



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, 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.

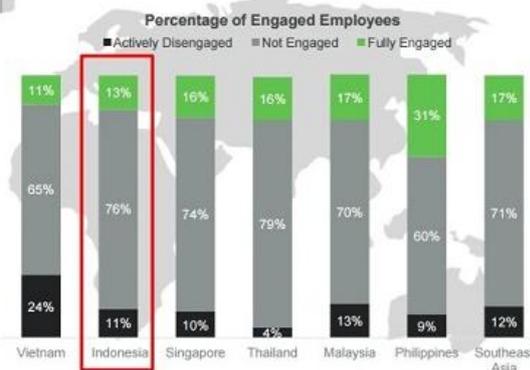
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan tidak dapat terlepas dari sejumlah permasalahan dalam menjalankan bisnisnya. Tidak hanya permasalahan dari eksternal perusahaan yang menghampiri. Akan tetapi, permasalahan yang datang dari internal perusahaan juga kerap terjadi. Salah satu permasalahan internal perusahaan adalah soal hubungan ketenagakerjaan, yakni keterikatan atau keterlibatan karyawan dengan perusahaan (*employee engagement*). Hal ini ditunjukkan dari hasil survei *US Chief Corporate Communicator Opinion on Practice and Trends* yang menyatakan bahwa persoalan terkait *employee engagement* termasuk dalam tiga topik masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan (Goodman, dkk dalam Welch, 2011, h. 328).

**Gambar 1.1**  
***Employee Engagement di Indonesia Tahun 2016 - Gallup***



Sumber: <https://portalhr.com/survei/gawat-pekerja-di-indonesia-80-not-engaged-lantas-apa-solusinya/>

Berdasarkan survei Gallup tahun 2016 (Portalhr.com, 2016, para. 2) pada Gambar 1.1 di atas, karyawan yang benar-benar terikat dengan

perusahaan tempatnya bekerja di Indonesia hanya sebesar 13%. Angka tersebut menjadikan Indonesia menempati peringkat kedua terendah di antara lima negara Asia Tenggara lainnya dalam survei, yakni Vietnam, Singapura, Thailand, Malaysia, dan Filipina.

Menurut Harter, Schmidt, & Hayes (2002, h. 268-279), *employee engagement* adalah keterikatan dan antusiasme seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan memperhatikan persoalan *employee engagement*, perusahaan dapat membentuk karyawan yang terikat secara kognitif, fisik, dan emosional terhadap perusahaan tempatnya bekerja (Kahn, dalam Kular, dkk, 2008, h. 3).

Dipaparkan pula bahwa tingkat *employee engagement* yang baik dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang positif, perusahaan memiliki tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas, dan profit yang lebih tinggi, serta *turnover* atau tingkat perputaran karyawan yang rendah (Harter, Scmidt, & Hayes, 2002, h. 268-279). Dalam persoalan *turnover* dalam suatu perusahaan seringkali disebabkan oleh retensi, remunerasi, dan jenjang karier (Radjasa, 2015, para. 3). Dalam penelitian Bedarkar & Pandita (2014, h. 111-113), faktor kepemimpinan, komunikasi, dan *work life balance* juga dapat memengaruhi tingkat *employee engagement*.

Jika sejumlah faktor tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan, maka tingkat *employee engagement* yang diperoleh akan rendah. Ketika tingkat *employee engagement* rendah, hal ini dapat memengaruhi performa karyawan sekaligus perusahaan (Smith & Markwick dalam Bedarkar & Pandita, 2014, h.

112). Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya-upaya tertentu untuk memastikan para karyawan terikat dengan perusahaan sehingga karyawan bertahan dan tidak mudah berpaling pada perusahaan lain.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* termasuk persoalan penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dengan mengelola komunikasi yang berlangsung. Salah satu perusahaan yang telah menyadari akan pentingnya *employee engagement* adalah Coca-Cola Amatil Indonesia (CCAI) yang merupakan sebuah perusahaan yang menawarkan berbagai produk minuman di Indonesia, seperti Coca-Cola, Sprite, Fanta, dan Frestea.

Hal tersebut dapat dilihat melalui situs resmi CCAI yang menyampaikan bahwa perusahaan mengelola *employee engagement* karena ingin memastikan setiap karyawan memiliki akses yang sama terhadap informasi bisnis, perusahaan, dan melihat bagaimana peran masing-masing karyawan untuk dapat berkontribusi dalam mencapai visi perusahaan. Strategi komunikasi internal sebagai upaya yang diimplementasikan oleh CCAI meliputi *Townhall*, Bapak/Ibu Program, penggunaan intranet, majalah internal *Antarkita*, dan *newsletter* yang berisikan sejumlah berita dari presiden direktur CCAI.

Berbicara mengenai salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk membangun *employee engagement*, penting bagi perusahaan untuk melakukan pengelolaan komunikasi internal perusahaan, baik komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal, maupun lintas-saluran. Keempat jenis komunikasi

tersebut berlangsung sebagai proses penyampaian pesan dalam suatu organisasi (Pace & Faules, 2000, h. 184-197). Peran dalam mengelola komunikasi internal yang terjadi antara seluruh karyawan merupakan tanggung jawab *corporate communication* (Argenti dalam Cornelissen, 2014, h.4). Selain arah aliran informasi dalam komunikasi, *corporate communication* juga berperan untuk mengelola seluruh aktivitas atau program komunikasi internal di suatu perusahaan. Dalam praktiknya, *corporate communication* kerap melakukan kolaborasi atau kerja sama dengan *human resource* dalam merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi internal (Argenti, 2010, h. 60).

Dalam penelitian ini, analisis dilakukan salah satu unit bisnis baru Kompas Gramedia, yaitu PT Gramedia Digital Nusantara. Melihat perkembangan teknologi yang semakin canggih, Kompas Gramedia turut membangun unit-unit bisnis yang termasuk dalam *Group of Digital*. Salah satu unit bisnis yang bergerak di bidang digital adalah PT Gramedia Digital Nusantara yang berdiri secara resmi pada tahun 2016. Hingga kini, PT Gramedia Digital Nusantara memiliki beberapa produk bisnis, seperti Jurnal Ruang, *e-perpus*, hingga *Gramedia.com*.

Sebagai unit bisnis Kompas Gramedia yang baru resmi berdiri selama dua tahun, disampaikan oleh bagian *Human Resource* (HR) PT Gramedia Digital Nusantara bahwa persoalan *turnover* atau tingkat perputaran karyawan turut berkontribusi pada keterikatan karyawan atau *employee engagement*. Ketika terdapat karyawan yang mengundurkan diri dari

perusahaan, jumlah karyawan baru yang masuk untuk menggantikan posisi yang kosong bertambah. Kenaikan jumlah karyawan baru inilah yang memberi kontribusi pada situasi *employee engagement*. Hal tersebut disebabkan oleh perlunya karyawan baru dalam beradaptasi dengan karyawan lama sehingga komunikasi dapat terjalin secara lancar dan intens.

Berdasarkan persoalan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui upaya terkait strategi komunikasi internal yang dilakukan untuk merangkul seluruh karyawan PT Gramedia Digital Nusantara untuk membentuk keterikatannya dengan perusahaan. Dengan begitu, ketika karyawan yang baru bergabung dengan PT Gramedia Digital Nusantara terikat secara kognitif, fisik, dan emosional dengan perusahaan tempatnya bekerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, *employee engagement* termasuk persoalan penting yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan. Salah satu dampak *employee engagement* bagi perusahaan adalah tingkat pertukaran karyawan atau yang biasa dikenal dengan istilah *turnover* karyawan. Begitu pula yang dialami oleh PT Gramedia Digital Nusantara yang merupakan unit bisnis Kompas Gramedia yang baru berdiri selama dua tahun.

PT Gramedia Digital Nusantara mengalami *turnover* karyawan di mana terdapat peningkatan karyawan baru yang bergabung sebagai anggota perusahaan. Untuk membuat karyawan baru nyaman dalam berkomunikasi dalam lingkungan pekerjaannya, perusahaan perlu berupaya merancang

strategi komunikasi internal. Hal ini bertujuan untuk dapat menciptakan dan mengimplementasikan aktivitas atau program komunikasi internal yang merangkul seluruh karyawan, dari karyawan lama hingga karyawan baru. Melihat hal tersebut, peneliti bermaksud untuk menganalisis bagaimana peran komunikasi internal dalam membangun *employee engagement* di salah satu unit bisnis baru Kompas Gramedia, yakni PT Gramedia Digital Nusantara

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang sudah diuraikan dalam latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses komunikasi internal yang terjadi di PT Gramedia Digital Nusantara?
2. Bagaimana penerapan program komunikasi internal yang terjadi di PT Gramedia Digital Nusantara?
3. Bagaimana peran komunikasi internal dalam membangun *employee engagement* di PT Gramedia Digital Nusantara?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari diadakannya penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana proses komunikasi internal yang terjadi di PT Gramedia Digital Nusantara
2. Mengetahui bagaimana penerapan program komunikasi internal yang terjadi di PT Gramedia Digital Nusantara?

3. Bagaimana peran komunikasi internal dalam membangun *employee engagement* di PT Gramedia Digital Nusantara?

## 1.5 Kegunaan Penelitian

### a. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penelitian dalam bidang komunikasi organisasi, terutama komunikasi internal suatu perusahaan. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pedoman bagi penelitian selanjutnya yang ingin membahas mengenai peran komunikasi internal dengan kajian perusahaan lain.

### b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini berusaha untuk memaparkan analisis, kritik, dan saran mengenai peran komunikasi internal Kompas Gramedia dalam membangun *employee engagement*, terutama pada unit bisnis Kompas Gramedia baru yang diamati, yakni PT Gramedia Digital Nusantara.

## 1.6 Keterbatasan Penelitian

Batasan penelitian dibuat karena adanya keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini. Batasan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan informan di luar *Corporate Communication* dan *Human Resource* PT Gramedia Digital Nusantara hanya dilakukan kepada satu karyawan, yaitu dari divisi *marketing*.