

## Peran Komunikasi Internal Dalam Pencapaian Visi dan Penanaman Nilai Perusahaan Crediton Group Indonesia

Fransiska Oki Riang Setyana<sup>1</sup>, Akhmad Edhy Aruman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR, Jakarta, Indonesia

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran komunikasi internal dalam mencapai visi dan penanaman nilai dari perusahaan CreditOn Group Indonesia. Pencapaian yang sukses bagi Induk Perusahaan CreditOn di Kazakhstan menjadi acuan bagi CreditOn Group Indonesia dalam mencapai visi serta penerapan budaya kerjanya, namun ekspektasi dan realita tidak berjalan dengan mulus dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan teori komunikasi organisasi dan komunikasi internal atau dikenal juga sebagai teori komunikasi karyawan. Dimana peneliti ingin mengetahui bagaimana penyampaian visi serta nilai – nilai perusahaan tersampaikan dari pihak *Top Management* ke karyawan dalam rangka meraih output yang diharapkan mampu tercapai. Pendekatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode kualitatif dengan paradigma konstruktivisme dikarenakan terdapat realita yang ingin dibangun oleh perusahaan untuk mencapai visi dan penerapan nilai – nilainya. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakmaksimalan penggunaan channel komunikasi, penyampaian pesan yang tidak merata serta pemilihan waktu penyampaian pesan berupa visi dan penanaman nilai tersebut.

**Kata kunci:** komunikasi organisasi, komunikasi internal, penanaman nilai, nilai organisasi, perusahaan

## The Role of Internal Communications in Achieving the Vision and Instilling Corporate Values of Crediton Group Indonesia

### ABSTRACT

*This study aims to determine the role of internal communication in achieving the vision and value infusion of CreditOn Group Indonesia. The successful achievement of CreditOn's Company in Kazakhstan is a reference for CreditOn Group Indonesia in achieving its vision and work culture, but expectations and reality do not run smoothly in its implementation. This study uses the theory of organizational communication and internal communication or also known as employee communication theory. The researcher wants to know how CreditOn Indonesia delivers the vision and values from Top Management to employees in order to achieve the output that is expected to be achieved. This research uses a qualitative method with a constructivism paradigm because there is a reality that the company wants to build to achieve its vision and application of its values. The results of the study show that there are inefficiencies in using communication channels, noise in delivering the messages, timing of the delivery of messages in the term of communicating the vision and company's values.*

**Keywords:** organization communication, internal communication, instilling value, organizational value, company

## PENDAHULUAN

Dunia teknologi dan digital telah mempengaruhi segala aspek kehidupan. Saat ini internet telah menjadi kebutuhan primer masyarakat. Akses informasi, data, hiburan, aktifitas jual – beli, media pembayaran, dan lain sebagainya sudah bergeser ke dunia *online*. Bagi masyarakat saat ini, teknologi digital dianggap sebagai kemudahan yang menguntungkan. Hampir semua bisnis saat ini banyak yang menggunakan teknologi digital, salah satu bisnis di Indonesia selain *e-commerce* yang sedang berkembang pesat baru – baru ini di Indonesia adalah industri *financial technology* (*fintech*). Dalam laporan tahunan Asosiasi *Financial Technology* Indonesia 2017 mencatat, pada Desember 2017 terdapat 235 perusahaan *financial technology* yang sedang bergerak saat ini. Secara umum, performa di tahun dari *financial technology* ini sangat positif, terlihat dari sub sektor pinjam – meminjam, mencatat, terjadi pertumbuhan sangat pesat pada awal tahun 2017 di mulai dengan angka 15% menjadi 32% di akhir tahun.

Kemunculan *financial technology* atau yang dikenal dengan *FinTech* ini bertujuan untuk memudahkan masyarakat mengakses produk keuangan, mempermudah transaksi dan meningkatkan literasi keuangan. Cakupan bisnis *FinTech* di Indonesia memiliki berbagai jenis lini seperti pembayaran, peminjaman, perencanaan keuangan, investasi ritel, pembiayaan, remitansi dan riset keuangan. Maraknya *FinTech* yang saat ini ada seperti seperti *uangteman.com*, *temanusaha.com*, *terhubung.com*, *crediton*, *bostunai.com*, *mekar.id.com*, *tanihun.com*, *pinjam.co.id*, *amartha.com*, *investree.com*, *kredivo.com* dan masih banyak *FinTech* lainnya yang mulai merambah pasar Indonesia.

Semua bisnis ini tentunya ingin menjadi teknologi finansial yang diminati oleh pangsa pasar di Indonesia. Berbagai strategi dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti *CreditOn*, salah satu *FinTech* yang memiliki induk perusahaan di Kazakhstan baru saja membuka cabang bisnisnya di 2017 lalu, di Indonesia. Membawa kesuksesan bisnis yang berjalan dengan sangat baik dan terpercaya di Kazakhstan sebagai posisi tiga terbaik pada lini bisnisnya (Wawancara pra penelitian peneliti, 16 Agustus 2018). *CreditOn* berharap budaya kerja dan nilai – nilai yang dijunjung pada induk perusahaan dapat diturunkan di perusahaan cabang ini sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Pada pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti, *CreditOn* saat ini sedang terfokus pada pembentukan serta penguatan komunikasi internal karyawan dan pemaksimalan pengembangan sistem guna menjadikan *CreditOn* sebagai platform penyedia jasa kredit konsumen yang nyaman bagi para konsumen di Indonesia.

Semua perusahaan tentunya ingin mendapat prestasi tertinggi di ranah bisnisnya, terdapat beberapa elemen yang dianggap menjadi bagian dari strategi pencapaian sebuah tujuan organisasi, seperti komunikasi eksternal dan internal yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya dari Chong (2007), terdapat pertimbangan dimana fokus keberhasilan terletak pada komunikasi eksternal yang mampu membangun *corporate image* sebagai pembeda dengan kompetitor serta komunikasi internal dianggap mampu membuat sebuah organisasi lebih kuat sehingga pencapaian dari *Brand Promise*-nya menjadi lebih kuat. Dari Morsi (2016) mengemukakan bahwa tujuan utama setiap perusahaan adalah untuk menghasilkan keuntungan dan kesuksesan. Dalam hal ini performa dari organisasi harus

dibangun tidak hanya dari segi eksternal namun juga internal, karena karyawan akan termotivasi ketika mereka paham akan nilai – nilai perusahaan yang nantinya akan terbentuk tempat kerja yang menyenangkan dan hubungan yang kuat antara citra dan karyawannya.

Chitrao (2014) mengemukakan, “*Communication within any organization is crucial for its smooth functioning. It is the tool with which people strive to attain organizational goals and objectives and ultimately the common core goal of profit and progress*”.

**Gambar 1. SWOT Analysis**



Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari pra penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan CCO CreditOn 16 Agustus 2018, saat ini komunikasi eksternal yang dilakukan oleh CreditOn bukanlah pemanfaatan strategi periklanan seperti yang biasa dilakukan oleh perusahaan – perusahaan baru di Indonesia, namun saat ini mereka terfokus pada pengembangan *software* yang mereka gunakan saat ini sehingga kenyamanan pengguna nantinya dapat menjadi periklanan yang baik bagi perusahaan. Hal ini merupakan turunan program *Zero Marketing* yang juga dilakukan oleh Induk perusahaan. Terbukti dengan umur perusahaan yang belum mencapai genap satu tahun, pengunjung CreditOn tanpa iklan sudah mampu mencapai target yang ditetapkan. Menurut CCO tersebut, hal ini dikarenakan saat ini CreditOn merupakan satu – satunya *FinTech* pinjaman online dengan waktu *check out* hingga transaksi diterima dalam waktu sangat singkat dengan total maksimal 6 menit bagi *white list customer*. Berdasarkan data dari Markplus 2017, kebutuhan kredit masyarakat Indonesia saat ini adalah 1.700 Triliun per tahun. Berdasarkan data inilah CreditOn Indonesia yakin bahwa *Zero Marketing* bisa diterapkan di Indonesia.

Untuk mencapai tujuan bersama ini, perusahaan CreditOn harus pula memperhatikan bagian internalnya, dimana karyawan menjadi aset perusahaan dalam menjalankan bisnis ini.

“*Thus, strong corporate brands are associated with employees who are closely aligned with the core corporate values (Ackerman, 2000). Values are especially important as they are at the core of corporate brand, are critical to how service brands differentiate themselves, and can inspire behavioural changes, motivation and commitment*” (Durgee et al., 1996; Jones, 1999; Schultz et al., 2000).

Namun kondisi yang ada saat ini, konsep nilai yang ada di CreditOn sepertinya belum mampu tersampaikan dengan baik, dengan banyaknya kasus – kasus yang terjadi seperti komunikasi internal tidak berjalan dengan baik sejauh ini terlihat dari *attitude* karyawan yang dinilai kurang menghargai kebebasan dan pengertian dari pihak manajemen yang diberikan kepada karyawan itu sendiri terbukti dari performa dari karyawan yang kurang maksimal dikarenakan karyawan merasa sudah berada di zona nyaman mereka, hal ini dilakukan karena manajemen merasa karyawan sudah mempunyai kapasitas dalam pekerjaannya tanpa harus di *micromanage*. Dan hal lainnya juga terbukti terdapat penyalahgunaan kepercayaan yang telah pihak manajemen berikan kepada karyawan – karyawan CreditOn saat ini.

*“Effective corporate branding requires all company employees to adopt and behave according to a company’s set of core values” (Collins and Porras, 2002: Haris and de Chernatony, 2001).* Morsi (2016) mengemukakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi ketika karyawan mengetahui nilai – nilai perusahaan. penciptaan kesatuan identitas terpadu dengan meningkatkan wawasan dari masing – masing karyawan bahwa mereka memiliki organisasinya, mengerti tujuan perusahaan dan tidak terjadi kesalahpahaman komunikasi antar karyawan.

Melihat adanya jarak antara ekspektasi manajemen terhadap realita karyawan ini menjadi bahan penelitian bagi peneliti karena ketika pencapaian visi tercapai namun penanaman nilai yang semestinya bisa berjalan berdampingkan guna mendukung pencapaian yang maksimal ini tidak berjalan dengan baik, suatu saat akan menjadi penghambat yang serius. Penanaman nilai dan penyampaian visi yang seharusnya sudah tersampaikan dengan baik terlihat tidak begitu mengena ketika permasalahan – permasalahan penyalahgunaan kepercayaan maupun tingkah laku yang seharusnya menjadi identitas perusahaan bisa diimplementasikan.

Maka dari itu dibuatlah penelitian ini yang akan menganalisis tentang peranan komunikasi internal beserta penanaman nilai perusahaan dalam mencapai visinya, dimana nilai perusahaan sebenarnya mampu menjadi *guideline* bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya. Seperti yang dikemukakan oleh Schein (1992), *“Values can guide how an organization and its employees deal with the uncertainty that is inherent in uncontrollable or difficult events and thus predict most observable, artifactual behavior.”*

### **Teori Komunikasi Organisasi Tradisi Sosio Kultural**

Manusia terhubung dengan manusia lain dalam semacam susunan yang memberikan bentuk organisasional. Akan tetapi, bentuk bukan sekedar garis – garis penghubung pada bagan organisasional. Bentuk juga menyatakan arah pengaruh dalam sebuah sistem yang kompleks, sehingga orang – orang tertentu menggunakan pengaruhnya pada orang – orang lain, kelompok – kelompok tertentu menggunakan pengaruhnya pada kelompok – kelompok lain, dan sistem – sistem tertentu menggunakan kekuatan – kekuatan yang mengendalikan atau mengatur sistem yang lain (Littlejohn & Foss, 2008). Penggunaan hubungan interpersonal dan kerjasama tim sebagai sebuah cara kendali. Ini merupakan bentuk kendali paling sederhana karena mengandalkan pada realitas dan nilai – nilai bersama: “Dalam organisasi konsertif, aturan dan regulasi yang tertulis jelas digantikan oleh pemahaman pemaknaan nilai, objektif, dan cara –

cara pencapaian bersama, sejalan dengan apresiasi yang mendalam untuk misi organisasi (Tompkins & Cheney, 1983). Karakter sebuah organisasi seringkali disebut budayanya, yang terdiri dari aturan, norma, nilai dan praktik bersama yang digunakan secara umum dan diterima dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2008). Nilai merupakan prinsip dan standar dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik. Nilai memberitahukan pada anggota organisasi tentang apa yang penting di dalam sebuah organisasi tersebut (West & Turner, 2011). Proses penciptaan makna dan persepsi atas interaksi maupun perilaku yang bertujuan mengubah organisasi menjadi konstruksi realitas perusahaan (Mulyana, 2015). Teori tentang budaya organisasi menekankan pada cara – cara manusia membentuk realitas organisasi (Littlejohn & Foss, 2008). Penelitian pada budaya organisasi menandai sebuah pergeseran penting dalam bidang ini dari fungsionalisme ke penafsiran – dari asumsi bahwa organisasi memiliki elemen – elemen yang sudah ada sebelumnya yang saling bertindak dalam cara yang dapat diduga ke asumsi bahwa ada pemaknaan yang terus berubah yang tersusun melalui komunikasi. Budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh tradisi sosiokultural dalam komunikasi. Dalam tradisi ini, organisasi memberikan peluang adanya penafsiran budaya; organisasi menciptakan sebuah realitas bersama yang membedakan mereka dari organisasi lain dengan budaya yang lain (Littlejohn & Foss, 2008).

### **Teori Komunikasi Karyawan / Komunikasi Internal**

Hill (2013) mengemukakan “*Employee communication, also called internal communication or employee relations, creates and maintains internal system of communication between employees participate freely in an exchange of information*”. Pentingnya komunikasi karyawan ini juga disampaikan oleh Hill (2013) yang menyatakan bahwa Empat realita dari komunikasi karyawan atau dikenal dengan komunikasi internal menetapkan pentingnya komunikasi internal ini untuk kesuksesan dari sebuah organisasi. Pertama, karyawan menginginkan informasi tentang perusahaan mereka dan mereka mendambakan informasi tersebut, terutama dari para atasannya. Kedua, terdapat sebuah hubungan antara komunikasi terbuka dan kepuasan manajer terhadap peranannya. Ketiga, komunikasi efektif dua arah adalah sebuah kunci untuk mengatasi bisnis baru karena para karyawan akan lebih percaya diri dan dapat membantu menggerakkan bisnis mereka kedepan. Keempat, komunikasi karyawan dapat menjadi penting untuk mempertahankan pengalaman yang baik dari pelanggan.

Komunikasi internal mencakup komunikasi terbuka seperti *meeting*, *e-mail*, dan *newsletter*, begitu juga komunikasi kasual seperti berbincang santai dan menggunakan bahasa tubuh, komunikasi seperti ini merupakan bentuk komunikasi internal yang dapat membentuk budaya komunikasi internal. Komunikasi internal yang kuat adalah yang mampu mempromosikan nilai – nilai identitas pada karyawan beserta rasa kepemilikan yang tinggi (Meade, 2010).

### **Penanaman Nilai Perusahaan**

Nilai - nilai merupakan hal yang penting karena itu adalah inti dari perusahaan, sangat penting bagaimana ini menjadi pembeda dan dapat menginspirasi perubahan perilaku, motivasi dan komitmen (Durgee Et Al.,1996; Jones, 1999; Schultz Er al., 2000). Nilai-nilai dapat membimbing bagaimana organisasi dan karyawan - karyawannya berhadapan dengan kondisi - kondisi tertentu yang tidak pasti, tidak dapat dikontrol atau situasi sulit (Schein,1992).

Sinergi antara nilai - nilai perusahaan, berlakunya nilai - nilai pada efektifitas karyawan dan penghargaan pelanggan merupakan kesuksesan dari perusahaan. Pada kenyataannya hal ini adalah tentang bagaimana interaksi penyedia nilai perusahaan terhadap karyawan dan pencarian nilai dari perilaku pelanggan yang tercermin pada komunikasi eksternal dan internalnya (de Chernatony & Dall'Oo Riley, 1999; de Chernatony, 2002). Meskipun begitu jika nilai-nilai tidak diinternalisasikan dengan baik maka ini berarti karyawan akan berkata satu hal pada satu kondisi tertentu dan melakukan sesuatu yang berbeda - beda secara bersamaan (Chong, 2007). Jika karyawan memahami tujuan perusahaan dengan baik dan peran mereka dalam mencapai hal tersebut, mereka akan lebih rela dan mampu mendukung tujuan ini dalam interaksi mereka (Zyman,2002). Nilai perusahaan merupakan pesan dari organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Oleh karena itu dibutuhkan proses yang tepat supaya pesan tersebut menjadi jelas dan bisa disampaikan secara sederhana untuk memastikan semua team mampu menangkap pesan tersebut dengan jelas. Terutama para pemimpin dan jajaran manajer yang memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan sesuai dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan apa yang seharusnya (Talal, 2014).

### Kerangka Penelitian

Dalam membangun komunikasi pada sebuah organisasi, tentunya membutuhkan sebuah perencanaan agar tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai. Penyampai pesan tersebut merupakan orang yang dianggap tepat dalam menyampaikan pesan, penggunaan saluran komunikasi yang tepat serta diterima oleh orang – orang yang tepat sasaran. Menggunakan proses dan elemen komunikasi korporasi seperti dibawah ini, peneliti akan meneliti komunikasi internal.

#### Gambar 2. Proses dan Elemen Korporasi



Sumber: Sutojo dan Setiawan (2003)

*Sender* dalam penelitian ini adalah siapa yang memiliki kredibilitas untuk menyampaikan pesan nilai dan pesan visi perusahaan. *Message* dalam penelitian ini adalah struktur pesan yang disampaikan oleh *sender* dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. *Channel* adalah media – media apa saja yang digunakan secara simultan agar pesan – pesan yang ingin disampaikan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima pesan. *Receiver* adalah para pemangku kepentingan yang terkait dengan pesan – pesan nilai dan visi perusahaan seperti karyawan dan jajaran manajemen.

### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Kountur (2005), metode penelitian deskriptif kualitatif adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan se jelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti”.

Menurut Bungin (2007), Penelitian sosial dengan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat menjadi satu objek penelitian, dan berupaya menarik realitas sosial tersebut ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu. Dalam tradisi penelitian kualitatif, proses penelitian dan ilmu pengetahuan tidak sederhana apa yang terjadi pada penelitian kuantitatif. Pada prinsipnya, penelitian kualitatif menggunakan pendekatan induktif, dengan demikian teori sesungguhnya adalah alat yang akan diuji kemudian dengan data dan instrumen penelitiannya.

Format deskriptif kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian dalam bentuk studi kasus. Dikarenakan lingkup penelitian yang terbatas pada satu lingkup penelitian. Seperti halnya penelitian ini, kasus yang diangkat di perusahaan *Fintech* CreditOn. Menurut Sekaran & Bougie (2009), langkah – langkah yang seharusnya diambil untuk menganalisa adalah dokumentasi, wawancara mendalam, observasi, studi kepustakaan.

**Tabel 1. Fokus Penelitian**

Subyek Penelitian	Dimensi	Evidensi
Peran Komunikasi Internal	Komunikasi Internal	Komunikasi vertikal, komunikasi horisontal
Penanaman nilai	Penanaman Nilai	Media dan kegiatan yang dilakukan
Tujuan Perusahaan	Tujuan Perusahaan	Pencapaian visi Perusahaan

Sumber: Data Olahan Peneliti

Penelitian ini menggunakan model ini sebagai bentuk cara yang interaktif untuk menganalisa data dengan mengurangi komponen – komponen dan prosentase data yang ada secara simultan dengan proses pengambilan data. Ketika data telah terkumpul, tiga komponen Analisa data seperti reduksi data, display data dan pembuatan kesimpulan harus berkaitan satu sama lain. (Sekaran & Bougie, 2009). Langkah – langkah yang perlu dilakukan peneliti adalah pengumpulan data, reduksi data, analisis data, penyajian data, kesimpulan.

Menurut Patton dalam Moleong (2010) triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal itu dapat dilakukan dengan jalan: (1) membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Narasumber dalam penelitian ini adalah CCO dari CreditOn Indonesia dan lima orang karyawan CreditOn di *low management*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Fleksibilitas CreditOn Indonesia mencerminkan tujuan pencapaiannya dengan menuangkannya pada Visi perusahaan, yang mana perilaku dari bagian organisasi tercermin pada nilai – nilai perusahaan yang dianggap universal dan dapat diterima oleh negara manapun, karena terdapat harapan dan pencapaian berupa perluasan bisnis yang tersebar di beberapa negara di Asia seperti yang disampaikan oleh CCO CreditOn bahwa kita punya target sampai pertengahan samapai 2019 itu, kita harus buka kantor di Indonesia, Vietnam dan Filipina. *“Corporate culture ini adalah salah satu aspek yang kita juga concern kita juga punya satu budaya kerja ataupun atmosfer yang bisa diterapkan di semua negara, jadi pada saat international gathering kita udah tau culture perusahaan kita seperti apa, working ethicnya seperti apa, semua hal yang baik disana di Kazakhstan itu coba gue implimentasikan disini yang gue fikir secara normative bisa diterapkan dan secara mentality orang – orang kita pun juga ga keberatan untuk menjalani hal itu”* (Informan). Proses penciptaan makna dan persepsi atas interaksi maupun perilaku seperti ini yang bertujuan mengubah organisasi menjadi konstruksi realitas perusahaan (Mulyana, 2015).

Teori tentang budaya organisasi menekankan pada cara – cara manusia membentuk realitas organisasi (Littlejohn & Foss, 2008). Komunikasi yang terjalin di CreditOn sebagian besar menunjukkan terjadinya komunikasi yang sudah cukup baik antara manajemen dan karyawannya. Dari hasil wawancara tersebut, informan sepakat bahwa komunikasi organisasinya terstruktur dengan baik, walaupun ada yang memiliki pendapat berbeda bahwa di kemudian bahwa komunikasinya diharapkan lebih baik dari segi strukturisasi, poin – poin informasi yang diberikan serta frekuensi pemberitahuan informasinya.

Dalam komunikasi organisasi, terdapat tujuan yang ingin dicapai dengan visi misi yang telah disampaikan oleh pihak manajemen terhadap karyawan, diharapkan *output* maupun realitas organisasi dapat terwujud sebagai bentuk prestasi ataupun pencapaian dari organisasi. Dari hasil wawancara diatas, responden telah mengetahui apa yang diinginkan perusahaan untuk membuat visi dan misi perusahaan dapat terwujud.

Budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh tradisi sosiokultural dalam komunikasi. Dalam tradisi ini, organisasi memberikan peluang adanya penafsiran budaya; organisasi menciptakan sebuah realitas bersama yang membedakan mereka dari organisasi lain dengan budaya yang lain (Littlejohn & Foss, 2008). Keinginan organisasi dalam mewujudkan tujuan menjadi kontributor sosial ekonomi dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia dengan menyediakan layanan yang cepat dan mudah dalam melakukan perwujudan *Fintech* yang paling diminati dengan reputasi yang baik dan dapat dipercaya dipahami dengan berbagai macam persepsi walaupun memiliki benang merah yang sama.

### Komunikasi Internal

Komunikasi Internal yang dapat disebut juga sebagai komunikasi karyawan ini juga disampaikan oleh Hill (2013) yang menyatakan bahwa Empat realitas dari komunikasi karyawan atau dikenal dengan komunikasi internal menetapkan pentingnya komunikasi

internal ini untuk kesuksesan dari sebuah organisasi. Yang pertama, karyawan menginginkan informasi tentang perusahaan mereka dan mereka mendambakan informasi tersebut, terutama dari para atasannya. Yang kedua, terdapat sebuah hubungan antara komunikasi terbuka dan kepuasan manajer terhadap peranannya. Yang ketiga, komunikasi efektif dua arah adalah sebuah kunci untuk mengatasi bisnis baru karena para karyawan akan lebih percaya diri dan dapat membantu menggerakkan bisnis mereka kedepan. Yang keempat, komunikasi karyawan dapat menjadi penting untuk mempertahankan pengalaman yang baik dari pelanggan.

Dari hasil wawancara tersebut terlihat beberapa karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan memahami struktur organisasi sehingga paham alur komunikasi didalam organisasi tersebut. Berdasarkan dari yang disampaikan Top Manajemen CerditOn, terlihat bahwa saat ini komunikasi internal untuk memperkuat pemahaman utama pada visi dan misi maupun penanaman nilai belum menjadi prioritas bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan di CreditOn masih dalam skala kecil, sehingga cakupan komunikasi antar karyawan mudah tersampaikan dengan baik. Dikatakan bahwa saat ini komunikasi internalnya lebih kepada fungsi divisi dan tugas – tugas serta tanggung jawab yang seharusnya dilakukan (Alimuary, 2020).

Komunikasi internal mencakup komunikasi terbuka seperti *meeting*, *e-mail*, dan *newsletter*, begitu juga komunikasi kasual seperti berbincang santai dan menggunakan bahasa tubuh, komunikasi seperti ini merupakan bentuk komunikasi internal yang dapat membentuk budaya komunikasi internal. Komunikasi internal yang kuat adalah yang mampu mempromosikan nilai – nilai identitas pada karyawan beserta rasa kepemilikan yang tinggi (Meade, 2010).

Dilihat dari informasi yang diberikan dari responden terhadap peneliti menunjukkan adanya kecenderungan untuk lebih *casual discussion*, dikarenakan hal ini tidak terlalu membebani karyawan dan kemampuan mereka menyerap informasi saat tidak tegang cukup membantu mereka. Terlebih komunikasi *face to face* membuat karyawan merasa lebih dekat dengan manajemen sehingga nilai – nilai kedekatan, nilai – nilai kekeluargaan diharapkan bisa tercipta disini.

### **Penanaman Nilai**

Nilai - nilai merupakan hal yang penting karena itu adalah inti dari perusahaan, sangat penting bagaimana ini menjadi pembeda dan dapat menginspirasi perubahan perilaku, motivasi dan komitmen (Durgee Et Al., 1996; Jones, 1999; Schultz Er al., 2000). Nilai yang diharapkan dibentuk dari Penanaman Nilai ini adalah bagaimana nilai kejujuran dan kepercayaan bisa diimplementasikan dengan baik. Karena nilai – nilai inilah yang seharusnya bisa menjadi jalur untuk dilakukan agar fungsi organisasi dapat berjalan dengan baik. Nilai perusahaan merupakan pesan dari organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Oleh karena itu dibutuhkan proses yang tepat supaya pesan tersebut menjadi jelas dan bisa disampaikan secara sederhana untuk memastikan semua anggota mampu menangkap pesan tersebut dengan jelas. Terutama para pemimpin dan jajaran manajer yang memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan sesuai dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan apa yang seharusnya (Talal, 2014).

Informasi mengenai nilai – nilai ini dapat sebagian dipahami oleh sebagian karyawan namun sepertinya semakin kebawah struktur organisasinya semakin pemahaman terhadap nilai ini jauh dari yang diharapkan. Mereka yang masih bisa bersentuhan langsung dengan Top Manajemen bisa memiliki pemahaman yang seragam. Namun, untuk staffnya, hal ini tidak bisa terinformasikan secara lugas dan jelas.

Tabel 2. Variabel proses dan elemen korporasi dan pertanyaan,

ELEMEN KOMUNIKASI KORPORASI	PERTANYAAN
<b>TOP MANAGEMENT</b>	
SENDER	1. Apa saja kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemberi informasi mengenai nilai dan visi perusahaan? 2. Bagaimana cara penyampaiannya? 3. Biasanya siapa yang melakukan penyampaian informasi tersebut? 4. Kapan hal tersebut disampaikan? 5. Bagaimana respon karyawan yang diketahui oleh pihak manajemen?
MESSAGE	1. Apa Visi CreditOn Indonesia? 2. Apa nilai – nilai perusahaan CreditOn Indonesia? 3. Bagaimana komunikasi internal didefinisikan di CreditOn Indonesia? 4. Apa tujuan komunikasi internal di CreditOn Indonesia? 5. Bagaimana pesan visi dan nilai – nilai perusahaan dikemas agar mudah dimengerti dan disampaikan ke penerima informasi? 6. Bagaimana frekuensi penyampaian nilai dan visi perusahaan CreditOn Indonesia? 7. Apakah terdapat rencana program komunikasi internal perusahaan? Apa saja elemennya? 8. Bagaimana CreditOn Indonesia melakukan audit komunikasi internalnya?
CHANNEL	1. Aktifitas dan Instrument Komunikasi Internal apa sajakah yang telah diaplikasikan? 2. Pertimbangan apa yang diambil dalam menentukan channel tersebut? 3. Siapa yang berwenang menentukan channel mana yang dianggap paling efektif? 4. Apa saja kriteria pengukuran keefektifan penggunaan channel tersebut?
RECEIVER	1. Siapa sajakah penerima informasi mengenai nilai – nilai dan visi perusahaan? 2. Output apa yang diharapkan CreditOn Indonesia dari para penerima informasi?
<b>KARYAWAN</b>	
SENDER	1. Menurut Anda, Siapa orang yang paling tepat dalam memberikan informasi mengenai tujuan perusahaan dan nilai – nilai perusahaan? 2. Bagaimana cara penyampaian visi dan nilai – nilai perusahaan yang tepat menurut Anda?
MESSAGE	1. Apa visi CreditOn Indonesia yang anda ketahui? 2. Apa nilai – nilai perusahaan CreditOn Indonesia yang anda ketahui? 3. Menurut anda bagaimana komunikasi internal di CreditOn Indonesia? 4. Apakah pesan yang disampaikan mengenai visi dan nilai – nilai perusahaan mudah diterima oleh anda?jelaskan.
CHANNEL	1. Channel apa sajakah yang anda ketahui di CreditOn Indonesia dalam menyampaikan visi dan nilai – nilai perusahaan? 2. Menurut anda penyampaian pesan nilai dan visi lebih baik disampaikan secara langsung ( <i>face to face</i> ) atau menggunakan media?m
RECEIVER	1. Apakah nilai – nilai ini anda terapkan pada keseharian kerja anda?berikan contohnya 2. Apakah anda menginformasikan kembali informasi ini pada rekan kerja anda? Jika ya, kepada siapa? 3. Bagaimana anda menerapkan nilai ini untuk mencapai visi CreditOn?

Sumber: Data Olahan Peneliti

Temuan peneliti terhadap Top Manajemen dan karyawan CreditOn Indonesia yaitu dari sisi *Top Management* CreditOn. *Sender* atau pemberi informasi mengenai visi dan nilai – nilai perusahaan haruslah orang yang memiliki kapasitas memberikan informasi tentang perusahaan secara keseluruhan, kepada Top Management dan juga lini – lini dibawahnya mengerti apa yang dimau oleh CEO sebagai pimpinan perusahaan dan mampu menanamkan budaya kerja yang diinginkan oleh perusahaan. *Message* atau pesan yang harus disampaikan seharusnya merupakan informasi berupa *simple statement*, bahasa yang universal mudah dipahami lugas dan implementatif. Pesan yang disampaikan bukanlah pesan formal yang justru menekan karyawan, namun di CreditOn ini, karena budaya yang dibentuk melihat sisi nilai – nilai kemanusiaan, pesannya mengandung unsur – unsur kekeluargaan yang ramah dan membuat anggota organisasi merasa nyaman. *Channel* atau media yang digunakan menurut Management tidak ada channel khusus yang dikhususkan untuk melakukan penyampaian nilai maupun visi perusahaan. *Receiver* atau penerima informasi adalah semua karyawan CreditOn dengan *output* yang diharapkan yaitu bisa memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan dan

memahami betul peran posisi mereka sehingga bertanggung jawab maksimal terhadap performa kerja mereka.

Dari sisi karyawan CreditOn. *Sender* atau pemberi informasi mengenai visi dan nilai – nilai perusahaan menurut karyawan CreditOn seharusnya adalah atasan dan HRD, menurut mereka hal ini dirasa lebih nyaman dan lebih tepat sasaran. *Message* atau pesan yang harus disampaikan seharusnya merupakan informasi yang sederhana, bersifat lugas dan ramah dalam penyampaian. Pesan mengenai nilai maupun visi nampaknya kurang tersampaikan secara merata, terlihat dari opini – opini karyawan yang tidak seragam walaupun memiliki benang merah yang sama. *Channel* atau media yang digunakan yang dianggap akan mampu tersampaikan ke karyawan yaitu media offline yang bisa menjadi pengingat setiap saat dan juga interaksi langsung dengan komunikasi *face to face*. Tidak disediakan media *offline* bagi karyawan untuk mengingat nilai – nilai maupun visi dari CreditOn selain informasi dari *face to face* dari atasan. *Receiver* atau penerima informasi dalam menerima informasi tersebut rata – rata memberikan *output* berupa tanggung jawab dan loyalitas atas apa yang telah dikerjakan, disiplin dalam bekerja juga menjadi hal yang penting bagi mereka.

Komunikasi internal yang difokuskan saat ini oleh pihak CreditOn bukanlah pada intensitas penanaman nilai pada karyawan namun lebih kepada orientasi hasil dari karyawan, terlihat bahwa frekuensi penginformasian visi dan misi yang menjadi tujuan perusahaan tidak secara periodik disampaikan, namun segala hal yang menjadi permasalahan bagi karyawan dikomunikasikan secara langsung apapun permasalahannya. Komunikasi internal di CreditOn menjadi penyalur aspirasi bagi karyawan terhadap manajemen. Penyimpangan dan penyalahgunaan kepercayaan yang terjadi pada CreditOn merupakan adanya pesan yang tidak secara seragam diterima oleh para penerima pesan. Mereka dikalangan senior maupun manager lebih dapat secara tepat mengetahui nilai – nilai yang harus diterapkan dan tujuan apa yang harus dicapai. Walaupun tidak ada yang secara tepat dan spesifik mengetahui visi dari CreditOn dan beberapa tidak begitu mengetahui tentang poin nilai yang ditanamkan yaitu kejujuran dan kepercayaan. Nilai ini merupakan *core value* yang menjadi acuan kerja bagi setiap karyawan di CreditOn. Pemanfaatan Channel yang tidak maksimal serta tidak adanya program komunikasi karyawan yang secara konsisten dilakukan dan seharusnya bisa menjadi pemersatu belum saat ini terprogram. Dikarenakan ini belum menjadi fokus bagi *Top Management*.

Hill (2013) menyatakan bahwa komunikasi karyawan atau dikenal dengan komunikasi internal menetapkan pentingnya komunikasi internal ini untuk kesuksesan dari sebuah organisasi. Yang pertama, karyawan menginginkan informasi tentang perusahaan mereka dan mereka mendambakan informasi tersebut, terutama dari para atasannya. Peneliti menemukan bahwa Top management telah menyampaikan dalam hal ini merupakan visi serta nilai sudah pernah disampaikan, namun peneliti menduga adanya distorsi pesan berupa *noise* yaitu hambatan dalam proses komunikasi sehingga pesan yang disampaikan oleh pemberi pesan tidak sepenuhnya dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan (Siswanto, 2013). Perbedaan pesan dari apa yang disampaikan oleh penerima pesan seperti yang ditampilkan pada tabel 4 menunjukkan bahwa cara penyampaian pesan yang sudah dilakukan oleh *Top Management* kepada *Lower Management* mengenai visi dan nilai perusahaan belum secara maksimal

tersampaikan dengan baik. Yang kedua, terdapat sebuah hubungan antara komunikasi terbuka dan kepuasan manajer terhadap peranannya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, keterbukaan komunikasi pada saat ini di CreditOn Indonesia sudah baik, dikarenakan jumlah karyawan yang masih dalam skala kecil, dan segala aspirasi bisa disampaikan secara langsung maupun melalui media yang disediakan. Yang ketiga, komunikasi efektif dua arah adalah sebuah kunci untuk mengatasi bisnis baru karena para karyawan akan lebih percaya diri dan dapat membantu menggerakkan bisnis mereka kedepan. Dalam hal ini, CreditOn telah melakukan komunikasi dua arah dengan menyediakan beberapa *channel* komunikasi serta kebebasan bagi karyawan untuk mengutarakan aspirasinya secara langsung kepada atasannya, maupun media saran yang disiapkan oleh departemen HRD. Hanya saja, peneliti menduga komunikasi mengenai visi dan nilai bukanlah sebuah informasi yang diinformasikan secara berulang dikarenakan penerimaan pesan yang berbeda – beda. Seharusnya pesan yang disampaikan oleh perusahaan terhadap anggota perusahaan, terutama mengenai visi dan nilai – nilai merupakan pesan persuasif yang pada akhirnya mampu membentuk persepsi secara masif dan menciptakan realitas perusahaan (Latuheru & Roennfeld, 2020).

Seperti yang disampaikan oleh Tompkins & Cheney (1983), pemaknaan nilai, objektif, dan cara – cara pencapaian bersama, sejalan dengan apresiasi yang mendalam untuk ‘misi’ organisasi. Penyampaian pesan telah dilakukan dua arah namun hasil pesan yang tersampaikan oleh pihak manajemen disampaikan berbeda – beda oleh semua anggota organisasi, tidak satupun responden yang secara tepat mengatakan bahwa visi CreditOn adalah berkontribusi pada sosial ekonomi dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia, yang mana ini merupakan cita – cita besar dari CreditOn Indonesia. Misi sebagai *Fintech* yang memiliki reputasi dan dapat dipercaya diyakini para responden karyawan sebagai visi maupun tujuan perusahaan yang mana disampaikan oleh beberapa pihak tujuannya menjadi salah satu *Fintech* terbaik dengan menjalin relasi yang baik dengan customer CreditOn. Menurut peneliti, pesan ini bukanlah pesan yang diulang – ulang secara periodik dalam kurun waktu tertentu oleh pihak CreditOn sehingga kurang memberikan kesempatan pada penerima informasi untuk memproses pesannya secara hati – hati dan aktif. Seperti dalam teori kemungkinan elaborasi dimana terdapat kemungkinan pada kemampuan seseorang dalam hal ini penerima pesan secara kritis memiliki ketertarikan terhadap hal yang didengarnya dengan dua cara berfikir yaitu secara terpusat maupun *peripheral* (Morrison, 2013).

Petty & Cacioppo (1986) menjelaskan tentang bagaimana pesan diterima berbeda tergantung pada bagaimana seseorang mengolah informasi, melalui rute sentral dimana penerima informasi memiliki motivasi dan kemampuan personal yang baik atau sebaliknya jika melalui rute *peripheral* dimana penerima pesan tidak menggunakan kemampuan kognitifnya dalam memproses pesannya. Di CreditOn, peneliti melihat terdapat kemungkinan pada responden yang kurang mampu mencerna visi maupun nilai dengan baik pada level staf karena kurangnya motivasi pada diri individu tersebut untuk menanggapi secara kritis dan kognitif jika dibandingkan dengan mereka yang berada di level manager maupun staff yang erat kaitan pekerjaannya dengan manager maupun manajemen.

## SIMPULAN

Komunikasi internal yang difokuskan saat ini oleh pihak CreditOn bukanlah pada intensitas penanaman nilai pada karyawan namun lebih kepada orientasi hasil dari karyawan, terlihat bahwa frekuensi penginformasian visi dan misi yang menjadi tujuan perusahaan tidak secara periodik disampaikan, namun segala hal yang menjadi permasalahan bagi karyawan dikomunikasikan secara langsung apapun permasalahannya. Komunikasi internal di CreditOn menjadi penyalur aspirasi bagi karyawan terhadap manajemen.

Melihat dari sisi elemen komunikasi korporat dari sisi top manajemen CreditOn, *Sender* atau pemberi informasi mengenai visi dan nilai – nilai perusahaan haruslah orang yang memiliki kapasitas memberikan informasi tentang perusahaan secara keseluruhan, kepada Top Management dan juga lini – lini dibawahnya mengerti apa yang dimaui oleh CEO sebagai pimpinan perusahaan dan mampu menanamkan budaya kerja yang diinginkan oleh perusahaan. *Message* atau pesan yang harus disampaikan seharusnya merupakan informasi berupa *simple statement*, bahasa yang universal mudah dipahami lugas dan implementatif. Pesan yang disampaikan bukanlah pesan formal yang justru menekan karyawan, namun di CreditOn ini, karena budaya yang dibentuk melihat sisi nilai – nilai kemanusiaan, pesannya mengandung unsur – unsur kekeluargaan yang ramah dan membuat anggota organisasi merasa nyaman *Channel* atau media yang digunakan menurut Management tidak ada channel khusus yang dikhususkan untuk melakukan penyampaian nilai maupun visi perusahaan *Receiver* atau penerima informasi adalah semua karyawan CreditOn dengan *output* yang diharapkan yaitu bisa memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan dan memahami betul peran posisi mereka sehingga bertanggung jawab maksimal terhadap performa kerja mereka. Dari sisi karyawan CreditOn. *Sender* atau pemberi informasi mengenai visi dan nilai – nilai perusahaan menurut karyawan CreditOn seharusnya adalah atasan dan HRD, menurut mereka hal ini dirasa lebih nyaman dan lebih tepat sasaran. *Message* atau pesan yang harus disampaikan seharusnya merupakan informasi yang sederhana, bersifat lugas persuasif dan ramah dalam penyampaian. Pesan mengenai nilai maupun visi nampaknya kurang tersampaikan secara merata, terlihat dari opini – opini karyawan yang tidak seragam walaupun memiliki benang merah yang sama. *Channel* atau media yang digunakan yang dianggap akan mampu tersampaikan ke karyawan yaitu media *offline* yang bisa menjadi pengingat setiap saat dan juga interaksi langsung dengan komunikasi *face to face*. Tidak disediakan media *offline* bagi karyawan untuk mengingat nilai – nilai maupun visi dari CreditOn selain informasi dari *face to face* dari atasan. *Receiver* atau penerima informasi dalam menerima informasi tersebut rata – rata memberikan output berupa tanggung jawab dan loyalitas atas apa yang telah dikerjakan, disiplin dalam bekerja juga menjadi hal yang penting bagi mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

Ackerman, I .D. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. Berret-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco

- Alimuary, H. D. (2020). Analisis Program PT. JICT Rumah Belajar dalam Mendukung Indonesian Sustainable Development Goals 2018. *COMMENTATE: Journal of Communication Management*, 1(1), 37-46.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Putra Grafika.
- Chitrao, P. (2014). Internal Communication Satisfaction as an Employee Motivation Tools in the Retail Sector in Pune. *European Journal of Social & Behavioural Sciences*.
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines Experience. *Corporate reputation Review*, 10[3],201-212. Doi:10.1057/pqlgrave.crr.1550051
- Collin, J & Porras, J.I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, NY: HarperCollins Publishers
- Daly, F., Teague, P., and Kitchen, P. Exploring The Role of Internal Communication During Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*. 8(3), 153-162.
- Durgee, J., O'Connar, G. and Veryzer, R. (1996). Observations: Translating Values into Product Wants. *Journal of Advertising Research*, 36[6], 90-99.
- de Chernatory, L. (2002). Would a Brand Smell Any Sweeter by a Corporate Name?. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114 -132.
- de Chernatory, L. and Dall'Olmo Riley, F. (1999). Expert Views About Defining Service Brands and The Principles of Services Branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181-192.
- Harris, F. and de Chernatory, I. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of marketing*, 35[3/4], 441-456.
- Hill, M. (2013). *Public Relations: The Profession & The Practice (4th ed)*
- Jones, J. (1999). The future of banking: Implications of branding and loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 3[1], 53-66.
- Khetarpal, V. (2010). Role of Interpersonal Communication in Creating Conducive Organizational Climate. *ASBM Journal of Management*
- Kountur, R. (2005). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi & Tesis*. Jakarta: PPM.
- Kang, M. and Sung, M. (2016). How Symmetrical Employee Communication Leads to Employee Engagement and Positive Employee Communication Behaviours. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Kelmas, A. (19 Januari, 2018). Sejauh Apa Industri Fintech Berkembang di Indonesia. Diperoleh dari: <https://swa.co.id/swa/trends/sejauh-apa-industri-fintech-berkembang-di-indonesia>
- Latuheru, S. Q., & Roennfeld, S. (2020). Analisis Pelaksanaan Community Relations GKI Pamulang Melalui Pelayanan Kesehatan untuk Masyarakat Sekitar. *COMMENTATE: Journal of Communication Management*, 1(2), 176-192.

- Lipiainen, H., Karjaluoto, H., and Nevalainen, M. (2013). Digital Channels in the Internal Communication of a Multinational Corporation. *Corporate Communication: An International Journal*, 19(3), 275-286.
- Littlejohn S, W & Foss K, A. (2008). *Theories of Human Communication (9th ed)*
- Mazzei, A. (2013). Internal Communication for Employee Enablement: Strategies in America and Italian Companies. *Corporate Communication: An International Journal*, 19(1), 82-95.
- Meade, J. (2010). *Strategic Planning for Internal Communication*. CPA Practice Management Forum.
- Moleong, L. (2006). *Methodology Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Morsi, N.I. (2016). Events as an Internal Communication Tool Integrating Corporate Value Through Internal Events. *The Business and Management Review*, 7(3),49-67.
- Morissan, (2013). *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Mulyana, D. (2015). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya
- Petty R, E & Cacioppo J, T. (1986). *Communication and Persuasion*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Robson, P. and Tourish, D. Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communication: An International Journal*,10(3), 213-215.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, SF: Jossey-Bass
- Schuler,M. (2004). Management of the Organizational Image: A method for organizational image configuration.*Corporate Reputation Review*, 7[1], 37-53.
- Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H.(2000) *The Expressive Organization*. Oxford University Press, New York.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business (5th ed.)*.UK: Willey.
- Sharma, N., and Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communication: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Siswanto, T. Optimalisasi Sosial Media Sebagai Media Pemasaran Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Liquidity*, 2(1), 80-86
- Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economics Studies*, 5(19), 63-69.
- Tilley, E., Fredericks, S. and Hornett, A. (2010). Kinship, Culture and Ethics in Organisations: Exploring Implications for Internal Communication. *Journal of Communication Management*, 16(2), 162-181.
- Tompkins, P., and G. Cheney. (1983). *Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations*.

- West, R., and Turner, L.H. (2011). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application (3th ed)*
- Willis, J. (2007). *Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zyman, S. (2002). *The End of Advertising As We Know It*. New Jersey: Wiley