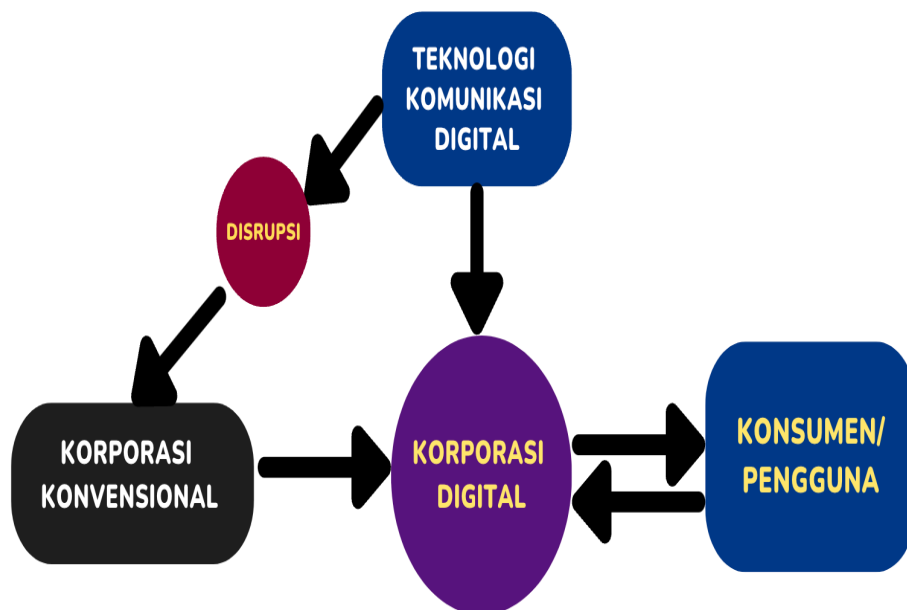
kurangnya dana untuk pengenalan teknologi digital. Hambatan lain yang signifikan adalah hambatan psikologis yang terkait dengan ketidaksetujuan untuk menggunakan teknologi digital dalam proses kerja. Generalisasi indikator efisiensi proses bisnis dan kriteria kondisi faktor transformasi digital telah memungkinkan identifikasi komponen utama dari model sistem digitalisasi perusahaan publik. Mengingat hal tersebut, diusulkan model sistem otentik digitalisasi sektor korporat publik.

Selanjutnya penelitian berjudul *“Method for developing a digital transformation strategy in large corporations”* ditulis oleh P. Kübler, M. Volkwein dan T. Bauernhansi (2021). Penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital menandai perubahan radikal bagi banyak perusahaan. Secara teoritis, teknologi digital memiliki potensi ekonomi yang sangat besar. Strategi transformasi digital yang didedikasikan adalah faktor kunci keberhasilan untuk transformasi digital yang sukses. Karena kompleksitasnya, perusahaan besar menghadapi tantangan yang berbeda dari perusahaan kecil dan menengah. Penelitian lainnya mengkaji eksistensi korporasi digital dan dampaknya pada kekuasaan politik. Penelitian ini berjudul *“Political Power of Digital Transnational Corporations: To the Problem of Research”* ditulis oleh Stanislav Y. Zaytsev (2023). Artikel ini menggambarkan TNC digital sebagai aktor dengan kekuasaan politik. Untuk menganalisis aktivitas TNC digital pada tahap sekarang, penulis menerapkan pendekatan Marius Busemeyer dan Kathleen Thelen, yang mengusulkan untuk mempertimbangkan perwakilan bisnis sebagai aktor dengan sumber kekuasaan instrumental dan struktural, dan juga memiliki potensi untuk mengimplementasikan kekuasaan institusional, yang melibatkan penggantian sejumlah fungsi pemerintah.

Penelitian lainnya mengkaji performa bisnis dari korporasi digital dengan mengangkat judul *“Business Performance Management Models Based On The Digital Corporation's Paradigm”* ditulis oleh Sergei Naumovich Bruskin, Aleksandra Nikolaevna Brezhneva dan Vladimir Dmitrievich Sekerin, diterbitkan oleh European Research Studies Journal (2017). Artikel ini menggambarkan contoh proyek nyata tentang pengembangan sistem pendukung pengambilan keputusan dalam hal pemasaran dan manajemen keuangan, termasuk efek bisnis dari penggunaan sistem serupa. Penelitian lainnya mengangkat kasus di Indonesia, berjudul *“Analisis Kinerja Keuangan Sebelum Dan Sesudah Beroperasinya Perusahaan Digital Pada Sektor Retail Trade Dan Perbankan”* oleh Aldy dan Irawati (2020). Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan *incumbent* antara sebelum dan sesudah beroperasinya perusahaan digital. Sementara pada variabel lain menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada perusahaan *incumbent* antara sebelum dan sesudah beroperasinya perusahaan digital.

Selanjutnya penelitian berjudul “Pengaruh Leadership dan Organization Culture Terhadap Turnover dan Job Satisfaction Sebagai Mediator Pada Perusahaan Startup Digital” ditulis oleh Dicky Wahyudi dan Rozi A. Sabil pada Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan - Journal of Economics, Management and Banking (2022). Penelitian kuantitatif ini menemukan bahwa Leadership tidak memiliki efek positif terhadap Turnover Intention; Leadership berpengaruh positif terhadap Organization Culture; Organization Culture berpengaruh positif terhadap Turnover Intention; Job Satisfaction tidak mampu memediasi pengaruh Leadership terhadap Turnover; dan Job Satisfaction tidak mampu memediasi pengaruh Organization Culture terhadap Turnover Intention. Penelitian yang juga membahas perusahaan digital dan dampaknya pada kinerja, ditulis oleh Retno Yuni Nur (2022) dengan judul “Pengaruh Kinerja Keuangan terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Digital Startup.” Temuan penelitian menunjukkan bahwa sementara rasio aktivitas memiliki dampak positif yang signifikan pada nilai bisnis, rasio likuiditas, rasio profitabilitas, dan rasio solvabilitas tidak memiliki dampak yang signifikan.

2.9. Kerangka Konseptual



Gambar 7 Kerangka Konseptual

1. Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini konsep dijadikan sebagai abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang khusus. Konsep yang akan kita gunakan dalam penelitian ini adalah Komunikasi Korporat. Konsep komunikasi korporat yang digunakan berkaitan dengan bagaimana korporasi menerjemahkan peran eksistensinya, baik kepada internal maupun eksternal publiknya (Goldhaber 1993). Penelitian ini melihat komunikasi korporat sebagai bentuk yang lebih spesifik dari *Public Relation* (PR), sebab komunikasi korporat fokus hanya pada satu jenis organisasi, yaitu korporasi atau perusahaan. Penelitian ini fokus pada komunikasi di dalam korporasi sebagai suatu aspek yang sangat penting, yang menentukan bagaimana pesan akan disampaikan pada publik di luar organisasi. Penelitian ini juga menganalisis mengenai bagaimana komunikasi di dalam korporasi mampu mengubah pemahaman dan perilaku *stakeholders* dan karyawan secara kongkret, berupa konstruksi makna dan pemahaman serta tindakan yang bersifat insidental maupun berkelanjutan.

Bila konsep ini secara sengaja dan sadar dibuat serta dipergunakan untuk tujuan ilmiah, ia disebut konstruk. Dalam penelitian ini, konstruk adalah budaya korporasi. Budaya korporasi

dalam penelitian ini dipahami sebagai, komunikasi internal yang memfasilitasi pemahaman tentang korporasi. Budaya Korporasi merupakan elemen penting yang menghasilkan wawasan tentang kegiatan pengorganisasian dan konstruksi makna dan perilaku di dalam korporasi. Penelitian ini melihat penciptaan budaya korporasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan sosial di mana budaya itu terbentuk. Oleh karena itu, budaya korporasi akan selalu bergerak dan mengalami pergeseran untuk dapat tetap relevan dalam menjelaskan dunia dan mengelaborasi pengetahuan seiring dengan perkembangan zaman. Penelitian ini fokus pada disrupsi teknologi komunikasi digital terhadap pergeseran budaya korporasi Indonesia. Disrupsi teknologi komunikasi digital merupakan situasi yang ditandai dengan turbulensi lingkungan yang disebabkan oleh teknologi komunikasi digital yang mampu menghasilkan pergolakan pada kehidupan manusia (Skog, Wimelius, and Sandberg, 2018). Disrupsi teknologi komunikasi digital menyebabkan pembongkaran dari kondisi atau pemahaman awal pada budaya korporasi, di mana kemudian terjadi pengaturan ulang dan penemuan nilai-nilai baru yang berdampak pada pergeseran budaya korporasi, dari budaya korporasi tradisional/ klasik dan konvensional (non-digital) kepada budaya korporat modern berbasis digital.

Pergeseran budaya korporasi ditandai dengan perubahan dimensi, orientasi, kepemimpinan, konstruksi identitas, pemahaman nilai, karakter, proses pengambilan keputusan dan model komunikasi korporat. Identitas Korporasi adalah cara di mana korporasi, menampilkan dirinya kepada publik. Pemahaman nilai dalam korporasi atau *corporate value* adalah Nilai-nilai yang dianut oleh korporasi yang merupakan seperangkat prinsip panduan dan keyakinan mendasar yang membantu korporasi untuk berfungsi bersama sebagai tim dan bekerja menuju tujuan bersama. Karakter korporasi adalah atribut yang membedakan yang membuat korporasi menjadi unik dan berbeda dari korporasi lainnya. Selanjutnya, penelitian ini juga berfokus pada bagaimana pergeseran budaya korporasi berdampak pada perubahan proses pengambilan keputusan. proses pengambilan keputusan dalam korporasi merupakan proses penentuan pilihan diantara berbagai alternatif untuk mencapai tujuan organisasi dan memecahkan masalah.

Terakhir adalah bagaimana disrupsi teknologi komunikasi digital juga menggeser tipe model komunikasi di dalam dan di luar organisasi. Model komunikasi dalam penelitian ini dipahami sebagai representasi dari proses komunikasi ide, pemikiran, dan konsep. Model komunikasi secara sistematis memberi landasan bagi korporasi dalam memahami bagaimana komunikasi internal dan eksternalnya dapat dilakukan. Analisis ini digunakan sebagai landasan untuk mengkonseptualisasikan model pergeseran budaya korporasi di Indonesia, yang memberikan panduan mengenai bagaimana korporasi dapat beradaptasi pada perubahan fundamental korporasi di era disrupsi teknologi komunikasi digital.

2.10. Asumsi Dasar

Berdasarkan tujuan dan kerangka penelitian, maka penelitian ini dilaksanakan dengan berangkat dari tiga asumsi dasar penelitian, sebagai berikut;

- a. Penggunaan Teknologi Digital telah Menimbulkan Disrupsi terhadap Pemahaman Budaya Korporasi di Indonesia.
- b. Terjadinya Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital sebagai Bukti Korporasi Indonesia Mampu Mengatasi Tantangan dan Menjawab Peluang Pergeseran Budaya Korporasi.
- c. Model Disrupsi Teknologi Komunikasi Digital Terhadap Pergeseran Budaya Korporasi Indonesia Menunjukkan Fase Pergeseran Budaya yang Dilalui Korporasi Untuk Beradaptasi Pada Perubahan yang Ditawarkan oleh Perkembangan Teknologi Komunikasi Digital.