

PROSES KOMUNIKASI INTERPERSONAL TIM PRODUKSI IKLAN MILO DI TENGAH PANDEMI *COVID-19*

Pranti Zahrina Puteri¹, Rudi Harjanto², Retno Intani³

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia
Email korespondensi: prantizahrinaaa@gmail.com

Abstract

The research aims to determine the interpersonal communication process and the factors that influence the interpersonal communication of the Milo advertising production team during the pandemic. The concept of interpersonal communication and Social Exchange theory are the concepts discussed in this research. Social exchange theory assumes that when individuals join a team, they focus on the costs they incur in participation and its relation to the benefits they gain from the team. This research method is a qualitative method with a case study approach to interpret and observe phenomena, where research data was collected through in-depth interviews with four sources. The results of this research show that the Production Team for the Milo advertisement in the midst of the pandemic used a functional communication approach and a situational approach in interpersonal communication with the hope of achieving effective communication. Management and directors exchange benefits and costs in this work team. So the team can be maintained even though the dominant team is freelancers. Apart from the salary commensurate with the amount of responsibility, there are also several factors that influence the Production Team's interpersonal communication, these include trust, honesty, supportive attitudes and an attitude of openness between each team member.

Keywords: Advertising Production, Interpersonal Communication, Pandemic COVID-19, Social Exchange

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui proses komunikasi interpersonal dan faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal Tim Produksi iklan Milo pada saat pandemi. Konsep komunikasi interpersonal dan teori Pertukaran Sosial menjadi konsep yang didiskusikan dalam penelitian ini. Teori pertukaran sosial berasumsi bahwa ketika individu masuk suatu tim, mereka fokus pada biaya yang mereka berikan dalam partisipasi dan kaitannya dengan keuntungan yang mereka dapatkan dari tim tersebut. Metode penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menginterpretasikan dan mengamati fenomena, dimana data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap empat narasumber. Hasil penelitian ini diketahui bahwa Tim Produksi pada iklan Milo di tengah pandemi menggunakan pendekatan komunikasi fungsional dan pendekatan situasional dalam komunikasi interpersonal dengan harapan tercapainya komunikasi yang efektif. Pihak manajemen dan *director* saling bertukar *benefit* dan *cost* dalam tim kerja ini. Sehingga tim mampu dipertahankan walaupun tim dominan adalah pekerja *freelancer*. Selain karena gaji yang sepadan dengan besarnya tanggung jawab, terdapat juga beberapa faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal Tim Produksi, hal tersebut di antaranya adalah kepercayaan, kejujuran, sikap saling mendukung (*supportive*) dan sikap keterbukaan antar masing-masing anggota tim.

Kata Kunci: Komunikasi Interpersonal, Pandemi COVID-19, Pertukaran Sosial Produksi Iklan

PENDAHULUAN

Kasus pertama *COVID-19* di Indonesia dideteksi terjadi pada bulan Maret 2020. Sebagai upaya pengendalian terhadap penyebaran *COVID-19*, pemerintah menerapkan kebijakan pembatasan sosial (Retaduari, 2020). Pada masa PSBB, masyarakat diimbau untuk tidak bepergian, kecuali jika sangat diperlukan. Perekonomian Indonesia pun lumpuh dengan banyaknya sektor-sektor yang tidak dapat bergerak pada pandemi ini.

Kebutuhan dasar manusia untuk berkomunikasi menjadikannya menjadi elemen penting dalam kehidupan manusia yang terjadi di setiap kondisi dan tempat. Bahkan, komunikasi dapat menjadi ukuran relasi sosial seseorang dalam sebuah komunitas. Karena jika seseorang menempuh komunikasi yang efektif, maka ia akan lebih mudah untuk melakukan aktivitas kehidupannya, demikian juga sebaliknya (Arni, 2008:1).

Pandemi memberi pengaruh dalam proses komunikasi tim produksi iklan. Proses produksi iklan merupakan sebuah pesan yang disampaikan melalui produk komunikasi hanya dikemas dalam durasi yang pendek. Dibutuhkan komunikasi yang efektif dan baik oleh tim untuk dapat bekerja secara bersama-sama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Disaat pandemi proses komunikasi tim menjadi faktor penting selain tahap produksi, dan pasca produksi iklan itu sendiri, mengingat konteks produksi iklan dalam penelitian ini diproduksi oleh tim *freelance* yang dikumpulkan ketika wacana dan konsep iklan akan diproduksi.

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal (Mulyana, 2014 : 73). Iklan adalah media informasi yang dibuat dengan cara tertentu untuk menarik penonton, asli, dan memiliki karakteristik tertentu dan persuasif, sehingga konsumen secara sukarela terdorong untuk melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkan pengiklan.

Iklan yang dimaksud adalah iklan Milo 22gram sachet yang diproduksi di masa pandemi. Dimana tim produksi iklan yang menjadi objek penelitian ini adalah tim *freelance*, artinya tim ini dibentuk Ketika iklan akan diproduksi, sehingga proses komunikasi menjadi faktor utama bagi tim produksi agar proses produksi sesuai dengan target yang akan dicapai.

Agus M. Hardjana (2003) mengatakan, komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antara dua orang atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima *person* dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula.

Menurut Wibowo dan Kharimah (2012) iklan adalah elemen komunikasi pemasaran yang persuasif, nonpersonal, dibayar oleh sponsor dan disebarkan melalui saluran komunikasi massa untuk mempromosikan pemakaian barang, atau jasa. Arisna Pratiwi (2016)

menyatakan bahwa iklan dengan media yang digunakan akan efektif jika diimbangi dengan kreativitas yang juga berasal dari daya tarik iklan itu sendiri. Secara sederhana iklan adalah pesan yang menawarkan suatu produk yang ditujukan kepada masyarakat lewat suatu media.

Dua penelitian sejenis untuk dijadikan rujukan dan penelitian yaitu pertama, penelitian berjudul Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan Dalam Mengatasi Masalah Konflik Kerja Di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda.

Efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda, dari indikator keterbukaan Direktur dengan Manager, dan Manager dengan seluruh karyawan, karyawan dan orang-orang yang berinteraksi dengannya terbuka. Tetapi beda pendapat dari karyawan yang mengatakan manager jarang sekali terbuka dengan karyawan jika terjadi masalah konflik kerja. Perilaku suportif manager selalu berkomunikasi secara terbuka dan terus terang kepada direktur. Perilaku positif manager dalam berkomunikasi antarpribadi dengan bawahannya, bersifat cukup positif. Manager membantu dan membina karyawan dan karyawan, agar bersikap positif terhadap diri mereka sendiri. Empatis manager bisa

menempatkan diri pada peranan atau posisinya kepada karyawan dan karyawan CV. Apresia Adimatra (Saleha, 2020).

Penelitian kedua berjudul Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan dalam Mengatasi Masalah Konflik Kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda. Penelitian ini membahas mengenai komunikasi interpersonal yang terjadi antara rekan kerja departemen kreatif iklan di salah satu perusahaan Periklanan Multinasional X di Jakarta dan bagaimana proses pembentukan iklim komunikasi organisasi melalui komunikasi interpersonal yang terjadi pada departemen kreatif iklan perusahaan Periklanan Multinasional X di Jakarta. Pada akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang tercipta pada departemen kreatif perusahaan X, sangat dipengaruhi oleh keterbukaan dan hubungan interpersonal dari masing-masing rekan kerja, serta komunikasi interpersonal juga memengaruhi terbentuknya suasana kerja yang kondusif bagi para karyawannya (Badilangoe, dkk, 2020).

Untuk mengetahui lebih lanjutnya mengenai langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh *brand* sampai akhirnya *deal* dengan sebuah *production house* untuk produksi *video* iklan berikut adalah tahapannya:

Pertama, adalah pra-produksi ini, *script* atau *storyboard* yang sudah ada sebelumnya sudah ada saat *pitching* akan dikembangkan lebih lanjut oleh sutradara yang bertanggung jawab di *video* iklan tersebut. Sutradara biasa akan

membuat *director's board* yaitu *storyboard* versi sutradara yang disesuaikan dengan visi dan misi dari sutradara dan juga lebih detail *frame by frame*, karena *board* inilah yang akan menjadi panduan saat hari syuting nanti. *Director's board* ini juga lengkap dengan *voice over script* atau *dialog script*, dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing produksi *video* iklan.

Selain *director's board*, sutradara akan membuat *director's treatment* yaitu panduan *treatment* yang akan membantu *brand* dan seluruh kru memahami visi dan misi sutradara dalam produksi *video* iklan. Di saat *meeting* pertama saat sutradara menjelaskan *treatment*nya kepada *brand* dan kru, *Director's Treatment* terdiri dari referensi set ruangan, referensi busana, referensi tata rias dan tata rambut, referensi music, referensi *editing*, referensi *colour grading*, foto lokasi syuting, foto *talent* yang akan berperan di *video*. Pada saat final *meeting* yakni *meeting* akhir untuk finalisasi *story board* dan *treatment*. Sebelum syuting sebelumnya sutradara dan kru sudah melakukan *recce* (survey lokasi) dan *workshop talent*, *director's treatment* terdiri dari sketsa set ruangan, foto *talent* yang sudah *fitting wardrobe*, *make up test* dan *hair do*. Pada tahap ini *director's treatment* merangkum hasil kerja dari masing-masing departemen.

Pada *video* iklan, *brand* memiliki hak untuk supervisi dan memberikan masukannya saat pertama, *pre production meeting* dan terakhir, *pre production meeting*. Masukan *brand* biasanya lebih banyak ke hal yang

berhubungan dengan *product placement* atau *mandatory brand*.

Proses pra produksi yang terjadi idealnya seperti yang disebutkan di atas. *Director* akan menyiapkan materi untuk dipresentasikan pada tim dan pada *client*. *Director* dan tim internal akan mendatangi *client* ke kantornya untuk memaparkan *storyboard* yang akan dilakukan pada saat *shooting*. Semenjak pandemi, kita tidak mendatangi *client* secara langsung, namun melalui daring. *Fitting wardrobe*, *workshop talent* pun dilakukan dengan orang yang terbatas. Namun di awal pandemi hal itu tetap tidak bisa dilakukan, karena belum menemukan cara untuk melakukannya secara jarak jauh.

Kedua, adalah Produksi. Setelah *Final PPM*, *brand* sudah menyetujui *story board* dan *director's treatment*, saatnya mengubahnya menjadi *video* melalui proses syuting. Syuting dilakukan di waktu dan tempat yang sudah disepakati bersama, *production house* akan memberikan jadwal dan *call sheet* kepada *brand*. Di saat proses syuting, akan mengacu pada *storyboard* dan *director's treatment* biasanya, akan ada beberapa penyesuaian disesuaikan dengan kondisi saat syuting dan juga eksplorasi di lokasi syuting.

Di proses syuting perwakilan dari *brand* biasanya akan hadir mengikuti proses syuting, *brand* memiliki hak untuk *supervise* dan memberikan masukan. Biasanya *brand* akan fokus pada bagian syuting yang berhubungan dengan *product placement*, karena pada di beberapa kasus ada pedoman khusus seperti cara

penggunaan produk yang cukup spesifik dan biasanya sudah sangat dipahami oleh perwakilan *brand* yang hadir saat syuting. Atau produk dari *brand* memiliki bagian khusus yang butuh dieksplor lebih lanjut secara *framing camera*.

Di awal pandemi proses produksi tidak dapat dilakukan, karena tidak diperbolehkan untuk berkerumun. Seiring dengan turunnya angka penyebaran *Covid-19* dan berubahnya peraturan pemerintah. Orang-orang di dunia produksi iklan, mencari cara agar tetap bisa dilakukannya *shooting*. Jumlah kru dikurangi, jadi ada yang melalui daring.

Ketiga, adalah tahap Pasca Produksi. Setelah syuting selesai dilakukan dan seluruh *frame* yang ada di *storyboard* sudah diambil, saatnya melanjutkan produksi ke pasca produksi. Dimulai dengan *offline editing*, tahap dimana susunan *frame by frame* disusun sesuai dengan rencana yang ada di *storyboard*, sampai menemui kesepakatan untuk *picture lock*, yaitu susunan *frame by frame* sudah disetujui oleh *brand*. Biasanya perlu beberapa kali *preview* untuk mencapai kesepakatan *picture lock* ini.

Di dalam proses produksi terdapat proses manajemen, yang tentunya dapat diaplikasikan ke dalam proses produksi. Secara umum, dunia manajemen menggunakan prinsip POAC. atau Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Prinsip manajemen ini banyak digunakan oleh organisasi dewasa ini untuk memajukan dan mengelola organisasi.

Planning ialah langkah awal dalam proses manajemen. Dimana saat merencanakan aktivitas organisasi ke depan, segala sumber daya dalam organisasi difokuskan dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan juga diartikan sebagai upaya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Dalam memproduksi sebuah iklan, tentunya perlu perencanaan yang matang agar pesan yang ingin disampaikan oleh pihak pemasang iklan (klien) dapat tersampaikan secara benar kepada penonton. Proses perencanaan disini dapat dilihat pada proses pra produksi. Dimana *director* mengembangkan cerita agar menarik penonton tentunya agar pesan tepat sasaran.

Organizing ialah upaya memper-temukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan seluruh kemampuan ke suatu arah tertentu. Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Setelah melalui proses perencanaan, selanjutnya adalah pembagian tim sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, mengerjakan tugas sesuai dengan bagian yang telah dibagi.

Actuating ialah tahap pelaksanaan kerja yang sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. *Actuating* disini adalah pada saat proses *shooting* itu sendiri. Dimana dari yang sudah direncanakan dan diorganisasikan akan dijalankan atau dieksekusi.

Controlling bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Dengan demikian apa yang dilakukan staff dapat diarahkan ke jalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari *controlling* adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana. Setelah melakukan *shooting*, maka proses *controlling* disini dapat dilakukan pada saat pasca produksi. Proses pengeditan *video*, harus tetap diarahkan sesuai dengan visi dan misi iklan tersebut. Agar pesan yang disampaikan tidak melenceng, di situlah proses pengawasan diperlukan.

Pada teori Pertukaran sosial memandang bahwa pola hubungan interpersonal menyerupai transaksi dagang. Hubungan antar manusia (interpersonal) itu berlangsung mengikuti kaidah transaksional, yaitu apakah masing-masing merasa memperoleh keuntungan maka hubungan inter-personal berjalan mulus, tetapi jika merasa rugi maka hubungan itu akan terganggu, putus, atau bahkan berubah menjadi permusuhan. Dengan demikian, orang berniat untuk menjalin hubungan dengan orang lain karena dilandasi oleh adanya keinginan untuk mendapat keuntungan, yaitu memenuhi kebutuhannya. Asumsi teori ini, setiap individu secara sadar merasa nyaman menjalin hubungan interpersonal hanya selama hubungan tersebut memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya.

Rakhmat (2007) menjelaskan, ganjar-an ialah setiap akibat yang

dinilai positif yang diperoleh seseorang di suatu hubungan. Dalam perspektif Teori Pertukaran Sosial ini, ketika seseorang menjalin hubungan interpersonal dengan orang lain, maka akan selalu melakukan perhitungan tentang hasil atau laba dari sebuah hubungan.

Pertukaran sosial merupakan perilaku hubungan antara dua atau lebih pihak dimana status mereka diatur oleh evaluasi kedua belah pihak mengenai imbalan yang dirasakan (*positive benefit*) dan biaya interaksi (*negative cost*) satu sama lain. Ahli teori pertukaran sosial berasumsi bahwa manusia mampu secara akurat mengukur hasil dari berbagai interaksi dan mampu untuk memilih tindakan yang akan memberikan hasil terbaik. Yang penting bagi manusia yang berkomunikasi adalah kita memutuskan untuk mempertukarkan sesuatu kepada orang lain dengan memperhatikan hal yang kita dapatkan atau kita dirasakan (*positive benefit*) sebagai manfaat dari apa yang telah kita berikan (*negative cost*) (Griffin, 2011).

Teori pertukaran sosial dapat memberikan wawasan penting dalam komunikasi tim produksi iklan. Teori pertukaran sosial berpendapat bahwa ketika individu memasuki suatu hubungan atau kelompok, mereka fokus pada biaya atau hal yang mereka berikan dalam proses partisipasi dan kaitannya dengan keuntungan yang mereka dapatkan dari tim tersebut (Monge & Contractor, 2003; Kramer, 2015). Melalui komunikasi interpersonal menegosiasikan pertukaran sumber daya dalam hal ini waktu, tenaga,

kemampuan, dan sumber daya lainnya.

Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa individu yang ada dalam sebuah kelompok melakukan penilaian atas usaha dan sumber daya yang dikeluarkan terhadap manfaat yang diterima. Dari penilaian tersebut individu tersebut kemudian menjadi acuan seseorang dalam memelihara hubungan yang terjalin, dalam hal ini hubungan dalam tim produksi untuk mencapai tujuan bersama atau menjadi alasan mereka mungkin mengakhiri hubungan dalam tim jika ada peluang yang lebih baik (Kramer, 2015).

Teori pertukaran sosial didasarkan pada gagasan bahwa orang memikirkan hubungan mereka dalam hal ekonomi. Artinya, orang menghitung biaya yang harus dikeluarkan untuk menjalin hubungan dan membandingkannya dengan imbalan yang diberikan oleh hubungan tersebut. Biaya adalah elemen kehidupan relasional yang memiliki nilai negatif bagi seseorang, seperti waktu dan upaya yang harus dikeluarkan seseorang untuk mempertahankan suatu hubungan seperti dalam tim (West dan Turner, 2020).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada paradigma *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana

peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data yang dilakukan secara triangulasi, analisis bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Moleong, 2018, p. 3).

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang merupakan teknik penelitian yang digunakan untuk mengkaji sebuah fenomena unik individu, organisasi, sosial dan politik Yin, 1996; Muktaf, 2016).

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder, data primer berupa hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dalam bentuk *transcript* wawancara, rekaman wawancara, dan catatan pengamatan. Dalam penelitian ini peneliti memilih 4 orang informan yang merupakan anggota Tim produksi iklan Milo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat dua pendekatan dalam komunikasi interpersonal yakni pendekatan fungsional dan pendekatan situasional (Liliweri, 2017, p. 65). Pertama, pendekatan fungsional berasumsi bahwa setiap anggota masyarakat mempunyai kebutuhan tertentu, dan untuk memper-temukan kebutuhan-kebutuhan ini maka masyarakat menyediakan beberapa lembaga (instansi) yang berperan mengelola interaksi diantara mereka. Pendekatan fungsional merupakan salah satu pendekatan yang digunakan dalam komunikasi antarpribadi dengan melihat pada fungsi atau peran dari suatu lembaga misalnya lembaga pendidikan seperti sekolah yang berperan fungsinya sebagai tempat mendapat

pengajaran dan menuntut ilmu karena jika disesuaikan dengan fungsinya kebutuhan masyarakat akan terpenuhi. Kedua, Pendekatan situasional ini dimulai dengan kesadaran individu sebagai dasar untuk melacak dan mencatat sumber dan akibat informasi tentang karakteristik lingkungan serta mencari dan menemukan interaksi dan komunikasi untuk membuat keputusan, sebagai tindakan komunikasi yang komunikatif dan informasi yang informatif.

Pada tahap *Planning*, selama masa pandemi *COVID-19* semua aktivitas kegiatan produksi iklan Milo Sachet 22G mengalami hambatan dikarenakan pemerintah menerapkan PSBB (pembatasan sosial berskala besar) dimana Tim Produksi yang bekerja di perusahaan swasta maupun instansi pemerintah untuk melakukan aktivitas pekerjaan dari rumah (WFH) guna mengurangi penyebaran virus corona lebih masif lagi, tidak terkecuali pada perusahaan yang bekerja di bagian produksi pembuatan iklan Milo Sachet 22G. *Director* produksi pembuatan iklan Milo hampir 80% mempekerjakan Tim Produksi untuk melakukan aktivitas pekerjaan dari rumah (WFH). Mengingat pemerintah telah memberlakukan PSBB dan meminta Tim Produksi untuk *Work From Home* maka rencana (*Planning*) selanjutnya yang dilakukan *Director* adalah *preparation* : dari perhitungan *budget* sampai *approval budget*, *crew recruitment*, membuat *sketch storyboard*, *meeting* dengan *client*, *hunting* lokasi *shooting*, *workshop* adegan dengan *talent*, *fitting wardrobe* dan seterusnya.

Pendekatan yang digunakan *director* di dalam melakukan komunikasi interpersonal kepada Tim Produksi yakni pendekatan fungsional seperti *director* tetap meminta Tim Produksinya melakukan aktivitas tugas pekerjaannya seperti biasa namun hanya saja tugas pekerjaan dilakukan di rumah. Tim Produksi dapat memanfaatkan media digitalisasi untuk menjalankan aktivitas pekerjaan dan berkomunikasi dengan rekan kerjanya. Tugas pekerjaan dapat dilakukan melalui *zoom meeting* maupun *whatsapp grup*. Sedangkan, pendekatan situasional dalam komunikasi interpersonal yang dilakukan Tim Produksi seperti *director* tetap harus mengambil tindakan keputusan pada saat *meeting online* karena tugas pekerjaan harus tetap dijalankan meskipun secara *online*. Mengingat situasi kondisi masih pandemi *Covid-19*, ada tugas pekerjaan yang dilakukan secara individu dan ada tugas pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok. *Director* meminta kepada Tim Produksi untuk saling berkoordinasi di dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Aktivitas komunikasi dalam proses *planning* produksi iklan selama pandemi *COVID-19* tetap seperti biasa yakni tim produksi mendiskusikan *project* pekerjaan dengan klien melalui media *whatsapp*, *zoom meet*, telepon, dan *email*. Setiap program iklan yang akan dibuat, tentunya dibuat konsep iklannya terlebih dulu. Konsep iklan didiskusikan oleh tim kreatif dan *director* untuk mendapatkan ide gagasan yang menarik dan pesan

komunikasi yang dapat dimengerti audiens dengan mudah. Setelah selesai berdiskusi antara tim kreatif dan *director*, maka ide gagasan dituangkan dalam bentuk *storyboard*. *Storyboard* diserahkan kepada klien untuk mendapatkan persetujuan (*approval*). Setelah klien masih menilai kurang, maka ide gagasan kreatif pembuatan iklannya dikembangkan lagi oleh *director* yang juga didiskusikan bersama-sama dengan tim untuk mencari referensi yang lebih baik lagi. Kegiatan diskusi ini dilakukan secara *online* melalui aplikasi grup *whatsapp* maupun *zoom meeting*.

Pada tahap *Organizing*, selama peraturan PSBB di masa pandemi COVID-19 masih berlaku maka segala kegiatan pekerjaan dilakukan secara *online* dan dikerjakan dari rumah (WFH). Pihak manajemen produksi tidak menyarankan untuk bertemu secara fisik dan di dalam mengkoordinasikan tugas pekerjaan harus secara *online*.

Dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *director* telah menjalankan peran komunikasi internal. Peran komunikasi internal adalah untuk menjelaskan informasi dan tugas pekerjaan di antara unit kerja sehingga karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan tugas pekerjaannya (Mishra et al., 2016, p.185). Dengan demikian, baik dalam teori dan praktek, komunikasi internal sangat penting untuk membangun hubungan dengan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan informasi dari supervisor dan rekan kerjanya meminta untuk menyelesaikan tepat waktu, akurat,

dan relevan, mereka cenderung merasa menjadi lebih nyaman dan lebih mampu mengandalkan rekan kerja dan supervisor mereka.

Mengingat sistem kerja yang dilakukan selama masa pandemi COVID-19 masih secara *online* maka diperlukan kerja ekstra dengan cara melakukan pengecekan tugas pekerjaan dari masing-masing Tim Produksi secara berkali-kali untuk memastikan bahwa perintah tugas pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan SOP (*Standard Operation Procedure*) yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam secara fundamental, komunikasi melibatkan pertukaran informasi dua arah. Komunikasi internal terjadi antara manajer dan Tim Produksi. Keterlibatan Tim Produksi di dalam komunikasi internal adalah "sejauh mana perhatian dan pendapat yang diungkapkan karyawan dapat diterima dan diterapkan dalam kinerja" (Mishra et al., 2016, p. 184).

Setiap karyawan yang sudah menyelesaikan tugas pekerjaan diminta untuk memberikan laporan kerja, dikirimkan melalui *whatsapp message*. Media sosial seperti *WhatsApp* paling banyak digunakan dalam kesehariannya dikarenakan media ini mem-fasilitasi adanya *interactivity*. *Interactivity* adalah salah satu karakteristik utama media baru (Fortin & Dholakia, 2018, p. 388). *Interactivity* orang adalah komunikasi antara manusia melalui media dan interaktivitas melalui mesin adalah komunikasi yang terjadi antara manusia melalui mesin untuk mengakses konten hypermedia. Media sosial mewakili

alat yang sangat ampuh untuk meningkatkan publik berpartisipasi dalam membangun *relationships* yang didasarkan pada dialog dan interaksi (Agostino & Costantini, 2022, p. 232).

Perusahaan tidak mengalami perubahan jam kerja selama masa pandemi *Covid-19* ini maka dari itu tim diminta bekerja secara profesional meskipun melakukan tugas pekerjaannya dari rumah. Memang ada sedikit perbedaan melaksanakan tugas pekerjaan dari rumah selama masa pandemi *COVID-19* dengan tugas pekerjaan yang dilakukan langsung di kantor seperti tim produksi mengalami kesulitan untuk membuat iklan Milo dikarenakan pemerintah daerah maupun pemerintah pusat masih melarang adanya keramaian di saat *shooting* iklan. Kendala berikutnya terkait cukup banyak mengurangi jumlah *crew* dikarenakan tidak ada aktivitas pekerjaan yang dilakukan didalam proses produksi pembuatan iklan Milo. Mengingat pemerintah sedang menerapkan PSBB di masa pandemi *COVID-19* ini, maka segala bentuk aktivitas pekerjaan di luar ruangan benar-benar dibatasi. Bahkan *director* maupun pemilik *agency* periklanan ini mengurangi peralatan (*equipment*) yang biasa dipakai pada saat *shooting*. Pengurangan peralatan (*equipment*) disesuaikan kondisi ekonomi yang masih belum menentu dan menekan biaya operasional perusahaan. Hal ini dikarenakan selama pandemi *COVID-19* ini, aktivitas pekerjaan sehari-hari dilakukan secara *online* dan tugas pekerjaan langsung dikirim melalui aplikasi whatsapp atau pun diberikan pada saat *zoom*

meeting, telegram, dan aplikasi *meeting* lainnya. Media aplikasi tersebut dinilai cukup efektif untuk mendiskusikan pekerjaan kepada sesama tim maupun klien dikarenakan komunikasinya dapat berlangsung secara tatap muka dan durasi yang cukup lama.

Dalam sistem komunikasi seperti itu, para manajer dan tim yang terlibat dalam diskusi dan saling mendengarkan; media internal menyebarkan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendorong saling pengertian dan pemahaman tentang peran individu (Men, 2014, p. 260).

Adapun tugas pekerjaan ada yang diberikan secara langsung antarpribadi dan ada pula yang diberikan langsung secara berkelompok. Namun demikian, setiap Tim produksi diminta untuk dapat melakukan koordinasi pekerjaan agar tugas pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik sesuai target yang ditetapkan.

Tahap *Actuating*, pelaksanaan tugas pekerjaan di dalam proses produksi iklan Milo ini tetap dilaksanakan dengan mematuhi protokol kesehatan yang berlaku dan memaksimalkan pekerjaan sebaik mungkin karena telah dilakukan pengurangan jumlah karyawan (*crew*) yang terlibat dalam *shooting* iklan Milo. Sebelum melakukan kegiatan *shooting*, tim kreatif melakukan *virtual meeting* kepada *agency* dan *client* untuk memastikan berjalannya proses produksi pembuatan iklan Milo dan menetapkan lokasi *shooting* juga disesuaikan dengan kondisi saat pandemi *COVID-19* karena memang dilarang berkerumun dalam jumlah

banyak. Jam kerja di ruang terbuka memang benar-benar dikurangi, maka dari itu tugas pekerjaan dilakukan secara maksimal. Namun hal ini menjadi kendala, dikarenakan jam kerja yang dibatasi ditambah lagi jumlah *crew* yang berkurang tentunya *crew* yang ada harus melakukan tugas pekerjaan secara *double job* dan tentunya hal ini berdampak pula pada *approval* / pengambilan gambar yang cukup sulit.

Hambatan/kendala yang dialami selama proses produksi iklan Milo ini dapat diatasi dengan cara saling berdiskusi diantara sesama *crew* dan tim kreatif lainnya untuk mendapatkan solusi dan penjelasan yang mendetil dan apabila ada kekurangan *crew* maka harus cepat tanggap mencari *crew* penggantinya agar proses produksi tetap berjalan. Hubungan pertukaran sosial tidak melibatkan tawar-menawar eksplisit atau spesifikasi apriori, dan sebaliknya mencakup perilaku kerja sama diskresioner yang mengarah pada pengembangan hubungan jangka panjang yang saling percaya dan berkomitmen.

Tahap *Controlling*, selanjutnya untuk melakukan pengawasan atau kontroling pekerjaan di masa pandemi *COVID-19* ini, maka hal yang dilakukan yakni *director* menghimbau kepada setiap *crew* untuk tetap menjalankan protokol kesehatan ketika berada di ruang terbuka dan mengurangi kontak fisik langsung, dan ada tim yang bertugas melakukan pengawasan (kontrol) pada saat melakukan produksi *shooting* iklan Milo di lapangan dan menggunakan aplikasi tertentu untuk melakukan pengawasan kerja

di lapangan. Pengawasan (kontrol) dilakukan secara *online* ini dinilai cukup efektif meskipun tidak seefektif terjun langsung ke lapangan. Berbeda dengan pengawasan langsung di lapangan, maka *crew* yang terlibat dalam proses produksi *shooting* dapat langsung terpantau. Sedangkan, pengawasan (kontrol) secara *online* tidak sepenuhnya dapat terlihat aktivitas *crew* pada saat proses produksi pembuatan iklan Milo. Oleh karena itu, setiap divisi memiliki ketua divisi yang bertugas melakukan pengawasan kepada tim kerjanya. Pengawasan (kontrol) pekerjaan harus dilakukan secara *double check* karena pengawasan dilakukan secara *online*, guna menghindari terjadi kesalahan.

Penyebaran aktivitas pekerjaan yang dilakukan di rumah yang begitu cepat telah menciptakan situasi psikologis baru, dimana Tim produksi tidak terbiasa melakukan pekerjaan di rumah, Tim Produksi tidak terbiasa mendapatkan perintah langsung dari *director* melalui telepon maupun perangkat media lainnya. Bekerja dari rumah berbeda dari pekerjaan *offline* yang bersifat tradisional. Struktur, manfaat, dan kerugiannya pasti ada, sehingga pekerja tidak dapat memastikan efeknya terhadap faktor-faktor psikologis organisasi seperti komitmen organisasi (Simon et al., 2023, p. 6).

Dampak dari pandemi *COVID-19* ini, memang sangat dirasakan oleh pekerja kantoran, yang tidak terkecuali juga dialami di perusahaan *Blue Sheep Production* yang memproduksi iklan Milo Versi 22G Sachet Tahun 2020. Tim Produksi yang bekerja di perusahaan *Blue*

Sheep Production sebagian besar sebagai pekerja *freelance*. Ketika ada *job* untuk proses produksi pembuatan iklan, maka pekerja *freelance* dibutuhkan sesuai keterampilannya masing-masing guna mendukung aktivitas pekerjaan pembuatan iklan. Begitu COVID-19 merebak dan adanya peraturan dari Pemerintah yang ketat untuk mengurangi aktivitas pergerakan orang di luar rumah, maka pekerja *freelance* di perusahaan *Blue Sheep Production* ini turut terkena imbasnya. Tim produksi yang berstatus pekerja *freelance* ini tidak dapat melakukan aktivitas pekerjaan secara normal seperti biasanya dan harus menggunakan media digital untuk berkomunikasi serta berkoordinasi pekerjaan dengan Tim Produksi lainnya. Mengingat masa pandemi corona yang begitu lama, maka sebagian dari pekerja *freelance* terpaksa mencari peruntungan lain untuk menyambung hidup mereka.

Kunci untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan yang baik dan harmonis antara Tim Produksi dan manajemen yakni melakukan proses kualitas komunikasi yang tinggi yaitu lebih mengarah pada komunikasi simetris daripada komunikasi asimetris (Chen, 2008, p. 174). Secara umum, *Director* memberikan arahan tugas pekerjaan kepada Tim Produksi dan produser melalui panggilan telepon dan *zoom meet*. Kegiatan komunikasi melalui media komunikasi ini rutin dilakukan selama berlangsungnya PSBB dan WFH dikarenakan hanya media komunikasi seperti *whatsapp*, telepon, dan *zoom meet* inilah yang

dinilai efektif untuk melakukan komunikasi secara dua arah yang biasanya digunakan untuk kegiatan *meeting* dengan *agency* dan klien, *meeting* bersama tim untuk merencanakan proses dalam pembuatan iklan tersebut.

Komunikasi yang efektif dianggap sebagai fondasi organisasi saat ini yang menyoroti pentingnya komunikasi internal. Komunikasi internal adalah komunikasi mengalir di antara orang-orang dalam unit-unit kerja di organisasi (Nordin et al., 2017, p. 617). Para akademisi *Public Relations* telah menyatakan bahwa komunikasi internal simetris adalah salah satu strategi komunikasi yang paling efektif untuk menjalin hubungan diantara karyawan (Men, 2014, p. 265). Hal ini dikarenakan, komunikasi internal dapat meningkatkan kualitas hubungan di tingkat bawah yang memberikan keuntungan bagi organisasinya seperti meningkatnya produktivitas dan profitabilitas (Mishra et al., 2016, p. 184). Hal ini yang kemudian terjadi dalam proses komunikasi yang dibangun oleh tim produksi iklan di masa pandemic COVID-19, dimana komunikasi internal dimanfaatkan untuk memaksimalkan proses komunikasi antara *director* dan tim yang bekerja dalam proses produksi iklan. Tim yang dibentuk berdasarkan kemampuan yang dimiliki masing-masing anggota tim dibangun untuk mencapai tujuan bersama dan membutuhkan kemampuan manajerial yang baik untuk membangun hubungan diantara masing-masing tim produksi iklan yang mayoritas adalah pekerja *freelance*.

Penelitian yang focus pada produksi iklan dimasa pandemic ini ingin menunjukkan bahwa bekerja dari rumah dan digitalisasi adalah aspek yang tidak dapat terpisahkan dan penting bagi dunia kerja. Bekerja dari rumah memiliki berbagai manfaat, meskipun banyak penulis memperingatkan terhadap bahaya (Davis et al., 2020; Gibbs et al., 2021; Howe & Menges, 2022). Karena bekerja dari rumah akan tetap bahkan setelah pandemi *COVID-19* selesai, penting bagi perusahaan dan manajer diberi gambaran komprehensif tentang apa yang dapat dilakukan untuk kesejahteraan dan efektivitas psikologis karyawannya (Simon et al., 2023, p. 7).

Dalam penelitian ini digambarkan bagaimana proses pertukaran sosial diprakarsai oleh organisasi ketika 'persepsi umum mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi umum (karyawan) dan peduli terhadap kesejahteraan mereka' tercapai (Eisenberger et al., 1990, p. 51). Atas dasar ini, karyawan menganggap bahwa organisasi menghargai dan memperlakukan mereka secara adil, mereka akan membalas 'perbuatan baik ini dengan sikap dan perilaku kerja yang positif' (Aryee et al., 2002, p. 268).

Salah satu temuan utama adalah bahwa ketika karyawan bekerja dari rumah, beberapa fungsi laten yang diterima begitu saja dipengaruhi secara negatif, yang mungkin memiliki konsekuensi psikologis yang signifikan bagi karyawan. Berdasarkan model Simon, dkk., penelitian ini menemukan bahwa proses pertukaran sosial pada tim

produksi iklan, manajemen memberikan peluang bagi pekerja yang melakukan aktivitas pekerjaannya dari rumah, dan hal ini memiliki keunggulan sosial di tempat kerja mereka masing-masing. Hal ini juga memberikan peluang kepada anggota tim untuk menawarkan kemungkinan jadwal kerja hibrida (misal, 3 hari seminggu di kantor rumah dan 2 hari di kantor). Hal tersebut juga memberikan peluang validasi sosial terkait kontribusi karyawan untuk tujuan kerja. Bekerja dari rumah memiliki dampak positif juga kepada tim untuk tetap dapat bekerja dalam masing-masing bidang, berhubungan dengan tim dan merenungkan pencapaian sesuai tujuan. Selain benefit positif yang dirasakan tim, harga atau negative cost yang mereka bayarkan kepada manajemen adalah waktu kemampuan dan perangkat kerja yang mereka miliki sendiri, misalnya laptop dan perangkat lunak yang membantu dalam pekerjaan produksi iklan.

Temuan ini konsisten dengan argumen (Gould-Williams & Davies, 2015, p. 3) bahwa pertukaran sosial bergantung pada aktor yang mengorientasikan dirinya pada norma umum timbal balik. Tindakan positif dan bermanfaat yang diarahkan pada karyawan oleh organisasi dan/atau perwakilannya berkontribusi pada pembentukan hubungan pertukaran berkualitas tinggi yang menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk membalas dengan cara yang positif dan bermanfaat'. Manajemen berinvestasi pada perlakuan baik dan pertukaran yang sepadan dengan hasil kerja yang ditawarkan oleh tim

produksi iklan yang dominan adalah freelancer. Pekerja lepas yang direkrut dalam proses produksi iklan memiliki nilai yang berbeda-beda yang mereka bisa pegang masing-masing. Sehingga ketidak sesuaikan antara *positive benefit* dan *negative cost* yang mereka berikan akan berimbas pada capaian kinerja atau bahkan pada penarikan diri dari tim produksi iklan.

Sebagian besar penelitian tentang hubungan pertukaran antara perusahaan dan Tim produksi didasarkan pada "Teori Pertukaran Sosial". "Teori Pertukaran Sosial", dalam kondisi tertentu, mengungkapkan individu cenderung merespon secara positif terhadap orang atau orang-orang yang menguntungkan mereka (Sani et al., 2016, p.39). Interaksi relasional positif antara *director* dan Tim Produksi diberikan melalui pertukaran sosial dan dalam hal ini Tim Produksi menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk pekerjaan mereka, dan itu membuat mereka menjadi lebih kreatif dan lebih bertanggung jawab. Dan sebagai hasilnya, itu membuat efek positif dari berbagai perspektif untuk keseluruhan organisasi.

Hubungan pertukaran sosial akan terpengaruh secara positif jika Tim Produksi melihat struktur yang adil dalam organisasi tempat mereka bekerja. Karena pendekatan pertukaran sosial muncul dalam kasus hubungan antara Tim Produksi dan perusahaan mereka berdasarkan kepercayaan dan kewajiban timbal balik yang tinggi. Hubungan berdasarkan pendekatan pertukaran sosial dapat menciptakan efek menguntungkan bagi perusahaan.

Studi tentang dukungan perusahaan yang dirasakan, dan hubungan kerja mengungkapkan bahwa Tim Produksi merespons dengan sikap yang lebih positif terhadap perilaku organisasi yang positif dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi (Sani et al., 2016, p. 39).

Teori pertukaran sosial mengemukakan bahwa ada dua hubungan pertukaran yang berbeda antara Tim Produksi dan *director* mereka yang terdiri dari: pertukaran ekonomi dan pertukaran sosial (Wang et al., 2018, p. 3). Jika dilihat sebagai pertukaran (*exchange*), hubungan kerja dapat dicirikan sebagai terdiri dari pertukaran sosial dan/atau ekonomi (Gould-Williams & Davies, 2015, p. 3). Menurut (Gould-Williams & Davies, 2015, p. 3) pertukaran sosial adalah 'tindakan sukarela' yang dapat dimulai dengan perlakuan organisasi terhadap karyawannya, dengan harapan bahwa perlakuan tersebut pada akhirnya akan dibalas. Sifat pasti dan tingkat pengembalian di masa depan tergantung pada kebijaksanaan orang yang membuatnya dan dianggap sebagai fungsi dari kewajiban pribadi, rasa terima kasih, dan kepercayaan dalam organisasi.

Namun, tidak demikian halnya dengan pertukaran ekonomi, yang dicirikan oleh pengaturan kontraktual yang dapat ditegakkan melalui sanksi hukum. Jadi, menurut Gould-Williams & Davies (2015) 'Pertukaran sosial didasarkan pada pertukaran bantuan jangka panjang yang dilakukan perusahaan kepada karyawan, dimana perusahaan memberikan gaji yang sesuai tugas dan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan yang kemudian

karyawan akan memperlihatkan perilaku kinerjanya yang maksimal untuk perusahaannya'.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, dalam kaitannya dengan penelitian ini menunjukkan bahwa dikarenakan adanya pandemi COVID-19 ini, tim yang bekerja untuk proses produksi iklan menjadi lebih sedikit namun tim tetap menjalankan pekerjaan ganda (*double job*) dengan penuh semangat untuk menyelesaikan proses produksi pembuatan iklan Milo Versi 22G Sachet Tahun 2020. Tim produksi yang masih bertahan di perusahaan ini tidak terlepas dari adanya hubungan baik yang terjalin erat dengan *director*. Jalinan pertukaran sosial antara tim produksi dengan *director* menghasilkan nilai positif bagi kedua belah pihak. Hal ini juga tentu akan banyak dipengaruhi dengan penghargaan pada gaji atau pertukaran ekonomi yang dirasakan para anggota tim yang bekerja dalam produksi iklan. Pekerjaan ganda yang diemban juga berimbas pada keuntungan finansial atau gaji yang mereka dapatkan manajemen produksi.

Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan menuntut kreativitas menunjukkan sikap proaktif dalam bekerja sehingga ada kesesuaian antara bakat, kekuatan dan minat mereka dan lingkungan kerja yang berubah (Noe et al., 2018, p. 277). Dengan demikian, Tim Produksi dapat tetap ditantang dalam pekerjaan mereka, dan pada saat bersamaan dapat mempertahankan tingkat kesenangan serta semangat kerja tetap terjaga dengan baik. Dengan kata lain, ketika ingin menyusun jadwal pekerjaan untuk

Tim produksinya maka Tim Produksi ikut dilibatkan dalam proses penyusunan tersebut di tempat kerja. Tim Produksi yang terlibat di tempat kerja, memiliki rasa koneksi yang energik dan efektif dengan pekerjaan mereka dan merasa mereka mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik walaupun konteks pandemi adalah hubungan yang dibangun secara virtual.

Beberapa akademisi berpendapat bahwa keterlibatan kerja karyawan cenderung menghasilkan perilaku karyawan yang termotivasi dalam bekerja dan, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Carter et al., 2018, p. 7). Satu temuan penelitian penting yang memberikan kontribusi pada keterlibatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan berasal dari Teori Pertukaran Sosial yang artinya bahwa adanya interaksi diantara pihak yang satu dengan pihak yang lain yang saling ketergantungan secara timbal balik. Teori Pertukaran Sosial yakni karyawan mendapat kesempatan untuk belajar, adanya dukungan dari lingkungan sosial, dan adanya *feedback* dari peran kerja yang dilakukan karyawan, mereka saling berbagi tenaga yang lebih besar dan fokus.

Atas dasar ini, di mana organisasi memberikan bukti 'niat baik' terhadap karyawan, ini menimbulkan 'kewajiban' di pihak karyawan untuk membalas 'perbuatan baik' (Gould-Williams & Davies, 2015, p. 2). Secara umum telah dicatat bahwa perilaku timbal balik melampaui perilaku perjanjian kontrak. Dengan demikian, pertukaran sosial yang positif dapat

menghasilkan manfaat timbal balik baik bagi organisasi pemberi kerja maupun tenaga kerja.

Manajer dan supervisor telah ditemukan menjadi agen penting dalam proses pertukaran sosial. Telah diamati bahwa karyawan menafsirkan perilaku manajemen sebagai indikasi tanggapan organisasi (Gould-Williams & Davies, 2015, p. 2). Jika tindakan manajemen dipandang positif oleh karyawan baik dalam hal pertukaran sosial dan juga ekonomi, mereka membalasnya dengan sikap dan perilaku yang dihargai oleh organisasi.

Selain faktor ekonomi dalam hal ini gaji yang sepadan dengan besarnya tanggung jawab dan fungsi dari masing-masing anggota tim, terdapat juga beberapa faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal Tim Produksi pada iklan Milo 22G Sachet tahun 2020 ditengah wabah pandemic 19. Menurut Rakhmat (2007), faktor yang mempengaruhi komunikasi inter-personal diantaranya: (1) Percaya (*trust*), artinya tim maupun manajemen mengandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dihendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh resiko. (2) Kejujuran adalah faktor yang menumbuhkan sikap percaya. Agar sebuah pengungkapan dapat ditanggapi sebenarnya, kita harus jujur mengungkapkan diri kita kepada orang lain. (3) Sikap suportif, merupakan sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi. Orang bersikap defensif bila ia tidak menerima, tidak jujur dan tidak empatik. (4) Sikap terbuka. Sikap terbuka amat besar pengaruhnya

dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Lawan dari sikap terbuka adalah dogmatis (tertutup).

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui wawancara mendalam dengan narasumber, dapat diketahui *Director Blue Sheep Production* mempercayai (*trust*) aktivitas pekerjaan yang dilakukan *crew* Tim Produksi dan produser di dalam membuat tayangan iklan Milo 22G Sachet. Hal ini dikarenakan *Director* (pimpinan) selalu meminta progres kerja yang dilakukan produser dan *crew* tim produksi walaupun dilakukan secara *online* dengan mengirimkan email atau dikirim ke *whatsapp*. *Director* percaya (*trust*) pada *crew* tim produksi dan produser di dalam menjalankan aktivitas pekerjaan meskipun tugas pekerjaannya dilakukan di rumah (*work from home*). Begitu pula, produser juga mempercayai (*trust*) pada *crew* tim produksi di lapangan yang sedang melakukan pembuatan iklan Milo bahwa tim produksi tetap menjalankan aktivitas pekerjaannya seperti biasa meskipun dikurangi jumlah orang yang berkumpul.

Director merasa senang dan nyaman dapat bekerjasama dengan tim produksi iklan Milo dikarenakan tim produksi di dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya secara jujur. Meskipun masa pandemi *COVID-19*, tim produksi tetap tidak mengurangi jam kerja dan menyelesaikan tugas pekerjaan secara normal. Hal tersebut menjadi nilai kejujuran yang diberikan juga oleh anggota tim kepada pihak manajemen, walaupun pekerjaan dilakukan di rumah. Dengan adanya kejujuran yang

diberikan *crew* tim produksi *Blue Sheep* selama menjalankan aktivitas pekerjaan ini, produser menghargai apa yang telah dikerjakan *crew* tim produksi dengan memberikan gaji atau upah yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Baik itu *Director* maupun *crew* tim produksi yang membuat iklan Milo, kesemuanya menunjukkan sikap yang suportif (mendukung). Komunikasi interpersonal yang berlangsung diantara *crew* tim produksi menunjukkan sikap saling mendukung (*supportive*). Selama ide-ide atau gagasannya dapat menghasilkan proses produksi iklan Milo yang memuaskan dan bagus, maka *crew* tim produksi mendukungnya. Hal ini dilakukan tim produksi sebagai upaya memberikan rasa kepuasan kepada klien yang meminta dibuatkan tayangan iklan Milo yang menarik, informatif, dan persuasif.

Hal yang membuat *crew* tim produksi sukses menjalankan aktivitas pekerjaannya dalam proses produksi iklan Milo di tengah kondisi yang masih pandemi *COVID-19* adalah adanya sikap keterbukaan dalam berkomunikasi antar pribadi. *Director* sering melakukan komunikasi secara interpersonal kepada asstien *Directornya* di dalam proses pembuatan tayangan iklan Milo secara terbuka. *Director* memberikan arahan kepada assistennya di dalam proses pembuatan iklan Milo supaya tampilan iklan menjadi lebih menarik dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama.

SIMPULAN

Proses komunikasi interpersonal tim produksi pada iklan milo di tengah wabah pandemi *Covid-19* menggunakan pendekatan fungsional dimana *director* tetap meminta Tim Produksi melakukan aktivitas tugas pekerjaan masing-masing anggota tim. Sedangkan, pendekatan situasional dalam komunikasi interpersonal yang dilakukan tim produksi ialah, proses *meeting* yang memanfaatkan ruang digital seperti *zoom meeting*, penugasan dirumah, evaluasi hasil pekerjaan dengan menggunakan *google drive*.

Komunikasi internal dalam tim dimanfaatkan untuk memaksimalkan proses komunikasi antara *director* dan tim yang bekerja dalam proses produksi iklan. Tim yang dibentuk berdasarkan kemampuan yang dimiliki masing-masing anggota tim dibangun untuk mencapai tujuan bersama dan membutuhkan kemampuan manajerial yang baik untuk membangun hubungan diantara masing-masing tim produksi iklan yang mayoritas adalah pekerja freelance.

Bekerja dari rumah memiliki dampak positif juga kepada tim untuk tetap dapat bekerja dalam masing-masing bidang, berhubungan dengan tim dan merenungkan pencapaian sesuai tujuan. Selain *positif benefit* yang dirasakan tim, harga atau *negative cost* yang mereka bayarkan kepada manajemen adalah waktu kemampuan dan perangkat kerja yang mereka miliki sendiri, misalnya laptop dan perangkat lunak yang membantu dalam pekerjaan produksi iklan. Proses pertukaran sosial dapat

terlihat ketika ketidaksesuaian antara *positive benefit* dan *negative cost* yang anggota tim berikan dan akan berimbas pada capaian kinerja atau bahkan pada penarikan diri dari tim produksi iklan.

Dalam penelitian diketahui bahwa anggota tim produksi bertahan dalam tim tidak terlepas dari adanya hubungan baik yang terjalin erat. Jalinan pertukaran sosial antara Tim Produksi menghasilkan nilai positif. Hal ini juga tentu akan banyak dipengaruhi dengan penghargaan pada gaji atau pertukaran ekonomi yang dirasakan para anggota tim yang bekerja dalam produksi iklan.

Selain faktor ekonomi dalam hal ini gaji yang sepadan dengan besarnya tanggungjawab dan fungsi dari masing-masing anggota tim, terdapat juga beberapa faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal tim produksi. Hal tersebut diantaranya adalah sikap saling percaya, kejujuran, sikap saling mendukung, dan sikap keterbukaan antara tim, director dan manajemen selama proses produksi berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Agostino, D., & Costantini, C. (2022). A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 1141–1168. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1207>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. [1] S. Aryee, P. S. Budhwar, and Z. X. Chen, "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model," Vol. 285, No. April 2001, Pp. 267–285, 2002., 285, 267–285.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial lainnya* (9th ed.). Kencana.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Chen, N. (2008). Internal/employee communication and organizational effectiveness: A study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17(54), 167–189. <https://doi.org/10.1080/10670560701693146>
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons From the "New Normal." *Ergonomics in Design*, 28, 4–10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>
- DeVito, J. A. (2019). The interpersonal communication book. *Instructor*, 1, 18.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and

- employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51–59.
- Fortin, D. R., & Dholakia, R. R. (2018). Interactivity and vividness effects on social presence and involvement with a web-based advertisement. *Journal of Business Research*, 58 (3 SPEC. ISS.), 387–396. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00106-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00106-1)
- Gajić, T., Petrović, M. D., Blesic, I., & Vukolić, D. (2022). COVID-19 certificate as a cutting-edge issue in changing the perception of restaurants 'visitors Illustrations from Serbian urban centers. *Frontiers in Psychology*, October, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.914484>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals Work from Home & Productivity: Evidence from.*
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2015). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Griffin, E. M. (2011). *A first look at communication theory*. McGraw-hill.
- Howe, L. C., & Menges, J. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481–507.
- Kriyantono, R. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi Disertai contoh praktis riset media, public relations, advertising, komunikasi organisasi, komunikasi pemasaran*. Prenada Media Kencana.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2017). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Liliweri, A. (2017). *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Kencana.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2016). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2011). *Komunikasi Lintas Budaya*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (

- COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78 (April), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Nordin, S. M., Halib, M., & Ghazali, Z. (2017). Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organization. *European Journal of Social Sciences*, 24 (4), 617–624.
- Peraturan Pemerintah. 2020. *PP Nomor 21 Tahun 2020* tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). (diakses dari <https://covid19.go.id/p/regulasi/p-p-no-21-tahun-2020-tentang-psbb-dalam-rangka-penanganan-covid-19>)
- Rakhmat, J. (2007). *Psikologi komunikasi* (Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Retaduari, Elza Astari. 2020. 2 Maret 2020, Saat Indonesia Pertama Kali Dilanda Covid-19. Kompas.com. (diakses dari <https://nasional.kompas.com/read/2022/03/02/10573841/2-maret-2020-saat-indonesia-pertama-kali-dilanda-covid-19>)
- Salim, A. (2006). Teori dan Paradigma Penelitian Sosial: Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif edisi kedua. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sani, F. O. Ü., Yozgat, U., & Çakarel, T. Y. (2016). How employees' perceptions of competency models affect job satisfaction? Mediating effect of social exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(2), 36–46.
- Simon, A. C., Aranyi, G., Faragó, K., Pachner, O. C., & Kiss, O. E. (2023). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Frontiers in Psychology*, January, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : CV Alfabeta.
- Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2019). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2018). A Social Exchange Perspective of Employee – Organization Relationships and Employee Unethical Pro - organizational Behavior: The Moderating Role of Individual Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 0123456789, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3782-9>
- West, R. L., & Turner, L. H. (2020). *Introducing communication theory: Analysis and application*. Seventh edition. New York, NY: McGraw-Hill.