

Budaya Organisasi sebagai Strategi Membangun Reputasi melalui *Employee Advocacy*

<http://dx.doi.org/10.25008/wartaiski.v9i1.358>

Laurentius Iwan Pranoto^{1*}, Bertha Sri Eko Murtiningsih¹, Nuria Astagini¹

¹Universitas Multimedia Nusantara

Jl. Scientia Boulevard, Curug Sangereng, Tangerang 15810 – Indonesia

*E-mail Korespondensi: iwan.pranoto@student.umn.ac.id

Submitted: May 2, /2025, **Revised:** May 12, 2026, **Accepted:** May 22, 2026

Terakreditasi SINTA-4 SK Kemristekdikti No. 72/E/KPT/2024 sampai Vol 10(2) tahun 2027

Abstract

This study examines how organizational culture at Asuransi Astra encourages employee engagement in EA and contributes to corporate reputation. The study is grounded in organizational culture theory (Schein), communication strategy (Smith), and employee advocacy perspectives (Thelen; Men & Yue). This study employed a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews with 11 participants consisting of steering committee members, project leaders, operational teams, and employee influencers (POMfluencer), along with one expert informant, supported by document analysis. Descriptive thematic analysis was used to examine the relationship between organizational culture, communication strategy, and employee emotional engagement. The findings show that EA is not merely a communication tool or message distribution activity, but grows from organizational culture embedded in daily work experiences. A supportive and inclusive culture enables employees to express corporate values through personal communication styles supported by management involvement. Employees share authentic work experiences rather than simply delivering corporate messages, allowing EA to bridge internal communication and external reputation organically. The success of EA is shaped not primarily by message distribution techniques, but by consistent organizational values, experiences, and relationships. This study contributes to organizational communication literature by showing that employee advocacy is better understood as an experience-based communication process rather than merely a message dissemination tool.

Keywords: Corporate Reputation; Employee Advocacy; Employee Engagement; Organizational Behaviour; Strategic Communication.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana budaya organisasi di Asuransi Astra mendorong keterlibatan karyawan dalam EA serta kontribusinya terhadap reputasi Perusahaan. Penelitian ini didukung oleh teori budaya organisasi (Schein), strategi komunikasi (Smith), serta *employee advocacy* (Thelen; Men & Yue). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 11 partisipan yaitu *steering committee*, *project leader*, pelaksana harian, dan *employee influencer* (POMfluencer) dan satu informan ahli, dilengkapi analisis dokumen. Analisis secara tematik deskriptif digunakan untuk memahami keterkaitan budaya organisasi, strategi komunikasi, dan keterlibatan emosional karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EA bukan sekadar alat komunikasi atau aktivitas distribusi pesan, tetapi tumbuh dari budaya

organisasi yang dijalankan dalam keseharian. Budaya yang suportif, terbuka, dan inklusif memberi ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan nilai perusahaan melalui gaya personal dengan dukungan manajemen. Karyawan tidak sekadar menyampaikan pesan perusahaan, tetapi membagikan pengalaman kerja yang mereka alami sendiri, sehingga EA menjadi penghubung antara komunikasi internal dan reputasi eksternal yang terbentuk secara organik dan autentik. Keberhasilan EA tidak terutama ditentukan oleh teknis distribusi pesan, tetapi oleh konsistensi nilai, pengalaman, dan relasi yang dibangun dalam organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa *employee advocacy* lebih tepat dipahami sebagai proses komunikasi berbasis pengalaman internal karyawan, bukan sekadar alat penyebaran pesan dalam komunikasi organisasi.

Kata kunci: Advokasi Karyawan; Budaya Organisasi; Keterlibatan Karyawan; Reputasi Perusahaan; Strategi Komunikasi.

PENDAHULUAN

Dalam era pasca-pandemi dan perkembangan teknologi digital, komunikasi organisasi tidak lagi terpusat hanya pada suara resmi perusahaan. *Edelman Trust Institute 2025* menunjukkan bahwa Indonesia termasuk dalam lima besar negara dengan tingkat kepercayaan tertinggi terhadap pemberi kerja, yakni 93%. Tidak hanya itu, dalam *Edelman Trust Barometer Brands and Politics 2024*, disebutkan 88% konsumen menjadikan kepercayaan sebagai penentu utama dalam keputusan pembelian, dan 82% mengatakan bahwa hanya membeli dari perusahaan yang mereka percaya. Pada saat yang sama, suara karyawan dinilai lebih dipercaya dibandingkan CEO atau selebritas. Ini menunjukkan bahwa kepercayaan publik tidak lagi hanya dibangun melalui pesan formal perusahaan, tetapi juga melalui pengalaman dan narasi yang disampaikan individu di dalam organisasi.

Data dari *Brand Finance Employer Brand Index 2024* turut menegaskan bahwa persepsi positif terhadap budaya kerja dan nilai-nilai internal perusahaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya tarik merek sebagai tempat bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi pengalaman internal karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap pembentukan kepercayaan publik dan reputasi perusahaan.

Di tengah derasnya arus informasi dan dominasi media sosial dalam membentuk opini publik, *employee advocacy* atau advokasi karyawan muncul sebagai strategi komunikasi yang potensial untuk membangun koneksi emosional dan kepercayaan dengan audiens. *Employee advocacy* merujuk pada tindakan karyawan yang secara sukarela membagikan informasi positif tentang perusahaan kepada jaringan sosialnya, baik secara luring maupun daring (Thelen, 2020). Fenomena ini bukan sekadar tren komunikasi digital, melainkan bagian dari strategi komunikasi organisasi modern yang memungkinkan perusahaan membangun hubungan lebih personal, autentik dan kredibel dengan publik. Ketika komunikasi dilakukan oleh karyawan yang dipercaya, dampaknya tidak hanya pada peningkatan *brand trust*, tetapi juga pada reputasi dan preferensi konsumen terhadap merek (Venciute et al., 2023). Dalam konteks Indonesia, *employee influencer* terbukti efektif dalam membangun kredibilitas merek melalui pendekatan sosial media yang autentik dan relevan secara budaya (Arief et al., 2022).

Namun demikian, keberhasilan *employee advocacy* tidak dapat dilepaskan dari kondisi internal organisasi, khususnya bagaimana budaya perusahaan dijalankan dan dialami dalam keseharian kerja. Untuk itu, komunikasi antara karyawan dan organisasi perlu dibangun melalui keselarasan nilai dan hubungan interpersonal yang partisipatif. Kesepahaman ini akan lebih mudah tercapai apabila karyawan dan perusahaan sama-sama menanamkan dan menghidupi nilai yang menjadi landasan budaya organisasi (Girsang, Murtiningsih, & Astagini, 2024). Komunikasi interpersonal antaranggota organisasi menjadi penting untuk memastikan keselarasan makna dan nilai.

Ketika proses komunikasi berlangsung secara timbal balik dan partisipatif, transfer nilai organisasi dapat terjadi lebih efektif, sehingga karyawan merasa memiliki ruang untuk menginternalisasi dan merepresentasikan nilai tersebut dalam keseharian (Masjuli et al., 2021). Budaya organisasi tidak hanya menjadi fondasi dalam menjalankan strategi komunikasi, tetapi juga menjadi sarana internalisasi arah strategis perusahaan, termasuk dalam menumbuhkan semangat partisipasi karyawan dalam membangun reputasi perusahaan (Muharman et al., 2023).

Budaya organisasi bukan hanya menjadi latar belakang perilaku kerja, tetapi juga sistem nilai bersama yang membentuk cara karyawan memahami dan merespons lingkungan kerja mereka. Budaya yang kolaboratif dan partisipatif cenderung menciptakan iklim kerja yang memungkinkan komunikasi

otentik, berbasis nilai, dan tidak terkesan diperintah. Dalam kondisi tersebut, budaya perusahaan (*corporate culture*) yang diklaim secara formal mulai berkembang menjadi budaya organisasi (*organizational culture*) yang benar-benar dijalankan dalam perilaku dan interaksi sehari-hari karyawan (Cameron & Quinn, 2006). Ketika budaya tersebut benar-benar menjadi bagian dari cara berpikir dan bertindak karyawan, maka budaya akan berfungsi sebagai penggerak utama dari strategi komunikasi, termasuk *employee advocacy*.

Strategi komunikasi sendiri tidak hanya berkaitan dengan penyampaian pesan, tetapi juga mencakup proses membangun hubungan, pengelolaan pesan, identifikasi khalayak, pemilihan saluran komunikasi, hingga evaluasi komunikasi secara konsisten (Smith, 2021). Efektivitas strategi komunikasi sangat dipengaruhi oleh reputasi perusahaan, ekspektasi pemangku kepentingan, dan keterlibatan internal yang autentik (Argenti, 2023). Reputasi perusahaan sendiri dibentuk melalui persepsi publik terhadap kredibilitas, keandalan, tanggung jawab sosial, dan keunggulan organisasi secara konsisten (Fombrun, 2018). Oleh karena itu, *employee advocacy* menjadi menarik untuk dikaji karena berada di persimpangan antara budaya organisasi, komunikasi internal, dan reputasi perusahaan.

Berbagai penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa *employee advocacy* digerakkan oleh komunikasi internal, motivasi, atau pemanfaatan media sosial organisasi (Walden & Kingsley Westerman, 2018). Pemanfaatan media sosial dalam strategi komunikasi *employee advocacy* menjadikan saluran digital sebagai ruang strategis yang memperkuat kredibilitas institusi, karena mampu menyampaikan informasi dengan lebih personal, *real-time*, dan menjangkau jaringan sosial yang luas (Septiana et al., 2025).

Budaya organisasi yang kolaboratif dan partisipatif cenderung menciptakan iklim kerja yang memungkinkan komunikasi autentik dan berbasis nilai (Men & Yue, 2019). Persepsi atas keaslian budaya dan kepemimpinan autentik mendorong identifikasi karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada perilaku advokatif (Yue, 2021). Karyawan bahkan dipandang memiliki potensi sebagai komunikator strategis dalam hubungan publik, terlebih ketika mereka didukung oleh sistem komunikasi yang partisipatif dan selaras dengan nilai-nilai organisasi (Madsen & Verhoeven, 2019). Selain itu, hubungan positif karyawan dengan sesama rekan kerja dan dukungan sosial dari lingkungan internal turut memperkuat kecenderungan karyawan untuk secara sukarela membela dan mempromosikan perusahaan tempat mereka bekerja (Tsarenko et al., 2018).

Meskipun demikian, penelitian mengenai relevansi budaya organisasi dan *employee advocacy* masih relatif terbatas. Beberapa penelitian *employee advocacy* masih berfokus pada ranah digital dan perilaku individu, tanpa mempertimbangkan kondisi internal organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan, seperti nilai-nilai perusahaan yang dijalankan dalam praktik sehari-hari, norma sosial antarpegawai, dan pengalaman kerja yang menjadi bagian dari budaya keseharian (De Kerpel & Van Kerckhove, 2023). Penelitian terdahulu juga cenderung bersifat kuantitatif dan melihat *employee advocacy* sebagai hasil dari persepsi individu, bukan sebagai refleksi dari dinamika sosial dalam organisasi yang dibentuk melalui nilai dan komunikasi internal yang konsisten.

Penelitian ini menggabungkan konsep budaya organisasi, strategi komunikasi, dan *employee advocacy* untuk memahami bagaimana nilai organisasi, komunikasi internal, dan relasi sosial membentuk keterlibatan advokatif karyawan. Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai perusahaan yang dijalankan dan dialami langsung oleh karyawan dalam membentuk pola pikir dan perilaku kolektif organisasi perusahaan (Schein, 2010). Budaya organisasi yang memberi ruang adaptasi, kreativitas serta leklesan arah organisasi akan lebih mampu mendorong partisipasi aktif dan memperkuat keselearsan nilai dalam organisasi. Sementara itu, *employee advocacy* dipandang sebagai strategi komunikasi yang muncul dari dalam ketika karyawan merasa memiliki dan mewakili nilai perusahaan (Thelen et al., 2022). Ketika karyawan merasa dihargai, mereka meresponsnya dengan tindakan positif seperti berbagi dukungan secara sukarela (Walden & Kingsley Westerman, 2018).

Pendekatan kualitatif yang menjelaskan proses terbentuknya advokasi karyawan dari perspektif budaya organisasi masih jarang dilakukan. Dalam pendekatan ini, organisasi tidak hanya dipahami dari struktur formalnya, tetapi dari bagaimana makna dan nilai-nilai organisasi dibentuk melalui pengalaman sehari-hari karyawan. Makna tersebut muncul melalui interaksi sosial, rutinitas, serta simbol dan bahasa yang digunakan dalam keseharian kerja (Miller, 2015). Oleh karena itu, untuk memahami mengapa karyawan bersedia melakukan advokasi terhadap perusahaan, penting untuk menelusuri bagaimana mereka memahami, merasakan, dan menjalani nilai organisasi dalam praktik komunikasi sehari-hari.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (Yin, 2018) di Asuransi Astra, sebuah perusahaan asuransi umum yang termasuk salah satu perusahaan terkemuka di industri asuransi umum di Indonesia karena keberhasilannya dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan telah mendapatkan penghargaan prestisius seperti *HR Excellence Award 2024 - 2025*. Perusahaan ini memiliki tata nilai *Peace n Fun* (*Pursuit of Excellence, Agility, Customer First, Equal Respect*, dan *Fun*) yang diintegrasikan ke dalam seluruh aktivitas organisasinya. Pemilihan Asuransi Astra menjadi penting secara akademis karena industri asuransi merupakan industri yang sangat bergantung pada kepercayaan publik dan reputasi perusahaan. Dalam industri yang sensitif terhadap kredibilitas dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, *employee advocacy* memiliki makna strategis yang berbeda dibandingkan sekadar aktivitas komunikasi digital. Nilai *Peace n Fun* tidak hanya dikomunikasikan sebagai slogan perusahaan, tetapi dijalankan dalam keseharian kerja dan tercermin dalam interaksi internal maupun konten yang dibagikan karyawan di media sosial.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana budaya organisasi berkontribusi terhadap strategi komunikasi *employee advocacy*, serta bagaimana strategi tersebut membentuk reputasi perusahaan di mata publik. Dengan menempatkan *employee advocacy* sebagai hasil interaksi antara nilai budaya, sistem komunikasi internal, dan relasi sosial karyawan, penelitian ini berupaya memperlihatkan bahwa strategi komunikasi yang efektif tidak cukup hanya dirancang dari atas ke bawah, tetapi harus ditumbuhkan dari dalam organisasi melalui pengalaman, relasi, dan nilai yang dijalankan secara konsisten.

KERANGKA TEORI

Penelitian ini dibangun dengan landasan beberapa pemikiran utama yang saling melengkapi: strategi komunikasi, *employee advocacy*, reputasi perusahaan, budaya organisasi, serta konsep pendukung seperti komunikasi internal dan *internal branding*. Bangunan pemikiran ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana *employee advocacy* dapat berjalan efektif ketika didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan strategi komunikasi yang selaras. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas advokasi karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya yang partisipatif, dukungan kepemimpinan, serta ruang ekspresi yang terbuka (De Kerpel & Van Kerckhove, 2023). Di Indonesia, *employee influencer* terbukti efektif membangun kredibilitas merek ketika dukungan internal seperti komunikasi dua arah dan kejelasan nilai dijalankan secara konsisten (Arief et al., 2022). Selain itu, pemahaman mendalam terhadap proses komunikasi organisasi dan peran nilai bersama menjadi kunci pembentukan keterlibatan yang autentik (Miller, 2015).

Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi adalah proses yang sistematis dalam merancang, mengarahkan, dan mengevaluasi komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu, baik internal maupun eksternal. Smith (2021) menjelaskan bahwa strategi komunikasi terdiri dari analisis situasi, perumusan tujuan, identifikasi audiens, penyusunan pesan, pemilihan saluran, dan evaluasi hasil. Strategi ini bukan hanya menyangkut penyampaian informasi, tetapi juga membentuk persepsi dan menciptakan partisipasi (Walden et al., 2018).

Strategi komunikasi berfungsi sebagai dasar untuk membangun hubungan antara perusahaan dan publik, termasuk karyawan. Penyelarasan antara pesan, nilai, dan budaya organisasi sangat penting agar komunikasi terasa autentik dan dipercaya (Smith, 2021). Pendekatan ini sangat relevan dengan *employee advocacy* karena karyawan akan lebih terdorong menjadi juru bicara organisasi bila mereka merasa sejalan dengan narasi dan strategi yang disusun.

Komunikasi strategis yang efektif perlu memperhitungkan reputasi perusahaan, ekspektasi pemangku kepentingan, dan keterbukaan organisasi dalam mengelola hubungan publik (Argenti, 2023). Dalam pendekatan modern, strategi komunikasi harus bersifat partisipatif dan menyentuh sisi emosional audiens. Oleh karena itu, strategi tidak cukup hanya dari atas ke bawah, tetapi juga perlu melibatkan suara-suara dari dalam—yaitu karyawan. Ketika strategi komunikasi mampu menciptakan ruang bagi partisipasi internal, *employee advocacy* menjadi mungkin terbentuk secara alami (Thelen & Men, 2020). Hal ini juga didukung oleh penelitian yang menekankan pentingnya komunikasi transparan dari pimpinan dan rekan kerja dalam membentuk advokasi karyawan yang kuat (Lee & Dong, 2023).

Employee Advocacy

Employee advocacy adalah aktivitas karyawan yang secara sukarela membagikan pesan positif tentang tempat kerja mereka kepada publik, baik secara luring maupun daring. Aktivitas ini dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi, serta motivasi personal yang terbentuk melalui pendekatan komunikasi yang simetris (Lee & Kim, 2020). *Advocacy* ini juga mencerminkan keterlibatan emosional yang tumbuh dari budaya partisipatif dan transparansi internal yang memungkinkan karyawan merasa aman untuk menyuarakan dukungan mereka (Thelen & Men, 2020). Temuan lain juga menunjukkan bahwa keterlibatan emosional karyawan meningkat ketika komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan rekan kerja berlangsung secara transparan dan saling menghargai (Lee & Dong, 2023).

Dalam era digital, bentuk paling umum dari *advocacy* ini adalah ketika karyawan memposting di media sosial tentang pengalaman kerja mereka, budaya kantor, atau nilai perusahaan. Aktivitas ini sangat berpengaruh terhadap citra perusahaan karena informasi yang berasal dari karyawan dinilai lebih autentik dan kredibel dibandingkan pernyataan resmi perusahaan (Madsen & Verhoeven, 2019).

Employee advocacy terjadi ketika karyawan merasa bangga, percaya, dan merasa memiliki perusahaan tempat mereka bekerja. Perilaku ini tidak didorong oleh instruksi formal, melainkan lahir dari keterlibatan emosional dan keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi (Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa *employee advocacy* dapat mendorong kepercayaan terhadap merek dan meningkatkan niat beli konsumen (Venciute et al., 2023). Namun, advokasi yang kuat hanya dapat terjadi bila ada dukungan internal berupa nilai yang sejalan, budaya kerja yang sehat, dan komunikasi yang terbuka (Tsarenko et al., 2018).

Reputasi Perusahaan

Reputasi perusahaan adalah persepsi kolektif terhadap organisasi yang terbentuk dari waktu ke waktu melalui interaksi, pengalaman, dan eksposur publik. Reputasi tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja keuangan, tetapi juga oleh berbagai dimensi non-finansial yang mencerminkan integritas dan kredibilitas organisasi. Fombrun (2018) merumuskan enam dimensi utama dalam pembentukan reputasi korporat, yaitu: (1) kualitas produk dan layanan, (2) inovasi, (3) lingkungan kerja, (4) tata kelola dan etika, (5) kepemimpinan, serta (6) tanggung jawab sosial perusahaan. Keenam dimensi ini saling terkait dan membentuk persepsi publik secara menyeluruh terhadap identitas dan keandalan perusahaan.

Dalam strategi komunikasi *employee advocacy*, reputasi menjadi ukuran penting karena advokasi dari karyawan bisa memperkuat atau justru merusak persepsi publik. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap perusahaan tidak hanya datang dari luar, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan berbicara tentang tempat mereka bekerja. Ketika karyawan mempromosikan keberhasilan CSR, menyuarakan kepemimpinan yang inspiratif, atau berbagi pengalaman kerja yang menyenangkan di media sosial, mereka turut memperkuat citra perusahaan pilar reputasi: produk dan layanan, kepemimpinan, inovasi, lingkungan kerja, dan komitmen sosial. Artinya, *employee advocacy* berperan langsung dalam memperkuat dimensi-dimensi reputasi yang saling terkait dan membentuk persepsi jangka panjang publik terhadap perusahaan (De Kerpel & Van Kerckhove, 2023).

Reputasi bukanlah sesuatu yang bisa dibangun secara instan. Ia terbentuk dari kombinasi nilai, tindakan nyata, dan komunikasi yang konsisten (Doorley & Garcia, 2015). Karyawan yang merasa dihargai, didengarkan, dan diselaraskan dengan nilai perusahaan cenderung akan berbicara positif tentang tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, *employee advocacy* menjadi elemen kunci dalam strategi membangun reputasi jangka panjang.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dijalankan bersama dalam organisasi dan memengaruhi cara karyawan berpikir dan bertindak (Denison et al., 2003). Budaya inilah yang membedakan satu organisasi dengan yang lain. Teori klasik dari Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan: artefak (tampilan luar), nilai-nilai yang diusung, dan asumsi dasar yang tidak selalu terlihat namun memengaruhi perilaku (Schein, 2010).

Penting untuk membedakan antara budaya perusahaan (*corporate culture*) dan budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya perusahaan merujuk pada nilai-nilai normatif yang dideklarasikan secara formal oleh manajemen puncak dan ditampilkan melalui visi, misi, serta slogan perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi mencerminkan bagaimana nilai-nilai tersebut dijalani secara nyata dalam praktik keseharian oleh seluruh anggota organisasi. Budaya perusahaan menjadi budaya organisasi

ketika nilai-nilai yang dideklarasikan dijalankan secara konsisten oleh semua lini dan terinternalisasi dalam pola kerja dan perilaku (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya organisasi yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, saling percaya, dan partisipatif. Ketika terjadi kesenjangan antara apa yang dikomunikasikan secara formal dan realitas di lapangan, maka kredibilitas budaya akan melemah dan sulit menciptakan keterlibatan karyawan yang autentik sehingga turut memengaruhi keberhasilan strategi komunikasi termasuk program *employee advocacy*. Ini menjadi prasyarat munculnya *employee advocacy* karena karyawan cenderung hanya mau bersuara positif bila mereka merasa menjadi bagian dari sistem nilai itu sendiri.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang terbuka terhadap partisipasi, memberi ruang pada komunikasi dua arah, dan memiliki konsistensi antara nilai dan tindakan manajemen, akan lebih mudah membentuk karyawan yang siap menjadi duta merek secara alami. *Employee advocacy* yang kuat hanya akan tumbuh jika budaya perusahaan benar-benar hidup dan menjadi bagian dari keseharian organisasi. *Employee advocacy* yang autentik membutuhkan kesinambungan antara nilai formal dan budaya nyata. Ketika karyawan menyaksikan dan mengalami nilai perusahaan secara langsung dalam keseharian, mereka akan lebih terdorong untuk menyuarakan dukungan kepada organisasi (Yue, 2021).

Komunikasi Internal dan Internal Branding

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan dari manajemen kepada karyawan dan sebaliknya, dengan tujuan menciptakan keterlibatan, pemahaman, dan keselarasan tujuan. Dalam *employee advocacy*, komunikasi internal memegang peran penting karena menjadi saluran utama untuk menyampaikan nilai-nilai perusahaan dan membuka ruang partisipasi (Albrecht, 2010)

Internal branding adalah upaya perusahaan untuk menyampaikan identitas mereknya kepada karyawan, agar mereka tidak hanya memahami, tetapi juga menghayati dan menyebarkannya (Punjaisri & Wilson, 2011). Ketika karyawan memahami janji merek dan merasa selaras dengan identitas perusahaan, maka mereka akan lebih mudah menjadi juru bicara yang kredibel. *Internal branding* menjadi jembatan antara budaya organisasi dan komunikasi strategis, karena di situlah proses penyelarasan nilai dan narasi dimulai.

Dalam kerangka *employee advocacy*, komunikasi internal dan *internal branding* membantu membangun kejelasan pesan, kepercayaan terhadap manajemen, dan rasa memiliki. Tiga hal ini merupakan modal dasar agar karyawan merasa aman dan nyaman untuk menyuarakan dukungannya terhadap perusahaan secara sukarela.

Dengan kelima landasan pemikiran ini, penelitian ini ingin menunjukkan bahwa *employee advocacy* bukan sekadar program komunikasi atau taktik media sosial, melainkan hasil dari integrasi budaya organisasi, strategi komunikasi yang partisipatif, dan dukungan internal yang berkelanjutan. Budaya yang hidup, komunikasi yang terbuka, dan keterlibatan yang tulus menjadi fondasi agar suara karyawan mampu membangun reputasi yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, mengacu pada pendekatan yang dikembangkan oleh Robert K. Yin (2018) yang menekankan pemahaman menyeluruh terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks sosial tidak dapat dijelaskan secara tegas. Studi kasus memberikan fleksibilitas untuk mengeksplorasi proses, makna, dan interaksi sosial secara mendalam, yang sangat relevan untuk memahami dinamika budaya organisasi dan komunikasi yang membentuk *employee advocacy*.

Penelitian dilakukan di PT Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra), sebuah perusahaan asuransi umum di Indonesia yang menerapkan budaya perusahaan *Peace n Fun* sebagai tata nilai Utama perusahaan. Proses pengumpulan data dilakukan dalam periode dua bulan, yaitu dari Februari hingga Maret 2025.

Subjek penelitian terdiri dari dua kelompok utama: (1) karyawan yang tergabung dalam program *employee advocacy* POMfluencer; dan (2) perwakilan manajemen perusahaan yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi komunikasi yang mendukung *employee advocacy*. Partisipan dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam program tersebut, termasuk *Steering Committee*, *Project Leader*, Koordinator Harian, dan para POMfluencer. Pendekatan *purposive* digunakan agar data yang diperoleh berasal dari partisipan yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti. Jumlah 11 partisipan dipilih

karena data yang diperoleh telah menunjukkan pola temuan yang berulang dan konsisten antarpartisipan, sehingga penelitian dinilai telah mencapai saturasi data pada tema-tema utama yang berkaitan dengan budaya organisasi, *employee advocacy*, dan strategi komunikasi.

Tabel 1. Partisipan dan Narasumber Penelitian

Nama	Fungsi	Jabatan	Masa Kerja	Alasan Pemilihan
Tri Rahayu Andayani (TRA)	<i>Steering Committee / Project Advisor 1</i>	<i>EVP Human Capital & Facilities Management</i>	30 tahun	Pengarah program dan kegiatan terkait kekaryawanan sebagai pemilik aktivasi tata nilai dan <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) perusahaan
Susanto Benny (SUB)	<i>Steering Committee / Project Advisor 2</i>	<i>VP Digital</i>	3 tahun	Pengarah program dan kegiatan terkait aktivitas di <i>branding</i> kanal digital
Dita Puspitasari (DIU)	<i>Project Leader</i>	<i>Head of Brand Communication</i>	12 tahun (Maret 2013)	▪ Pemrakarsa dan Penanggung jawab program ▪ Menyediakan dan memfasilitasi <i>Brand & Social Media Content Guideline</i> agar POMfluencer mengetahui Dos and Don'ts perusahaan ▪ Menyusun dan menyediakan <i>content plan</i> yang dapat dikembangkan oleh POMfluencer untuk menghasilkan <i>engagement</i> yang baik ▪ Memberikan KPI dan monitor POMfluencer
Olva Andriani (VRL)	Koordinator Harian 1	<i>Brand Comm Analyst</i>	3 tahun (Agustus 2022)	PIC yang memonitor kegiatan <i>POMfluencer</i> , memberikan <i>scope of work</i> , mendampingi serta mereview konten komunikasi yang dilakukan oleh karyawan peserta program POMfluence
Destika Fajarsylva Anggraini (EGN)	Koordinator Harian 2	<i>Social Media Analyst/ Digital Marketing Analyst</i>	6.5 tahun (November 2018)	PIC yang mengelola <i>content plan</i> yang disetujui bersama tim komunikasi agar bisa dikembangkan berdasarkan kreativitas masing-masing POMfluencer serta mengevaluasi efektivitas konten POMfluencer di media sosial dengan memberikan <i>monthly report</i> untuk memonitor dampak yang dihasilkan dari program <i>employee advocacy</i>
Yenny Samalo (YSO)	POMfluencer 1	<i>Senior Account Manager</i>	10 tahun (Mei 2015)	Sales B2B senior, aktif dalam gaya hidup sehat dan kepedulian pada lingkungan. Pemenang kompetisi #LangkahSederhana ke Sumba
Ari Apriliana (ALR)	POMfluencer 2	<i>Senior Account Manager</i>	13 tahun (Oktober 2012)	Sales B2B senior, konten estetik, dipilih sebagai talent akun resmi GardaOto. Salah satu pemenang kompetisi 1 Polis 1 Pohon ke pulau Pramuka
Linda Fujiawaty (LAF)	POMfluencer 3	<i>Business Process Analyst /Auditor</i>	3.5 tahun (September 2021)	Analisis dari direktorat keuangan yang join perusahaan saat pandemi, aktif di media sosial dengan segmen ibu muda
Pinkyvi Tiffany (PIJ)	POMfluencer 4	<i>IT Business Alignment Staff</i>	2.5 tahun (Januari 2023)	Analisis dari direktorat IT, ikut seleksi POMfluencer saat memasuki masa kerja di bulan ke-6. Aktif di media sosial dengan konten tentang <i>dancing</i> dan <i>musical performance</i> . Pemenang kompetisi di HUT 68 Asuransi Astra. Beberapa kali menjadi MC ataupun

				sebagai <i>performer</i> di acara Asuransi Astra.
Fitri Nuriah Wati (FWT)	POMfluencer 5	<i>Lexus Relationship Officer</i>	9.5 tahun (November 2016)	<i>Officer</i> yang berasal dari karyawan <i>outsorce</i> lalu diangkat jadi karyawan tetap dan bertugas mengelola pelanggan segmen premium dari <i>Retail Business directorat</i> . Aktif di media sosial dengan konten tentang <i>fashion style</i> dan menjadi salah satu yang terpilih sebagai wakil Asuransi Astra dalam aktivasi <i>Meet Up with Garuda Football team</i> .
Nadhif Arya Nayottama (NDF)	POMfluencer 6	<i>Surveyor – Virtual Survey</i>	2.5 tahun (Januari 2023)	<i>Officer</i> yang langsung berhubungan dengan pelanggan saat klaim asuransi mobil. Mendaftar sebagai POMfluencer di bulan ke-6 sebagai karyawan Asuransi Astra. Aktif di media sosial sebagai <i>coffe enthusiast</i> . Satu-satunya wakil <i>Surveyor</i> di program POMfluencer
N Nurlaela Arief (NNA)	Informan ahli, peneliti <i>employee influencer</i>	<i>Director Communications</i> ITB, Wakil Ketua Umum Bidang Pengembangan Kompetensi Kehumasan Perhumas	20 tahun	Narasumber ahli, praktisi, dosen komunikasi dengan penelitian dan <i>project</i> tentang <i>employee influencer</i>

Sumber: Olahan Peneliti

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam menggunakan panduan semi-terstruktur. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan dokumen pendukung seperti pedoman program POMfluencer, materi pelatihan, presentasi internal, serta rilis resmi perusahaan yang berkaitan dengan *employee advocacy* dan budaya kerja. Observasi non-partisipatif terhadap konten media sosial POMfluencer juga dilakukan untuk memahami bagaimana nilai organisasi, pengalaman kerja, dan identitas perusahaan diterjemahkan ke dalam narasi digital karyawan. Unit analisis dalam penelitian ini berfokus pada transkrip wawancara, dokumen internal perusahaan, serta konten media sosial yang diproduksi dan dibagikan oleh para POMfluencer selama program berlangsung.

Analisis difokuskan pada keterkaitan antara budaya organisasi, strategi komunikasi, *employee advocacy*, dan reputasi perusahaan yang muncul dari hasil wawancara, dokumen, dan observasi media sosial. Analisis data dilakukan secara tematik dengan membaca berulang hasil wawancara untuk mengidentifikasi pola pengalaman, hubungan antar tema, serta makna yang muncul terkait budaya organisasi dan *employee advocacy*. Proses analisis dilakukan melalui transkripsi wawancara, pengklasifikasian data, identifikasi tema utama, serta interpretasi hubungan antar tema berdasarkan konteks penelitian.

Kredibilitas penelitian dijaga melalui triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, dokumen internal, dan observasi konten media sosial untuk melihat konsistensi antara nilai organisasi, praktik komunikasi, dan pengalaman karyawan. Selain itu, peneliti berupaya menjaga jarak analitis melalui perbandingan antarpartisipan dan interpretasi data berbasis temuan lapangan. Pendekatan ini digunakan untuk memahami bagaimana *employee advocacy* tumbuh melalui pengalaman internal, budaya organisasi, dan strategi komunikasi yang dijalankan secara konsisten dalam keseharian kerja.

HASIL PENELITIAN

Budaya Organisasi sebagai Fondasi Employee Advocacy

Program POMfluencer di Asuransi Astra tidak hanya berbicara tentang media sosial, tetapi menunjukkan bagaimana budaya organisasi menjadi fondasi utama *employee advocacy*. Nilai *Peace n Fun* dioperasionalkan ke dalam proses kerja sehari-hari, mulai dari seleksi kandidat, penguatan konten,

hingga kolaborasi lintas tim. Karyawan tidak hanya diminta memahami nilai perusahaan, tetapi juga diberi ruang untuk mengekspresikannya melalui gaya komunikasi personal mereka sendiri. Kandidat POMfluencer dipilih berdasarkan konsistensi mereka dalam menunjukkan nilai perusahaan, baik dalam keseharian kerja maupun media sosial pribadi.

Budaya organisasi bukan hanya kumpulan nilai formal, melainkan pola pikir dan perilaku yang hidup dalam keseharian kerja karyawan (Schein, 2010). Di Asuransi Astra, hal ini tercermin dari tata nilai *Peace n Fun*, yang terdiri dari *Pursuit of Excellence, Agility, Customer First, Equal Respect*, dan *Fun*. Nilai-nilai ini menjadi identitas budaya perusahaan yang bukan hanya disosialisasikan secara formal, tetapi juga diinternalisasi melalui berbagai aktivitas karyawan dan sistem kerja yang mendukung keterlibatan karyawan.

Secara formal, nilai *Peace n Fun* dijabarkan dalam panduan perilaku melalui contoh "*do and don't*" di setiap departemen (*Peace n Fun Guidebook* Asuransi Astra, 2021). Namun, kekuatan budaya organisasi tidak terletak pada keberadaan panduan tersebut, melainkan pada bagaimana nilai tersebut dijalankan dalam keseharian kerja.

Pinky mengungkapkan "*Peace n Fun* itu bukan cuma kata-kata, tapi terasa banget di lingkungan kerja kita. Kita bisa kerja sambil happy, tapi tetap fokus dan profesional." Linda juga menambahkan, "Nilai-nilai itu bukan cuma buat didekorasi di kantor, tapi memang jadi panduan dalam cara kita bersikap ke sesama rekan kerja dan atasan". Ari juga menyampaikan, "Di sini meskipun masih baru, kita tetap diberi kesempatan untuk menyampaikan ide dan didengar. Rasanya dihargai, nggak dibedakan senior atau junior". Fitri menambahkan, "Budaya *Equal Respect* itu nyata, kita bisa saling terbuka tanpa takut dinilai".

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa internalisasi nilai berlangsung melalui pengalaman keseharian, bukan hanya melalui komunikasi formal perusahaan. Keterlibatan emosional dan persepsi kolektif terhadap budaya organisasi membentuk rasa aman psikologis, rasa dihargai, dan rasa memiliki antarpegawai (Girsang et al., 2024). Ketika nilai organisasi dijalankan secara konsisten dan partisipatif, *employee advocacy* tumbuh bukan sebagai kewajiban komunikasi, tetapi sebagai refleksi dari pengalaman kerja yang dirasakan langsung oleh karyawan.

Budaya organisasi yang menginternalisasi nilai secara konsisten menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong partisipasi aktif dan keterikatan emosional karyawan (De Kerpel & Van Kerckhove, 2023). Ketika budaya tidak berhenti pada retorika, tetapi masuk ke perilaku dan sistem kerja, maka keterlibatan tumbuh secara alami (Sakka & Ahammad, 2020). Budaya kerja yang positif menjadi fondasi penting bagi kemunculan *employee advocacy* yang dijalankan secara nyata dan berkelanjutan (Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022). Budaya yang mengakar secara autentik mampu menjadi pendukung keterlibatan emosional yang mendorong perilaku advokatif (Arief et al., 2022).

Perbedaan antara budaya perusahaan dan budaya organisasi menjadi penting karena keduanya berpengaruh langsung pada keterlibatan karyawan. Budaya perusahaan merujuk pada nilai formal yang diklaim organisasi melalui visi, misi, dan core values. Namun, agar bermakna, nilai tersebut perlu dihidupi sebagai budaya organisasi yang dijalankan dalam praktik keseharian kerja. Dalam perspektif Schein, (2010), budaya organisasi terdiri dari artefak (perilaku dan simbol), nilai yang diyakini, serta asumsi dasar yang membentuk cara berpikir kolektif.

Bila nilai *Peace n Fun* berhenti sebagai slogan, maka budaya hanya menjadi simbol korporat. Sebaliknya, ketika nilai tersebut terlihat dalam cara karyawan bekerja, saling memperlakukan, dan berinteraksi sehari-hari, budaya menjadi sesuatu yang benar-benar dirasakan bersama oleh karyawan. Budaya perusahaan yang terbuka dan saling menghargai membantu membangun rasa memiliki dan kepercayaan, dua fondasi penting dalam mendorong karyawan menjadi juru bicara sukarela perusahaan (Yue, 2021).

Employee Value Proposition (EVP) Asuransi Astra juga memasukkan *Peace & Fun Culture* sebagai pilar utama, bersama *Employee Wellbeing, Partnership Working, dan Infinite Development* (EVP Asuransi Astra, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi strategi utama untuk membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan. Budaya yang dipadukan dengan dukungan terhadap kesejahteraan dan pengembangan diri, memperkuat keterlibatan emosional karyawan sekaligus memperkuat reputasi perusahaan.

Budaya internal yang kuat menjadi landasan utama dalam membangun reputasi jangka panjang (Girsang et al., 2024). Asuransi Astra menerima penghargaan HR Excellence 2024 atas upayanya dalam

membangun *wellbeing* karyawan melalui pendekatan budaya (Asuransi Astra, 2024b). Dalam penghargaan Indonesia Living Legend Company 2024, budaya inovasi dan nilai korporat juga jadi indikator utama keberhasilan pengelolaan reputasi jangka panjang perusahaan (Asuransi Astra, 2024).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *employee advocacy* lebih dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dijalankan secara konsisten dalam keseharian kerja dibandingkan aspek teknis media sosial. Ketika budaya kerja membuat karyawan merasa aman dan dihargai, mereka menjadi lebih nyaman berbagi pengalaman dan keterlibatan mereka terhadap perusahaan.

Employee Advocacy sebagai Strategi Komunikasi yang Digerakkan oleh Budaya

Program *employee advocacy* yang dikenal sebagai POMfluencer dirancang sebagai bagian dari strategi komunikasi organisasi yang lebih luas, bukan sekadar aktivitas media sosial. Program ini dikembangkan untuk memperkuat *employer branding* dan memperkuat kredibilitas perusahaan melalui pendekatan berbasis budaya (POMfluencer Project Evaluation, 2024). Sasaran program adalah generasi milenial dan Gen Z yang aktif di media sosial dan menjadi mayoritas populasi karyawan (POMfluencer Project Proposal, 2023).

Linda menjelaskan bahwa program ini membuatnya merasa lebih percaya diri mewakili perusahaan karena ia tidak diminta untuk menjadi orang lain. "Aku merasa enggak dipaksa jadi versi korporat yang kaku. Aku tetap jadi Linda yang suka cerita lucu, tapi semua itu tetap nyambung ke budaya *Peace n Fun* kita". Ini memperlihatkan bahwa organisasi tetap menjaga ruang ekspresi personal meski ada *guideline* yang dirancang untuk menjaga konsistensi identitas perusahaan (Smith, 2021).

Dita sebagai *project leader* menegaskan bahwa *employee advocacy* adalah bagian dari strategi komunikasi jangka panjang. "Kami tidak ingin karyawan hanya jadi pembuat konten, tapi bagian dari narasi perusahaan". Selain itu, Dita menyebut bahwa "suara karyawan yang percaya pada perusahaan jauh lebih dipercaya publik." Benny menambahkan bahwa "Kalau kita mau komunikasi yang tahan lama dan dipercaya, mulailah dari internal. Karena suara yang paling dipercaya itu bukan dari *brand*, tapi dari orang-orang yang menghidupi *brand*-nya".

Strategi komunikasi yang kuat harus bersumber dari identitas organisasi dan didukung oleh keterlibatan internal (Smith, 2021). Nurlaela sebagai narasumber ahli menyatakan bahwa *employee advocacy* yang efektif lahir dari budaya organisasi yang memberi ruang kepada karyawan untuk berkontribusi tanpa tekanan formal. Ketika karyawan menjadi bagian dari strategi komunikasi, maka perusahaan membangun legitimasi dari dalam.

Strategi komunikasi yang memberdayakan akan lebih efektif ketika ditopang oleh struktur internal yang terbuka, ruang partisipatif, dan budaya organisasi yang mendukung ekspresi personal (Thelen et al., 2022). *Employee advocacy* lebih mudah tumbuh ketika karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, bukan hanya diminta menjalankan program perusahaan (De Kerpel & Van Kerckhove, 2023). Lingkungan kerja yang memberi ruang ekspresi personal dan menghargai kontribusi individu terbukti meningkatkan efektivitas komunikasi advokatif (Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022).

Budaya organisasi menjadi fondasi dari *employee advocacy* yang berbasis pengalaman karyawan. Ketika nilai organisasi dijalankan secara nyata, komunikasi yang muncul menjadi refleksi dari keseharian karyawan (Arief et al., 2022). Program ini tidak hanya dibuat untuk kebutuhan *branding*, tetapi untuk menunjukkan bagaimana budaya kerja dijalankan dalam keseharian karyawan.

Pinky menyebut, "Perusahaan memberdayakan *employee*-nya yang senang main sosmed untuk mem-*publish* kegiatan dan budaya perusahaan dan itu dilakukan secara *fun*". Nadhif menambahkan, "Saya merasa terpilih sebagai POMfluencer itu bukan karena paling aktif, tapi karena dinilai bisa mewakili budaya perusahaan dengan gaya saya sendiri".

Linda menyatakan, "kami memamerkan budaya kerja yang menyenangkan dengan bangga karena kami tahu itu bagian dari identitas kami". Temuan ini memperlihatkan bahwa *employee advocacy* berkembang melalui pengalaman keseharian yang dibagikan secara sukarela oleh karyawan. Karyawan tidak sekadar menyampaikan pesan perusahaan, tetapi membagikan pengalaman kerja yang mereka alami sendiri.

Peran tim koordinator harian seperti Olva dan Destika menjadi penting dalam menjaga kesinambungan pesan sekaligus memberi ruang kreativitas personal. "Semua konten harus dicek dulu

agar sesuai dengan *guideline*, tanpa membatasi gaya masing-masing *influencer*", jelas Olva. "Kami ingin *influencer* tetap jadi diri mereka sendiri, tapi tetap dalam koridor *brand*", Destika menambahkan.

Strategi ini mencerminkan keseimbangan antara konsistensi narasi dan ekspresi personal (Smith, 2021). *Employee advocacy* tidak berjalan sebagai kampanye satu arah, melainkan bentuk dialog antara individu dan organisasi.

Destika menambahkan bahwa *employee advocacy* tidak hanya bertujuan promosi eksternal, tapi juga efisiensi anggaran dan perluasan jangkauan pesan secara autentik. Dibandingkan dengan *influencer* eksternal, konten karyawan terasa lebih dekat dengan pengalaman keseharian audiens.

Budaya partisipatif berarti karyawan dilibatkan secara aktif, bukan hanya sebagai pelaksana tetapi juga pencipta gagasan. Karyawan diberi ruang berkontribusi, tanpa memandang jabatan atau divisi. *Employee advocacy* akan lebih efektif bila didukung oleh lingkungan kerja yang terbuka, saling menghargai, dan memberi ruang ekspresi yang setara (Men & Yue, 2019).

"Kita pilih POMfluencer itu dari keseharian mereka yang udah nunjukin budaya *Peace n Fun*, bukan yang sekedar populer" kata Olva. Prinsip berbasis nilai memastikan bahwa *employee advocacy* dilakukan oleh orang yang benar-benar sejalan dengan budaya perusahaan. Motivasi utama POMfluencer bukanlah imbalan, tapi rasa bangga bisa menampilkan sisi humanis perusahaan. "Kami bukan hanya *content creator*, tapi wajah dari Asuransi Astra dan itu tanggung jawab yang menyenangkan" kata Fitri. Keterlibatan emosional tersebut membuat karyawan lebih nyaman terlibat dalam komunikasi perusahaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi *employee advocacy* di Asuransi Astra tidak hanya bergantung pada kanal komunikasi, tetapi pada bagaimana budaya organisasi dijalankan secara konsisten dan membuka ruang partisipatif bagi karyawan. Ketika budaya memberi ruang bagi karyawan untuk terlibat, komunikasi perusahaan menjadi lebih dekat dengan keseharian karyawan maupun audiensnya. Ketika komunikasi berasal dari pengalaman nyata, maka pesan tidak hanya didengar, tetapi dipercaya (Thelen et al., 2022).

Eksekusi Strategi dan Evaluasi Program Employee Advocacy

Dalam pelaksanaan program *employee advocacy* Asuransi Astra yang dikenal dengan nama POMfluencer, keterlibatan tiga aktor utama menjadi kunci, yaitu tim koordinator harian, *project leader*, dan *steering committee*. Ketiganya memainkan peran berbeda namun saling melengkapi, mulai dari perancangan strategi, pemilihan peserta, pendampingan konten, hingga proses evaluasi. Program ini mendorong komunikasi dua arah yang memperkuat jejaring internal dan kolaborasi lintas fungsi strategis: *human capital*, *corporate communication*, dan digital (Arief et al., 2022).

Dita menjelaskan bahwa program ini merupakan bagian dari strategi reputasi jangka panjang. *Employee advocacy* dirancang bukan hanya untuk meningkatkan *brand awareness* secara eksternal, tapi juga memperkuat *engagement* dan *sense of belonging* internal. "Kalau karyawannya tidak *tune in* ke perusahaan, tidak *happy*, maka mereka tidak akan mungkin membagikan cerita positif secara sukarela". Keterlibatan semacam ini menunjukkan bahwa *employee advocacy* yang berhasil ditopang oleh rasa bangga, aman, dan keterhubungan emosional dengan perusahaan (Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022).

Program ini dimulai dengan rekrutmen terbuka dan seleksi yang melibatkan HR, komunikasi, dan digital. "Dari awal, kami pastikan atasan langsung tahu dan menyetujui keterlibatan karyawan dalam program ini, agar ada dukungan manajerial yang jelas". Yeni sebagai *steering committee*. "Kita pilih bukan yang paling hits, tapi yang paling dipercaya dan dikenal positif di lingkungan kerjanya" Temuan ini memperlihatkan kredibilitas personal dan keselarasan nilai lebih diprioritaskan dibandingkan popularitas semata.

POMfluencer juga didukung *guideline* konten, kalender editorial, dan SOP antar fungsi. "Kami menyusun *scope of work* tiap bulan untuk memastikan *influencer* punya arahan konten, tapi tetap bisa menyesuaikan dengan gaya mereka sendiri" kata Olva. Setiap konten direview oleh komunikasi, kemudian divalidasi digital, bahkan dicek tim legal bila kontennya sensitif. Olva menambahkan bahwa dalam proses pendampingan, mereka juga melakukan *one-on-one coaching* dengan POMfluencer untuk menjaga semangat dan kualitas narasi.

"Kami dampingi personal supaya mereka merasa nyaman dan bisa berkembang sambil tetap membawa pesan perusahaan dengan gaya mereka sendiri". "Kami memiliki *guideline* yang disusun bersama dan disahkan oleh legal agar aman dari sisi regulasi, khususnya jika kontennya bersinggungan

dengan produk atau CSR" ungkap Dita. Keberhasilan komunikasi partisipatif sangat dipengaruhi oleh struktur kerja yang memungkinkan ekspresi personal sambil tetap menjaga keselarasan strategi organisasi (Men & Jiang, 2016).

Benny menjelaskan bahwa proses *review* bukan untuk membatasi, tapi melindungi *influencer* dari potensi krisis. "Konten yang tetap personal tetap perlu dikurasi agar tidak menimbulkan multitafsir atau menyimpang dari *brand identity*. Kita beri kebebasan dengan koridor yang aman". Lingkungan kerja yang aman dan mendukung memungkinkan karyawan mengekspresikan dirinya dalam koridor budaya organisasi (Yue, 2021).

Sebagian besar motivasi karyawan bergabung bukan karena imbalan, melainkan keinginan belajar dan aktualisasi diri. "Ada yang dari divisi IT, yang pekerjaannya jauh dari komunikasi, tapi mereka justru ingin belajar bikin konten dan merasa *excited* bisa menyuarakan nilai perusahaan" jelas Yeni. Lingkungan kerja yang memberi ruang bagi kontribusi lintas divisi memperkuat komitmen karyawan terhadap nilai organisasi (Walden et al., 2018).

Evaluasi dilakukan melalui *monitoring engagement* dan *review* proses produksi konten. "Kami memantau performa konten dan *engagement* setiap minggu, lalu memberikan *feedback* agar kualitas pesan tetap konsisten dan relevan dengan nilai perusahaan" jelas Destika. "Kami buka ruang diskusi supaya POMfluencer bisa cerita kesulitan mereka, jadi evaluasinya bukan sekadar angka, tapi juga pengalaman". Karyawan juga diberi pelatihan dan forum umpan balik. "Kami tidak hanya menilai performa konten, tapi juga melihat apakah mereka menikmati prosesnya dan merasa dihargai sebagai bagian dari strategi komunikasi" tambah Benny.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa evaluasi *employee advocacy* tidak hanya berorientasi pada output digital, tetapi juga pada pengalaman partisipan selama proses berlangsung. Program *employee advocacy* yang efektif tidak hanya mengukur performa komunikasi, tetapi juga memfasilitasi pembelajaran, apresiasi, dan penguatan keterlibatan secara berkelanjutan (De Kerpel et al., 2023).

Nurlaela menekankan pentingnya *governance* dan *capacity building*. "Karyawan harus merasa bahwa ini bukan tambahan beban, tapi ruang aktualisasi diri. *Governance* penting agar ada arah, tapi budaya organisasi lah yang menentukan apakah program ini akan bertahan lama atau tidak". *Governance* dan pengembangan kapasitas menjadi bagian dari pilar reputasi korporasi, karena keduanya mencerminkan kapabilitas organisasi dalam menjamin keberlanjutan dan kepercayaan publik (Fombrun & Van Riel, 1997). Keberhasilan strategi komunikasi *employee advocacy* di Asuransi Astra tidak hanya terletak pada kampanye atau jumlah tayangan, tapi pada sistem pengelolaan yang partisipatif, terstruktur, dan berbasis nilai. Kolaborasi lintas fungsi dan pemilihan SDM yang cermat menjadikan *employee advocacy* strategi jangka panjang yang menjembatani reputasi perusahaan dan keterlibatan karyawan.

Employee Advocacy sebagai Wujud Keterlibatan Emosional

Employee advocacy yang muncul secara sukarela dari karyawan Asuransi Astra bukanlah hasil paksaan atau kampanye komunikasi biasa. Banyak dari mereka menyatakan bahwa keterlibatan dalam program POMfluencer berangkat dari perasaan nyaman, bangga, dan merasa dipercaya. Ini menandakan bahwa advokasi karyawan bukan sekadar ekspresi komunikasi, tapi refleksi dari keterikatan emosional terhadap organisasi.

Linda menjelaskan bahwa menjadi bagian dari POMfluencer membuatnya merasa punya peran penting dalam memperkenalkan citra perusahaan. "Saya ngerasa perusahaan juga memfasilitasi orang-orang yang memang mau terlibat untuk bertumbuh bersama perusahaan. Perusahaan ini ternyata memberikan kepercayaan untuk orang-orang yang tidak terbiasa mempromosikan perusahaan dengan tetap membimbing". Ari menyampaikan bahwa ia merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar. "Aku merasa dilibatkan, bukan cuma disuruh posting. Jadi ada rasa ikut memiliki perusahaan ini. Cerita-cerita yang aku bagikan itu karena aku memang ngalamin sendiri". Keterlibatan emosional karyawan tumbuh dari pengalaman yang dirasakan langsung dalam keseharian kerja, bukan dari instruksi formal organisasi. Komunikasi yang memberi ruang ekspresi personal mendorong keterikatan psikologis yang lebih kuat terhadap perusahaan (Girsang et al., 2024).

Program ini membuka ruang untuk menjaga keseimbangan antara identitas personal dan nilai kolektif organisasi. "Aku tetap bisa jadi Yenny, pakai gaya aku sendiri, tapi tetap nyambung sama budaya *Peace n Fun*". Ketika karyawan merasa bebas menjadi dirinya sendiri dalam koridor nilai

perusahaan, *employee advocacy* berkembang sebagai ekspresi personal yang lebih alami dan berbasis pengalaman (De Kerpel et al., 2023)

Pinky menyebut bahwa suasana kerja yang *fun* dan inklusif membuatnya nyaman untuk berpartisipasi. "Aku tuh bukan orang yang suka ngomong depan umum, tapi karena timnya seru dan dukung banget, aku jadi percaya diri dan pengen nyoba". *Employee advocacy* berkembang di lingkungan kerja yang memberi rasa aman dan tidak menghakimi.

Program ini juga didukung struktur manajemen yang jelas. Yeni menegaskan pentingnya dukungan atasan dalam setiap langkah *employee advocacy*. "Kalau atasan langsung nggak *support*, susah buat karyawan percaya diri buat tampil. Dukungan itu penting banget buat keberanian mereka". "Kita tuh sering dikumpulin bareng, dikasih pelatihan, terus ngobrol bareng juga sama atasan. Jadi ngerasa didukung, bukan disuruh *posting* aja" ujar Pinky. Benny menambahkan, "Kami ingin pastikan mereka merasa aman dan percaya diri. Jadi kami hadir, bukan cuma kasih tugas, tapi benar-benar dampingi mereka dari awal sampai akhir".

Dukungan nyata dari atasan juga muncul sejak seleksi awal. "Kami minta tanda tangan *approval* dari *leader* masing-masing, supaya ada komitmen dan dukungan nyata dari atasan langsung mereka" jelas Olva. Hal ini menegaskan bahwa *employee advocacy* bukan inisiatif digital semata, tapi bagian dari sistem dukungan organisasi (Men & Yue, 2019). *Employee advocacy* berkembang kuat ketika didukung kepemimpinan yang terbuka dan struktur yang mendorong partisipasi serta pengakuan (Yue, 2021). Keterlibatan emosional dalam program POMfluencer juga memperkuat ikatan antar-karyawan. "Di luar kerjaan, aku jadi punya teman baru dari berbagai divisi. Kita tukeran ide, saling *support* jadi ngerasa makin dekat sama perusahaan juga" kata Nadhif.

Keterlibatan emosional dalam *employee advocacy* dapat dijelaskan melalui *psychological ownership*, yaitu kondisi saat individu merasa organisasi adalah bagian dari dirinya dan terdorong berkontribusi tanpa paksaan (Sarstedt & Hair, 2015). Karyawan yang memiliki keterikatan semacam ini cenderung bersuara secara autentik dan berkelanjutan.

Employee advocacy bukan sekadar strategi komunikasi, tetapi indikator relasi emosional yang sehat antara perusahaan dan karyawan. Ketika perusahaan menciptakan ruang aman, partisipatif dan suportif, maka pengalaman dan keterlibatan karyawan mulai merepresentasikan identitas perusahaan.

Reputasi Dibentuk dari Dalam Organisasi

Reputasi perusahaan tidak lagi semata dibentuk melalui iklan, penghargaan, atau pesan formal dari manajemen. Dalam era digital dan keterbukaan informasi, pengalaman karyawan justru menjadi salah satu sumber informasi yang dianggap paling dipercaya oleh publik. *Employee advocacy* menjadi menjadi medium strategis untuk membentuk reputasi dari dalam karena menghadirkan pengalaman kerja dan budaya organisasi yang disampaikan langsung oleh karyawan. (Tsarenko et al., 2018).

Program POMfluencer memberi ruang bagi karyawan untuk membagikan pengalaman kerja, nilai perusahaan, serta dinamika kerja sehari-hari melalui media sosial pribadi mereka. Narasi yang dibagikan bukan hasil pengarahan satu arah, melainkan pengalaman yang dirasakan langsung oleh karyawan. "Yang kita *posting* bukan rekayasa, memang kejadian yang kita alami, dan itu yang bikin orang percaya" tegas Fitri. Benny juga menekankan bahwa pengalaman keseharian karyawan sering kali lebih mudah diterima publik dibandingkan komunikasi formal perusahaan. "Yang dilihat orang sekarang bukan cuma *campaign* perusahaan, tapi siapa yang ngomong, dan apakah dia kelihatan tulus. Makanya konten dari karyawan itu justru punya *impact* besar".

Data Edelman Trust Barometer 2024 menunjukkan bahwa karyawan dipandang sebagai salah satu juru bicara paling kredibel dibandingkan figur formal organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam *employee advocacy* tumbuh ketika budaya organisasi dijalankan secara konsisten dalam pengalaman kerja sehari-hari. Nurlaela menyatakan bahwa reputasi perusahaan yang kuat dibangun dari konsistensi pengalaman internal karyawan yang positif, bukan hanya dari narasi eksternal. Reputasi perusahaan akan lebih kuat ketika nilai perusahaan dijalankan oleh karyawan dan ditampilkan melalui interaksi nyata di media sosial (Sakka & Ahammad, 2020).

Linda menyampaikan bahwa ketika dirinya membagikan pengalaman kerja, banyak respon positif dari teman-temannya di luar perusahaan. "Mereka bilang, 'seru banget ya kerja di tempat kamu,' padahal aku cuma cerita soal acara internal atau keseharian kerja." Temuan ini menunjukkan bahwa

persepsi publik terhadap perusahaan sering kali terbentuk dari pengalaman keseharian karyawan yang terasa dekat dengan kehidupan audiens.

Dalam dokumen POMfluencer *Project Evaluation*, disebutkan bahwa *Peace n Fun* bukan sekadar jargon internal, melainkan landasan budaya kerja yang dibawa ke luar oleh karyawan secara natural. Dita menegaskan bahwa *employee advocacy* yang efektif bukan hanya soal mengajak karyawan *posting*, tetapi bagaimana nilai perusahaan terasa nyata dalam pengalaman kerja sehari-hari.

Konsep reputasi sebagai persepsi kolektif yang dibentuk oleh tindakan nyata dan konsistensi perilaku organisasi (Fombrun & Van Riel, 1997). *Employee advocacy* berfungsi sebagai penghubung antara pengalaman internal karyawan dengan cara publik memahami budaya dan identitas perusahaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa reputasi perusahaan tidak hanya dibentuk melalui pesan resmi perusahaan, tetapi juga melalui pengalaman kerja yang terlihat dalam keseharian karyawan. *Employee advocacy* memperlihatkan bahwa reputasi perusahaan tidak hanya dibangun melalui pesan resmi organisasi, tetapi juga melalui pengalaman kerja dan hubungan internal yang dijalani karyawan setiap hari.

Employee Advocacy sebagai Hasil Sekaligus Penguat Budaya Organisasi

Employee advocacy di Asuransi Astra bukan sekadar strategi media sosial atau kampanye komunikasi jangka pendek, melainkan refleksi dari budaya yang dijalankan, hubungan yang dibangun, dan kepercayaan yang dipelihara. Dari proses seleksi berbasis nilai, keterlibatan emosional, hingga kontribusi terhadap reputasi, program POMfluencer menunjukkan bahwa *employee advocacy* dapat menjadi hasil dari budaya organisasi yang sehat sekaligus memperkuat budaya tersebut melalui keterlibatan aktif dan narasi yang berbasis pengalaman karyawan.

Program ini diawali dari internalisasi nilai *Peace n Fun* yang dijalankan secara konsisten dan nyata dalam kehidupan kerja. Karyawan tidak hanya diminta memahami nilai, tapi diberi ruang untuk menerapkan nilai tersebut dalam perilaku dan interaksi sehari-hari dalam gaya masing-masing. Hal ini diperkuat oleh peran lintas fungsi dari HR, komunikasi, digital, dan legal yang memastikan bahwa program ini berjalan dengan arah yang jelas, ruang yang terbuka, dan pengawasan yang aman.

Karyawan yang merasa dipercaya dan dihargai lebih cenderung membagikan pengalaman mereka secara sukarela. Advokasi semacam ini tumbuh dari rasa memiliki terhadap organisasi, yang dibangun melalui pengakuan dan relasi kerja yang positif (Sakka & Ahammad, 2020).

Linda menyebut, "Aku jadi lebih kenal orang dari divisi lain, dan makin ngerasa bahwa aku bagian dari perusahaan ini". Pinky menambahkan, "Aku enggak pernah nyangka bisa punya keberanian untuk tampil dan cerita soal kerjaanku, tapi karena tim ini suportif, aku merasa dihargai". Nadhif mengungkapkan, "Saya jadi lebih percaya diri karena merasa dipercaya untuk membawa nama perusahaan. Itu bikin saya lebih ingin berkembang".

Employee advocacy tidak hanya memperkuat reputasi perusahaan, tetapi juga memperluas relasi sosial, membangun jejaring internal, dan menciptakan rasa komunitas di dalam organisasi. Penguatan hubungan horizontal antarpegawai menciptakan kebanggaan kolektif dan memperkuat identitas organisasi (Šontaitė-Petkevičienė & Vaščėgaitė, 2022).

Kekuatan *employee advocacy* terletak pada keseimbangan antara struktur dan kebebasan, antara nilai bersama dan ekspresi personal. Nurlaela menegaskan bahwa komunikasi yang efektif lahir ketika karyawan diberi ruang untuk menerapkan nilai perusahaan dalam keseharian mereka tanpa tekanan berlebihan. Yeni sebagai *Steering Committee* menambahkan bahwa kepercayaan terhadap karyawan dalam menjalankan perannya sebagai advokat internal membuat keterlibatan mereka tumbuh lebih kuat.

Komunikasi organisasi yang efektif tidak selalu tumbuh dari pusat organisasi, tapi dapat berkembang melalui pengalaman, relasi sosial, dan keterlibatan emosional karyawan. *Employee advocacy* bukan hanya hasil dari budaya organisasi, tetapi juga membantu memperkuat budaya tersebut melalui keterlibatan, interaksi, dan pengalaman kerja sehari-hari. Dalam kondisi tersebut, komunikasi organisasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai alat penyampaian pesan, tetapi sebagai proses membangun relasi, kepercayaan, dan kebanggaan bersama dalam organisasi.

KESIMPULAN

Strategi komunikasi *employee advocacy* tidak tumbuh secara instan melalui kampanye komunikasi atau pelatihan digital semata, tetapi berkembang dari budaya organisasi yang dijalankan secara konsisten dan dialami secara nyata oleh karyawan dalam keseharian kerja. Budaya *Peace n Fun* di Asuransi Astra membentuk rasa memiliki, keterlibatan emosional, dan hubungan internal yang suportif sehingga mendorong karyawan menyuarakan pengalaman mereka secara sukarela di ruang publik. Keterlibatan karyawan bukan hanya menjadi indikator dari budaya organisasi yang berhasil dijalankan, tetapi juga elemen penting yang menghidupkan strategi komunikasi *employee advocacy* melalui komunikasi yang partisipatif, suportif, dan bermakna. Sehingga *employee advocacy* lebih tepat dipahami sebagai proses komunikasi berbasis pengalaman internal karyawan, bukan sekadar alat distribusi pesan organisasi.

Strategi komunikasi *employee advocacy* yang dijalankan secara partisipatif memperlihatkan bahwa *employee advocacy* tidak hanya menjadi hasil dari budaya organisasi, tetapi juga berperan memperkuat budaya itu sendiri melalui komunikasi partisipatif, relasi sosial, dan pengalaman kerja yang dijalankan secara konsisten. Dukungan lintas fungsi, keterlibatan manajerial, dan ruang ekspresi personal menjadi faktor penting yang memungkinkan keterlibatan advokatif tumbuh secara autentik dan keberkelanjutan.

Melalui pendekatan tersebut, strategi komunikasi *employee advocacy* mampu menjembatani komunikasi internal dan eksternal serta memperkuat reputasi perusahaan melalui pengalaman kerja yang autentik dan relasi sosial yang bermakna. Dengan demikian, reputasi perusahaan tidak hanya dibangun melalui komunikasi formal perusahaan, tetapi melalui pengalaman yang dijalani dan disuarakan karyawan secara sukarela dalam keseharian kerja. Komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya bergantung pada kemampuan perusahaan menyampaikan pesan, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun pengalaman kerja yang dipercaya dan dijalani secara konsisten oleh karyawan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian melalui studi komparatif pada organisasi non-jasa maupun pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh *employee advocacy* terhadap indikator reputasi, keterlibatan karyawan, dan kinerja bisnis secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar.
- Ali, H., Ng, S. I., & Kim, Y. (2020). *Corporate reputation and employee engagement: Exploring the mediating role of organizational trust*. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 657–672.
- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (Eighth edition, international student edition for use outside of the U.S.). McGraw Hill.
- Arief, N. N., Gregory, A., Pangestu, A. B., Ramdlany, D. M. A., & Sanjaya, I. M. A. (2022). Employee influencer management: Evidence from state-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Communication Management*, 26(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2021-0031>
- Asuransi Astra. (2021a). *EVP Asuransi Astra*.
- Asuransi Astra. (2021b). *PeacenFun Guidebook*.
- Asuransi Astra. (2024a, June 19). *Asuransi Astra Raih Penghargaan Indonesia Best Living Legend Company in Managing Innovation 2024*. Asuransi Astra - Asuransi Umum Terbaik di Indonesia. <https://www.asuransiastra.com/award/asuransi-astra-raih-penghargaan-indonesia-best-living-legend-company-in-managing-innovation-2024/>
- Asuransi Astra. (2024b, August 12). *Berhasil Implementasikan Wellbeing Management dan Berikan Peace of Mind kepada Karyawan, Asuransi Astra Sabet HR Excellence Award 2024*. Asuransi Astra - Asuransi Umum Terbaik di Indonesia. <https://www.asuransiastra.com/award/berhasil-implementasikan-wellbeing-management-dan-berikan-peace-of-mind-kepada-karyawan-asuransi-astra-sabet-hr-excellence-award-2024/>
- Brand Finance. (2024). *Brand Finance Employer Brand Index*. <https://brandirectory.com/reports/employer-brand-index/2024>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed). Jossey-Bass.

- Deddy Muharman, T., Mahsusi, A., & Zulfikar, M. R. (2022). Penerapan Green Economy dalam Budaya Organisasi. *Warta ISKI*, 7(1), 16–27.
- De Kerpel, L., & Van Kerckhove, A. (2023). Advocating beyond call of duty: A review of employee advocacy and a call for research. *Management Review Quarterly*, 75(1), 249–288. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>
- Dita Puspitasari. (2023). *POMFluencer Project Proposal*. Asuransi Astra.
- Dita Puspitasari. (2024). *POMfluencer Project Evaluation*. Asuransi Astra.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation Management*.
- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employee advocacy. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344–356.
- Edelman Trust Institute. (2024). *2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Brands and Politics*. Edelman Trust Institute. <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer/special-report-brand>
- Edelman Trust Institute. (2025). *2025 Edelman Trust Barometer: Global Report*. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>
- Fombrun, C. J. (2018). *Realizing Value from the Corporate Image: Vol. 20th edition*.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5–13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>
- Girsang, A. P. P., Murtiningsih, B. S. E., & Astagini, N. (2024). Dimensi Budaya Hofstede dalam Komunikasi Antarkaryawan Organisasi Multinasional. *Calathu: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(2), 70–83. <https://doi.org/10.37715/calathu.v6i2.4731>
- Helm, S. (2011). *Employees' awareness of their impact on corporate reputation*. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663.
- Kholisoh, N., & Priamsari, V. E. (2018). *Strategi komunikasi untuk membentuk motivasi karyawan sebagai representasi organisasi*. *Warta ISKI*, 3(1), 88–101
- Latvala, T., & Järvinen, J. (2018). *The role of management in the social media advocacy of employees*. *International Journal of Communication*, 12, 244–266.
- Lee, Y., & Dong, E. (2023). How Transparent Internal Communication From CEO, Supervisors, and Peers Leads to Employee Advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878–912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>
- Lee, Y., & Kim, K. H. (2020). Enhancing employee advocacy on social media: The value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 311–327. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019). The Big Idea of Employees as Strategic Communicators in Public Relation. In *Advances in Public Relations and Communication Management* (pp. 143–162). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420190000004011>
- Masjuli, M., Ruliana, P., & Fatmawati, E. (2021). Model Komunikasi Interpersonal dalam Pelaksanaan Pelatihan Process Safety Management Berbasis Pengetahuan Karyawan. *Warta ISKI*, 4(1), 72–80. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v4i1.103>
- Mazzei, A., Kim, J.-N., & Dell'Oro, C. (2019). Employees as advocates or adversaries during a corporate crisis: The role of perceived authenticity and employee empowerment. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(2), 143–161.
- Men, L. R., & Jiang, H. (2016). Cultivating Quality Employee-Organization Relationships: The Interplay among Organizational Leadership, Culture, and Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 462–479. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226172>
- Men, L. R., & Tkalac Verčič, A. (Eds.). (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes* (7. ed). Cengage Learning.

- Muharman, D., Rahim, W. N., & Albert, A. (2023). Penerapan Green Economy dalam Budaya Organisasi Kulaku Indonesia. *Warta ISKI*, 5(2), 209–217. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v5i2.178>
- Priyanto, D. (2020). *Model komunikasi interpersonal dalam pelaksanaan program strategis organisasi*. *Warta ISKI*, 5(2), 145–156.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, 119, 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.038>
- Sarstedt, M., & Hair, J. (2015). Individual psychological ownership: concepts, evidence, and implications for research in marketing. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2), 121–139. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1002330>
- Septiana, V., Murtiningsih, B. S. E., & Astagini, N. (2025). Efektivitas Media Sosial dalam Mempromosikan Pendidikan Tinggi Berbasis Vokasional Kepada Calon Mahasiswa. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 8(1), 63–73. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v8i1.4428>
- Smith, R. D. (2021). *Strategic planning for public relations* (6th edition). Routledge.
- Šontaitė-Petkevičienė, M., & Vaščėgaitė, A. (2022). Employees as Brand Ambassadors: A Case Study Exploring the Impact of Employees' Communication on Consumer Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1), 135–154. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0008>
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>
- Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441–1454. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>
- Thelen, P., & Yue, C. A. (2021). Servant leadership and employee advocacy: The mediating role of psychological empowerment and perceived relationship investment. *International Journal of Communication*.
- Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing employee advocacy through supervisor motivating language: The mediating role of psychological conditions. *Public Relations Review*, 48(5), 102253. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102253>
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
- Venciute, D., Karalius, L., Reardon, J., & Auruskeviciene, V. (2023). The impact of employees' social media advocacy on attitudes toward the brand: The mediating role of parasocial relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 32(8), 1374–1387. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2022-4253>
- Wang, Y., Cheng, Y., & Gonzenbach, W. (2022). Toward an Employee Communication Mediation Model: Exploring the Effects of Social Media Engagement on Employee–Organization Relationships and Advocacy. *International Journal of Communication*, 16, 23. Retrieved from <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/18436>
- Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships That Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593–611. <https://doi.org/10.1177/0893318918783612>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Yue, C. A. (2021). Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language and Impact on Employee Advocacy. *International Journal of Business Communication*, 62(2), 234–257. <https://doi.org/10.1177/23294884211035116>
- Zhang, L., Wang, Z., & Kim, H. J. (2024). *The effect of employee-based brand equity on customer experience in multinational chain hotels*. *Tourism and Hospitality Research*, 24(1), 45–63).