

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kesuksesan organisasi akan terhambat oleh komunikasi organisasi yang tidak efektif karena pada dasarnya keseharian seseorang tidak pernah lepas dari proses berkomunikasi, baik melalui tulisan, pembicaraan, maupun gestur tubuh (Nainggolan, 2021). Dalam dunia yang dinamis, organisasi menunjukkan kredibilitas dan kualitasnya melalui kemampuan mengantisipasi serta beradaptasi saat menghadapi setiap perubahan. Menurut Everet M. Rogers dan Rekha Agarwala (1976 dalam Trihastuti, 2019), organisasi diartikan sebagai kumpulan individu dan kelompok dalam sistem tertata yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi harus merancang strategi dan rencana yang fleksibel yang memungkinkan untuk merespons perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan dengan cepat dan keputusan tepat.

Salah satu peran yang sangat signifikan dalam kesuksesan suatu organisasi dimainkan oleh sumber daya manusia atau karyawan, mereka bertanggung jawab menjalankan dan memastikan kelangsungan operasional organisasi. Kehadiran dan kinerja karyawan bahkan menjadi nominasi atau penilaian ketika ingin menentukan organisasi terbaik dalam setiap acara penghargaan. Salah satunya, HR Asia Best Companies to Work for in Asia Awards, sebuah program penghargaan yang mengakui dan memberikan apresiasi kepada perusahaan-perusahaan yang dinilai oleh karyawan mereka sebagai tempat kerja terbaik di Asia. Penghargaan ini mencakup organisasi dari seluruh benua Asia dan diberikan kepada perusahaan yang mempraktikkan manajemen sumber daya manusia terbaik, yang tercermin dalam tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dan budaya kerja yang luar biasa. Melalui penghargaan ini, dapat dikatakan bahwa lingkungan organisasi yang baik merupakan investasi dalam kebahagiaan anggota yang pada gilirannya menjadi investasi dalam kesuksesan organisasi.

Layaknya hukum ‘tabur-tuai’, kepuasan hingga kenyamanan karyawan terhadap lingkungan kerja suatu organisasi merupakan hasil dari budaya organisasi yang ditanamkan oleh pendirinya. Budaya organisasi dimulai dengan bagaimana para pemimpin di organisasi bertindak, semakin baik pola kerja yang diterapkan maka semakin nyaman pula suasana kerja yang terbentuk. Menurut hasil survei JobStreet pada 2022 lalu, 53% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena memiliki atasan dengan karakter militer, acuh, dan paternalis. Sebaliknya, pada laporan yang diterbitkan pada November 2021 oleh Mercer Marsh Benefit (MMB), sebuah firma konsultan Sumber Daya Manusia (SDM) menyebutkan bahwa sebagian besar karyawan di Indonesia memberikan nilai tinggi pada perusahaan dengan budaya organisasi yang menyediakan dukungan baik di lingkungan kerja serta memberikan opsi kerja yang fleksibel. Terlihat bahwa perbedaan budaya dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan yang secara paralel akan berdampak pada motivasi bekerja.

Respon karyawan terhadap budaya dan beragam aspek dalam organisasi yang mempengaruhi komunikasi di dalamnya disebut sebagai iklim komunikasi organisasi. Pace dan Faules (2018 dalam Yuritano, 2022) menyebutkan bahwa iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi atau unsur organisasi yang kemudian unsur tersebut akan berpengaruh terhadap komunikasi organisasi. Apabila iklim komunikasi organisasi dirasa positif maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat. Sebagaimana yang diselidiki oleh Hakanen dan Peters yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim komunikasi organisasi yang positif dapat berkontribusi positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan (Priambodo, 2019).

Pada 15 Februari 2024, CakeResume, sebuah *top global platform* yang menghubungkan para pencari kerja dengan ribuan perusahaan terkemuka telah menyusun daftar 15 perusahaan *startup* yang memiliki peringkat DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) terbaik di Indonesia. Riset diawali dengan mengambil 50 *startup* dengan total pendanaan terbesar di Indonesia per Januari 2024 dan dilanjutkan dengan menyusun peringkat berdasarkan ulasan yang diberikan oleh karyawan

masing-masing perusahaan. Nama perusahaan yang tercantum dapat menjadi referensi tempat kerja yang telah berhasil diapresiasi oleh karyawannya karena iklim komunikasi organisasi yang adil dan inklusif. Pada gilirannya, lingkungan kerja dengan nilai kepuasan tinggi akan membangun citra, kepercayaan, dan *brand awareness* di mata publik. Dengan begitu, organisasi memiliki peluang besar untuk merekrut Sumber Daya Manusia dengan talenta unggul yang akan mendukung pertumbuhan organisasi semakin cepat.

Salah satu diantara lima belas *startup* yang mendapatkan peringkat DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) terbaik di Indonesia adalah Perusahaan XYZ, *startup* yang telah berdiri lebih dari sepuluh tahun. Riset dari CakeResume menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Perusahaan XYZ memberikan nilai di atas 4 dari 5. Lebih dari itu, beberapa tahun lalu Perusahaan XYZ juga tercatat pernah mengadakan survei internal yang menunjukkan bahwa 90% karyawan Perusahaan XYZ bersedia untuk merekomendasikan Perusahaan XYZ sebagai tempat kerja karena organisasi memberikan penghargaan dan kepuasan bagi karyawannya. Berdasarkan data tersebut, Perusahaan XYZ terlihat telah cukup berhasil membentuk iklim komunikasi organisasi yang membuat lebih dari 1000 karyawan nyaman bekerja hingga memiliki loyalitas yang tinggi. Hal tersebut tentu saja tidak terlepas dari kerja keras komunikasi internal organisasi yang terus menanamkan budaya organisasi.

Menariknya, Perusahaan XYZ belum pernah mendapatkan penghargaan terkait lingkungan kerja dan baru saja melewati proses akuisisi dan *merger* dalam beberapa tahun kebelakang. Pada tahun 2020, Perusahaan XYZ melakukan *merger* dengan sebuah perusahaan agensi penyedia teknologi Indonesia yang telah berpengalaman selama dua puluh tahun dalam menyediakan solusi di bidang Magento. Kemudian, pada tahun 2021, Perusahaan XYZ melakukan proses akuisisi terhadap sebuah *platform* yang mengintegrasikan *Commerce, Content, dan Community*. Lalu, pada tahun 2022, Perusahaan XYZ juga mengakuisisi perusahaan ritel berbasis teknologi yang menyediakan berbagai produk dan layanan digital. *Merger* dan akuisisi sesungguhnya merupakan tantangan bagi setiap organisasi karena hal ini akan

membuat dua organisasi yang memiliki dua budaya berbeda dipaksa menyatukan atau bahkan membangun budaya organisasi dari awal. Kejelasan budaya organisasi menjadi sebuah keharusan karena apabila budaya organisasi tidak kuat maka akan menghambat bahkan menurunkan kinerja organisasi (Xaverius, 2023).

Langkah pertama untuk mengawasi, mengembangkan, dan menjalankan budaya organisasi adalah dengan membangun komunikasi organisasi yang terstruktur. Komunikasi organisasi merupakan proses pengelolaan dan penyampaian pesan dari organisasi kepada para pemangku kepentingan secara efektif, konsisten, dan terarah. Komunikasi organisasi berfungsi sebagai cara untuk menyampaikan visi, misi, dan informasi penting kepada seluruh internal organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama (Morissan, 2020). Dalam konteks ini, komunikasi internal organisasi merupakan alat yang tepat untuk menyampaikan arahan ke mana organisasi ingin di bawa agar seluruh karyawan bergerak searah.

Proses komunikasi internal organisasi merupakan variabel bebas di lingkungan organisasi yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja setiap individu di dalamnya (Nainggolan, 2021). Komunikasi internal organisasi merupakan seluruh proses penyampaian pesan melalui berbagai media dan kegiatan yang terjadi di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, komunikasi internal organisasi akan menjahit seluruh pertukaran informasi dari posisi teratas atas hingga ke bawah organisasi secara terstruktur. Lebih dari itu, komunikasi internal juga memiliki kontribusi yang sangat besar dalam membentuk serta menanamkan budaya organisasi suatu organisasi. Mengacu kepada model dinamika identitas organisasi, komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, semakin efektif organisasi dalam berkomunikasi maka semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk (Melewar, 2017).

Perusahaan XYZ memiliki *department* PC3, yaitu *People & Culture* dan *Corporate Communication* sebagai alat utama dalam menjalankan komunikasi internal. Sesuai dengan namanya, *department* tersebut berfokus pada sumber daya manusia, budaya organisasi, dan seluruh komunikasi internal di Perusahaan XYZ. Secara khusus, divisi *People & Culture* bertanggung jawab untuk menanamkan

budaya organisasi melalui kegiatan dan pesan-pesan yang meningkatkan *well-being* karyawan Perusahaan XYZ. Sedangkan, tanggung jawab utama divisi *Corporate Communication* adalah menyampaikan pesan kepada seluruh karyawan, termasuk pihak management dan menyisipkan budaya organisasi melalui pesan tersebut.

Seluruh tindakan Perusahaan XYZ merujuk pada budaya organisasi yang pada umumnya diringkas dalam tiga rangkaian *company values*, yaitu: *Begin*, artinya Perusahaan XYZ merupakan perusahaan yang bekerja dengan berpikir luas dan terus berani berinovasi serta berinisiatif untuk menerima tantangan pada setiap pembaharuan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan bersama; *Connect*, artinya Perusahaan XYZ bertindak sebagai sosok berpengetahuan luas yang melayani dengan mendengar untuk mengerti dan berkomunikasi dengan jelas; *Deliver*, artinya Perusahaan XYZ dapat diandalkan karena akan bertanggung jawab pada setiap keputusan dan tindakan serta menyelesaikan masalah secara sigap dengan memaksimalkan sumber daya yang ada. Ketiga *company values* tersebut menggambarkan prinsip yang menjadi panduan dasar perilaku semua elemen dalam Perusahaan XYZ yang kemudian akan tercerminkan dalam iklim komunikasi organisasi. Pada dasarnya, Budaya organisasi merupakan bentuk abstraksi dari kepentingan organisasi yang melekat pada sikap dan perilaku organisasi yang menjadi sebuah standar dalam bekerja (Wahyudi, 2021).

Keseluruhan budaya organisasi Perusahaan XYZ yang telah disebutkan kemudian diturunkan melalui komunikasi internal ke dalam beberapa strategi membentuk iklim komunikasi organisasi positif. Pertama, setiap kurun waktu tertentu Perusahaan XYZ mengadakan acara *internal bonding* dengan berbagai tema, salah satunya adalah *sport festival*. Terdapat beberapa rangkaian acara pada festival ini, yaitu turnamen futsal, turnamen *E-Sport*, hingga sesi *pound-fit* bersama. Tujuan acara ini adalah untuk mempromosikan budaya organisasi yang menekankan pentingnya melayani orang lain dengan memperhatikan kesejahteraan kita sendiri melalui kegiatan olahraga bersama, dengan harapan tubuh menjadi lebih sehat dan bugar. Selanjutnya, acara ini juga mencerminkan semangat kolaboratif dalam mencapai tujuan bersama melalui sebuah turnamen di mana peserta harus

bekerja sama untuk mencapai gol atau poin. Lebih dari itu, melalui acara *sport festival* seluruh karyawan dapat menjalin relasi lebih luas dengan tim atau individu lainnya.

Kedua, Perusahaan XYZ mengadakan *learning expo* selama dua hari sebagai kegiatan untuk melatih *skill* karyawannya. *Training* diberikan oleh *high performer* karyawan Perusahaan XYZ yang telah ahli pada bidang dan topik pembicaraan yang dibahas. Beberapa topik pada acara ini adalah mengenai *growth mindset*, *account management fundamentals*, *effective communication*, dan topik lainnya. Pada akhir setiap sesi, seluruh peserta *training* akan diberikan studi kasus yang kemudian harus diselesaikan bersama-sama sehingga ada kesempatan untuk kembali berkenalan satu sama lain.

Ketiga, Perusahaan XYZ menyediakan *idea box* sebagai sarana untuk memfasilitasi keterbukaan berkomunikasi yang selalu dapat diakses melalui intranet. Melalui *idea box*, seluruh karyawan dapat menyampaikan saran, kritik, atau pertanyaan kepada pihak-pihak terkait, termasuk para C-Level. Beberapa pesan yang masuk akan dibahas saat sesi *wide town-hall* berlangsung setiap bulannya sebagai wujud keterbukaan. Lebih dari itu, terdapat inovasi atau ide baru yang muncul dari *idea box* yang kemudian ditindaklanjuti sehingga tercipta suasana inklusif. Dengan *idea box*, suara karyawan Perusahaan XYZ menjadi penting dan setiap individu nya merasa dilibatkan.

Dengan menempatkan komunikasi internal sebagai sarana utama dalam membentuk iklim komunikasi yang positif, Perusahaan XYZ mengimplementasikan beberapa strategi seperti *internal bonding*, *training*, hingga *idea box*. Fokus penelitian ini mengidentifikasi strategi komunikasi internal yang telah diterapkan oleh Perusahaan XYZ yang pada gilirannya telah membawa mereka masuk ke dalam lima belas besar *startup* dengan reputasi DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) terbaik di Indonesia menurut CakeResume. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih mendalam tentang strategi komunikasi internal yang efektif dalam membentuk iklim komunikasi organisasi dengan menggunakan

konsep Iklim Komunikasi Organisasi dari Pace & Faules (2013), komunikasi organisasi, komunikasi internal, dan budaya organisasi sebagai landasan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Perusahaan XYZ memanfaatkan komunikasi internal dalam membentuk iklim komunikasi organisasi yang positif. Berbagai strategi seperti *internal bonding*, *training*, hingga memanfaatkan *idea box* digunakan Perusahaan XYZ sebagai sarana untuk memperkuat suasana positif di dalam komunikasi organisasi. Oleh karena itu, fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi strategi komunikasi internal yang telah diterapkan oleh Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi yang pada akhirnya membawa mereka masuk ke dalam lima belas besar *startup* dengan reputasi DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) terbaik di Indonesia menurut CakeResume.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah yang sudah dirumuskan, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang menjadi dasar penelitian ini adalah bagaimana strategi komunikasi internal Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang dirumuskan, dapat dijabarkan bahwa tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi komunikasi internal Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi.
2. Memahami peranan strategi komunikasi internal Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai komunikasi internal, budaya organisasi, dan iklim komunikasi organisasi. Selain itu, penelitian iklim komunikasi organisasi di Perusahaan XYZ dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa dan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu komunikasi, khususnya dalam kajian komunikasi organisasi.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian diharapkan dapat memberikan contoh konkret bagaimana strategi perusahaan Perusahaan XYZ menanamkan budaya perusahaan melalui komunikasi internal dalam membentuk iklim komunikasi organisasi. Selain itu, penelitian juga berkontribusi dalam mengidentifikasi bagaimana dan apa saja strategi komunikasi internal yang telah berhasil membentuk iklim komunikasi organisasi positif sehingga layak untuk dipertahankan serta dikembangkan di Perusahaan XYZ kedepannya. Penelitian ini akan berguna untuk memperluas perspektif mengenai pentingnya menanamkan budaya organisasi melalui komunikasi internal yang strategis untuk membentuk iklim komunikasi organisasi yang positif.

1.5.3 Kegunaan Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi masyarakat, terutama kepada organisasi dalam menerapkan strategi menggunakan komunikasi internal organisasi untuk menanamkan budaya organisasi sebagai upaya membentuk iklim organisasi yang positif.

1.5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang ditetapkan. Pertama, peneliti diminta Perusahaan XYZ untuk menyamarkan seluruh identitas perusahaan sebagai bentuk *data protection*. Kedua, fokus penelitian terbatas pada strategi yang dilakukan dalam komunikasi internal Perusahaan XYZ. Ketiga, pembahasan penelitian dibatasi hanya pada aspek komunikasi internal organisasi dan budaya organisasi tanpa mempertimbangkan faktor organisasi lain yang mungkin berperan dalam membentuk iklim komunikasi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini secara spesifik membatasi cakupannya untuk mengeksplorasi dinamika komunikasi internal dalam membentuk iklim komunikasi organisasi di Perusahaan XYZ.

