



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di tengah era globalisasi dan kompetisi bisnis yang terus berubah secara pesat, para karyawan perusahaan harus mampu menghadapi berbagai macam situasi dari dunia bisnis maupun lingkungan pekerjaan yang tidak menentu. Tantangan ini seringkali memberikan dampak negatif bagi para karyawan, antara lain: risiko kehilangan pekerjaan, ketidakpastian karier, kecemasan, hubungan karyawan dengan perusahaan yang tidak harmonis. Perusahaan berperan penting dalam menjaga kondisi pekerjanya agar selalu positif, produktif, dan mampu menunjukkan kualitas kerja sesuai standar perusahaan. Setiap individu yang dibimbing oleh perusahaan akan memberikan performa yang terbaik, dan merekalah yang nantinya akan berkontribusi positif terhadap perusahaan. Kinerja para karyawan pula yang nantinya akan menjadi cerminan dari perusahaan itu sendiri, di balik setiap perusahaan maju, pastinya ada orang-orang yang menjadi kunci kesuksesan tersebut.

Nilai-nilai perusahaan dapat dianalogikan sebagai sebuah kompas yang siap memberikan arah bagi setiap orang dalam mencapai tujuannya. Menurut Djajendra, praktisi di bidang budaya organisasi, dikutip dari situsnya djajendra.com (2016, diakses pada 2 Januari 2020), nilai-nilai perusahaan harus dapat berproyeksi ke masa depan dan menggambarkan bagaimana setiap individu dapat bergerak menuju masa depan dengan kreatif dan produktif.

Adanya nilai-nilai perusahaan dapat menjadi pedoman seluruh anggota organisasi untuk menjalankan tanggung jawab setiap individu secara profesional dan berkomitmen bagi organisasi itu sendiri. Maka, internalisasi nilai-nilai perusahaan harus dapat menghasilkan sikap dan perilaku kerja seperti yang dikehendaki oleh nilai-nilai tersebut.

Akan tetapi, menurut Djajendra, dikutip dari artikel yang sama, permasalahan utama yang kerap dihadapi banyak perusahaan adalah kurangnya strategi ataupun perencanaan dalam mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan kepada para karyawannya. Bila nilai-nilai perusahaan hanya terpapar sebatas dalam slogan tanpa pernah diinternalisasikan, maka nilai-nilai tersebut menjadi tidak bermakna dan tidak akan berfungsi. Nilai-nilai perusahaan akan menjadi budaya organisasi ketika telah diinternalisasikan dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai perusahaan yang sudah terinternalisasi oleh para anggotanya akan membentuk budaya organisasi yang kuat. Setiap individu akan diberdayakan di lingkungan kerja untuk bergerak dan bertindak dalam memajukan organisasi

Budaya organisasi dapat dikatakan kuat ketika para karyawan memiliki nilai-nilai saling berbagi dan saling menerima akan budaya yang telah diterapkan sebuah organisasi dalam berperilaku (Brahmansari dan Siregar, 2009, h. 46). Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang unik dan berbeda antara satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi bisa menjadi instrumen keunggulan dalam persaingan bisnis apabila budaya tersebut dapat mendukung strategi organisasi, mampu menjawab dan mengatasi tantangan

persaingan ataupun perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi secara tepat dan tanggap. Selain itu, budaya organisasi juga berperan sebagai media dalam menciptakan hubungan antara karyawan dengan organisasi sehingga karyawan akan memiliki rasa *sense of belonging* (Tanuwibowo dan Sutanto, 2014, h. 32).

Budaya perusahaan ini berusaha diwujudkan dengan *culture engagement*. Organisasi yang berhasil menciptakan *culture engagement* atau budaya keterlibatan mengakui bahwa hal ini memerlukan program, praktik, kebijakan, dan sistem yang selaras (Caldwell, Licona, & Floyd, 2015, h. 4). Schaufeli dan Bakker (2010, h. 12) menjelaskan bahwa budaya perusahaan membantu mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi. Taneja (2015, h. 51) menyebutkan pentingnya menciptakan budaya keterlibatan dalam mempertahankan kualitas sumber daya manusia terbaik dalam organisasi.

Dikutip dari sebuah artikel Harvard Business Review oleh Hedges (2018, diakses pada 5 Januari 2020), 80% *Chief Executive Officers* (CEO) zaman ini percaya bahwa kegiatan belajar merupakan bagian dari bekerja dan dianggap sebagai budaya perusahaan yang menjadi keharusan setiap karyawan. Riset menunjukkan bahwa manusia terlahir dengan naluri untuk belajar selama hidupnya. Bagi karyawan, peluang untuk pengembangan diri telah menjadi faktor terpenting kedua dalam mencapai kebahagiaan di tempat kerja (setelah sifat pekerjaan itu sendiri). Maka dari itu, wajar apabila selama bekerja, setiap individu selalu mencari cara-cara untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih

baik. Hal ini tentunya dapat dicapai dengan kegiatan pembelajaran yang dapat dilakukan di tempat kerja.

Berdasarkan pernyataan penulis artikel tersebut, Hedges mengatakan bahwa belajar dalam alur kerja merupakan salah satu kegiatan paling berpengaruh yang dapat diterapkan oleh pemimpin organisasi dan anggotanya dalam peningkatan bisnis di masa ini dan setiap organisasi dapat mengambil manfaat dari paradigma baru ini. Bersin juga berpendapat, kegiatan belajar sembari bekerja adalah bentuk inovasi yang menarik dan mulai diimplementasikan oleh banyak organisasi atau perusahaan. Pada saat seorang karyawan bekerja di kantor, muncul anggapan bahwa mereka hanya memiliki waktu belajar yang terbatas atau bahkan tidak sama sekali. Anggapan ini tidaklah salah, akan tetapi tidak sepenuhnya betul pula. Maka dari itu, banyak perusahaan yang mulai menginklusikan kegiatan belajar bagi para karyawannya.

Salah satu contohnya diulas dalam artikel lain dari Harvard Business Review oleh Zao (2019, diakses pada 5 Januari 2020), yang menceritakan Ann Schulte, sebagai Chief Learning Officer di Procter & Gamble (P&G) berpendapat bahwa pembelajaran menjadi lebih penting pada tahun 2019 daripada sebelumnya, dan hal ini tercermin dalam strategi perusahaan. P&G percaya bahwa pelajar tercepatlah yang akan menang di tengah industri yang selalu berubah dan tidak pasti. Kemampuan bereksperimen, merespon umpan balik dengan cepat, serta kemampuan beradaptasi telah menjadi keharusan kompetitif - di mana semua hal ini membutuhkan pembelajaran. Dalam upaya membantu karyawannya untuk belajar lebih cepat, P&G mengelola kegiatan

pembelajaran dan pengembangan diri untuk berfokus pada konteks bisnis secara langsung, serta menyediakan akses mudah untuk informasi, dan pelatihan yang disusun dengan cermat dan relevan yang dapat diterapkan langsung oleh para karyawan.

Sebuah riset dilakukan oleh Bersin yang dipublikasikan di situs LinkedIn, (2018, diakses pada 25 Juni 2020), di mana 2.400 responden menjawab sejumlah pertanyaan terkait waktu yang mereka luangkan di tempat kerja dan apa yang memberikan mereka rasa kepuasan (*satisfaction*) saat bekerja. Berdasarkan hasil yang dipaparkan, para karyawan yang meluangkan waktu mereka untuk belajar di tempat kerja merasa lebih menikmati pekerjaan mereka. Data menyebutkan bahwa sebanyak 47% responden jarang merasa stres, 39% menjadi lebih produktif, 23% merasa lebih siap dengan tanggung jawab lebih, dan 21% merasa lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka.

Hal-hal di atas kini telah menjadi tren di banyak perusahaan modern. Di Indonesia sendiri, sudah ada beberapa perusahaan yang mulai melibatkan aktivitas *learning* dalam bekerja. Salah satunya adalah Astra Internasional, perusahaan konglomerat multinasional yang telah berdiri sejak tahun 1957. Dikutip dari astra.co.id (diakses pada 25 Juni 2020), kegiatan pembelajaran berkelanjutan sudah menjadi ciri dan budaya yang tidak dapat dipisahkan dari Astra Internasional. Budaya pembelajaran di Astra dinamakan Astra Management Development Institute (AMDI) yang diterapkan dengan penyediaan sarana pembelajaran seperti perpustakaan, forum seminar, dan

aktivitas *sharing* yang memfasilitasi pertukaran informasi antar karyawan maupun perusahaan yang tergabung dalam Grup Astra.

Contoh perusahaan lain yang telah menerapkan kegiatan pembelajaran menggunakan *digital learning platform* adalah Starbucks, perusahaan kopi asal Amerika Serikat yang telah hadir di Indonesia sejak tahun 2002 dengan 326 gerai di 22 kota di Indonesia (dikutip dari situs starbucks.co.id, diakses pada 25 Juni 2020). Starbucks menyediakan *learning platform* digital bernama Learning Management System (LMS) untuk *training* para *barista* dengan menampilkan instruksi penggunaan mesin, cara membuat menu minuman, serta *quiz* untuk menguji kompetensi mereka (dikutip dari situs webdevstudios.com, diakses pada 25 Juni 2020).

Kegiatan pembelajaran konvensional dan digital juga berusaha diterapkan oleh PT HM Sampoerna Tbk. Dikutip dari tirto.id (2019, diakses pada 25 Juni 2020), sebagai perusahaan rokok terbesar di Indonesia, anak perusahaan PT Philip Morris Indonesia ini masih menjadi pemimpin pasar dalam industri rokok dengan menguasai pangsa pasar rokok dalam negeri hingga mencapai 33%. Dikutip dari rangkuman Bursa Efek Indonesia terkait kinerja emiten rokok tahun 2018, total volume penjualan Sampoerna sepanjang 2018 telah mencapai 101,4 miliar unit dengan kenaikan 0,1% dibandingkan tahun sebelumnya. Meski demikian, pertumbuhan penjualan tersebut terbilang lebih lambat dibandingkan perusahaan rokok lain, yakni Gudang Garam dengan pertumbuhan penjualan yang mencapai 3% (85,5 miliar unit) di periode yang sama. Persaingan ini mendorong PT HM Sampoerna Tbk. untuk terus

berinovasi dengan meningkatkan kualitas produk maupun sumber daya manusianya.

Dalam upaya meningkatkan kapasitas para pekerjanya, perusahaan rokok ini mulai menerapkan tren *learning* dengan mengadakan kegiatan pembelajaran secara konvensional lewat *training*, seminar, dan *workshop offline*, serta memunculkan *digital learning platform* bernama Three Sixty di tahun 2018 yang kini tidak lagi beroperasi. Akan tetapi, upaya perusahaan dalam menginternalisasikan budaya *learning* belum berhasil dipahami dan diterapkan secara keseluruhan oleh para karyawan. Maka, sebagai anak perusahaan dari Philip Morris International, induk perusahaan PT HM Sampoerna Tbk. mencetuskan nilai THRIVE – *Signature for Leadership* yang kemudian diaplikasikan pula di Indonesia. THRIVE – *Signature for Leadership* dibentuk untuk meningkatkan performa para karyawan yang nantinya akan digunakan untuk membangun jiwa pemimpin di Sampoerna. Nilai-nilai tersebut antara lain: *Meaning Creator*, *Forward Learning*, *Disruptive Innovator*, *Consumer at the Core*, dan *People Activator*.

Gambar 1.1 – Logo THRIVE – Signature for Leadership

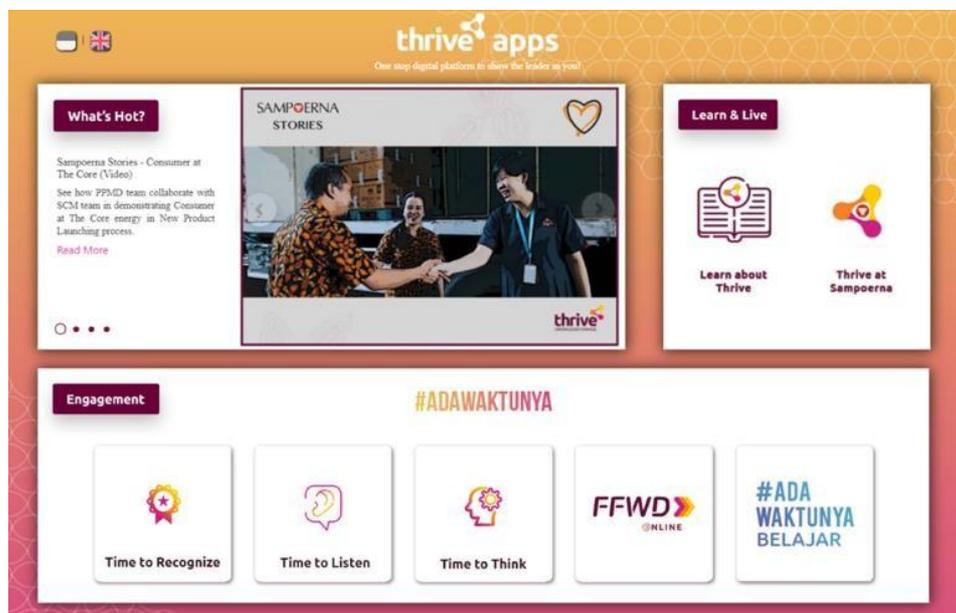


Sumber: Dokumen Internal Perusahaan, 2019

Kelima aspek dari nilai-nilai di atas berusaha diterapkan dan diimplementasikan dalam upaya Sampoerna untuk menciptakan budaya

organisasi positif antara para karyawan dengan dibuatnya program internal perusahaan bernama #AdaWaktunyaMovement, di mana #AdaWaktunyaBelajar adalah salah satu penerapannya. AWB merupakan sebuah *platform* yang mengundang para karyawan untuk memiliki cara pandang yang selalu ingin belajar demi melahirkan individu yang kian relevan dan mampu menempuh berbagai kesempatan baru yang selalu bermunculan di era transformasi ini. Setiap karyawan diharapkan untuk bisa selalu *up to date* di dunia yang penuh ketidakpastian, tidak bisa diprediksi dan selalu berubah, karena perubahan adalah hal yang tidak bisa dihindari.

Gambar 1.2 – Program Internal #AdaWaktunyaMovement

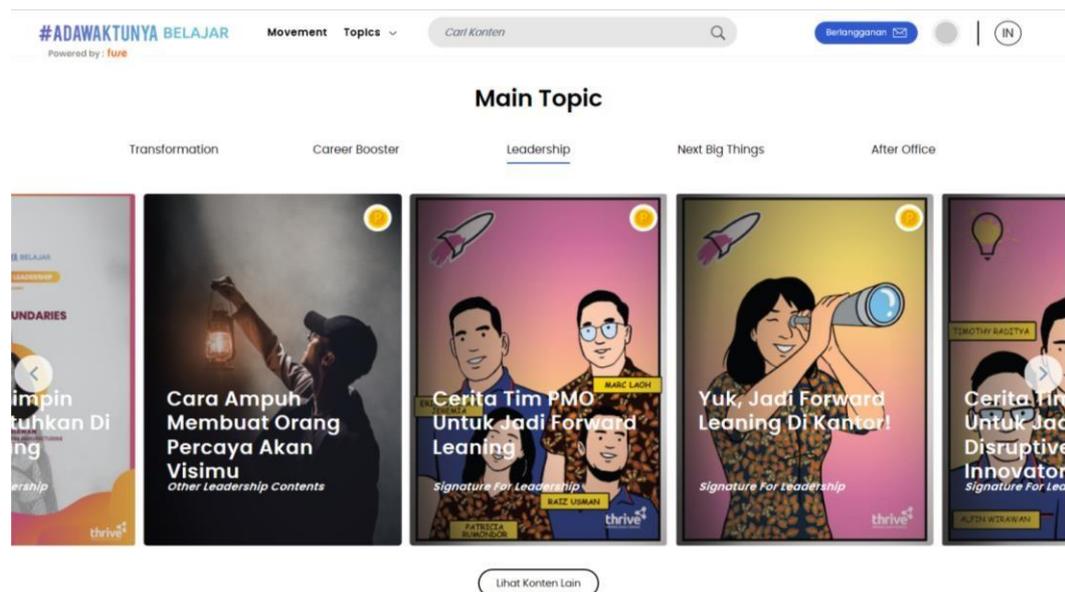


Sumber: Dokumen Internal Perusahaan, 2019

Mulai diluncurkan sejak 15 Juli 2019, *platform* khusus bagi karyawan internal Sampoerna ini menyuguhkan konten-konten harian singkat yang mudah dibaca dan menarik serta bervariasi. *Platform* ini dapat diakses oleh seluruh karyawan, mulai dari jajaran direksi, manajer hingga eksekutif, dan

karyawan non-permanen. Terdapat banyak topik yang disuguhkan, antara lain: *Career Booster, Transformation, Leadership, Next Big Things* dan *After Office*. Konten-konten tersebut disajikan dalam bentuk artikel, infografis, *podcast* hingga video singkat dari pembicara atau *workshop*. Karyawan dapat mengakses platform ini dengan laptop ataupun *smartphone* melalui peramban (*browser*) dengan menggunakan ID karyawan dan kata sandi masing-masing. Tampilan *digital learning platform* ini dapat dilihat pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3 – Digital Learning Platform #AdaWaktunyaBelajar



Sumber: Dokumen Internal Perusahaan, 2019

Dengan hadirnya *digital learning platform* ini, setiap karyawan PT HM Sampoerna diharapkan untuk mulai menerapkan kebiasaan belajar di waktu luang dengan membaca informasi dan mencari ilmu baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta pengembangan diri. Kesejahteraan karyawan adalah hal yang ingin diraih dengan tujuan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. #AdaWaktunyaBelajar hadir dalam upaya menciptakan budaya

selalu ingin belajar, di mana setiap karyawan dapat mengakses puluhan hingga ratusan konten dengan topik yang luas secara mandiri. Disinilah, *culture engagement* dapat terjadi di antara para karyawan. Hal inipun menjadi keunikan bagi PT HM Sampoerna Tbk. sendiri yang berupaya menginternalisasikan kegiatan pembelajaran mandiri (*self learning*) menggunakan sebuah *digital learning platform*.

Penelitian ini berfokus pada #AdaWaktunyaBelajar sebagai *platform* yang baru rilis untuk menelusuri strategi komunikasi yang diterapkan oleh PT HM Sampoerna Tbk. dalam upaya mensosialisasikan dan mewujudkan nilai-nilai perusahaan dan budaya organisasi antara para karyawannya. Tim Learning dari perusahaan rokok ini berupaya untuk mengenalkan *platform* kepada seluruh bagian internal perusahaan melalui berbagai strategi komunikasi yang telah dirancang, mulai dari pembuatan pesan, pemilihan media, analisis masalah dan khalayak, eksekusi program hingga *monitoring* dan evaluasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, dapat dirumuskan bahwa PT HM Sampoerna Tbk. berupaya untuk meningkatkan kualitas para sumber daya manusianya agar tetap relevan di era transformasi di mana perkembangan teknologi dan preferensi konsumen senantiasa berubah dengan pesat dan tidak dapat diduga. Perusahaan percaya bahwa salah satu solusinya adalah dengan kegiatan pembelajaran. Di PT HM Sampoerna Tbk. sendiri, budaya *learning* sudah ada sejak awal berdirinya dengan kegiatan konvensional (*coaching, training, sharing*), meski belum terinternalisasi dan masih banyak karyawan

yang belum sepenuhnya memahami ataupun melakukan *learning*. Maka, mengikuti tren perusahaan modern yang mulai menganggap *learning* sebagai bagian dari bekerja, perusahaan pun berusaha menerapkannya secara digital dan *online* dengan harapan agar seluruh karyawan dapat belajar mandiri untuk meningkatkan kapasitas diri. Dalam rangka mewujudkan nilai perusahaan THRIVE – *Signature for Leadership* agar budaya organisasi *self learning* dapat terinternalisasi dalam perusahaan, strategi komunikasi internal yang dilakukan oleh PT HM Sampoerna Tbk. merupakan salah satu bentuk dari program *employee relations* yang menggunakan media internal perusahaan, yakni *digital learning platform #AdaWaktunyaBelajar*. Penelitian ini berupaya mencari tahu dan mengelaborasi dengan rinci tahap-tahap strategi komunikasi program *#AdaWaktunyaBelajar* yang telah dilakukan dan dampak yang ditimbulkan bagi para karyawan PT HM Sampoerna Tbk.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah “Bagaimana implementasi strategi komunikasi internal PT HM Sampoerna Tbk. dalam menginternalisasikan budaya *self learning* perusahaan (studi kasus pada *digital learning platform #AdaWaktunyaBelajar*)?”

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang ada, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memaparkan bagaimana implementasi strategi komunikasi internal PT HM Sampoerna Tbk. dalam menginternalisasikan budaya *self learning* perusahaan (studi kasus pada *digital learning platform #AdaWaktunyaBelajar*).

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu komunikasi dan sebagai referensi yang bermanfaat bagi penelitian yang berfokus pada strategi komunikasi model ACADA, program *employee relations*, dan *culture engagement*.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan *input* serta *insight* bagi Tim Learning PT HM Sampoerna Tbk. untuk meningkatkan strategi komunikasi guna menginternalisasikan nilai perusahaan dan budaya perusahaan lewat penggunaan dan pengembangan *digital learning platform #AdaWaktunyaBelajar*.

1.5.3 Kegunaan Sosial

Diharapkan penelitian ini dapat menciptakan kesadaran bagi para pembaca tentang pentingnya kegiatan pembelajaran dengan membaca ataupun

mempelajari kemampuan-kemampuan baru sesuai dengan minatnya. Pembaca juga diharapkan dapat mulai menerapkan kebiasaan meluangkan sedikit waktu untuk belajar setiap harinya, karena dengan menambah wawasan, hal tersebut dapat bermanfaat bagi pengembangan diri seseorang, baik dari segi *hard skill* atau *soft skill*.

1.6 Keterbatasan Penelitian

Dari sejumlah program internal yang menjadi bagian dari #AdaWaktunyaMovement, penelitian ini hanya berfokus membahas perencanaan, eksekusi dan hasil dari program #AdaWaktunyaBelajar. Selebihnya, penelitian ini hanya memaparkan strategi komunikasi internal yang telah dilakukan oleh Tim Learning dalam menjalankan *digital learning platform* tersebut dan tidak menilai efektivitas atau tingkat keberhasilan dari program AWB.

Dalam penulisan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan praktis yang ditemukan. Pertama, karena adanya situasi pandemi COVID-19 dan ketentuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlaku sejak April 2020, pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan sepenuhnya secara virtual dengan menyesuaikan *availability* setiap informan, maka ada keterbatasan waktu ketika wawancara dilakukan sehingga hasil wawancara dengan beberapa informan dirasa kurang maksimal atau elaboratif. Selain itu, belum ada model perencanaan komunikasi yang dikhususkan untuk program internal perusahaan, terutama program *employee relations*. Dari sekian banyak model perencanaan komunikasi, model ACADA merupakan yang paling sesuai

untuk menjabarkan strategi komunikasi internal program AWB. Meski demikian, terdapat tahap yang tidak termasuk dalam model perencanaan komunikasi ACADA, maka digunakan teori tambahan *stakeholder mapping*.