

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era digital saat ini, perusahaan media massa dihadapkan pada berbagai tantangan dan krisis yang dapat mempengaruhi operasional dan reputasi mereka. Oleh karena itu, memahami bagaimana hubungan antara karyawan dan organisasi (*Organizational Employee Relationship*) serta kemampuan organisasi untuk pulih dari krisis (*Organizational Resilience Restoration*) menjadi sangat penting. Dalam dunia *Public Relations*, pentingnya komunikasi organisasi tidak dapat diabaikan. Seperti yang diungkapkan dalam teori komunikasi, stabilitas sebuah organisasi sangat bergantung pada manajemen komunikasi yang efektif. Frank (1976) menjelaskan bahwa kemampuan komunikasi yang baik adalah fondasi utama dalam menjaga soliditas organisasi.

*Internal Crisis Communication* dapat terjadi di setiap perusahaan atau organisasi dan memiliki dampak yang signifikan. Seperti yang diungkapkan oleh Kim (2020), “Krisis komunikasi internal pada perusahaan atau organisasi yang maksimal tidak luput dari ketahanan organisasi (*organizational resilience*) yang dimiliki organisasi tersebut.” Kondisi permasalahan yang terjadi pada sebuah organisasi besar senantiasa berkaitan dengan permasalahan komunikasi internal (Kim, 2020). Oleh karena itu, membangun dan mempertahankan ketahanan organisasi adalah kunci untuk mencegah dan mengatasi krisis komunikasi. Hal ini

dapat disimpulkan bahwa metode komunikasi dalam organisasi merupakan hal penting.

Dalam era globalisasi ini memiliki keunggulan kompetitif dalam memelihara hubungan publik menjadi kunci keberhasilan bagi sebuah perusahaan, termasuk perusahaan media massa di Surabaya. Industri media memiliki peran yang sangat strategis dalam menyampaikan informasi yang mempengaruhi opini publik dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan media harus memiliki sistem komunikasi yang efisien, terutama dalam menghadapi situasi krisis. Krisis internal, yang bisa melibatkan masalah internal organisasi, ketidakpercayaan antar karyawan, atau permasalahan operasional, dapat mengganggu jalannya komunikasi dan pada akhirnya dapat mempengaruhi reputasi perusahaan media. Dalam konteks ini, kemampuan perusahaan untuk mengelola komunikasi krisis internal menjadi sangat penting untuk menjaga ketahanan dan kinerja organisasi.

Miskomunikasi internal seringkali menjadi masalah di perusahaan di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa gap antara kondisi di lapangan dan teori dapat diatasi dengan ketahanan organisasi dan kemampuan karyawan dalam membangun hubungan, yang erat kaitannya dengan *Public Relations*. Perkembangan *public relation* diketahui semakin meningkat seiring perkembangan dunia komunikasi yang dituntut untuk bergerak cepat, tepat dan cermat dalam memenuhi berbagai permintaan pasar informasi. Perusahaan media massa dipilih sebagai objek karena perkembangan informasi media saat ini yang sangat pesat. Penting bagi organisasi media massa untuk menyajikan berita dengan tepat untuk mencegah miskomunikasi tentang produk informasi berita sebelum mencapai

publik. Oleh karena itu, penting untuk membahas secara internal tentang detail pesan berita agar tidak menimbulkan masalah atau kesalahpahaman di luar, yang merupakan bagian dari kondisi *Public Relations*.

Perusahaan media massa memegang peranan penting dalam menjalin komunikasi baik dengan pihak luar maupun internal perusahaan sehingga menuntut para pelaku organisasi agar lebih cermat, efisien dan efektif dalam mengelola berbagai sumber berita yang dimiliki. Masalah pola komunikasi masih menjadi sorotan bagi khususnya organisasi media massa untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan pola komunikasi yang baik maka sebuah perusahaan dinilai sulit bertahan (Gover & Duxbury, 2018).

Pola komunikasi internal pada karyawan merupakan sebuah metode yang diterapkan dalam menjalin hubungan dengan antar sesama tim organisasi maupun pihak luar (Bouaziz & Smaoui, 2018) dimana pola komunikasi karyawan merupakan sebuah output yang efisien dan kerap dihubungkan dengan produktivitas ditujukan dengan hasil optimal. Hasil pola komunikasi menunjukkan sebuah bagian dari kinerja dengan membandingkan antara hasil kerja dan standar kerja yang telah ditetapkan. Permasalahan organisasi pada umumnya yakni berkaitan dengan krisis komunikasi dari pihak internal khususnya keterbatasan pemahaman dalam menanggapi sebuah kondisi maupun permasalahan yang pada umumnya menjadi kendala (Gover & Duxbury, 2018).

Kapasitas komunikasi individu sebagai karyawan adalah sebuah bentuk usaha dalam membangun relasi (*organizational employee relationship*) agar

ketahanan organisasi tercapai serta terbentuk (Kim, 2020). Menurut Buzzanell (2018) menjelaskan *organizational resilience* dapat memunculkan situasi karyawan akan memiliki rasa keterkaitan yang tinggi dan akan meningkatkan perilaku umum, kemampuan, kompetensi serta potensi diri untuk tetap bekerja sama dengan organisasi tersebut dibandingkan bekerja di tempat, organisasi atau perusahaan lain. *Organizational resilience* sering kali digambarkan dengan suasana kerja karyawan ketika melakukan pekerjaan yang diberikan meskipun menghadapi berbagai konflik internal (Caniels & Batten, 2018). *Organizational resilience* merupakan hal penting berkaitan dengan kelangsungan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang menimbulkan interaksi karyawan khususnya dalam membangun pola komunikasi yang baik. Menurut Coombs (2019) menjelaskan bahwa penciptaan pola komunikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan maka perlu dilakukan perencanaan, pengelolaan dan evaluasi agar karyawan memiliki kesiapan menerima pola komunikasi internal yang diberlakukan.

Fenomena terkait *organizational resilience* dalam menghadapi krisis komunikasi internal diketahui bahwa pada *organizational resilience* menunjukkan karakteristik individu yang masih kerap mengalami permasalahan dalam mengatasi konflik internal sehingga berdampak pada situasi pekerjaan tertentu (Kim, 2020). Menurut penelitian yang telah dilakukan Buzzanell (2018) *organizational resilience* membantu untuk menunjukkan kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai pribadi serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran melalui pola komunikasi

yang baik sehingga mampu mengatasi berbagai masalah konflik komunikasi internal yang terjadi pada perusahaan.

*Organizational resilience* disebut juga sebagai ketahanan organisasi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia memiliki kaitan dengan kemampuan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan pada berbagai hal yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian motivasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta pemutusan kerjasama sebagai sarana mengatasi konflik komunikasi internal yang terjadi pada perusahaan (Coombs, 2019). Perusahaan semakin dituntut untuk membangun, mengembangkan, dan menjaga pola komunikasi yang efektif. Hal ini menjadi penting karena pola komunikasi yang baik diperlukan untuk mendukung ketangguhan organisasi dalam menghadapi dan mengatasi krisis komunikasi internal.

Kondisi ini didukung beberapa penelitian terdahulu seperti Kim (2020) bahwa dalam mengatasi krisis komunikasi internal dalam organisasi dilakukan melalui perilaku komunikasi yang positif. Stieglitz, Mirbabaie, & Milde (2018) memberikan indikasi kesimpulan penelitian bahwa kerap terjadi masalah ketidakpastian kondisi organisasi dalam proses krisis komunikasi khususnya pada media massa. Penelitian Bouaziz & Smaoui (2018) mendukung kondisi solusi sumber daya manusia dengan ketahanan organisasi. Ketahanan organisasi yang mencakup proses komunikasi internal organisasi penting untuk dimiliki (Buzzanell, 2018). Caniels & Batten (2018) juga menjabarkan pentingnya pembelajaran yang berorientasi iklim organisasi, ketahanan individu karyawan dan tiga kategori besar

perilaku proaktif, yaitu perilaku kerja proaktif, perilaku strategis proaktif, dan perilaku proaktif.

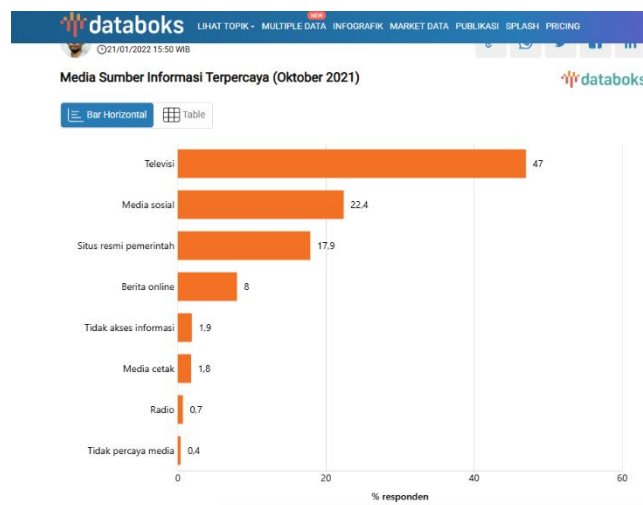
Berbeda dengan penelitian Kim (2020) yang menjelaskan bahwa seluruh karyawan berasal dari berbagai sektor perusahaan yang berlokasi di Amerika, hasil penelitian ini diasumsikan akan memiliki hasil yang berbeda karena adanya perbedaan budaya kerja, perbedaan objek perusahaan, dan karakteristik responden. Budaya kerja Indonesia yang cenderung kurang disiplin dengan pola komunikasi yang kurang tepat, hal ini disebabkan orang Indonesia cenderung tidak jujur ketika mengkomunikasikan sesuatu. Berbeda dengan penelitian Kim (2020) yang berfokus pada seluruh perusahaan dari berbagai sektor industri di Amerika, penelitian ini berfokus perusahaan media di Surabaya X TV. Salah satu contoh kasus yang relevan adalah VICE Media di Indonesia. Sebagai perusahaan yang pernah menjadi ikon media anak muda, VICE menghadapi tantangan besar untuk tetap bertahan. Salah satu penyebab utamanya adalah kurangnya kemampuan dalam menjaga komunikasi internal yang efektif. Miskomunikasi antar tim dan kegagalan dalam memahami kebutuhan generasi muda berdampak pada menurunnya produktivitas dan tidak efektifnya strategi bisnis mereka. Akibatnya, perusahaan ini kesulitan bersaing di pasar digital yang semakin kompetitif. Situasi serupa juga dialami oleh Mahaka Media, yang menghadapi tantangan besar saat beralih dari media cetak ke digital. Ketidakjelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab antar karyawan menyebabkan gangguan dalam komunikasi internal. Kondisi ini menurunkan efisiensi operasional, membuat semangat kerja karyawan menurun, dan pada akhirnya berdampak pada reputasi perusahaan di pasar. Kasus Mahaka Media

menjadi bukti nyata bagaimana ketahanan organisasi yang lemah serta miskomunikasi internal dapat memengaruhi performa perusahaan secara signifikan. Kedua perusahaan ini menghadapi kesulitan dalam mengomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi, yang berdampak pada kinerja dan keberlanjutan mereka dalam menghadapi tantangan pasar yang berubah dengan cepat, terutama dalam hal transisi ke platform digital.

Berdasarkan berita oleh Klikfakta.com, dominasi platform digital perusahaan teknologi seperti Google dan Meta mendominasi pasar iklan digital di Indonesia. Menurut laporan eMarketer (2023), lebih dari 70% belanja iklan digital di Indonesia dialokasikan ke platform-platform tersebut, dan mengurangi porsi pendapatan media lokal. Salah satu faktor utama yang mempercepat kemunduran media di Indonesia adalah persepsi publik terhadap ketidaknetralan dalam penyajian informasi. Berdasarkan survei Edelman Trust Barometer tahun 2023, hanya 48% masyarakat Indonesia yang menganggap media sebagai sumber informasi yang netral. Angka ini mengalami penurunan signifikan dibandingkan lima tahun sebelumnya, ketika kepercayaan mencapai 62%.

Hal ini tentu juga dirasakan oleh perusahaan media massa di Surabaya. Era disrupsi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk cara masyarakat mengakses dan mengonsumsi informasi. Media massa, yang selama bertahun-tahun menjadi sumber utama berita, kini menghadapi tantangan besar untuk mempertahankan eksistensinya. Fenomena penutupan perusahaan media dan gelombang PHK massal juga semakin sering terjadi. Media massa berada dalam posisi di ujung tanduk.

Berdasarkan data dari Aliansi Jurnalis Independen (AJI), sepanjang tahun 2023, lebih dari 20 perusahaan media di Indonesia melakukan langkah efisiensi besar-besaran, termasuk pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap ribuan karyawan. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penurunan pendapatan iklan dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap media.



Meningkatnya penggunaan media sosial sebagai sumber informasi menimbulkan persaingan bagi media massa tradisional. Survei Katadata Insight Center (KIC) dan Kementerian Komunikasi dan Informatika menunjukkan bahwa 47% responden lebih mempercayai televisi sebagai sumber informasi, sementara 22,4% mempercayai media sosial. Hal ini menuntut perusahaan media massa untuk meningkatkan kepercayaan publik melalui penyajian berita yang akurat dan terpercaya.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penonton televisi di Indonesia menurun dari 93,21% pada tahun 2018 menjadi 89,96% pada tahun 2021, menunjukkan penurunan sebesar 3,25% dalam tiga tahun. Salah satu penyebab



utama penurunan ini adalah peralihan penonton ke siaran TV digital. Konten di platform streaming digital, seperti YouTube dan Vidio, dinilai lebih bervariasi dan mudah diakses dibandingkan siaran televisi. Platform streaming ini dapat diakses kapan saja dan di mana saja melalui perangkat seperti ponsel pintar. Selain itu, sebuah studi kualitatif yang dilakukan oleh Defy, perusahaan media digital, pada tahun 2014 mengungkapkan bahwa konsumen berusia 13-24 tahun menghabiskan rata-rata 11,3 jam per minggu untuk menonton video online, lebih banyak dibandingkan dengan 8,3 jam per minggu yang dihabiskan untuk menonton jadwal TV reguler.

Pada tahun 2020, tekanan ekonomi yang berat diperparah oleh ancaman terhadap kebebasan pers, ditandai dengan lonjakan kasus kekerasan terhadap jurnalis. Berdasarkan catatan Divisi Advokasi AJI Indonesia, tercatat 84 kasus sepanjang tahun tersebut. Angka ini tidak hanya lebih tinggi dibandingkan tahun 2019 yang mencatat 53 kasus, tetapi juga menjadi yang tertinggi sejak AJI mulai memantau kasus-kasus kekerasan terhadap jurnalis lebih dari satu dekade sebelumnya. Kasus kekerasan terhadap jurnalis menunjukkan peningkatan signifikan. Aliansi Jurnalis Independen (AJI) Indonesia melaporkan terdapat 84 insiden kekerasan yang terjadi sepanjang 1 Januari hingga 25 Desember 2020. Angka ini merupakan jumlah tertinggi sejak AJI mulai mendokumentasikan kasus kekerasan terhadap jurnalis pada tahun 2006. AJI juga mengungkapkan bahwa masih banyak kasus serupa yang kemungkinan belum terdata akibat keterbatasan sumber daya manusia untuk melakukan verifikasi.

Perkembangan teknologi digital mempengaruhi perubahan perusahaan media. Perusahaan media cetak diketahui mengalami perubahan ke arah media digital, perubahan ini tentu berdampak pada perubahan pengelolaan organisasi, ketahanan dan sistem komunikasi internal perusahaan media. Perusahaan media yang tidak memiliki ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan dari luar (eksternal) cenderung mengalami permasalahan khususnya masalah internal perusahaan salah satunya komunikasi. *Organizational resilience restoration* identik dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi terkait perbaikan ketahanan pada organisasi yang dilakukan anggota organisasi. Interaksi antar individu dalam sebuah organisasi menggambarkan *organizational resilience restoration* tersebut (Kim, 2020).

*Organizational employee relationship* merupakan perilaku secara nonfisik yang ditunjukkan oleh seseorang ketika bekerja disertai dengan keterlibatan kognitif dan emosional. *Internal Crisis Communication* merupakan pengorganisasian informasi yang memiliki peranan penting bagi suksesnya sebuah organisasi. Informasi tersebut berasal dari berbagai macam sumber, yakni dari berbagai divisi yang ada di organisasi tersebut. Penelitian ini berfokus pada objek penelitian khusus pada perusahaan sektor bidang media massa, mengkaitkan pengaruh *Organizational Employee Relationship* dan *Organizational Resilience Restoration* terhadap *Internal Crisis Communication*. Karena itu maka dapat dilakukan penelitian perihal **“PENGARUH ORGANIZATIONAL EMPLOYEE RELATIONSHIP DAN ORGANIZATIONAL RESILIENCE RESTORATION**

## **TERHADAP *INTERNAL CRISIS COMMUNICATION* PADA PERUSAHAAN MEDIA DI SURABAYA”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara *Organizational Resilience Restoration* dengan *organization member proficiency* ?
2. Apakah terdapat hubungan antara *Organizational Resilience Restoration* dengan *organization member adaptivity* ?
3. Apakah terdapat hubungan antara *Organizational Resilience Restoration* dengan *organization member proactivity* ?
4. Apakah terdapat hubungan antara *Organizational Employee Relationship* dengan *Organizational Resilience Restoration* ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan permasalahan yang ada, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis:

- 1 Untuk menganalisis hubungan antara *Organizational Resilience Restoration* dengan *organization member proficiency*.
- 2 Untuk menganalisis hubungan antara *Organizational Resilience Restoration* dengan *organization member adaptivity*.

- 3 Untuk menganalisis hubungan antara *Organizational Resilience Restoration* dengan *organization member proactivity*.
- 4 Untuk menganalisis hubungan antara *Organizational Employee Relationship* dengan *Organizational Resilience Restoration*.

#### **4.4 Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan hasilnya mampu menjelaskan pengaruh *Organizational Employee Relationship* dan *Organizational Resilience Restoration* yang ada di perusahaan untuk mendukung dalam pemecahan masalah krisis komunikasi internal khususnya pada perusahaan media massa sebagai penyedia jasa produk informasi dan berita sehingga kerap berkaitan dengan komunikasi. Memperkuat teori yang berkaitan dengan ilmu komunikasi mengenai *Organizational Employee Relationship* dan *Organizational Resilience Restoration* yang dapat mendorong solusi atas masalah krisis komunikasi internal yang terjadi pada perusahaan.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan sebagai acuan dalam mengambil kebijakan atau keputusan yang berhubungan dengan organisasi, mempertimbangkan *Organizational Employee Relationship* dan *Organizational Resilience Restoration* yang ada di perusahaan untuk mendukung pemecahan konflik krisis internal sehingga dapat menjaga pola komunikasi khususnya dalam pihak internal maupun eksternal demi keberlangsungan masa depan organisasi dan masa depan karyawan.