



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 V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Didasari era transformasi di mana manusia sedang menghadapi dunia yang cepat berubah, tidak terprediksi, ambigu, dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat, PT HM Sampoerna Tbk. ingin menjamin seluruh karyawannya agar tetap relevan dan kompetitif. Perusahaan memandang para karyawannya sebagai aset yang harus dijaga, maka PT HM Sampoerna Tbk. senantiasa menjamin kesejahteraan seluruh pekerjanya dengan menyediakan berbagai macam fasilitas untuk mendukung pengembangan diri mereka. Salah satu program internal yang diluncurkan, sebuah *digital learning platform* bernama #AdaWaktunyaBelajar merupakan bentuk perwujudan dari nilai-nilai perusahaan THRIVE – *Signature for Leadership*. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, perusahaan berupaya menginternalisasikan budaya *self learning* di mana kegiatan belajar dianggap penting agar seluruh karyawan tetap *up to date* dan juga untuk pengembangan diri dengan menambah wawasan ataupun mempelajari kemampuan baru baik yang bersifat profesional maupun personal. Guna mewujudkan budaya organisasi tersebut, perusahaan menyediakan *digital learning platform* #AdaWaktunyaBelajar yang dapat diakses dan digunakan para karyawan PT HM Sampoerna Tbk. untuk membaca konten-konten yang bervariasi dalam segi bentuk dan topik.

Menjawab rumusan dan tujuan penelitian ini, implementasi strategi komunikasi internal PT HM Sampoerna Tbk. dalam menginternalisasikan budaya *self learning* perusahaan lewat *digital learning platform* #AdaWaktunyaBelajar, penelitian ini menggunakan sejumlah teori yang membantu proses analisis. Beranjak dari nilai-nilai perusahaan yang kemudian berupaya diwujudkan dengan program internal, PT HM Sampoerna Tbk. menggunakan komunikasi internal dan salah satu bentuk *employee relations* berupa program internal perusahaan berupa sebuah *platform* digital bernama #AdaWaktunyaBelajar. Sebelum diluncurkan hingga proses evaluasi, Tim Learning, selaku penanggung jawab AWB telah merancang strategi komunikasi yang bertujuan untuk menginternalisasikan budaya organisasi *self learning*. Penelitian kualitatif ini menggunakan model strategi komunikasi ACADA yang dikaitkan dengan implementasi yang telah dilakukan Tim Learning untuk memaparkan tahapan-tahapan yang ada.

Pengumpulan data dilakukan lewat studi pustaka serta wawancara dengan sejumlah informan yang meliputi dua anggota Tim Learning, seorang *content creator* Tim Learning, dan dua *user* #AdaWaktunyaBelajar dari divisi yang berbeda-beda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, implementasi strategi komunikasi yang dilakukan program #AdaWaktunyaBelajar terdiri dari beberapa tahapan. Tahap pertama melibatkan *assessment* yang mengidentifikasi masalah utama, yakni era transformasi atau dunia yang VUCA (*volatile, uncertainty, complex, ambiguous*) menuntut para karyawan untuk tetap relevan dengan cara belajar

(*self learning*). Selain latar belakang, penilaian masalah juga menggunakan rencana program yang sudah ada sebelumnya, di mana perusahaan telah belajar dan bangkit dari kesalahan *digital learning platform* sebelumnya yang bernama 360 (Three Sixty). Kemudian, kuantitas target audiens sebanyak kurang lebih 9000 karyawan menjadi tolak ukur potensi efektifitas dan efisiensi program yang akan dijalankan. Kedua, *communication analysis* menganalisis masalah yang sedang terjadi serta dampak yang ditimbulkan di mana *learning culture* di perusahaan sebenarnya sudah ada, akan tetapi belum dijalankan secara keseluruhan serta tidak intensif. Dikarenakan tahapan ini tidak meliputi identifikasi audiens, maka teori *stakeholder mapping* dilakukan untuk memperjelas penentuan *target audience* dari AWB yang ditujukan bagi para manajer dan karyawan PT HM Sampoerna Tbk yang bekerja di *head office* Jakarta dan Surabaya. Lalu, tahap ketiga, *design* meliputi perencanaan program dengan *digital learning platform* bernama #AdaWaktunyaBelajar, penentuan *key message*, perencanaan isi dari *platform* dan pemilihan media komunikasi *online* dan *offline* yang akan digunakan. Tahap terakhir, *action*, membahas eksekusi dari perencanaan tahap-tahap sebelumnya serta evaluasi. AWB menampilkan konten-konten dengan variasi format serta topik yang berbeda setiap harinya. Kegiatan publikasi dilakukan secara *online* (*e-mail, newsletter*) dan juga *offline* guna meningkatkan *awareness* serta *engagement* para karyawan dengan *platform*, Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan *insight platform* (*analytics*) dan *feedback* karyawan (kritik dan saran secara langsung maupun tidak langsung)

Sejak mulai beroperasi pada 15 Juli 2019, hingga memasuki tahun kedua, pembuatan #AdaWaktunyaBelajar bertujuan untuk menginternalisasikan budaya organisasi *self learning* di mana para karyawan diharapkan dapat menerapkan kebiasaan meluangkan sedikit waktu untuk belajar setiap harinya sekalipun sambil bekerja. Budaya organisasi menjadi identitas yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dalam PT HM Sampoerna Tbk. budaya organisasi menjadi unik karena tidak seperti perusahaan pada umumnya, budaya organisasi didasari oleh nilai-nilai perusahaan yang kemudian tidak hanya diimplementasikan hanya sebatas visi atau misi perusahaan, tetapi diwujudkan dengan membuat program-program internal yang nyata dan dapat digunakan untuk mendukung internalisasi budaya organisasi.

Lewat #AdaWaktunyaBelajar, perusahaan berupaya memperkuat budaya *learning* yang sedari dulu telah ada di PT HM Sampoerna Tbk agar bisa diterapkan secara lebih intensif oleh seluruh kalangan karyawan. Beranjak dari masalah kegiatan pembelajaran konvensional yang tidak menyeluruh dan kurang efektif, maka AWB diluncurkan dengan harapan mampu mempermudah kegiatan belajar sehingga budaya belajar mandiri lebih mudah untuk dilakukan. Program #AdaWaktunyaBelajar dipercaya sebagai solusi yang tepat karena *digital learning platform* ini mempermudah karyawan dari berbagai level untuk bisa memperoleh materi belajar yang sama serta menyediakan akses informasi yang lebih besar dan mudah kepada *target audience* secara menyeluruh,

sehingga seluruh karyawan perusahaan bisa mendapatkan kesempatan belajar yang sama, dan harapannya budaya *self learning* dapat lebih tertanam.

Setelah hampir satu tahun beroperasi, budaya *self learning* memang belum terbentuk dengan sempurna di PT HM Sampoerna Tbk. Namun, hadirnya *digital learning platform* AWB dinilai telah cukup menimbulkan dampak positif dalam rangka menginternalisasikan budaya tersebut. Karena tidak ada indikator kesuksesan untuk mengukur sejauh mana budaya organisasi tercipta, *culture engagement* diukur secara kuantitatif oleh Tim Learning dengan memperhatikan perkembangan *access rate* dan *engagement rate* selama tahun pertamanya beroperasi. Hasil menunjukkan bahwa sekitar 30% dari 9000 karyawan perusahaan sudah mulai membentuk kebiasaan untuk belajar mandiri, terutama dengan menggunakan *platform* AWB untuk menikmati konten-konten hampir setiap hari, maupun mengikuti acara-acara yang diadakan oleh Tim Learning atas nama AWB. Adapun faktor yang masih menghambat perkembangan *access rate* dan *engagement rate*, sebagian besar dikarenakan mayoritas karyawan masih belum memiliki cukup motivasi untuk belajar saat bekerja. Meskipun sebagian besar karyawan sudah cukup familiar dengan adanya AWB, akan tetapi, *workload* atau jadwal kerja yang padat membuat para karyawan lebih memilih berfokus pada menyelesaikan pekerjaan mereka saja. Selain itu, masih banyak karyawan yang bekerja di lapangan atau pabrik yang kesulitan mengakses *platform* AWB karena keterbatasan perangkat atau jaringan internet sehingga program internal ini tidak digunakan dengan maksimal.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Akademis

Penelitian ini menggunakan beberapa teori-teori komunikasi yang berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan, strategi komunikasi model ACADA, komunikasi internal, dan budaya organisasi. Teori-teori tersebut dirasa cukup membantu dalam meneliti, menganalisis, serta membahas strategi komunikasi sebuah program internal yang dilakukan oleh suatu organisasi ataupun perusahaan, terutama untuk program yang sedang berjalan atau telah dijalankan. Strategi komunikasi model ACADA dipilih karena tahap-tahapnya yang cukup komprehensif dalam menjabarkan setiap tahapan dalam perencanaan komunikasi yang dilakukan. Selain itu, aspek-aspek yang terlibat dalam model ini juga sesuai dengan keadaan subjek serta objek penelitian. Akan tetapi, strategi komunikasi ACADA merupakan model yang dibentuk oleh UNICEF dan ditujukan untuk membahas strategi komunikasi program-program sosial yang ditujukan bagi masyarakat atau komunitas. Meski demikian, model komunikasi ACADA tetap dapat digunakan untuk menganalisis program komunikasi internal yang dilakukan oleh sebuah korporat karena sifatnya tidak terbatas hanya untuk program-program sosial.

Dalam ilmu komunikasi, terdapat sejumlah model strategi komunikasi dengan tahapan yang beragam untuk tujuan yang berbeda-beda. Untuk setiap penelitian yang berfokus pada strategi atau perencanaan komunikasi, menentukan model strategi komunikasi yang tepat menjadi sangat penting dalam menelaah sebuah studi kasus. Setiap aspek, dan tahapan yang terlibat

dalam model komunikasi harus dipastikan berkaitan dan berkolerasi dengan subjek ataupun objek yang diteliti agar setiap tahapan dapat terpapar secara jelas sesuai dengan implementasi yang telah dilakukan oleh program.

Selain strategi komunikasi model ACADA, teori soal *culture engagement* juga sangat menarik dalam membahas penerapan budaya organisasi yang melibatkan keterlibatan anggota organisasi terhadap budaya tersebut. Namun, sumber-sumber akademis untuk teori *culture engagement* sangatlah terbatas dan belum ada buku yang benar-benar berfokus pada teori ini. Teori *culture engagement* yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari jurnal-jurnal akademis yang berisi kumpulan pendapat serta bahasan dari sejumlah pakar dan ilmuan terkait topik tersebut, tetapi tidak membahas *culture engagement* secara keseluruhan. Alangkah lebih baik apabila ke depannya, para akademisi bidang ilmu komunikasi dapat menelusuri lebih dalam lagi soal teori *culture engagement*. Adanya penulisan buku terkait teori tersebut akan sangat membantu penelitian-penelitian yang membahas penerapan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan.

5.2.2 Saran Praktis

Dalam upaya mewujudkan nilai-nilai perusahaan menjadi budaya organisasi (*self learning*) lewat program internal *digital learning platform* #AdaWaktunyaBelajar, Tim Learning PT HM Sampoerna Tbk. telah berhasil menciptakan dampak yang cukup signifikan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun. Sejak awal beroperasi pada Juli 2019, hingga memasuki tahun

kedua, per April 2020, *access rate* dan *engagement rate* dari *platform* AWB dinilai terus meningkat secara berkala. Meskipun pandemi COVID-19 yang mengharuskan sebagian besar karyawan untuk bekerja dari rumah, sempat menurunkan jumlah akses pengguna AWB, tetapi Tim Learning mampu menjaga performa dan memulihkan jumlah akses hingga kembali stabil. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan-karyawan PT HM Sampoerna Tbk. telah memulai membiasakan diri belajar secara mandiri sembari bekerja, meskipun budaya organisasi belum tertanam secara keseluruhan dikarenakan tidak semua karyawan memiliki akses maupun aktif mengakses AWB.

Agar performa #AdaWaktunyaBelajar dapat terus meningkat dan mampu meraih *access* dan *engagement rate* yang lebih tinggi, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan. Pertama, Tim Learning harus memastikan bahwa *platform* AWB sendiri dapat diakses dengan mudah oleh seluruh karyawan perusahaan. Hal ini dapat diwujudkan dengan menciptakan *mobile application* AWB yang bisa diakses lewat *smartphone* pribadi karyawan. Penggunaan *mobile apps* menjadi pilihan yang paling praktis dan efektif karena karyawan dapat mengakses aplikasi kapan saja dan di mana saja lewat *gadget* pribadi mereka. Pertimbangan lain adalah karena banyak karyawan yang tidak mendapatkan laptop kantor, tidak memiliki jaringan internet yang memadai di daerah ataupun banyak karyawan yang bekerja di lapangan atau pabrik sehingga sulit untuk menggunakan laptop kantor.

Berikutnya, Tim Learning perlu melakukan pendekatan atau promosi secara konsisten untuk terus meningkatkan *engagement platform* AWB bagi

seluruh karyawan PT HM Sampoerna Tbk. baik yang bekerja di *head office* maupun di daerah-daerah. Selain publikasi *online* dan *offline*, *engagement* berupa *event* atau aktivitas dinilai ampuh untuk menarik perhatian dan mendorong *target audience* untuk mengakses *platform* AWB. Hal ini dikarenakan interaksi langsung atau tatap muka cenderung meninggalkan kesan yang lebih berpengaruh bagi para audiens. Bagi karyawan-karyawan yang bekerja di *head office*, aktivitas dapat dilakukan dengan membagikan *reward* atau *freebies* gratis dengan syarat sang karyawan harus *subscribe* atau berlangganan ke AWB. Selain itu, Tim Learning dapat mengadakan seminar atau *workshop* interaktif dengan topik-topik menarik sehingga karyawan terdorong untuk mempelajari *skill* baru atau mengumpulkan informasi baru seputar hal-hal yang berguna bagi kehidupan profesional maupun personal mereka. Selebihnya, Tim Learning perlu senantiasa memantau *demand* dari *target audience* dengan melakukan survei, wawancara, atau FGD terkait navigasi, konten, dan inovasi yang perlu dilakukan oleh AWB. Melalui *feedback*, kritik, dan saran yang dikumpulkan secara rutin, Tim Learning dapat mengetahui dan mengevaluasi hal-hal apa saja yang perlu diubah, diganti, diperbaiki, ditambah dan ditingkatkan. Memenuhi *demands* dari *target audience* akan membantu menjaga loyalitas para pengguna untuk terus menggunakan *digital learning platform* AWB.

Sedangkan bagi karyawan-karyawan yang bekerja di daerah atau pabrik, Tim Learning perlu memikirkan ide-ide yang dapat lebih merangkul *target audience* ini. Dalam upaya menjangkau kelompok karyawan ini, akan

dibutuhkan *assessment* yang lebih komprehensif dikarenakan kebutuhan karyawan yang bekerja di daerah ataupun pabrik pastinya akan berbeda. Salah satunya adalah poin-poin nilai THRIVE – *Signature for Leadership* dan tampilan kategori artikel yang mayoritas menggunakan Bahasa Inggris serta menggunakan istilah-istilah yang sulit dimengerti masyarakat awam. Ke depannya, program AWB maupun program #AdaWaktunyaMovement lainnya dapat juga menyesuaikan karakteristik seluruh target audiens dengan menyediakan *setting* untuk Bahasa Indonesia, termasuk menerjemahkan seluruh istilah berbahasa Inggris pada fitur dan konten-kontennya. Selain itu, adanya keterbatasan perangkat, akses internet, dan cara kerja yang mengharuskan mereka untuk bekerja di lapangan, perlu dipertimbangkan dan dicari solusi yang dapat membantu mereka mendapat kesempatan yang bersama untuk belajar menggunakan *platform* AWB. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas perangkat dan akses internet yang lebih memadai, serta melakukan *campaign* khusus terkait AWB maupun program-program internal perusahaan lainnya untuk para karyawan di daerah-daerah guna mempromosikan dan menciptakan *awareness* serta *engagement*. Selebihnya, Tim Learning juga dapat menjadwalkan sesi *training*, seminar atau *workshop* bulanan khusus untuk kantor cabang daerah dengan topik yang juga menarik, disesuaikan dengan *target audience* (karena banyak buruh dengan latar belakang akademis yang tidak begitu tinggi). Setiap acara seminar atau *workshop* yang pernah diadakan dapat didokumentasikan untuk diunggah ke *platform* AWB sehingga seluruh karyawan PT HM Sampoerna Tbk. di

manapun bisa belajar dan mengonsumsi informasi yang sama tanpa batasan ruang dan waktu.