

**STRATEGI KOMUNIKASI DALAM MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNTUK MENGHADAPI ERA DISRUPSI INOVASI
(Studi Kasus di Departemen *Human Capital Communication*
PT. Telekomunikasi Seluler)**

Muhammad Ikbal Tawakal¹, Yuliyani Rachma Putri²

^{1,2}Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom
Jl. Telekomunikasi No.01, Terusan Buah Batu, Sukapura, Dayeuhkolot, Bandung. Jawa Barat
40257, Indonesia

Email: ¹ikbaltwl@gmail.com, ²yuliyani.nurrahman@gmail.com

Abstrak

Inovasi dalam teknologi digital menghadirkan sebuah representasi sistem sosial budaya masyarakat saat ini, yang mana inovasi tersebut menciptakan sesuatu hal yang baru dan dapat diterima oleh masyarakat saat ini, hal ini membawa konsekuensi logis bagi pemilik pasar dengan arus informasi yang deras, kompetitif, perlombaan semakin cepat dan tidak dapat diprediksi.. Disrupsi inovasi adalah suatu istilah dari fenomena tersebut. Departemen *Human Capital Communication* yang memiliki peran strategis berada di bawah tataran management Telkomsel. Bertugas untuk menyiapkan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan disrupsi inovasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara lebih jauh mengenai strategi komunikasi yang ditetapkan oleh Departemen *Human Capital Communication*. Penelitian ini menggunakan model perencanaan komunikasi Philip Lesly dan fokus terhadap elemen komunikasi Harold Laswell.. penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif disertai studi kasus yang menjabarkan dan mengali permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian diketahui bahwa penetapan strategi komunikasi yang dilakukan melalui tahapan *awareness, acceptance, action*. yang menentukan teknik, sifat, bentuk pesan yang dapat membangun, mendorong, dan menciptakan tindakan yang berasal dari ide dan gagasan komunikator melalui media yang ditetapkan sesuai dengan karakteristik organisasi yakni, intranet, *emailblast*, SMS *Broadcast*.

Kata kunci: Strategi Komunikasi, Disrupsi Inovasi, Departemen *Human Capital Communication*

Abstract

Nowadays, innovation in digital technology presents a representation of socio-culture in society. That innovation creates a new thing which is acceptable for the society, it brings consequences for markets which are competitive, and unpredictable. Disruptive innovation is term of those phenomena. Department of Human Capital Communication's strategic role is under the management of Telkomsel. Department of HC Com's job desk are preparing the human resources for passing through that challenge. The research's goal is knowing more about communication strategic that has been set up by Department of HC Com. This research uses Philip Lesly's communication planning model and focuses to element communication by Harold Laswell. This research uses descriptive qualitative method with case study which describes and multiplies the problems that exist in this research. The results of research are communication strategy through awareness, acceptance, action which determines the techniques, traits, forms of messages that can build, encourage, and create actions derived from communicator's ideas through media that defined in accordance with organizational, intranet, emailblast, SMS Broadcast characteristics.

Keyword: *Communication Strategy, Disruptive Innovation, Department of Human Capital Communication.*

1. PENDAHULUAN

Pada era digital ini dunia telah berubah secara signifikan kearah yang tidak dapat terprediksi sebelumnya, perubahan tersebut diakibatkan oleh adanya kemajuan teknologi yang mempengaruhi segala aspek kehidupan manusia, baik itu cara hidup dan bekerja. salah satunya di dalam aspek industri bisnis. Kemajuan teknologi adalah sebuah keuntungan dan permasalahan yang akan didapatkan oleh sebagian besar industri yang ada saat ini, keuntungan dan permasalahan tersebut ialah menjadikan seluruh industri berkembang pesat, menyebar secara signifikan, perlombaan yang semakin cepat dengan membombardir inovasi-inovasi terbaru yang menciptakan pasar baru dan tidak terduga arah pergerakannya. Hal ini dapat dilihat melalui industri-industri baru di Indonesia yang mulai bermunculan dengan inovasi dan kemutakhiran teknologi yang ada saat ini, di mana industri-industri tersebut menjadi sebuah industri bisnis yang berbasis teknologi dengan penggunaan aplikasi yang menarik dan memudahkan konsumen dalam penggunaannya.

Kemunculan inovasi teknologi digital saat ini, telah menjawab keinginan dan permasalahan konsumen dalam penggunaan layanan produk dan jasa. Namun, inovasi tersebut tidak hanya memberikan solusi tetapi memunculkan suatu permasalahan yang baru. Permasalahan baru bagi dunia industri yang masih menggunakan proses dan cara kerja konvensional yang mungkin akan tergantikan dan terancam punah oleh industri-industri bisnis berbasis teknologi tersebut. Contohnya dalam industri layanan jasa seperti transportasi *online* yang mulai mengganggu eksistensi transportasi konvensional, di mana transportasi *online* sudah menjadi pilihan masyarakat sebagai transportasi publik (Prasetya & Legowo, 2017:2).

Tidak hanya di bidang bisnis transportasi, inovasi teknologi digital merambat dan mengganggu bidang bisnis telekomunikasi. Hal ini dapat dilihat dari

munculnya OTT (*Over The Top*) players, seperti *App Social Network* dan *App Messenger* yang secara langsung membawa konsumen untuk berkomunikasi melalui internet. Aplikasi-aplikasi tersebut seperti Whatsapp, LINE, Facebook, Instagram dan aplikasi sosial network lainnya yang mengubah pola pemakaian media masyarakat dan tentunya memaksa perusahaan telekomunikasi untuk mendefinisikan kembali identitas atau peran perusahaan dalam menyediakan layanan komunikasi di masa yang akan datang.

Sebuah kemajuan teknologi yang menghasilkan suatu inovasi-inovasi yang memudahkan masyarakat tetapi memiliki dampak yang negatif terhadap pemegang pasar terdahulu, hal ini dinamakan *Disruptive Innovation*. Sebagaimana menurut Christensen (1997:15) *disruptive innovation* ini merujuk pada inovasi yang membantu menciptakan pasar baru, dan mengganggu serta merusak pasar yang terdahulu, dan akhirnya menggantikan teknologi terdahulu.

Tantangan *Disruptive Innovation* dapat terjawab dengan adanya peran kunci strategi komunikasi manajemen yang tepat dalam beradaptasi, konfigurasi ulang *skill* organisasi dengan pembentukan sikap, perilaku, mental, serta *mindset* melalui strategi komunikasi yang mempengaruhi segi afektif dan kognitif sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. Di sinilah suatu komunikasi menjadi peran penting bagi kelangsungan perusahaan.

Komunikasi mempunyai peranan dalam mengelola suatu organisasi dan membawa organisasi kepada tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, setiap organisasi sudah dapat dipastikan memerlukan suatu komunikasi yang baik. Rogers (Canggara, 2013:33) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Di dalam organisasi yang diisi oleh sumber daya manusia tentunya komunikasi menjadi suatu *tools* yang dapat

memberikan arah yang jelas bagi perusahaan. Dalam mengubah tingkah laku manusia tentunya memerlukan perencanaan komunikasi. Middleton (Cangara, 2013:61) menjelaskan bahwa perencanaan komunikasi atau strategi komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal.

Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkomsel menyadari bahwa salah satu komponen penting dalam keberlangsungan perusahaan yaitu tepat berada didalam sumber daya manusianya itu sendiri, maka Telkomsel membentuk *Human Capital Management* (HCM) suatu direktorat yang mengatur, mengelola dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Di dalam sumber daya manusia itu pun tidak pernah luput dari komunikasi, maka perusahaan pun memberikan pelaksanaan fungsi komunikasi HCM secara terfokus melalui pembentukan Departemen *Human Capital Communication* (HC Comm).

Kegiatan komunikasi yang dilaksanakan oleh Departemen *Human Capital Communication* mengacu kepada dokumen strategi komunikasi yang disusun oleh departemen tersebut. Dokumen strategi ini menjelaskan tiga fungsi utama *Human Capital Communication* yaitu humas, jurnalisme, dan pusat informasi, yang mengarah pada tujuan utama Direktorat HCM, yaitu terciptanya *Employee Engagment* yang baik di Perusahaan Telekomunikasi Seluler Indonesia atau yang ditingkat Telkomsel.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana tahapan-tahapan strategi komunikasi yang dilakukan, respon dan peran departemen human capital communication dalam menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi era disrupsi inovasi.

2. KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi

Di dalam kehidupan manusia, komunikasi merupakan suatu peranan penting bagi manusia untuk menjadi makhluk sosial. Semua aktifitas manusia dijalankan oleh komunikasi yang dapat membentuk suatu interaksi antar sesama manusia itu sendiri. Lebih lanjut menurut Webster New Collogiate Dictionary (Fajar, 2009:27) Komunikasi adalah suatu proses kegiatan pertukaran informasi di antara individu melalui sistem simbolik, tanda-tanda atau tingkah laku.

Hoveland, Janis & Kelley (Fajar, 2009:31) mendefinisikan bahwa komunikasi sebagai suatu proses melalui seseorang (komunikator) yang menyampaikan stimulus-stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan untuk mengubah atau membangun perilaku orang-orang lainnya (komunikan). Berelson dan Steiner (Fajar, 2009:31) mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian dan lain-lain melalui penggunaan simbolik seperti kata-kata, gambar-gambar dan lainnya.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan sebuah proses dalam menciptakan dan saling menukar pesan dalam sekumpulan manusia yang memiliki bentuk dan fungsi yang sama serta bergantung satu sama lain untuk menghadapi dan mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah (Muhammad, 2009:67). dapat membentuk jati diri atau identitas secara sadar maupun tidak sadar. Fajar (2009:121) mengenai organisasi, bahwa organisasi merupakan satu jaringan atau satu kumpulan yang melalui suatu tingkatan-tingkatan dan pembagian kerja untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Komunikasi antar manusia (*human communication*) pun disebutkan di dalam buku (Senjaya, 1994:133) bahwa komunikasi

organisasi adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi di dalam konteks suatu organisasi. dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa organisasi memiliki sekumpulan manusia yang saling berkomunikasi satu sama lain yang memungkinkan interaksi tersebut mewujudkan suatu kehidupan organisasi yang aktif dan menghasilkan gagasan-gagasan yang mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya.

Strategi Komunikasi

Martin-Anderson (Cangara, 2013:61) juga merumuskan bahwa strategi adalah seni di mana melibatkan kemampuan intelegensi dan pemikiran perencana untuk membawa semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan dengan memperoleh keuntungan yang maksimal dan efisien. Rogers (Cangara, 2013:61) pun memberikan batasan terhadap pengertian strategi komunikasi, bahwa strategi komunikasi sebagai rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala yang lebih besar melalui ide-ide baru.

Ely D. Gomez (Cangara, 2013:62) menguraikan tentang kebijakan komunikasi dan perencanaan komunikasi menurutnya bahwa kebijakan komunikasi merupakan perencanaan strategik jangka panjang yang harus diuraikan ke dalam perencanaan operasional sedangkan perencanaan komunikasi diletakan sebagai kerangka kerja jangka menengah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai di dalam perencanaan operasional atau kebijakan komunikasi untuk program jangka panjang

Dalam melaksanakan program perencanaan strategi komunikasi baiknya suatu organisasi tersebut membuat langkah-langkah atau tahapan yang diperlukan dan menetapkan model strategi komunikasi tersebut. (Cangara, 2013:68) mengemukakan beberapa langkah-langkah atau model perencanaan komunikasi sebagai berikut: Model Perencanaan Komunikasi oleh Philip Lesly (1972) yakni terdiri dari (1) Analisis dan Riset, (2)

Perumusan Kebijakan, (3) Perencanaan Program Pelaksanaan, (4) Kegiatan Komunikasi, (5) Publik atau Audience, (6) Feedback, (7) Evaluasi dan Penyesuaian (8) Organisasi.

Pada model tersebut terdiri dari dua komponen utama, yaitu organisasi dan publik/audience. Dapat dilihat bahwa komponen organisasi terdiri enam tahapan yang menggerakkan kegiatan komunikasi, di mana audience menjadi sasaran kegiatan tersebut. Pada komponen public/audience terdapat dua tahapan yang harus dilakukan oleh perencana strategi komunikasi.

Penulis memilih untuk menerapkan model perencanaan komunikasi oleh Philip Lesly (1972) dikarenakan model tersebut sesuai dengan alur kerja departemen *Human Capital Communication*. Dengan melalui analisis dan riset terhadap isu-isu permasalahan yang ada lalu dijadikan perumusan kebijakan dan perencanaan program serta pelaksanaan kegiatan komunikasi dan terakhir melakukan evaluasi kegiatan komunikasi.

Dalam (Cangara, 2013:108) penetapan strategi dalam perencanaan komunikasi kembali pada elemen dari komunikasi yang dikemukakan oleh Lasswell (1960) yakni *who says what, to whom through what chanell, and what effects*. Karena itu strategi yang dijalankan dalam perencanaan strategi komunikasi harus diawali dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Menetapkan Komunikator, (2) Menetapkan Target Sasaran dan Analisis Kebutuhan Khalayak, (3) Menyusun Pesan, (4) Memilih Media dan Saluran Komunikasi, (5) Evaluasi

Adapun tujuan dari strategi komunikasi itu sendiri yakni Menurut Pace, dkk (Oktaviani, 2016:44), tujuan utama strategi komunikasi adalah sebagai berikut:

- (a) *To Secure Understanding*, yaitu untuk memastikan bahwa terjadi suatu pemaknaan dalam kegiatan komunikasi.

- (b) *To Establish Acceptance*, yaitu bagaimana penerimaan makna tersebut dibina dengan baik.
- (c) *To Motivate Action*, yaitu untuk memotivasi sasaran komunikasi agar bertindak.
- (d) *To Goals which Communicator Sought to Achieve*, yaitu bagaimana komunikator mencapai tujuannya dari kegiatan komunikasi tersebut.

Inovasi

Paap dan Katz (Assink, 2006:3) menginterpretasikan sebuah inovasi sebagai suatu keberhasilan dari proses menciptakan sesuatu hal yang baru di mana memiliki nilai yang signifikan pada unit yang relevan. Objek inovasi dapat diklasifikasikan menjadi dua hal yaitu produk dan servis atau lebih jauh dapat dijelaskan sebagai cara dalam menciptakan, merubah serta cara penyampaian produk dan servis terhadap konsumen (Assink, 2006:4).

Menurut Higgins (Assink, 2006:3) inovasi merupakan suatu generasi pengembangan serta adaptasi dari sebuah gagasan atau perilaku baru lalu mengadaptasikannya pada organisasi. Damanpour (Assink, 2006:3) inovasi diartikan sebagai tindakan merubah suatu organisasi salah satunya bertujuan untuk merespon perubahan lingkungan eksternal atau mempengaruhi lingkungan tersebut.

Inovasi pun dapat diklasifikasikan berdasarkan dua tingkatan yaitu pertama, tingkat individu (*improvement*) atau fungsional level (*process improvement or adaption*) di dalam tataran manajemen perusahaan. kedua, tingkat industri. pada tingkat ini, industri berusaha menciptakan terobosan teknologi sebagai terobosan baru dalam sistem inovasi seperti inovasi produk (Assink, 2006:3).

Disrupsi Inovasi (*Disruptive Innovation*)

Dalam dunia yang cepat berubah dan tidak pasti. Inovasi adalah kunci keunggulan

untuk memenangkan kompetitif. Namun inovasi juga meningkat secara tidak pasti, berbagai perusahaan berlomba-lomba menciptakan suatu inovasi dan menjadikan pasar dalam tekanan. Banyak perusahaan tidak terorganisir dalam menciptakan ide baru di dalam kesempatan yang ada, tidak mengenali dan menyadari perubahan pasar, tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan pasar yang berubah (Markides, 1999) (Assink, 2006:4).

Disrupsi inovasi telah mengubah permainan pasar. disrupsi ini menyerang bisnis yang sudah ada sebelumnya dan menawarkan peluang untuk mengembangkan keuntungan baru di dalam bisnis tersebut. (Hamel, 2003) (Assink, 2006:5). Lettuce dan Thomond (Assink, 2006:5) mendefinisikan kembali disrupsi inovasi sebagai berhasilnya suatu eksploitasi produk, servis atau model bisnis yang berubah secara signifikan dan merubah permintaan serta kebutuhan pasar yang ada dan mengganggu para pemain pasar yang sudah ada sebelumnya.

Brown (Assink, 2006:5) menganggap disrupsi inovasi sebagai sesuatu yang merubah praktek sosial, cara kita hidup, bekerja dan belajar. Inovasi yang mengganggu ini sering diakibatkan oleh beberapa gagasan yang muncul dalam menemukan kebutuhan pelanggan yang belum terealisasi, memikirkan hal yang tidak terpikirkan dan menantang mental model manusia yang mendasar (Coulson-Thomas, 2001) (Assink, 2006:5). Proses disrupsi inovasi yang berdasarkan sistem pemikiran dan dinamika strategi pemikiran dengan pembelajaran dari berbagai faktor eksternal dan internal. Faktor penentu eksternal yaitu seperti: (1) ekonomi, (2) sosial dan politik, (3) kompetisi dan infrastruktur. faktor internal yaitu: (1) sumber daya, (2) struktur perusahaan, (3) budaya perusahaan (Dickson, 2001) (Assink, 2006:5).

Istilah disrupsi inovasi pertama kali dikemukakan oleh Christensen (1997) ketika menemukan kegagalan dalam industri hard

disk drive karena perubahan teknologi, struktur pasar, dan lingkup global. Beberapa industri dapat berhasil karena industri tersebut dapat merespon terhadap keluhan pelanggan dan melakukan penelitian secara agresif terhadap perkembangan teknologi serta pengelolaan tataran manajemen yang tanggap untuk menyiapkan sumber daya perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan paradigma konstruktivisme. Konstruktivisme adalah melihat bagaimana setiap orang pada dasarnya mempunyai pemikiran dan dapat membangun hubungan tersebut dengan melibatkan emosi atau pengalaman hidup yang dimiliki seseorang (Eriyanto, 2001:56).

Penelitian ini pun menggunakan metode kualitatif. (Bogdan, 1975:22) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan suatu data deskriptif berupa ucapan atau tulisan serta perilaku individu-individu yang dijadikan objek pengamatan.

Penulis memilih untuk menggunakan metode studi kasus sebagai pisau untuk membedah kasus atau peristiwa pada tingkat organisasi agar memperoleh pengetahuan mendalam tentang kasus atau peristiwa yang sedang terjadi dan metode deskriptif sebagai penjabaran dan penggambaran mengenai fakta yang didapat di lapangan dan menuliskannya di dalam penelitian ini. Menurut Koentjaraningrat (1997:30), studi kasus ialah penelitian yang sifatnya menjelajah, meneliti segala segi aspek sosial dari suatu kelompok atau golongan tertentu, yang mana masih kurang diketahui orang.

Pada metode deskriptif, penulis berusaha untuk untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, gejala atau kelompok tertentu dan untuk menentukan penyebaran suatu gejala dengan gejala lain. Menurut (Koentjaraningrat, 1997:29) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memberi gambaran sebaik mungkin mengenai suatu

individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu. Penelitian yang bersifat deskriptif ini

Data alamiah diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi yang telah dilakukan oleh penulis. Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini tidak disajikan dalam bentuk angka, melainkan dideskripsikan atau digambarkan dalam bentuk bahasa. Pada penelitian ini data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara mendalam dan data-data yang diperoleh dari lapangan termasuk dokumentasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu departemen komunikasi yang dimiliki oleh Telkomsel, dibawah jajaran Direktorat *Human Capital Management* yaitu Departemen *Human Capital Communication* yang mana memiliki tugas fungsi komunikasi untuk mengkomunikasikan kebijakan dan isu-isu yang berkaitan dengan *Human Capital Management* misalnya gaji, tunjangan dan karier. *Human Capital Communication* memiliki fungsi yang lain yaitu fungsi pembinaan hubungan baik dengan karyawan sebagaimana salah satu tujuan utamanya yakni *employee engagement* yang lebih terikat. Departemen *Human Capital Communication* pun memiliki peran strategis untuk mendukung tujuan bisnis perusahaan yang akan bertransformasi menjadi perusahaan *digital telecompany* hal ini sebagai wujud respon terhadap era disrupsi inovasi.

Dalam hal ini, departemen tersebut sebagai pelaksana kegiatan komunikasi internal di dalam organisasi dengan memiliki tiga fungsi. Berikut adalah *job description* dan jumlah tenaga kerja departemen *Human Capital Communication* yang mengisi dari tiap masing-masing fungsi yang ada dan peneliti tetapkan sebagai informan:

1. Fungsi *public relation* yang mana sebagai penghubung antara perusahaan dengan karyawan secara langsung, yakni dipegang

- oleh manager departemen *Human Capital Communication*.
2. Fungsi jurnalistik sebagai produksi konten sekaligus menyebarkan informasi, yakni dipegang oleh staff jurnalistik departemen *Human Capital Communication*
 3. Fungsi pusat informasi sebagai penyedia informasi yang proaktif untuk memberikan jawaban atas pertanyaan karyawan terkait informasi kepegawaian, yakni dipegang oleh staff administrasi operasional departemen *Human Capital Communication*.

Hasil Penelitian

Disrupsi Inovasi menurut departemen human capital communication sendiri telah merusak model bisnis lama, yakni bisnis telekomunikasi yang tergantikan dengan bisnis-bisnis teknologi yang baru bermunculan, bisnis teknologi tersebut memunculkan model bisnis baru yang dapat lebih diterima oleh masyarakat dan menjawab atau merealisasikan kebutuhan masyarakat selama ini. Apabila tantangan digitalisasi tersebut tidak ditanggapi dan diatasi, bisnis telekomunikasi yang dulunya sebagai penyedia telekomunikasi seluler akan tergantikan dan mengalami *collapse* atau runtuh. Tentunya tantangan tersebut dijawab dengan adanya perubahan dalam bisnis tersebut, perubahan tersebut tidak hanya menuntut perubahan inovasi model bisnis namun tentunya sumber daya manusia di dalamnya dituntut berubah agar dapat menguasai era digitalisasi ini dan menjawab tantangan disrupsi inovasi tersebut. Dalam hal ini komunikasi berperan aktif untuk menyadarkan karyawan agar terdorong dan tergerak dalam mengatasi tantangan tersebut. Departemen Human Capital Communication yang mana mempunyai tugas komunikasi dalam peran strategisnya, dituntut untuk dapat membangun kesadaran seluruh karyawan serta membangun perubahan karyawan. Hal ini dilakukan dengan melakukan perencanaan komunikasi yang telah ditetapkan yakni ditemukan sebagai berikut:

1. Sasaran komunikasi ditetapkan menjadi; *awareness, acceptance, action*.
2. Bentuk komunikasi yang dilakukan dalam menjalankan sasaran komunikasi yakni: Serial tulisan, Artikel, Poster.
3. *Fear appeal (One-Side Issue)*, dan Motivasi adalah perumusan pesan untuk menyentuh dan membangun kesadaran karyawan.
4. Perencanaan komunikasi dilakukan dengan menetapkan pemilihan komunikator, karakteristik khalayak, penyusunan pesan, pemilihan media, *feedback* dan evaluasi.

Pembahasan

Peran Strategis Departemen *Human Capital Communication* dalam Menghadapi *Disruptive Innovation*

Dalam menghadapi era *disruptive innovation* PT. Telekomunikasi Seluler Indonesia menyikapinya dengan melakukan perubahan transformasi bisnis model ke arah digital namun hal itu tidak akan berjalan apabila transformasi sumber daya manusia didalamnya tidak berubah. Hal ini menuntut Direktorat *Human Capital Management* sebagai fungsi pembinaan karyawan untuk mampu membawa karyawan menuju transformasi yang baru, dalam hal ini tentunya Departemen Komunikasi didalamnya yaitu Departemen *Human Capital Communication* bertanggung jawab untuk menyusun tindakan komunikasi yang strategis yang mampu menggerakkan dan mendorong karyawan melalui komunikasi.

Sebagaimana menurut Hoveland, dkk (Fajar, 2009:31) bahwa komunikasi sebagai proses penyampaian stimulus-stimulus oleh seseorang (komunikator) dengan tujuan untuk mengubah atau membangun perilaku orang-orang lainnya (komunikan). Di dalam komunikasi organisasi pun menurut (Muhammad, 2009:67) bahwa komunikasi merupakan sebuah proses dalam menciptakan dan saling menukar pesan dalam sekumpulan

manusia yang memiliki bentuk dan fungsi yang sama serta bergantung satu sama lain untuk menghadapi dan mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Dalam hal ini Departemen *Human Capital Communication* berusaha untuk menyiapkan sumber daya manusia Telkomsel terhadap lingkungan yang tidak pasti ini dan tidak terduga arah perubahannya..

Penyebabnya adalah percepatan pertumbuhan teknologi yang memaksa organisasi itu harus segera berubah ke arah digital, hal ini untuk merespon *disruptive innovation* itu sendiri. Sebagaimana menurut Lettuce dan Thomond (Assink, 2006:5) bahwa disrupsi inovasi merupakan suatu eksploitasi produk, servis dan model bisnis yang berubah secara signifikan dan merubah permintaan serta kebutuhan pasar yang ada dan mengganggu pemain pasar yang sudah ada. Departemen *Human Capital Communication* sendiri beranggapan bahwa *disruptive innovation* ini dipandang sebagai inovasi yang merusak model bisnis sebelumnya dikarenakan inovasi tersebut menciptakan model bisnis yang baru dan dapat lebih diterima oleh pasar. Hal ini menjadi permasalahan serius bagi pemimpin pasar telekomunikasi nasional itu apabila perusahaan tersebut tidak merespon digitalisasi dan merubah bisnisnya yang mana suatu saat nanti Telkomsel akan ditinggalkan oleh kompetitor yang memang lebih bisa berubah.

Departemen *Human Capital Communication* pun beranggapan bahwa salah satu *tools* terbaik adalah perencanaan komunikasi yang baik, tersusun dan berperan aktif, melalui penyampaian ide-ide gagasan yang diharapkan dapat menyadarkan, mengubah perilaku, dan mendorong seluruh karyawan untuk dapat memenangkan tantangan tersebut. hal ini sesuai dikatakan oleh Rogers (Cangara, 2013:61) bahwa strategi komunikasi sebagai rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala yang lebih besar melalui ide-ide baru.

Dalam hal ini, departemen *human capital communication* berupaya melakukan peran strategis dalam perusahaan telekomunikasi seluler untuk menyiapkan seluruh sumber daya manusia agar siap pada tantangan disrupsi inovasi tersebut dengan beberapa langkah-langkah perencanaan, yakni sebagai berikut:

Pemahaman Mengenai Strategi Komunikasi dan Penerapan dalam Departemen Human Capital Communication

Menetapkan strategi komunikasi dengan melakukan sasaran komunikasi yang dimulai dari tahap awareness yang mana untuk membangun kesadaran karyawan akan adanya tantangan tersebut, hal ini dilakukan agar adanya pembentukan pengetahuan karyawan tentang permasalahan atau tantangan perusahaan saat ini. Tahap selanjutnya tahap *acceptance* atau penerimaan dalam hal ini hal-hal yang berhubungan dengan perasaan atau persepsi karyawan dan bagaimana secara emosional, karyawan merespon sebuah informasi tersebut. dalam sasaran ini dapat menciptakan dan memperkuat minat dan sikap. Setelah dua tahap sebelumnya sudah dilakukan, maka tahap terakhir adalah *action*, yang diharapkan adanya suatu tindakan dari karyawan. Sasaran *action* ini dapat menciptakan perilaku baru atau mengubah perilaku yang sudah ada sebelumnya. Sebagaimana mana menurut Pace, dkk (Oktaviani, 2016:44), tujuan utama strategi komunikasi adalah sebagai berikut: *To Secure Understanding*, yaitu untuk memastikan bahwa terjadi suatu pemaknaan dalam kegiatan komunikasi. *To Establish Acceptance*, yaitu bagaimana penerimaan makna tersebut dibina dengan baik. *To Motivate Action*, yaitu untuk memotivasi sasaran komunikasi agar bertindak. *To Goals which Communicator Sought to Achieve*, yaitu bagaimana komunikator mencapai tujuannya dari kegiatan komunikasi tersebut.

Penetapan Komunikator dalam Departemen Human Capital Communication

Menetapkan Komunikator, menurut (Cangara, 2013:108) dalam menjalankan aktivitas komunikasi, komunikator menjadi sumber kendali atas aktivitas komunikasi tersebut. Dalam menghadapi masalah disrupsi inovasi ini sang komunikator telah melakukan tindakan *responsive* dan memberikan solusi terhadap masalah tersebut hal ini dilihat dari tindakan komunikasi yang dilakukan dengan menjalankan strategi jangka panjang dalam hal ini melakukan sebuah sasaran komunikasi yang dimulai dari tahap *awareness, acceptance, action*.

Sebagaimana dikemukakan oleh Berlo (1962) (Cangara, 2013:109) bahwa kredibilitas seorang komunikator muncul dari keterampilan berkomunikasi (*communication skills*), pengetahuan yang luas atau penguasaan terhadap masalah yang dihadapi (*knowledge*), sikap yang baik dan ramah (*attitude*), serta mampu beradaptasi dengan sistem sosial budaya (*social and cultural system*) masyarakat yang selalu berubah-ubah.

Karakteristik Target Sasaran dan Penetapan Audience dalam Departemen Human Capital Communication

Untuk mengetahui dan memahami segmentasi khalayak. Menurut Cangara (2013:112) dalam memahami dan membagi khalayak dapat menggunakan cara *scanning* atau memetakan karakteristik khalayak dengan tiga cara yaitu aspek sosiodemografik, aspek profil psikologis, aspek karakteristik perilaku khalayak. Adapun beberapa aspek segmentasi sasaran komunikasi di dalam Departemen *Human Capital Communication*, sebagai berikut: Aspek sosiodemografik: Pekerjaan karyawan PT. Telekomunikasi Seluler Indonesia, Jenis kelamin laki-laki dan perempuan, penggunaan media internal yaitu email blast dan *Human Capital Portal*. Aspek psikologis: cerewet, sabar, semangat, dan banyak bertanya. Aspek karakteristik Perilaku

Khalayak: Solidaritas Tinggi berdasarkan SERIKAT Pekerja PT. Telekomunikasi Seluler yang kuat dan karakteristik karyawan malas untuk membaca tulisan panjang.

Penyusunan Pesan dalam Departemen Human Capital Communication

Pesan merupakan bentuk simbol berisi tentang ide-ide ataupun gagasan yang disampaikan oleh seseorang untuk diterima dan dipersepsi oleh khalayak dalam serangkaian makna (Cangara, 2013:114) Departemen *Human Capital Communication* selalu berupaya menceritakan sesuatu yang sedang terjadi dan perusahaan yang sedang menuju perubahan dengan melalui *story telling* dengan cara menyentuh afektif dan kognitif karyawan dengan memperlihatkan dampak yang buruk apabila karyawan tidak menyikapi tantangan tersebut. dalam teknik penyusunan pesan menurut (Cangara, 2013:115) hal tersebut termasuk kedalam *One-side issue*, yang mana teknik ini dilakukan oleh komunikator untuk menciptakan pesan dengan memperlihatkan atau menonjolkan pesan dari satu sisi keburukan atau kebaikan sesuatu. Selain teori dan penyusunan pesan, di dalam (Cangara, 2013:117) terdapat jenis-jenis sifat pesan, yakni pesan informatif, persuasif, mendidik. Ketiga sifat pesan tersebut digunakan oleh Departemen *Human Capital Communication*.

Pemilihan Media dan Saluran Komunikasi dalam Departemen Human Capital Communication

Untuk melaksanakan kegiatan komunikasi tentunya saluran komunikasi dan media sangat dibutuhkan sebagai perantara atau *medium* kepada target sasaran komunikasi. Menurut Cangara (2013:122) media tersebut dapat dipisahkan menjadi media lama dan media baru (*new media*). Dalam departemen *Human Capital Communication* menggunakan kedua jenis media tersebut.

Media lama yang terdiri dari Poster, Konsultasi, Forum Discussion Group. Media

baru yang terdiri dari *Human Capital Portal*, *SMS Broadcast*, *Email Blast*. Yang mana kedua jenis media tersebut menyesuaikan dengan karakteristik organisasi itu sendiri.

Penerimaan *Feedback* dalam Departemen *Human Capital Communication*

Sebagaimana tercantum dalam model perencanaan komunikasi menurut Philip Lesly (Cangara, 2013:68) adanya sebuah *feedback* di dalam khalayak atau public setelah organisasi tersebut melakukan analisis riset, perumusan kebijakan, perencanaan program, dan kegiatan komunikasi yang telah dilakukan. *feedback* dilakukan agar dapat melakukan sebuah evaluasi atas semua kegiatan komunikasi. Departemen *Human Capital Communication* dapat menemukan *feedback* setelah semua kegiatan perencanaan komunikasi telah dilakukannya, hal ini dibagi menjadi *feedback* formal dan informal. *Feedback* formal didapatkan secara survey tertentu melalui program *Customer Service Index* yang dilakukan pada setiap akhir tahun. *Feedback* informal didapatkan secara langsung berupa verbal atau ucapan-ucapan yang berisikan masukan dan kritikan dari karyawan-karyawan.

Evaluasi dalam Departemen *Human Capital Communication*

Kegiatan evaluasi dapat dilakukan dengan mengukur atau meninjau kembali dari tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah tercapai atau tidak, dan apakah tingkat pencapaiannya tinggi atau rendah (Cangara, 2013:148). Berdasarkan seluruh kegiatan komunikasi yang telah dilakukan oleh Departemen *Human Capital Communication* terdapat penilaian yang cukup baik atas tindakan komunikasi hal ini dilihat berdasarkan evaluasi yang dimiliki oleh Departemen *Human Capital Communication*, yaitu evaluasi perbaikan dan evaluasi peningkatan. Evaluasi Program atau bisa disebut evaluasi summatif (*summative evaluation*) yang berfokus pada sejauh mana

tujuan akhir yang ingin dicapai dari suatu kegiatan, apakah terpenuhi atau tidak (Cangara, 2013:148). Evaluasi program yang diadakan departemen *Human Capital Communication* secara tahunan menggunakan *Customer Service Index*

5. KESIMPULAN

Departemen *Human Capital Communication* merupakan salah satu fungsi komunikasi yang ada pada Direktorat *Human Capital Management* PT. Telekomunikasi Seluler. Pembentukan departemen tersebut dilihat karena sebuah organisasi memerlukan komunikasi didalamnya, hal ini dinilai komunikasi menjadi salah satu aspek penting untuk mengarahkan dan mendorong sumber daya manusia kepada tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dapat dilihat pada peran strategi Departemen *Human Capital Communication* yang turut melangsungkan rencana strategis perusahaan yang menciptakan program komprehensif untuk menghadapi era disrupsi inovasi.

Dalam hal ini Departemen *Human Capital Communication* berupaya membangun kesadaran dan pemahaman akan tantangan tersebut yang bertujuan untuk menciptakan penerimaan dan tindakan yang dilakukan atas respon terhadap tantangan tersebut. *Disruptive Innovation* ini dinilai harus segera direspon karena hal tersebut telah mengganggu model bisnis perusahaan yang selama ini dijalankan. Maka perusahaan wajib berubah mengikuti arah perkembangan teknologi digital saat ini, hal ini dinilai agar perusahaan tidak tertinggal oleh perkembangan-perkembangan kompetitornya. Transformasi bisnis pun dilakukan tidak hanya oleh perusahaan namun sumber daya manusia didalamnya pun dituntut untuk berubah. Berubah dalam hal ini sumber daya manusia wajib memiliki mental model yang siap akan tantangan kedepannya yang tidak tahu pasti arah perubahannya, serta memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi digital baik yang diharapkan suatu

saat nanti dapat menciptakan inovasi produk ataupun inovasi model bisnis.

Kesimpulan mengenai tahapan tahapan strategi komunikasi departemen tersebut yang dapat dibuat oleh peneliti sebagai berikut: (1) Penetapan strategi komunikasi yang telah dilakukan oleh Departemen *Human Capital Communication* berdasarkan tahapan *Awarness, Acceptance, Action*. Strategi komunikasi yang bertahap yaitu melalui penyadaran dan pemahaman karyawan akan masalah tersebut, menciptakan penerimaan dalam sikap karyawan serta tujuan akhir yaitu adanya tindakan atau sikap seluruh karyawan dalam mengatasi tantangan tersebut. (2) Dalam departemen *Human Capital Communication* mempunyai kriteria komunikator yang sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut, yakni komunikator dituntut untuk dapat menguasai komunikasi verbal agar dapat melakukan *public speaking* dengan lancar, dituntut untuk dapat menulis dengan baik hal ini dimaksudkan agar dapat menuangkan keinginan atau maksud perusahaan ke dalam tulisan tersebut, berwawasan luas agar dapat melihat satu fenomena dari berbagai pendekatan komunikasi yang mana untuk menghindari resiko yang ada dan terakhir komunikator diwajibkan *responsive* dan *solutive* terhadap berbagai masalah yang muncul. (3) Segmentasi khalayak yang berdasarkan aspek sosiodemografik yang memfokuskan pekerjaan, jenis kelamin, dan penggunaan media khalayak. Aspek profil psikologis, yakni melihat sikap yang tercermin berdasarkan kejiwaan khalayak dalam hal ini seperti sabar, cerewet, malas membaca. Dalam aspek karakteristik perilaku khalayak yang mana ditemukan solidaritas yang tinggi dalam organisasi tersebut. dengan melakukan segmentasi tersebut dapat dipahami dengan jelas karakteristik khalayak sehingga dapat menyesuaikan tahapan-tahapan komunikasi dan menentukan perumusan proses penyusunan pesan dan bentuk pesan yang sesuai dengan karakteristik khalayak yang ada dalam

organisasi tersebut. (4) Penyusunan pesan dalam departemen *Human Capital Communication* dapat dibagi menjadi teknik pesan, sifat pesan dan bentuk pesan. Hal ini dilakukan agar pesan menjadi efektif. Salah satu teknik pesan yang digunakan adalah *One-side issue* teknik ini dilakukan oleh komunikator untuk menciptakan pesan dengan melihat atau menonjolkan pesan dari satu sisi kebaikan atau keburukan sesuatu. Pesan yang digunakan bersifat informatif, persuasif, dan deskriptif edukatif, dalam sifat pesan persuasive salah satu jenis yang dipakai adalah *fear appeal* hal ini dilakukan agar menyentuh perasaan agar karyawan sadar tantangan tersebut bukan hanya untuk perusahaan tetapi berdampak secara personal. Bentuk pesan yang digunakan pun untuk dapat mengemas semua teknik dan sifat-sifat pesan tersebut adalah sebagai bentuk serial tulisan, poster, dan *infographic*. (5) Pemilihan media dan saluran komunikasi menjadi beragam dengan menggunakan media lama dan media baru. Dalam penyebaran komunikasi yang bersifat massa tentunya jenis media baru menjadi salah satu fokus saluran kegiatan dalam departemen tersebut. dengan adanya intranet atau jaringan internal internet di dalam organisasi yakni HC Portal tentunya seluruh karyawan menggunakan fasilitas tersebut, hal ini dapat menjadi sempurna untuk penempatan komunikasi dalam intranet tersebut. dan di jenis media baru didukung dengan email blast serta SMS broadcast kepada seluruh karyawan. Media lama pun tak lupa untuk digunakan dalam pesan yang sesuai dengan jenis media lama tersebut yakni seperti poster, pusat informasi, dan *forum discussion group*. (6) Beberapa *Feedback* yang muncul pun berupa saran, kritikan dan perubahan sikap khalayak setelah komunikasi itu dilakukan. hal ini menjadi penunjang untuk melakukan evaluasi kedepannya dalam perbaikan kegiatan komunikasi maupun peningkatan yang lebih baik terhadap kegiatan komunikasi yang dilakukan. (7) Evaluasi dalam Departemen

Human Capital Communication terbagi menjadi dua yaitu evaluasi perbaikan dan evaluasi peningkatan. Dan dalam evaluasi summative atau evaluasi program, departemen tersebut memiliki program *Customer Service Index* yang dilakukan setiap tahunnya hal ini sebagai survey layanan manajemen dan layanan informasi komunikasi. Pada kendala mereka melihat karyawan belum terikat pada fungsi informasi pembangunan manusia hal ini dinilai karena karyawan lebih fokus terhadap informasi yang berkaitan dengan intensif atau tunjangan. Sehingga departemen *Human Capital Communication* masih terus berusaha untuk mencapai tujuan utama atau *ultimate goals* dari departemen tersebut yakni *employee engagment*.

Saran

Dalam menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi era disrupsi inovasi ini, peneliti melihat adanya suatu respon yang tanggap pada departemen ini khususnya PT. Telekomunikasi Seluler dalam menyikapi tantangan disrupsi inovasi menjadi hal yang wajib dicontoh bagi semua pelaku bisnis yang ada di Indonesia, baik itu pemain besar maupun pemain kecil. Hal tersebut dapat direspon dan diatasi melalui suatu komunikasi yang mendorong dan menggerakkan para pekerja di dalamnya untuk dapat beradaptasi dengan digitalisasi tersebut dan diharapkan menguasainya. Saran terhadap departemen *Human Capital Communication* sendiri adalah sebagai berikut: (1) Dalam hal melakukan evaluasi akan lebih baik jika dilakukan dengan lebih intensif dikarenakan di era digitalisasi yang serba responsif ini membutuhkan evaluasi yang cepat dan jangka waktu yang pendek serta. (2) Dalam melakukan penumbuhan kesadaran pun akan lebih baik jika tindakan komunikasi yang dilakukan lebih intensif dengan meningkatkan jumlah konten. (3) Dalam pemahaman karakteristik karyawan yang dirasa malas untuk membaca tulisan panjang, disarankan agar memakai teknik

penyusunan pesan yang relatif singkat dan mudah dimengerti.

6. REFERENSI

BUKU

- Assink, M. (2006). *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*. European Journal of Innovation Management.
- Bogdan, T. (1975). *Introducing to Qualitative Methods: Phenomenological*. New York: A Willey Interscience Publication
- Cangara, H. (2013). Perencanaan dan Strategi Komunikasi. In Middleton, *Approaches to Communication Planning* (p. 61). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Clayton M. Christensen. (1997). *The Innovators Dillema: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Eriyanto. (2001). Analisis Wacana: Pengantar Analisis Teks Media. Yogyakarta: LKis.
- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi, Teori & Praktek*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Koentjaraningrat. (1997). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Muhammad, A. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

JURNAL

- Assink, M. (2006). *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*. European Journal of Innovation Management.

SKRIPSI

- Oktaviani, Z. (2016). Strategi Komunikasi Organisasi Masyarakat Walhi Jabar. *Skrripsi*. Telkom University.

