

HALAMAN JUDUL
PERAN *MIDDLE MANAGEMENT* DALAM MEMBANGUN
***EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI KOMUNIKASI**
INTERNAL
DI PT IMUSED SATRIA MUDA, BANYUMAS, JAWA TENGAH

SKRIPSI

Program Sarjana (S1) – Program Studi Ilmu Komunikasi



Disusun Oleh :

Uun Wijianto

32802300134

PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS BAHASA DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2025

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Uun Wijianto
NIM : 32802300134
Fakultas : Bahasa dan Ilmu Komunikasi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Peran *Middle Management* dalam Membangun *Employee Engagement* melalui Komunikasi Internal di PT IMUSED Satria Muda, Banyumas, Jawa Tengah” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri. Adapun kutipan atau pendapat dari karya orang lain yang terdapat dalam skripsi ini telah dicantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan hasil plagiarisme atau pelanggaran terhadap etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Sultan Agung.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran.

Banyumas, 07 Februari 2026

Pembuat Pernyataan



Uun Wijianto

32802300134

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Peran *Middle Management* dalam *Membangun Employee Engagement* Melalui Komunikasi Internal di PT IMUSED
Satria Muda, Banyumas, Jawa tengah

Nama Penyusun : Uun Wijianto

NIM : 32802300134

Fakultas : Bahasa dan Ilmu Komunikasi

Semarang, 25 Februari 2026

Menyetujui

Pembimbing :

Mahasiswa :

Trimannah, S.Sos., M.Si

Uun Wijianto

NIK. 211109008

NIM. 32802300134



Mengetahui,

Dekan Fakultas Bahasa dan Ilmu Komunikasi



Trimannah, S.Sos., M.Si

211109008

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Peran *Middle Management* dalam *Membangun Employee Engagement* Melalui Komunikasi Internal di PT IMUSED
Satria Muda, Banyumas, Jawa tengah

Nama Penyusun : Uun Wijianto

NIM : 32802300134

Fakultas : Bahasa dan Ilmu Komunikasi

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Strata 1

Semarang, 25 Februari 2026

Penulis



Uun Wijianto

32802300134

Dosen Penguji :

1 . Hj. Iky Putri Aristhya, S.I.Kom., M.I.Kom (

NIK. 211121020

2 . Dr. Hj. Made Dwi A, S.Sos., M.Si., M.I.Kom

NIK. 211109006

3. Trimanah, S.Sos., M.Si (

NIK. 211109008



Mengetahui,

Dekan Fakultas Bahasa dan Ilmu Komunikasi



Trimanah, S.Sos., M.Si

211109008

MOTTO

“Jika kamu tidak sanggup menahan lelahnya belajar, maka kamu harus sanggup menahan perihnya kebodohan”

-Imam Syafi'i-



HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan hormat, skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat, kekuatan, dan petunjuk-Nya dalam setiap proses kehidupan penulis.
2. Kedua orang tua saya, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan kasih sayang tanpa henti.
3. Keluarga kecil saya dan orang-orang terdekat, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan studi.
4. Para Manager, Head dan Staff di PT IMUSED Satria Muda yang sudah memberikan kontribusi terhadap penelitian sampai selesai.
5. Para dosen Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
6. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam proses penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi bagian dari perjalanan akademik penulis ke depan.

ABSTRAK
PERAN *MIDDLE MANAGEMENT* DALAM MEMBANGUN
***EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI KOMUNIKASI**
INTERNAL DI PT IMUSED SATRIA MUDA, BANYUMAS,
JAWA TENGAH

Uun Wijianto

Perkembangan organisasi berbasis digital menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Salah satu faktor penting dalam membangun *employee engagement* adalah komunikasi internal yang dijalankan secara efektif, khususnya pada level *middle management* yang berperan sebagai penghubung antara kebijakan manajemen puncak dan praktik kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda, Banyumas, Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif dan bersifat deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang terdiri dari *middle management* dan karyawan. Analisis data dilakukan dengan menafsirkan pengalaman dan pemaknaan informan terhadap praktik komunikasi internal yang berlangsung dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *middle management* memiliki peran strategis dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal yang bersifat terbuka, kontekstual, dan responsif. Komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi kerja, tetapi juga membentuk pemahaman, kejelasan peran, serta rasa keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan fenomena kontekstual yang dipengaruhi oleh kualitas interaksi komunikasi antara *middle management* dan karyawan dalam lingkungan kerja organisasi berbasis digital.

Kata kunci: *middle management*, komunikasi internal, *employee engagement*, komunikasi organisasi.

ABSTRACT
**THE ROLE OF MIDDLE MANAGEMENT IN BUILDING
EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH INTERNAL
COMMUNICATION AT PT IMUSED SATRIA MUDA,
BANYUMAS, CENTRAL JAVA**

Uun Wijianto

The development of digital-based organizations requires human resource management that is oriented not only toward performance, but also toward employee engagement. One of the key factors in building employee engagement is effective internal communication, particularly at the middle management level, which serves as a bridge between top management policies and employees' daily work practices. This study aims to understand the role of middle management in building employee engagement through internal communication at PT IMUSED Satria Muda, Banyumas, Central Java.

This research employs a qualitative approach with an interpretive paradigm and uses a descriptive research design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving informants consisting of middle management and employees. Data analysis was conducted by interpreting the experiences and meanings constructed by informants regarding internal communication practices in their daily work activities.

The findings indicate that middle management plays a strategic role in fostering employee engagement through internal communication that is open, contextual, and responsive. Internal communication functions not only as a means of delivering work-related information, but also as a process that shapes employees' understanding, role clarity, and sense of involvement within the organization. This study emphasizes that employee engagement is a contextual phenomenon influenced by the quality of communicative interactions between middle management and employees within a digital-based organizational environment.

Keywords: middle management, internal communication, employee engagement, organizational communication.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran *Middle Management* dalam Membangun *Employee Engagement* melalui Komunikasi Internal di PT IMUSED Satria Muda, Banyumas, Jawa Tengah”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Komunikasi pada Fakultas Bahasa dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Sultan Agung.

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai tantangan, baik dalam proses akademik maupun pengumpulan data penelitian. Namun, berkat bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu komunikasi, khususnya dalam kajian komunikasi organisasi, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Banyumas, 07 Februari 2026

Penulis



Uun Wijianto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	8
1.4.3 Manfaat Sosial.....	9
1.5 Kerangka Teori/Konsep.....	9

1.5.1 Paradigma Penelitian.....	10
1.5.2 State Of Art	11
1.5.3 Kerangka Penelitian	16
1.5.4 Konsep dan Kajian Teori.....	19
1.6 Operasionalisasi Konsep	24
1.6.1 Middle Management	25
1.6.2 Komunikasi Internal.....	25
1.6.3 Employee Engagement.....	26
1.6.4 Outcome Organisasi.....	27
1.7 Metode Penelitian.....	28
1.7.1 Desain Penelitian.....	28
1.7.2 Situs Penelitian.....	29
1.7.3 Subjek Penelitian.....	29
1.7.4 Jenis Data.....	30
1.7.5 Sumber Data.....	30
1.7.6 Teknik Pengumpulan Data	31
1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data (Miles & Huberman).....	32
1.7.8 Kualitas Data.....	33
1.7.9 Etika Penelitian	33
1.7.10 Prosedur Penelitian.....	34
1.8 Sistematika Penelitian	35
BAB II	37
DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN.....	37
2.1 Gambaran Umum PT IMUSED Satria Muda	37
2.2 Karakteristik Proses Kerja dan Ritme Organisasi Digital.....	38

2.3 Profil Organisasi dan Struktur PT IMUSED Satria Muda	39
2.4 Media dan Praktik Koordinasi Internal	42
2.5 Karakteristik Sumber Daya Manusia di PT IMUSED Satria Muda	43
2.6 Ringkasan Konteks SDM dan Tantangan Retensi.....	44
2.7 Dinamika Komunikasi Internal di PT IMUSED Satria Muda	45
2.8 Posisi dan Peran Middle Management dalam Organisasi	46
2.9 Konteks Employee Engagement di PT IMUSED Satria Muda	48
2.10 Praktik Briefing, Monitoring, dan Pelaporan Kerja	49
BAB III.....	51
HASIL PENELITIAN (PENYAJIAN DATA)	51
3.1 Gambaran Umum Proses Penelitian.....	51
3.2 Peran Middle Management dalam Komunikasi Internal	52
3.3 Pola Komunikasi Internal di PT IMUSED Satria Muda	54
3.4 Pengalaman Karyawan terhadap Komunikasi Atasan.....	55
3.5 Kondisi Employee Engagement Karyawan	56
3.6 Dampak Komunikasi Internal terhadap Pengalaman Kerja Karyawan.....	57
BAB IV	60
HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Peran Middle Management dalam Membangun Employee Engagement melalui Komunikasi Internal.....	60
4.2 Pola Komunikasi Internal dan Dinamika Hubungan Kerja.....	61
4.3 Pengalaman Karyawan sebagai Dasar Pembentukan Employee Engagement	62
4.4 Komunikasi Internal sebagai Faktor Pendorong Employee Engagement...	63
4.5 Dampak Kontekstual Employee Engagement terhadap Outcome Organisasi	65

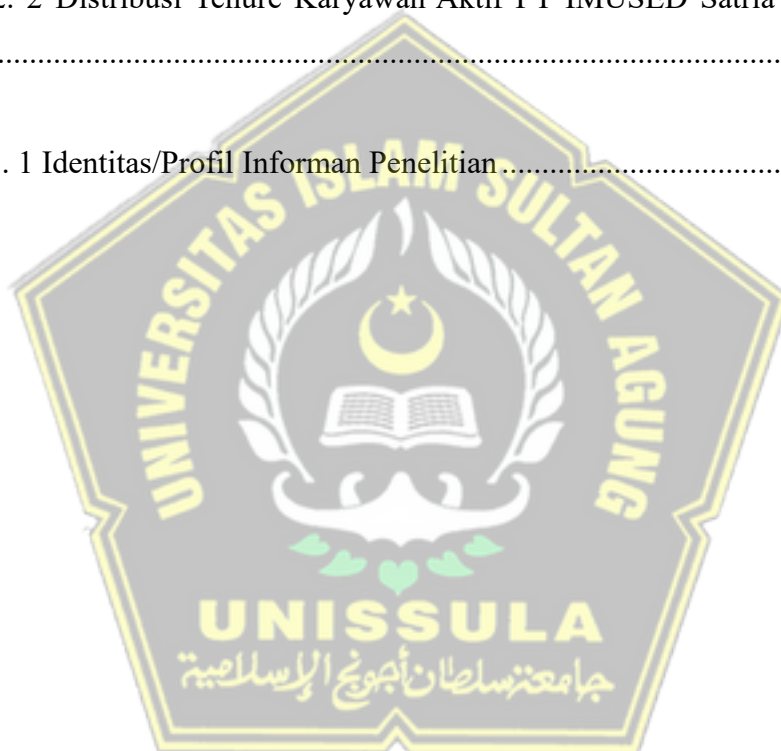
4.5.1 Retensi Karyawan: Dinamika Turnover dan Headcount.....	66
4.5.2 Loyalitas Karyawan: Distribusi Tenure sebagai Indikator Kontekstual.....	67
4.5.3 Penguatan Struktur Kepemimpinan: Perkembangan Leader sebagai Respons Organisasi	68
4.5.4 Sintesis Dampak: Keterkaitan Temuan dengan Outcome Organisasi ..	69
4.5.5 Keterkaitan Temuan dengan Kerangka Teori Penelitian.....	70
4.6 Implikasi Temuan Penelitian.....	71
4.6.1 Implikasi Teoretis.....	71
4.6.2 Implikasi Praktis	72
4.7 Implikasi Sosial Penelitian.....	74
BAB V.....	76
KESIMPULAN DAN SARAN	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	77
5.3 Implikasi Praktis Penelitian	78
5.4 Rencana Implementasi Penguatan Komunikasi Internal (Usulan Praktis) .	79
5.5 Saran.....	79
5.5.1 Saran Praktis	79
5.5.2 Saran Teoritis.....	80
5.4.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN.....	83
Lampiran A – Dokumentasi Penelitian	83
Lampiran B – Pedoman Wawancara (Middle Management dan Staff).....	84
Lampiran C – Transkrip Wawancara.....	84

Lampiran D - Matriks Reduksi Data (Model Analisis Interaktif Miles & Huberman)..... 84



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rekap Turnover dan Headcount Karyawan PT IMUSED Satria Muda (2023–2025)	3
Tabel 2. 1 Perkembangan Penambahan Leader PT IMUSED Satria Muda (2023–2025)	41
Tabel 2. 2 Distribusi Tenure Karyawan Aktif PT IMUSED Satria Muda (2023–2025)	44
Tabel 3. 1 Identitas/Profil Informan Penelitian	52



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Penelitian	18
Gambar 2. 1 Struktur Organisasi PT IMUSED Satria Muda	41
Gambar 4. 1 Model Alur Komunikasi Internal dalam Membangun Employee Engagement.....	64



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam praktik keseharian organisasi PT IMUSED Satria Muda, yang bergerak di bidang digital marketing di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, terdapat dinamika kerja yang ditandai oleh tuntutan kinerja tinggi, ritme kerja cepat, serta kebutuhan koordinasi intens antar tim. Kondisi tersebut menuntut keterlibatan karyawan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga emosional dan psikologis agar target organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan. Namun, berdasarkan pengamatan awal, perusahaan menghadapi tantangan berupa belum optimalnya loyalitas karyawan, fluktuasi kinerja organisasi, serta keterbatasan sumber daya manusia yang mampu bertahan dan berkembang bersama organisasi.

Fenomena yang terjadi di PT IMUSED Satria Muda tersebut sejalan dengan kondisi dunia kerja yang lebih luas, di mana keterlibatan karyawan menjadi isu strategis dalam keberlanjutan organisasi. Perkembangan dunia kerja kontemporer menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi semata ditentukan oleh aspek struktural dan finansial, melainkan juga oleh kualitas hubungan antara organisasi dan karyawannya. Laporan *State of the Global Workplace* yang dirilis oleh Gallup (2023) menunjukkan bahwa hanya sekitar 23% karyawan di dunia berada pada kategori *engaged*, sementara sisanya berada pada kondisi *not engaged* dan *actively disengaged*. Rendahnya tingkat *employee engagement* tersebut berdampak langsung pada produktivitas, stabilitas organisasi, serta keberlanjutan kinerja bisnis.

Dalam konteks ekonomi global, Gallup (2023) memperkirakan bahwa rendahnya *employee engagement* berkontribusi pada potensi kerugian ekonomi hingga USD 8,8 triliun per tahun. Data tersebut menegaskan bahwa keterlibatan karyawan bukan sekadar isu psikologis individual, melainkan persoalan strategis organisasi. Karyawan yang tidak terlibat secara emosional cenderung bekerja secara

minimal, kurang memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, serta memiliki intensi keluar yang lebih tinggi.

Fenomena tersebut juga relevan dalam konteks dunia kerja di Indonesia. Laporan *Deloitte Indonesia Human Capital Trends (2024)* mencatat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan keterlibatan dan loyalitas karyawan, khususnya pada sektor industri kreatif dan berbasis digital. Tingginya mobilitas tenaga kerja, perubahan ekspektasi generasi kerja muda terhadap makna dan fleksibilitas kerja, serta tekanan target kinerja menjadi faktor yang memperkuat urgensi pengelolaan *employee engagement* secara strategis.

Pada industri digital marketing, tantangan tersebut menjadi semakin kompleks. Industri ini ditandai oleh ritme kerja yang cepat, tuntutan kreativitas yang tinggi, serta ketergantungan pada kerja tim lintas fungsi. World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa organisasi berbasis digital membutuhkan pola kepemimpinan dan komunikasi internal yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada manusia. Tanpa komunikasi internal yang efektif, organisasi berisiko mengalami miskomunikasi, kelelahan kerja (*burnout*), serta menurunnya loyalitas karyawan.

Jika ditinjau pada level organisasi menengah, tantangan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal industri, tetapi juga oleh kapasitas internal organisasi dalam mengelola komunikasi dan kepemimpinan. Perusahaan skala menengah umumnya memiliki keterbatasan sistem formal dan struktur pengembangan kepemimpinan yang belum sepenuhnya matang. Dalam kondisi tersebut, *middle management* memegang peran strategis sebagai penghubung antara kebijakan manajemen puncak dan praktik kerja karyawan di tingkat operasional.

PT IMUSED Satria Muda merupakan perusahaan yang bergerak di bidang digital marketing dan beroperasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Aktivitas kerja perusahaan ini melibatkan berbagai divisi dan proyek yang membutuhkan koordinasi intens, kecepatan pengambilan keputusan, serta konsistensi kinerja tim. Dalam konteks tersebut, komunikasi internal menjadi fondasi utama yang menopang kelancaran operasional dan pencapaian target organisasi.

Namun, berdasarkan pengamatan awal dan data internal perusahaan, PT IMUSED Satria Muda menghadapi sejumlah tantangan organisasi. Salah satu tantangan utama adalah belum terbentuknya loyalitas karyawan secara optimal, yang tercermin dari kecenderungan *turnover* dan persepsi karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat kerja sementara. Kondisi ini sejalan dengan temuan Badan Pusat Statistik (2023) yang menunjukkan bahwa sektor jasa kreatif memiliki tingkat mobilitas tenaga kerja yang relatif tinggi.

Untuk memperkuat konteks empiris (*das sein*) terkait retensi karyawan di PT IMUSED Satria Muda, berikut disajikan rekap data internal perusahaan mengenai dinamika jumlah karyawan masuk–keluar dan perubahan jumlah karyawan aktif selama periode 2023–2025.

Tabel 1. 1 Rekap Turnover dan Headcount Karyawan PT IMUSED Satria Muda (2023–2025)

Tahun Pencatatan	Headcount Awal	Total Masuk	Total Keluar	Headcount Akhir	Rata-rata Headcount	Turnover Rate (%)
2023	80	25	5	100	90	5,56%
2024	100	31	5	126	113	4,42%
2025	126	16	4	138	120	3,03%

Sumber: Rekap internal perusahaan, 2023–2025

Data pada Tabel 1.1 digunakan dalam penelitian ini sebagai konteks organisasi, bukan untuk pengujian kuantitatif, melainkan sebagai penguat urgensi kajian komunikasi internal dan *employee engagement*.

Selain itu, perusahaan juga menghadapi fluktuasi revenue, yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh faktor eksternal seperti persaingan pasar atau perubahan algoritma platform digital. Berbagai kajian manajemen organisasi menunjukkan bahwa faktor internal seperti koordinasi kerja, kejelasan arahan, dan efektivitas komunikasi memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja finansial organisasi. Ketika tujuan dan strategi kerja tidak dipahami secara seragam oleh karyawan, potensi kerja kolektif menjadi tidak optimal.

Persoalan lain yang turut muncul adalah keterbatasan SDM berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang bersama organisasi. Industri digital membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen, kemampuan adaptasi, dan kesiapan bekerja dalam tekanan. Lingkungan kerja yang kurang komunikatif dan minim ruang dialog berpotensi melemahkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks tersebut, konsep *employee engagement* menjadi kerangka penting untuk memahami keterkaitan antara komunikasi internal, kepemimpinan, dan kinerja organisasi. *Employee engagement* dipahami sebagai kondisi keterikatan emosional, kognitif, dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *employee engagement* berkorelasi positif dengan loyalitas karyawan, produktivitas kerja, dan kinerja organisasi.

Salah satu faktor kunci yang memengaruhi *employee engagement* adalah komunikasi internal. Komunikasi internal yang efektif memungkinkan karyawan memahami arah organisasi, peran yang dijalankan, serta kontribusi yang diharapkan. Dalam struktur organisasi, *middle management* memiliki peran sentral dalam menjalankan fungsi komunikasi tersebut. Mereka tidak hanya menyampaikan kebijakan, tetapi juga menerjemahkan visi organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari serta membangun relasi kerja yang bermakna dengan karyawan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih memfokuskan kajian komunikasi internal pada level kebijakan organisasi atau gaya kepemimpinan secara umum. Kajian yang secara spesifik menempatkan *middle management* sebagai aktor komunikasi internal dalam membangun *employee engagement*, khususnya pada konteks perusahaan digital marketing di tingkat lokal, masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang mengaitkan peran tersebut dengan tiga outcome strategis loyalitas karyawan, revenue, dan ketersediaan SDM berkualitas belum banyak ditemukan, terutama dengan pendekatan kualitatif interpretatif.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan dinamika komunikasi internal sebagaimana dialami dan dimaknai oleh para pelaku organisasi, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa *employee engagement* merupakan persoalan strategis organisasi yang berkaitan erat dengan komunikasi internal dan peran *middle management*. Dalam konteks PT IMUSED Satria Muda sebagai perusahaan digital marketing yang beroperasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, terdapat indikasi permasalahan berupa belum optimalnya loyalitas karyawan, fluktuasi revenue, serta keterbatasan SDM berkualitas. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan bagaimana komunikasi internal dijalankan dan dimediasi oleh *middle management* dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Oleh karena itu, agar penelitian ini memiliki fokus yang jelas, terarah, dan realistis untuk dijawab dalam jangka waktu penelitian, maka rumusan masalah disusun dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran middle management dalam membangun employee engagement melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda?

Pertanyaan ini akan dieksplorasi dengan melihat dinamika praktik komunikasi, pengalaman karyawan, serta implikasinya terhadap loyalitas dan kinerja organisasi. Rumusan masalah tersebut dirancang secara spesifik dengan objek penelitian yang jelas, yaitu *middle management* dan karyawan PT IMUSED Satria Muda, serta dapat dijawab melalui pendekatan penelitian kualitatif dalam rentang waktu penelitian yang realistis.

Dengan demikian, loyalitas karyawan, *revenue* organisasi, dan kualitas SDM dalam penelitian ini dipahami sebagai implikasi organisasional dari terbentuknya employee engagement melalui praktik komunikasi internal middle management, bukan sebagai variabel yang diuji secara kuantitatif.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun secara selaras dengan rumusan masalah agar arah penelitian tetap fokus dan konsisten. Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan praktik komunikasi internal yang dijalankan oleh *middle management* di PT IMUSED Satria Muda dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2. Untuk menganalisis peran *middle management* dalam menyampaikan visi, arahan kerja, serta umpan balik kepada karyawan melalui komunikasi internal.
3. Untuk memahami bagaimana komunikasi internal *middle management* dimaknai oleh karyawan dalam membentuk keterikatan emosional (*employee engagement*) terhadap organisasi.
4. Untuk menjelaskan keterkaitan komunikasi internal *middle management* dengan loyalitas karyawan serta implikasinya terhadap stabilitas kinerja organisasi (revenue).
5. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat efektivitas komunikasi internal *middle management* dalam membangun *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda.

Dengan tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika komunikasi internal dan peran *middle management* dalam konteks organisasi digital marketing.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian ilmu komunikasi, khususnya dalam bidang komunikasi organisasi dan komunikasi internal. Penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai *employee engagement* sebagai hasil dari proses komunikasi internal yang dimediasi oleh *middle management*, bukan semata-mata sebagai fenomena individual karyawan.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan menempatkan *middle management* sebagai aktor strategis dalam komunikasi internal organisasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan antara komunikasi internal, kepemimpinan menengah, dan keterlibatan karyawan, khususnya dalam konteks industri digital dan kreatif.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi PT IMUSED Satria Muda

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menilai efektivitas komunikasi internal yang dijalankan oleh *middle management*. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun strategi komunikasi internal yang lebih terstruktur, dialogis, dan berorientasi pada penguatan *employee engagement*, loyalitas karyawan, serta stabilitas kinerja organisasi.

b. Bagi Middle Management

Penelitian ini diharapkan memberikan refleksi bagi *middle management* mengenai peran strategis mereka dalam membangun keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal. Temuan penelitian dapat menjadi acuan untuk mengembangkan pola komunikasi yang lebih efektif, empatik, dan berkelanjutan dalam memimpin tim kerja.

c. Bagi Karyawan

Secara tidak langsung, penelitian ini diharapkan mendorong terciptanya iklim komunikasi internal yang lebih terbuka dan suportif, sehingga karyawan merasa dihargai, dipahami, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

d. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi empiris dan metodologis bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji komunikasi internal, peran *middle management*, dan *employee engagement* dalam konteks organisasi sejenis.

1.4.3 Manfaat Sosial

Secara sosial, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mendorong praktik komunikasi internal yang lebih manusiawi dan dialogis di lingkungan kerja, khususnya pada industri digital marketing. Dengan memahami peran *middle management* dalam membangun *employee engagement*, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam menciptakan hubungan kerja yang lebih sehat, saling menghargai, serta mendukung kesejahteraan psikologis karyawan dalam konteks dunia kerja modern.

1.5 Kerangka Teori/Konsep

Kerangka teori dalam penelitian ini disusun sebagai landasan konseptual untuk memahami dan menganalisis fenomena yang diteliti. Kerangka ini berfungsi sebagai panduan berpikir peneliti dalam memaknai data empiris, sekaligus sebagai alat bantu untuk menjelaskan hubungan antara konsep-konsep utama yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif, kerangka teori tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk membantu peneliti memahami realitas sosial secara kontekstual dan mendalam.

Penelitian ini berfokus pada peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. Oleh karena itu, kerangka teori yang digunakan mencakup paradigma penelitian, kajian penelitian terdahulu (*state of the art*), kerangka penelitian, serta konsep dan teori yang relevan dengan fokus penelitian.

Berdasarkan fokus penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, diperlukan suatu kerangka cara pandang tertentu untuk memahami realitas sosial yang diteliti,

sehingga penelitian ini disusun dengan berlandaskan paradigma penelitian yang sesuai.

1.5.1 Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif (interpretivisme). Paradigma interpretif berpandangan bahwa realitas sosial tidak bersifat tunggal dan objektif, melainkan dibangun melalui proses interaksi sosial dan pemaknaan individu. Dalam paradigma ini, realitas dipahami sebagai sesuatu yang subjektif, kontekstual, dan dipengaruhi oleh pengalaman serta perspektif para pelaku sosial.

Pemilihan paradigma interpretif didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami bagaimana komunikasi internal dijalankan oleh *middle management* dan bagaimana praktik tersebut dimaknai oleh karyawan dalam membentuk *employee engagement*. Konsep-konsep seperti komunikasi, keterlibatan kerja, dan loyalitas tidak dapat diukur secara objektif semata, tetapi perlu dipahami melalui pengalaman, persepsi, dan interaksi sosial yang terjadi di dalam organisasi.

Dalam konteks PT IMUSED Satria Muda, paradigma interpretif memungkinkan peneliti untuk menggali realitas komunikasi internal sebagaimana dialami oleh *middle management* dan karyawan, tanpa memaksakan ukuran atau indikator kuantitatif tertentu. Dengan demikian, paradigma ini dianggap paling relevan untuk menjelaskan dinamika komunikasi internal dan peran *middle management* dalam konteks organisasi digital marketing.

1.5.1.1 Asumsi Ontologis

Secara ontologis, penelitian ini berpijak pada pandangan bahwa realitas sosial dalam organisasi bersifat majemuk dan dibentuk melalui interaksi serta pengalaman subjek yang terlibat di dalamnya. Realitas mengenai komunikasi internal dan *employee engagement* dipahami sebagai hasil konstruksi sosial yang dimaknai secara berbeda oleh *middle management* dan karyawan.

1.5.1.2 Asumsi Epistemologis

Secara epistemologis, pengetahuan dalam penelitian ini diperoleh melalui proses pemahaman terhadap makna, persepsi, dan pengalaman subjektif para pelaku organisasi. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang berinteraksi langsung dengan subjek penelitian untuk menggali pemaknaan mereka terhadap praktik komunikasi internal dan peran *middle management*.

1.5.1.3 Asumsi Metodologis

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan peneliti memahami fenomena komunikasi internal dan *employee engagement* secara kontekstual dan mendalam sesuai dengan realitas yang dialami oleh subjek penelitian.

1.5.2 State Of Art

Untuk menunjang data dan referensi dalam penelitian ini, berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan sejenis, yang digunakan sebagai acuan penulis dalam mengkaji peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal.

No	Judul dan Pengarang	Bentuk Publikasi	Hasil Penelitian	Metdode Penelitian
1	Peran Komunikasi Internal dalam Meningkatkan <i>Employee Engagement</i> Karyawan – Kurniawan & Putri (2020)	Jurnal Ilmu Komunikasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan dua arah berperan penting dalam	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui wawancara mendalam dan dokumentasi.

			<p>meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam komunikasi organisasi cenderung memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi.</p>	
2	<p>Gaya Kepemimpinan <i>Middle Management</i> dalam Membangun Loyalitas Karyawan – Pratama (2021)</p>	<p>Jurnal Manajemen SDM</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>middle management</i> memiliki peran strategis dalam membentuk loyalitas karyawan melalui pola komunikasi interpersonal yang suportif dan konsisten.</p>	<p>Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi.</p>

3	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Digital – Sari & Nugroho (2022)	Jurnal Komunikasi Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi berkontribusi terhadap peningkatan koordinasi kerja dan kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan berbasis digital.	Metode kualitatif deskriptif dengan wawancara dan analisis dokumen internal perusahaan.
4	<i>Employee Engagement</i> sebagai Strategi Retensi Karyawan di Industri Kreatif – Rahmawati (2023)	Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora	Penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> berperan sebagai faktor kunci dalam menurunkan tingkat turnover karyawan dan menciptakan keberlanjutan	Pendekatan kualitatif interpretatif melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan manajer.

			SDM berkualitas.	
5	Peran <i>Middle Management</i> dalam Implementasi Strategi Komunikasi Internal – Hidayat & Lestari (2023)	Jurnal Komunikasi Bisnis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>middle management</i> berfungsi sebagai penerjemah strategi manajemen puncak ke dalam praktik kerja operasional melalui komunikasi internal yang intens dan kontekstual.	Metode kualitatif dengan studi kasus dan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal dan *employee engagement* telah banyak dikaji dalam berbagai konteks organisasi. Namun, sebagian besar penelitian masih menempatkan komunikasi internal dan kepemimpinan secara terpisah, atau berfokus pada peran manajemen puncak.

Untuk memperkuat posisi kebaruan penelitian ini, peneliti menambahkan beberapa studi relevan yang menempatkan komunikasi internal dan aktor kepemimpinan (khususnya level menengah) sebagai faktor penting dalam pembentukan *employee engagement*. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas komunikasi internal—seperti kejelasan arahan, akses

informasi, ruang dialog, serta umpan balik—berkaitan dengan meningkatnya keterlibatan dan kecenderungan bertahan karyawan.

Pertama, Saks (2006) menegaskan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh sumber daya organisasi, termasuk dukungan dan kualitas hubungan kerja yang dibentuk melalui komunikasi, yang kemudian berimplikasi pada komitmen dan intensi bertahan. Kedua, Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) menunjukkan korelasi *business unit level* antara *engagement* dan outcomes organisasi, sehingga *engagement* relevan dibaca bukan hanya sebagai isu psikologis individual, tetapi juga memiliki konsekuensi organisasi.

Ketiga, Welch (2011) menekankan implikasi komunikasi dalam perkembangan konsep *engagement*, yaitu bahwa *engagement* terbentuk melalui proses komunikasi internal yang membangun keterhubungan, kepercayaan, dan rasa memiliki. Keempat, Karanges et al. (2015) memberikan bukti empiris bahwa kualitas komunikasi internal berhubungan dengan *engagement*, terutama melalui arahan kerja, umpan balik, dan keterbukaan komunikasi. Kelima, Men dan Stacks (2014) menyoroti peran komunikasi kepemimpinan autentik dalam membangun relasi dan kepercayaan yang berhubungan dengan *engagement*. Keenam, Schaufeli dan Bakker (2004) menegaskan dimensi *engagement* (*vigor, dedication, absorption*) sebagai kondisi positif yang dapat terlihat dalam praktik kerja sehari-hari dan dipengaruhi oleh *job resources*, termasuk dukungan komunikasi.

Berdasarkan penguatan studi tersebut, posisi penelitian ini semakin jelas, yaitu menempatkan *middle management* sebagai aktor komunikasi internal yang membangun pengalaman kerja karyawan di konteks perusahaan digital lokal, sekaligus membaca implikasinya terhadap outcome organisasi secara kontekstual (retensi/tenure/struktur leader).

Penelitian yang secara khusus **mengkaji peran *middle management* sebagai aktor utama komunikasi internal dalam membangun *employee engagement*,**

khususnya pada perusahaan digital marketing di tingkat lokal atau regional, masih relatif terbatas. Selain itu, keterkaitan antara komunikasi internal *middle management* dengan outcome organisasi seperti loyalitas karyawan, stabilitas revenue, dan keberlanjutan SDM berkualitas belum banyak dikaji secara mendalam menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki posisi kebaruan (*research gap*) dengan menempatkan *middle management* sebagai fokus utama analisis komunikasi internal dalam membangun *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda.

1.5.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menggambarkan alur analitis penelitian yang berfokus pada peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. Kerangka ini disusun untuk memastikan konsistensi antara fokus penelitian, landasan teori yang digunakan, serta arah pembahasan temuan pada bab hasil dan pembahasan.

Pada tahap awal, penelitian ditempatkan dalam konteks organisasi digital yang ditandai ritme kerja cepat, tuntutan target, dan kebutuhan koordinasi lintas fungsi. Konteks ini menjadikan komunikasi internal sebagai mekanisme penting dalam menyelaraskan pemahaman kerja dan menjaga ritme eksekusi tim.

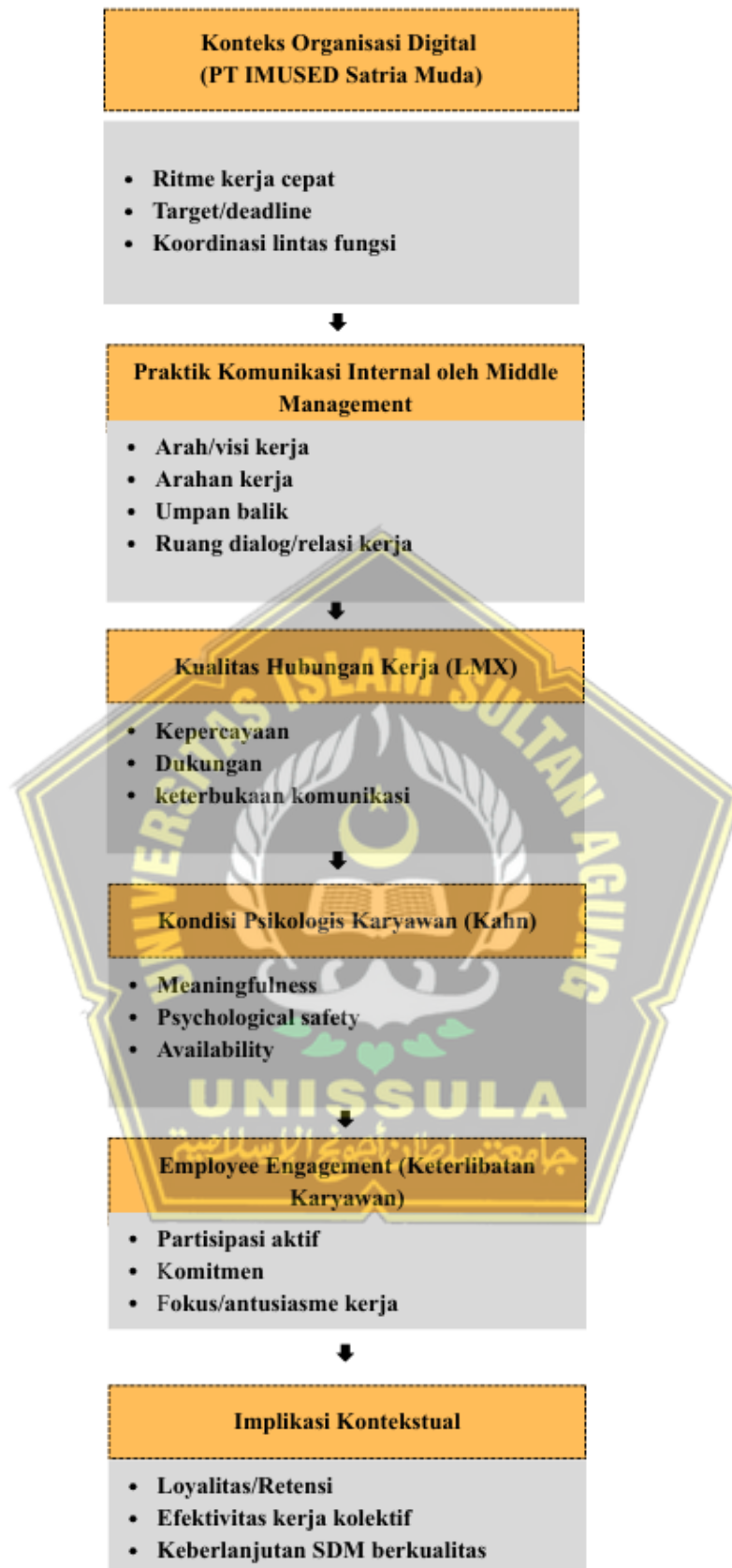
Selanjutnya, fokus utama penelitian diarahkan pada praktik komunikasi internal yang dijalankan *middle management* dalam aktivitas kerja sehari-hari, khususnya melalui penyampaian arah kerja, arahan kerja, pemberian umpan balik, serta pembentukan ruang dialog dan relasi kerja. Praktik komunikasi tersebut dipahami sebagai proses komunikasi organisasi yang membentuk pemahaman bersama dan koordinasi tindakan.

Praktik komunikasi internal *middle management* kemudian dipahami berkontribusi pada kualitas hubungan kerja pemimpin–anggota sebagaimana dijelaskan dalam perspektif *Leader Member Exchange (LMX)*, yang menekankan bahwa keterbukaan komunikasi, dukungan, dan kepercayaan membentuk kualitas pertukaran relasional dalam hubungan kerja. Kualitas hubungan kerja ini menjadi jembatan penting untuk memahami bagaimana pengalaman komunikasi dimaknai oleh karyawan.

Berikutnya, melalui kualitas hubungan kerja dan pengalaman komunikasi tersebut, penelitian membaca terbentuknya kondisi psikologis karyawan yang relevan dengan teori *engagement* Kahn, yaitu *meaningfulness, psychological safety, dan availability*. Kondisi-kondisi tersebut menjadi prasyarat yang memungkinkan karyawan terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam peran kerja.

Pada tahap akhir, penelitian memaknai *employee engagement* sebagai hasil yang tampak dalam pengalaman kerja, seperti partisipasi aktif, komitmen terhadap tugas, fokus kerja, serta antusiasme berkontribusi. Dampak terhadap loyalitas/retensi, efektivitas kerja kolektif (yang dimaknai sebagai stabilitas kinerja), dan keberlanjutan SDM berkualitas diposisikan sebagai implikasi kontekstual, bukan sebagai variabel yang diuji secara kuantitatif.

Dengan demikian, Gambar 1.1 dibawah ini berfungsi sebagai peta konseptual yang menghubungkan konteks organisasi, praktik komunikasi internal *middle management*, proses relasional, kondisi psikologis, hingga terbentuknya *employee engagement*, sehingga pembahasan pada bab berikutnya dapat berjalan fokus dan konsisten.



Gambar 1. 1Kerangka Penelitian

Catatan: Outcome organisasi pada kerangka ini dipahami sebagai implikasi kontekstual dari terbentuknya *employee engagement* dan tidak diposisikan sebagai variabel yang diuji secara kuantitatif.

1.5.4 Konsep dan Kajian Teori

Bagian ini menyajikan landasan teoretis yang digunakan untuk membaca fenomena penelitian, yaitu *peran middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. Pada penelitian kualitatif berparadigma interpretif, teori tidak diposisikan untuk menguji hubungan variabel secara statistik, melainkan sebagai *analytical lens* untuk membantu peneliti menafsirkan pengalaman, pemaknaan, dan praktik komunikasi yang terjadi dalam konteks kerja (Kahn, 1990). Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan teori sebagai kerangka penjelas proses: bagaimana komunikasi internal dijalankan oleh *middle management* dan bagaimana proses tersebut membentuk keterlibatan karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini bertumpu pada tiga fondasi utama, yaitu: (1) teori komunikasi organisasi untuk menjelaskan organisasi sebagai sistem yang dibentuk oleh komunikasi; (2) teori hubungan pemimpin–anggota untuk menjelaskan kualitas relasi kerja yang dibangun melalui komunikasi; dan (3) teori *employee engagement* sebagai kerangka untuk memahami kondisi psikologis keterlibatan karyawan.

1.5.4.1 Teori Komunikasi Organisasi (Pace & Faules)

Pace dan Faules (2006) memandang komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan yang berlangsung dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mengurangi ketidakpastian dan mengoordinasikan tindakan. Teori ini berangkat dari beberapa asumsi dasar. Pertama, organisasi dipahami sebagai sistem sosial; artinya, perilaku kerja tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh pola interaksi dan pertukaran makna antar anggota.

Kedua, komunikasi tidak diperlakukan sebagai saluran informasi semata, melainkan sebagai proses yang membentuk pemahaman bersama (*shared understanding*) tentang tujuan, peran, dan cara kerja. Ketiga, kualitas koordinasi dan efektivitas kerja kolektif sangat dipengaruhi oleh bagaimana pesan diproduksi, dipahami, dan dinegosiasikan dalam interaksi sehari-hari.

Dalam konteks penelitian ini, teori komunikasi organisasi digunakan untuk membaca komunikasi internal sebagai mekanisme organisasi dalam membentuk keteraturan kerja. *Middle management* tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi juga membantu membangun pemahaman bersama terkait prioritas, standar kerja, dan interpretasi terhadap target organisasi. Dengan demikian, komunikasi internal dipahami sebagai proses pembentukan makna kerja (*meaning-making*) yang terjadi terus menerus di dalam organisasi digital yang ritmenya cepat.

1.5.4.2 Teori Leader Member Exchange (LMX) (Graen & Uhl-Bien)

Teori Leader Member Exchange (LMX) yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) menekankan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota tidak selalu seragam. Teori ini berasumsi bahwa kualitas relasi pemimpin-anggota dibangun melalui pertukaran sosial yang berlangsung berulang, sehingga menghasilkan hubungan dengan kualitas tinggi (*high-quality exchange*) atau kualitas rendah (*low-quality exchange*). Relasi berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan, dukungan, keterbukaan komunikasi, dan respek; sedangkan relasi berkualitas rendah cenderung bersifat formal, transaksional, serta minim dukungan.

Asumsi penting LMX adalah bahwa kualitas relasi memengaruhi pengalaman kerja anggota: ketika karyawan merasakan dukungan dan komunikasi yang terbuka dari atasan langsung, karyawan cenderung memiliki rasa aman dalam bekerja, lebih terlibat, dan lebih siap berkontribusi. Sebaliknya, ketika relasi terasa berjarak dan komunikasi dominan satu arah, karyawan lebih mudah mengalami kebingungan peran, ketidaknyamanan, atau penurunan motivasi.

Dalam penelitian ini, LMX digunakan untuk memahami peran *middle management* sebagai aktor relasional yang berinteraksi paling dekat dengan karyawan operasional. Praktik komunikasi internal seperti pemberian arahan, pemastian progres, umpan balik, dan respon terhadap kendala dipahami sebagai bentuk “pertukaran” yang membangun kualitas relasi kerja. Dengan kata lain, komunikasi internal menjadi arena utama pembentukan kualitas LMX pada konteks PT IMUSED Satria Muda.

1.5.4.3 Teori Employee Engagement (Kahn)

Kahn (1990) menjelaskan *employee engagement* sebagai kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Teori ini tidak memahami *engagement* sebagai sekadar kepuasan kerja, melainkan sebagai keterlibatan diri (*self-in-role*) yang lahir dari kondisi psikologis tertentu. Kahn (1990) mengajukan tiga kondisi psikologis yang menjadi asumsi pembentuk *engagement*, yaitu:

- a. *Psychological meaningfulness*: individu merasa pekerjaan memiliki nilai, tujuan, dan kontribusi yang berarti.
- b. *Psychological safety*: individu merasa aman untuk mengekspresikan diri, menyampaikan ide, dan mengomunikasikan kendala tanpa takut dipermalukan atau dihukum.
- c. *Psychological availability*: individu memiliki kesiapan energi dan kapasitas psikologis untuk terlibat, yang dipengaruhi oleh dukungan, beban kerja, serta iklim kerja.

Teori Kahn digunakan sebagai kerangka utama penelitian ini karena selaras dengan fokus penelitian yang menekankan proses komunikasi internal sebagai pembentuk pengalaman kerja. Dalam konteks organisasi digital marketing, *meaningfulness* dapat terbentuk ketika arahan kerja jelas dan karyawan memahami dampak pekerjaannya; *safety* dapat terbentuk ketika ada ruang dialog, respon yang

suportif, serta umpan balik yang tidak menjatuhkan; *availability* dapat dipengaruhi oleh dukungan atasan dalam mengelola ritme kerja dan tekanan *deadline*.

Dengan demikian, penelitian ini memaknai *employee engagement* sebagai fenomena yang kontekstual: *engagement* muncul bukan karena faktor tunggal, melainkan karena kualitas komunikasi internal dan relasi kerja yang dialami karyawan sehari-hari melalui interaksi dengan middle management.

1.5.4.4 Konsep Utama Penelitian

Berdasarkan fondasi teori di atas, penelitian ini menggunakan beberapa konsep utama sebagai batasan operasional analisis, yaitu middle management, komunikasi internal, *employee engagement*, dan outcome organisasi.

a. Middle management

Middle management dipahami sebagai aktor kepemimpinan menengah yang berada di antara manajemen puncak dan karyawan operasional. Dalam konteks organisasi, mereka berperan menerjemahkan kebijakan menjadi instruksi operasional serta mengelola koordinasi kerja sehari-hari (Floyd & Wooldridge, 1997). Pada penelitian ini, middle management diidentifikasi pada posisi Head dan Coordinator yang berinteraksi intens dengan staff.

b. Komunikasi internal

Komunikasi internal dipahami sebagai proses pertukaran pesan dan makna yang berlangsung dalam organisasi untuk menyelaraskan kerja dan membentuk hubungan kerja. Mengacu pada Welch dan Jackson (2007), komunikasi internal tidak hanya bertujuan menyebarkan informasi, tetapi juga membangun keterhubungan organisasi–karyawan melalui keterbukaan, akses informasi, dan ruang dialog. Pada penelitian ini, komunikasi internal difokuskan pada empat praktik utama: penyampaian arah/visi kerja, arahan kerja, umpan balik, dan pengelolaan relasi kerja.

c. Employee engagement

Employee engagement dipahami sebagai keterlibatan karyawan yang tercermin melalui kesediaan untuk berkontribusi, komitmen terhadap pekerjaan, serta keterikatan emosional pada organisasi. Secara teoretis, konsep ini dijelaskan terutama melalui kerangka Kahn (1990), sementara dimensi *vigor–dedication–absorption* dari Schaufeli dan Bakker (2004) dipakai sebagai penguat konseptual untuk membaca indikasi *engagement* dalam pengalaman kerja sehari-hari.

d. Outcome organisasi (loyalitas, stabilitas kinerja/revenue, dan SDM berkualitas)

Outcome organisasi pada penelitian ini diposisikan sebagai implikasi kontekstual dari terbentuknya engagement, bukan sebagai variabel yang diuji secara kuantitatif (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Loyalitas dibaca melalui kecenderungan bertahan dan narasi komitmen karyawan; stabilitas revenue dipahami sebagai persepsi pelaku organisasi terhadap efektivitas kerja kolektif dan koordinasi; SDM berkualitas dipahami sebagai kemampuan organisasi mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang kompeten dan adaptif. Dengan demikian, *outcome* digunakan sebagai konteks pembacaan temuan, bukan sebagai pembuktian kausal statistik.

1.5.4.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan alur analitis sebagai berikut. Pertama, komunikasi internal *middle management* dipahami sebagai mekanisme organisasi yang membentuk pemahaman bersama dan koordinasi kerja (Pace & Faules, 2006). Kedua, kualitas komunikasi tersebut membangun kualitas relasi kerja pemimpin anggota (LMX), yang ditandai oleh tingkat keterbukaan, kepercayaan, dan dukungan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ketiga, melalui kualitas relasi dan pengalaman komunikasi tersebut, terbentuk kondisi psikologis

meaningfulness, safety, dan availability yang menjadi prasyarat *engagement* (Kahn, 1990). Keempat, *engagement* yang terbentuk dipahami berimplikasi pada outcome organisasi seperti loyalitas/retensi, efektivitas kerja kolektif (yang dimaknai sebagai stabilitas kinerja), dan keberlanjutan SDM berkualitas.

Dengan kerangka ini, penelitian diarahkan untuk menafsirkan bagaimana praktik komunikasi internal *middle management* dipahami oleh karyawan dan bagaimana pemaknaan tersebut berhubungan dengan terbentuknya *employee engagement* dalam konteks PT IMUSED Satria Muda.

1.6 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan upaya peneliti untuk menjelaskan dan menegaskan makna konsep-konsep utama yang digunakan dalam penelitian, serta bagaimana konsep tersebut dipahami dan digunakan dalam proses pengumpulan dan analisis data. Dalam penelitian kualitatif, operasionalisasi konsep tidak dimaksudkan untuk mengukur variabel secara statistik, melainkan untuk memberikan batasan konseptual dan arah analisis agar penelitian tetap fokus dan konsisten dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif, sehingga konsep-konsep yang dioperasionalkan dipahami sebagai realitas sosial yang dimaknai oleh para pelaku organisasi. Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini berfungsi sebagai panduan bagi peneliti dalam menggali pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan terkait peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

Adapun konsep-konsep utama yang dioperasionalkan dalam penelitian ini meliputi ***middle management, komunikasi internal, employee engagement, dan outcome organisasi.***

1.6.1 Middle Management

Middle management dalam penelitian ini dipahami sebagai individu atau kelompok pimpinan yang berada di antara manajemen puncak dan karyawan operasional di PT IMUSED Satria Muda. *Middle management* memiliki peran strategis sebagai penghubung kebijakan organisasi dengan praktik kerja sehari-hari karyawan.

Secara operasional, konsep *middle management* dalam penelitian ini dipahami melalui peran dan aktivitas yang dijalankan dalam konteks kerja, antara lain:

- a. Peran *middle management* dalam menerjemahkan kebijakan dan visi manajemen puncak ke dalam arahan kerja yang dapat dipahami oleh karyawan.
- b. Peran *middle management* dalam mengelola hubungan kerja dan dinamika tim.
- c. Peran *middle management* dalam memediasi komunikasi antara manajemen puncak dan karyawan.

Operasionalisasi konsep *middle management* dalam penelitian ini difokuskan pada pengalaman dan praktik komunikasi yang dijalankan oleh *middle management* dalam aktivitas kerja sehari-hari.

1.6.2 Komunikasi Internal

Komunikasi internal dipahami sebagai proses pertukaran pesan, makna, dan pemahaman yang berlangsung di dalam organisasi, baik secara formal maupun informal. Dalam penelitian ini, komunikasi internal tidak hanya dipahami sebagai

penyampaian informasi, tetapi juga sebagai proses relasional yang membentuk interaksi dan hubungan kerja antara *middle management* dan karyawan.

Secara operasional, komunikasi internal dalam penelitian ini difokuskan pada beberapa aspek utama, yaitu:

1. **Penyampaian visi organisasi**, yaitu bagaimana *middle management* menyampaikan arah, tujuan, dan nilai organisasi kepada karyawan.
2. **Arahan kerja**, yaitu bagaimana *middle management* memberikan instruksi, pembagian tugas, dan kejelasan ekspektasi kinerja kepada karyawan.
3. **Umpan balik**, yaitu bagaimana *middle management* memberikan evaluasi, apresiasi, dan koreksi terhadap kinerja karyawan.
4. **Pembentukan relasi kerja**, yaitu bagaimana *middle management* membangun hubungan interpersonal yang bersifat terbuka, suportif, dan berbasis kepercayaan dengan karyawan.

Aspek-aspek komunikasi internal tersebut menjadi fokus utama dalam penggalan data melalui wawancara dan observasi.

1.6.3 Employee Engagement

Employee engagement dipahami sebagai kondisi keterikatan emosional, kognitif, dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam penelitian ini, *employee engagement* tidak diukur melalui skor atau instrumen kuantitatif, melainkan dipahami melalui pengalaman dan pemaknaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Secara operasional, *employee engagement* dalam penelitian ini dipahami melalui beberapa karakteristik, antara lain:

- a. Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
- b. Komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kerja.
- c. Rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.
- d. Kesiediaan karyawan untuk berkontribusi dan bertahan dalam organisasi.

Pemaknaan *employee engagement* digali melalui narasi dan pengalaman subjektif karyawan dalam interaksi sehari-hari dengan *middle management*.

1.6.4 Outcome Organisasi

Outcome organisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai dampak yang muncul dari tingkat *employee engagement* karyawan yang terbentuk melalui komunikasi internal *middle management*. Outcome organisasi tidak diposisikan sebagai variabel terukur secara kuantitatif, melainkan sebagai realitas yang dipersepsikan dan dialami oleh pelaku organisasi.

Secara operasional, outcome organisasi dalam penelitian ini meliputi:

- a. **Loyalitas karyawan**, yang tercermin dari keinginan karyawan untuk bertahan dan berkembang bersama organisasi.
- b. **Stabilitas kinerja organisasi** (revenue), yang dipahami sebagai hasil dari efektivitas kerja kolektif dan koordinasi tim.
- c. **Keberlanjutan SDM berkualitas**, yang ditunjukkan oleh kemampuan organisasi mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang kompeten.

Outcome organisasi tersebut dipahami melalui persepsi *middle management* dan karyawan mengenai dampak komunikasi internal terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi.

Dengan demikian, operasionalisasi konsep dalam penelitian ini digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam menentukan fokus penggalan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sehingga proses pengumpulan dan analisis data tetap terarah sesuai dengan tujuan penelitian.

1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan prosedur sistematis yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, metode penelitian tidak hanya berfungsi sebagai teknik pengumpulan data, tetapi juga sebagai kerangka epistemologis untuk memahami realitas sosial sebagaimana dimaknai oleh para pelaku yang terlibat di dalamnya.

Penelitian ini dirancang untuk memahami secara mendalam peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipandang paling sesuai karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan pemaknaan subjek penelitian secara kontekstual.

1.7.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan **desain penelitian kualitatif deskriptif**. Penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan perspektif subjek yang diteliti, tanpa melakukan manipulasi terhadap setting penelitian.

Pemilihan desain deskriptif didasarkan pada tujuan penelitian yang tidak bermaksud menguji hipotesis atau mengukur hubungan sebab-akibat secara kuantitatif, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif

mengenai praktik komunikasi internal dan peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* di lingkungan kerja PT IMUSED Satria Muda.

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif karena fokus penelitian diarahkan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam praktik komunikasi internal serta peran *middle management* sebagaimana terjadi dalam konteks organisasi, bukan untuk mengeksplorasi fenomena yang sepenuhnya baru maupun membangun teori secara grounded.

1.7.2 Situs Penelitian

Situs penelitian ini adalah **PT IMUSED Satria Muda**, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang digital marketing dan berlokasi di **Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah**.

Pemilihan situs penelitian didasarkan pada relevansi konteks organisasi dengan fokus penelitian, yaitu dinamika komunikasi internal, peran *middle management*, serta tantangan *employee engagement* dalam industri digital marketing. Penelitian kualitatif ini dilaksanakan dalam situasi alamiah (*natural setting*), di mana peneliti tidak melakukan intervensi atau manipulasi terhadap aktivitas organisasi yang diteliti.

1.7.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah individu-individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait fenomena yang diteliti. Subjek penelitian meliputi:

1. **Middle management PT IMUSED Satria Muda**, yang memiliki peran dalam mengelola tim dan menjalankan komunikasi internal.

2. **Karyawan PT IMUSED Satria Muda**, yang berinteraksi langsung dengan *middle management* dan mengalami praktik komunikasi internal dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pemilihan subjek penelitian dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan relevansi peran dan pengalaman subjek dengan fokus penelitian. Subjek dipilih karena dinilai mampu memberikan informasi yang mendalam dan kontekstual terkait peran *middle management* dan *employee engagement*.

1.7.4 Jenis Data

Penelitian kualitatif ini menggunakan jenis data berupa data kualitatif yang bersifat deskriptif. Data tersebut meliputi:

- a. Teks dan narasi hasil wawancara dengan informan.
- b. Ucapan, pendapat, dan pengalaman subjek penelitian yang berkaitan dengan komunikasi internal dan *employee engagement*.
- c. Catatan hasil observasi terhadap interaksi kerja dan praktik komunikasi internal di lingkungan organisasi.
- d. Dokumen organisasi yang relevan dengan topik penelitian.

Data-data tersebut digunakan untuk menggambarkan dan memahami fenomena sosial yang diteliti secara mendalam.

1.7.5 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari subjek penelitian melalui wawancara mendalam dan observasi. Data ini mencerminkan pengalaman, persepsi, dan pemaknaan subjek terhadap praktik komunikasi internal dan peran *middle management* dalam membangun *employee engagement*.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber tidak langsung, seperti dokumen internal perusahaan, laporan organisasi, arsip, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan sebagai pendukung dan pelengkap data primer.

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa metode, yaitu:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada *middle management* dan karyawan PT IMUSED Satria Muda. Teknik ini digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pemaknaan subjek terhadap komunikasi internal dan *employee engagement*.

2. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik komunikasi internal dan interaksi kerja antara *middle management* dan karyawan dalam situasi kerja sehari-hari.

3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data berupa dokumen organisasi, catatan internal, dan arsip yang relevan dengan fokus penelitian.

Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh data yang lebih kaya dan mendalam.

1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data (Miles & Huberman)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Model ini menekankan bahwa analisis data kualitatif berlangsung secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Pertama, reduksi data dilakukan dengan memilih, memfokuskan, menyederhanakan, serta mengategorikan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian. Pada tahap ini, peneliti menandai bagian-bagian penting dari transkrip dan catatan lapangan, kemudian menyusunnya ke dalam kategori tematik seperti peran middle management, pola komunikasi internal, pengalaman karyawan, dan indikator employee engagement. Hasil reduksi data selanjutnya dituangkan dalam bentuk kategori tematik dan matriks ringkasan temuan untuk memudahkan penyajian data.

Kedua, penyajian data dilakukan dengan menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi deskriptif dan pengorganisasian temuan secara sistematis. Penyajian data dilakukan melalui narasi hasil penelitian serta tabel/matriks temuan untuk memperjelas pola. Penyajian data ini membantu peneliti melihat pola, hubungan antar kategori, serta dinamika komunikasi internal yang terjadi di dalam organisasi.

Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan menafsirkan pola dan makna dari data yang telah disajikan. Kesimpulan tidak ditarik secara langsung, tetapi diverifikasi secara berulang melalui pengecekan konsistensi

temuan antar sumber data, serta kesesuaian antara temuan lapangan dan fokus penelitian. Dengan demikian, kesimpulan penelitian diperoleh melalui proses analisis yang berkelanjutan dan dapat dipertanggungjawabkan.

1.7.8 Kualitas Data

Proses verifikasi dalam model analisis interaktif Miles dan Huberman dilakukan melalui triangulasi sumber dan pengecekan konsistensi temuan dari berbagai informan, sehingga kredibilitas data dapat terjaga.

Kredibilitas data diperoleh melalui konsistensi penggalan data dan triangulasi sumber, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari *middle management* dan karyawan.

Otentisitas data dijaga dengan memastikan bahwa temuan penelitian merepresentasikan realitas yang dialami dan dimaknai oleh para pelaku sosial di dalam organisasi. Peneliti juga memperhatikan konteks sosial, budaya, dan organisasi yang melatarbelakangi praktik komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

1.7.9 Etika Penelitian

Penelitian ini memperhatikan prinsip etika penelitian sosial, terutama karena pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi di lingkungan kerja. Pertama, peneliti memastikan adanya persetujuan informan (*informed consent*) sebelum wawancara dilakukan, termasuk penjelasan mengenai tujuan penelitian, bentuk partisipasi informan, serta hak informan untuk menolak atau menghentikan wawancara kapan pun.

Kedua, peneliti menjaga kerahasiaan identitas informan dengan menggunakan kode informan (misalnya H-1, MM-1, K-1, K-2) dalam penulisan hasil penelitian. Langkah ini dilakukan untuk melindungi privasi informan dan menghindari potensi dampak sosial di lingkungan kerja. Ketiga, peneliti menjaga

kerahasiaan informasi organisasi yang bersifat sensitif. Data internal perusahaan yang digunakan (misalnya rekap *turnover/headcount*, *tenure*, dan perkembangan struktur leader) diposisikan sebagai konteks penelitian dan tidak digunakan untuk kepentingan di luar penelitian akademik.

Keempat, peneliti berupaya menjaga objektivitas interpretasi dengan menampilkan kutipan informan sebagai bukti data, serta melakukan verifikasi temuan melalui triangulasi sumber dan konsistensi antar informan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memenuhi aspek metodologis, tetapi juga memperhatikan etika akademik dan etika penelitian sosial.

1.7.10 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian disusun untuk memastikan proses pengumpulan hingga analisis data berjalan sistematis. Tahap pertama adalah tahap persiapan, yaitu penyusunan pedoman wawancara, penentuan informan secara *purposive*, serta penetapan fokus data sesuai rumusan masalah. Tahap kedua adalah pengumpulan data lapangan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi internal perusahaan.

Tahap ketiga adalah analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi secara berulang. Tahap keempat adalah penyusunan hasil penelitian (Bab III) dalam bentuk penyajian data deskriptif dan kutipan informan. Tahap kelima adalah pembahasan (Bab IV) dengan mengaitkan temuan empiris dan kerangka teori yang digunakan. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan penyusunan saran (Bab V) sebagai implikasi penelitian.

1.8 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan skripsi ini disusun untuk memudahkan pembaca memahami alur penelitian secara runtut dari latar belakang hingga kesimpulan. Skripsi ini terdiri dari lima bab.

Bab I (Pendahuluan) memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori/konsep, serta metode penelitian. Bab ini juga menegaskan posisi penelitian sebagai penelitian kualitatif berparadigma interpretif yang berfokus pada pemahnaan praktik komunikasi internal middle management dalam membangun *employee engagement*.

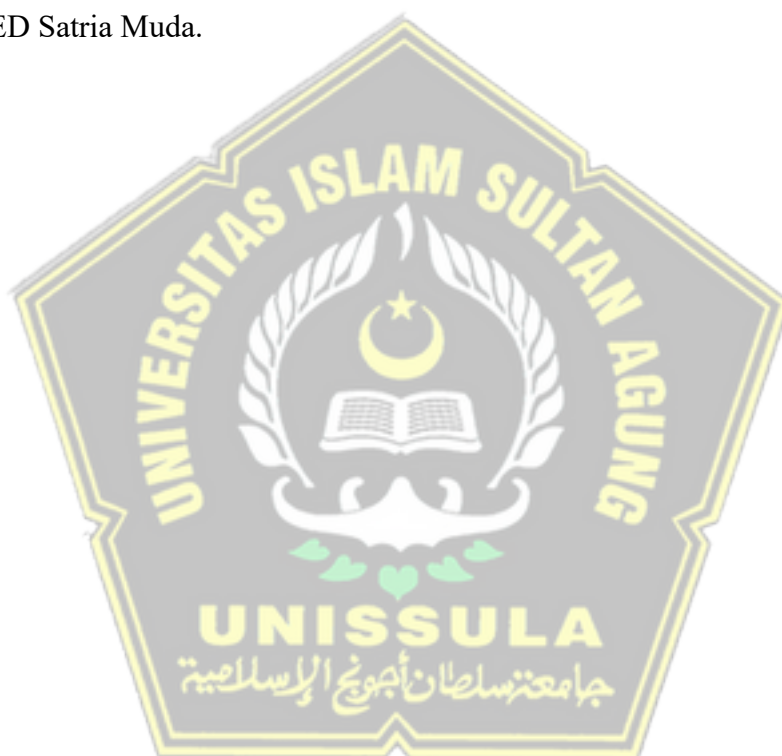
Bab II (Deskripsi Objek Penelitian) berisi gambaran kontekstual mengenai PT IMUSED Satria Muda, karakteristik proses kerja organisasi digital, struktur organisasi, media dan praktik koordinasi internal, serta kondisi SDM yang relevan dengan fokus penelitian. Bab ini berfungsi sebagai latar yang menjelaskan mengapa praktik komunikasi internal menjadi aspek penting dalam aktivitas organisasi sehari-hari.

Bab III (Hasil Penelitian/Penyajian Data) menyajikan temuan empiris yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data disajikan secara deskriptif berdasarkan kategori hasil reduksi data, meliputi peran middle management dalam komunikasi internal, pola komunikasi internal, pengalaman karyawan terhadap komunikasi atasan, kondisi *employee engagement*, serta dampak komunikasi internal terhadap pengalaman kerja.

Bab IV (Hasil dan Pembahasan) membahas temuan penelitian dengan mengaitkannya pada kerangka teori yang digunakan. Pada bab ini, temuan diinterpretasikan secara analitis untuk menjelaskan bagaimana praktik komunikasi internal middle management membentuk pengalaman kerja karyawan dan keterlibatan (*employee engagement*), serta bagaimana implikasi kontekstualnya terbaca pada dinamika organisasi.

Bab V (Kesimpulan dan Saran) memuat kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, implikasi praktis, rencana implementasi penguatan komunikasi internal (usulan praktis), serta saran bagi organisasi dan penelitian selanjutnya.

Dengan sistematika tersebut, pembaca diharapkan memperoleh pemahaman yang utuh mengenai konteks, proses, dan makna yang membentuk *employee engagement* melalui komunikasi internal pada level *middle management* di PT IMUSED Satria Muda.



BAB II

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

2.1 Gambaran Umum PT IMUSED Satria Muda

PT IMUSED Satria Muda merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa periklanan dan digital marketing dengan fokus pada aktivitas pemasaran digital untuk mendukung penjualan produk secara daring (e-commerce). Perusahaan ini berbasis di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, dan didirikan pada tahun 2018. Dalam operasionalnya, PT IMUSED Satria Muda menjalankan aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan konten digital, layanan pelanggan, serta periklanan digital untuk meningkatkan penjualan merek/produk yang dikelola perusahaan.

Secara umum, bidang usaha PT IMUSED Satria Muda mencakup digital advertising, manajemen konten digital (misalnya video marketing), dan pengelolaan layanan pelanggan (customer service) untuk melayani kebutuhan pembeli. Karakter kerja perusahaan digital yang dinamis menuntut koordinasi kerja yang intens serta kecepatan respons terhadap perubahan target dan kebutuhan operasional. Karena itu, komunikasi internal menjadi aspek penting dalam menjaga kelancaran kerja tim, sinkronisasi tugas, serta membangun pengalaman kerja karyawan dalam organisasi.

Sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor digital marketing, PT IMUSED Satria Muda menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, baik dari segi target pencapaian maupun kecepatan respons terhadap kebutuhan klien. Aktivitas kerja di perusahaan ini ditandai oleh ritme kerja yang cepat, penggunaan teknologi digital sebagai sarana utama operasional, serta kebutuhan koordinasi yang intens antar tim dan divisi. Kondisi tersebut menempatkan karyawan sebagai elemen penting dalam keberhasilan perusahaan.

PT IMUSED Satria Muda menjalankan aktivitas organisasi dengan struktur yang relatif fleksibel, menyesuaikan dengan kebutuhan proyek dan perkembangan

bisnis. Fleksibilitas tersebut memungkinkan perusahaan untuk bergerak cepat dalam merespons perubahan pasar, namun di sisi lain juga menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk bekerja secara adaptif dan kolaboratif. Dalam konteks ini, komunikasi internal memegang peranan penting dalam menjaga kelancaran koordinasi kerja dan keselarasan pemahaman antar anggota organisasi.

Lingkungan kerja di PT IMUSED Satria Muda mencerminkan karakter organisasi modern yang menekankan kerja tim, pencapaian target, dan pemanfaatan teknologi digital. Interaksi kerja berlangsung secara formal maupun informal, baik melalui pertemuan langsung maupun melalui media komunikasi digital. Pola kerja tersebut membentuk dinamika organisasi yang khas dan berpengaruh terhadap pengalaman kerja karyawan.

Sebagai organisasi yang terus berkembang, PT IMUSED Satria Muda juga dihadapkan pada tantangan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga keterlibatan dan loyalitas karyawan. Tantangan tersebut muncul seiring dengan meningkatnya tuntutan kerja, dinamika proyek, serta kebutuhan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan komitmen terhadap organisasi. Kondisi inilah yang menjadi latar kontekstual bagi penelitian mengenai peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

2.2 Karakteristik Proses Kerja dan Ritme Organisasi Digital

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang digital marketing dan periklanan berbasis platform digital, PT IMUSED Satria Muda memiliki karakteristik proses kerja yang dinamis. Aktivitas kerja cenderung berlangsung dalam ritme cepat karena dipengaruhi oleh kebutuhan konten yang terus berjalan, target penjualan, serta siklus kampanye pemasaran yang berubah sesuai momentum pasar. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat rutin, tetapi juga berbasis proyek (*project-based*) dan target (*target-driven*), sehingga menuntut koordinasi yang responsif di antara anggota tim.

Proses kerja organisasi umumnya melibatkan beberapa fungsi operasional yang saling berkaitan, seperti perencanaan konten, produksi konten (video, desain, naskah), pelaksanaan iklan digital (digital advertising), serta layanan pelanggan (*customer service*) yang berhubungan langsung dengan pembeli. Keterkaitan antarfungsi tersebut membuat keberhasilan kerja sangat bergantung pada sinkronisasi informasi, kejelasan arahan, dan pembagian peran yang dipahami secara seragam. Ketika informasi kerja tidak tersampaikan dengan jelas, risiko terjadinya miskomunikasi, duplikasi tugas, atau ketidaksesuaian target kerja dapat meningkat.

Selain itu, karakteristik organisasi digital juga ditandai oleh tekanan tenggat waktu (*deadline*) yang relatif tinggi. Pada fase tertentu, intensitas kerja meningkat, misalnya saat persiapan kampanye atau ketika target penjualan sedang dikejar. Dalam kondisi demikian, kebutuhan komunikasi internal biasanya meningkat, baik dalam bentuk arahan kerja, koordinasi antar tim, maupun umpan balik terhadap performa kerja. Hal ini menjadikan komunikasi internal sebagai fondasi yang tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan operasional organisasi.

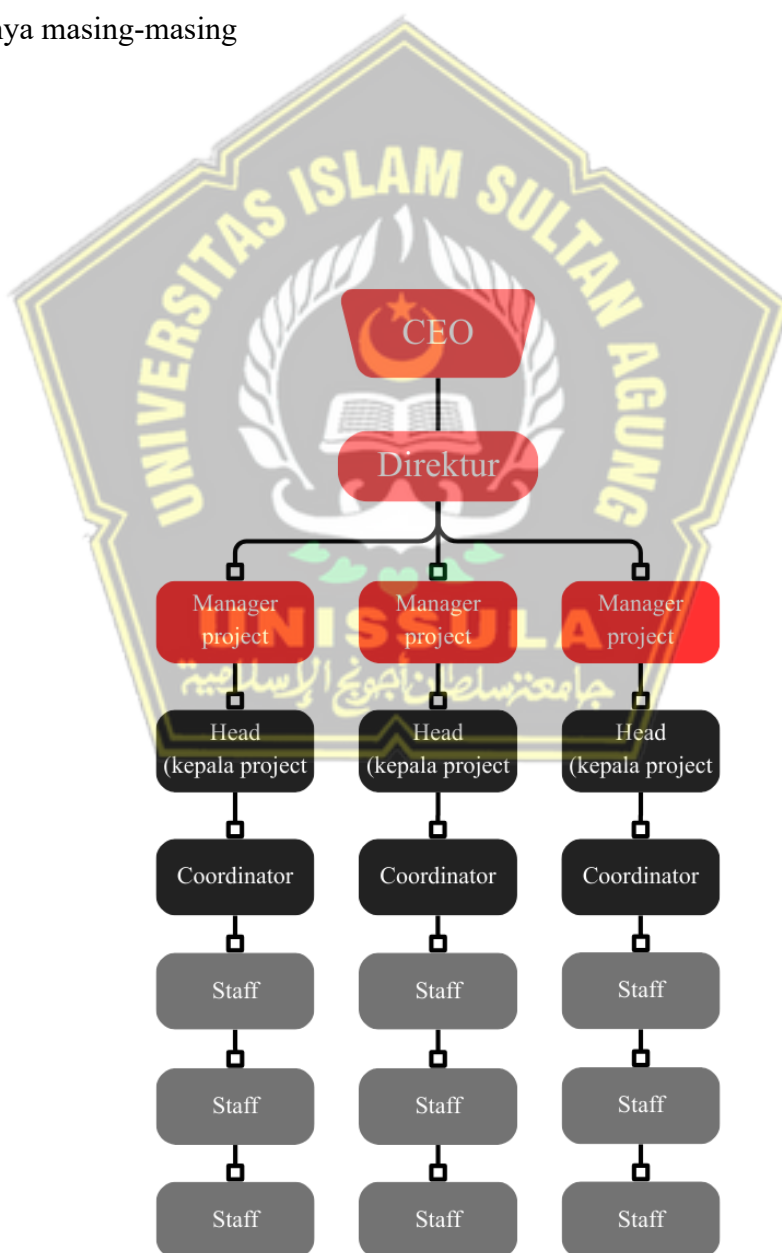
Dalam konteks penelitian ini, karakter kerja yang dinamis dan berorientasi target tersebut menjadi latar penting untuk memahami mengapa komunikasi internal, khususnya yang dijalankan oleh *middle management*, berperan strategis dalam membangun pengalaman kerja karyawan serta keterlibatan (*employee engagement*) di PT IMUSED Satria Muda.

2.3 Profil Organisasi dan Struktur PT IMUSED Satria Muda

PT IMUSED Satria Muda merupakan organisasi yang bergerak di bidang digital marketing dengan struktur organisasi yang disusun untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan. Struktur organisasi ini dirancang berdasarkan kebutuhan kerja dan pembagian fungsi yang jelas agar setiap aktivitas organisasi dapat berjalan secara terkoordinasi. Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan

mengedepankan kerja tim dan pembagian peran yang saling melengkapi antar bagian.

Sebagai organisasi yang bergerak di industri digital, PT IMUSED Satria Muda menerapkan struktur kerja yang relatif fleksibel dan adaptif terhadap dinamika proyek. Pembagian tugas dan tanggung jawab disesuaikan dengan karakter pekerjaan dan tuntutan layanan kepada klien. Struktur organisasi ini menjadi pedoman bagi seluruh anggota perusahaan dalam menjalankan peran dan fungsinya masing-masing



Gambar 2. 1 Struktur Organisasi PT IMUSED Satria Muda

Sumber: Data internal PT IMUSED Satria Muda

Gambar 2.1 menunjukkan struktur organisasi PT IMUSED Satria Muda yang disusun secara hierarkis dengan CEO sebagai pemegang otoritas tertinggi dalam organisasi. Di bawah CEO terdapat beberapa manager project yang bertanggung jawab atas pengelolaan proyek secara keseluruhan. Setiap manager project membawahi head (kepala project) yang berperan dalam mengoordinasikan pelaksanaan proyek di tingkat operasional. Selanjutnya, pada struktur tersebut terdapat coordinator yang berfungsi sebagai penghubung langsung antara head dan staff dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Staff berada pada level operasional dan melaksanakan tugas-tugas teknis sesuai dengan arahan yang diberikan. Struktur organisasi ini menunjukkan bahwa peran coordinator dan head berada pada level *middle management* yang secara langsung terlibat dalam proses komunikasi internal dan koordinasi kerja, sehingga menjadi aktor kunci dalam membentuk pengalaman kerja dan keterlibatan karyawan di PT IMUSED Satria Muda.

Untuk menggambarkan dinamika struktur kepemimpinan di PT IMUSED Satria Muda, berikut disajikan rekap penambahan posisi leader (Manager/Head/Coordinator) selama periode 2023–2025 berdasarkan data internal perusahaan.

Tabel 2. 1 Perkembangan Penambahan Leader PT IMUSED Satria Muda (2023–2025)

Tahun	Manager (orang)	Head (orang)	Coordinator (orang)	Total Penambahan Leader
2023	1	2	6	9
2024	1	2	9	12
2025	1	4	13	18

Sumber: Rekap internal perusahaan, 2023–2025.

Data pada Tabel 2.1 menunjukkan adanya perkembangan struktur kepemimpinan tingkat menengah dalam organisasi, yang mengindikasikan kebutuhan koordinasi kerja dan pengelolaan komunikasi internal yang semakin kompleks seiring pertumbuhan organisasi.

2.4 Media dan Praktik Koordinasi Internal

Koordinasi kerja di PT IMUSED Satria Muda berlangsung melalui komunikasi internal yang memanfaatkan media digital dan interaksi langsung. Media digital yang umum digunakan dalam organisasi digital marketing adalah komunikasi berbasis grup, seperti *messaging platform*, untuk memastikan informasi kerja dapat diterima secara cepat oleh anggota tim. Melalui media ini, arahan kerja, pembagian tugas, konfirmasi progres, hingga penyampaian kendala dapat dilakukan secara praktis dalam waktu singkat.

Selain komunikasi berbasis media digital, koordinasi internal juga berlangsung melalui bentuk komunikasi langsung, seperti briefing singkat dan diskusi internal ketika diperlukan. Praktik koordinasi ini penting untuk memperjelas arah kerja dan memastikan bahwa setiap anggota memahami peran serta output kerja yang diharapkan. Dalam situasi mendekati tenggat waktu, intensitas komunikasi internal biasanya meningkat, karena organisasi perlu menjaga agar pekerjaan tetap selaras dengan target dan tidak terjadi keterlambatan atau kesalahan output.

Praktik koordinasi internal ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengelolaan kerja kolektif. Dalam penelitian ini, media dan praktik koordinasi internal menjadi konteks penting untuk memahami bagaimana komunikasi internal dimaknai oleh karyawan, serta bagaimana peran *middle management* berjalan dalam menjaga kesinambungan kerja tim.

2.5 Karakteristik Sumber Daya Manusia di PT IMUSED Satria Muda

Sumber daya manusia di PT IMUSED Satria Muda memiliki karakteristik yang berkaitan erat dengan bidang usaha perusahaan di sektor digital marketing. Karyawan perusahaan ini terlibat dalam aktivitas kerja yang menuntut kreativitas, kecepatan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan klien. Karakter pekerjaan tersebut membentuk dinamika kerja yang khas dalam lingkungan organisasi.

Sebagian besar aktivitas kerja di PT IMUSED Satria Muda dilaksanakan secara tim dan berbasis proyek. Pola kerja ini menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan bekerja sama, berkomunikasi secara efektif, serta menyelesaikan tugas sesuai dengan target dan tenggat waktu yang telah ditentukan. Interaksi antar karyawan berlangsung secara intens, baik dalam bentuk komunikasi formal maupun informal, yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

Karakter sumber daya manusia di perusahaan ini juga dipengaruhi oleh ritme kerja yang cepat dan tuntutan pencapaian kinerja yang tinggi. Karyawan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan rencana kerja, revisi dari klien, serta dinamika proyek yang berjalan secara simultan. Kondisi tersebut menuntut kesiapan mental dan komitmen kerja dari setiap karyawan.

Dalam lingkungan kerja PT IMUSED Satria Muda, karyawan berasal dari latar belakang kemampuan dan pengalaman yang beragam. Keberagaman tersebut menjadi potensi dalam mendukung kreativitas dan inovasi kerja, namun juga memerlukan pengelolaan yang baik agar kerja tim tetap berjalan secara efektif. Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi aspek penting dalam menjaga keselarasan kerja dan pemahaman bersama di antara karyawan.

Karakteristik sumber daya manusia yang dinamis tersebut membentuk pengalaman kerja karyawan di PT IMUSED Satria Muda. Pengalaman kerja yang

terbentuk melalui interaksi sehari-hari, pola kerja tim, serta komunikasi dengan atasan dan rekan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan terhadap organisasi. Gambaran karakteristik sumber daya manusia ini menjadi konteks penting dalam memahami kondisi *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda.

Selain dinamika struktur kepemimpinan, konteks SDM di PT IMUSED Satria Muda juga dapat dilihat melalui distribusi masa kerja (*tenure*) karyawan aktif. Berikut rekap distribusi *tenure* karyawan pada periode 2023–2025 berdasarkan data internal perusahaan.

Tabel 2. 2 Distribusi *Tenure* Karyawan Aktif PT IMUSED Satria Muda (2023–2025)

Tahun	Total Karyawan Aktif	<6 bulan	6–12 bulan	1–2 tahun	>2 tahun
2023	100	28	31	21	20
2024	126	40	27	24	35
2025	138	50	22	26	40

Sumber: Rekap internal perusahaan, 2023–2025

Distribusi *tenure* pada Tabel 2.2 memberikan gambaran mengenai variasi masa kerja karyawan aktif, yang menjadi konteks penting untuk memahami tantangan retensi dan pembentukan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam organisasi.

2.6 Ringkasan Konteks SDM dan Tantangan Retensi

Berdasarkan data internal organisasi, dinamika SDM di PT IMUSED Satria Muda dapat dibaca dari tiga indikator kontekstual, yaitu perubahan *headcount* dan *turnover*, distribusi *tenure* karyawan aktif, serta perkembangan struktur leader. Ketiga indikator tersebut tidak digunakan untuk menguji hubungan kuantitatif, melainkan untuk menggambarkan konteks organisasi tempat praktik komunikasi internal berlangsung.

Pertama, data *turnover* dan headcount menunjukkan adanya pergerakan SDM dari tahun ke tahun yang sekaligus menandakan proses pertumbuhan organisasi. Kedua, distribusi *tenure* menggambarkan variasi masa kerja karyawan aktif, mulai dari karyawan baru hingga karyawan dengan masa kerja lebih panjang. Variasi ini mengindikasikan adanya kebutuhan pengelolaan komunikasi internal yang konsisten agar karyawan baru dapat beradaptasi, sementara karyawan yang lebih lama tetap terjaga keterlibatannya.

Ketiga, peningkatan penambahan leader (Manager/Head/Coordinator) mengindikasikan kebutuhan organisasi untuk memperkuat fungsi koordinasi dan kepemimpinan tingkat menengah. Dalam organisasi yang bertumbuh dan ritmenya cepat, *middle management* menjadi “penguat sistem komunikasi” yang menjaga keselarasan kerja tim. Dengan demikian, gambaran konteks SDM ini memperkuat alasan penelitian yang menempatkan *middle management* dan komunikasi internal sebagai fokus utama dalam pembentukan *employee engagement*.

2.7 Dinamika Komunikasi Internal di PT IMUSED Satria Muda

Komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda berlangsung dalam berbagai bentuk dan situasi kerja yang menyesuaikan dengan karakter organisasi di bidang digital marketing. Aktivitas kerja yang berbasis proyek dan target menuntut adanya pertukaran informasi yang cepat dan berkelanjutan antar anggota organisasi. Komunikasi internal menjadi sarana utama dalam menyampaikan informasi, mengoordinasikan pekerjaan, serta menjaga kelancaran aktivitas operasional perusahaan.

Dalam praktiknya, komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda berlangsung secara formal dan informal. Komunikasi formal umumnya dilakukan melalui pertemuan kerja, penyampaian arahan dari atasan, serta penggunaan media komunikasi digital yang digunakan sebagai sarana koordinasi pekerjaan. Sementara itu, komunikasi informal terjadi dalam interaksi sehari-hari antar karyawan dan

antara karyawan dengan atasan, baik secara langsung maupun melalui media komunikasi yang tersedia.

Media komunikasi internal yang digunakan di PT IMUSED Satria Muda memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana utama. Penggunaan media komunikasi digital memungkinkan penyampaian informasi dan koordinasi kerja dilakukan secara cepat dan fleksibel. Pola komunikasi ini mendukung kebutuhan kerja yang dinamis, namun juga menuntut kejelasan pesan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

Dinamika komunikasi internal juga terlihat dalam hubungan kerja antara *middle management* dan karyawan. *Middle management* berperan dalam menyampaikan arahan kerja, informasi terkait proyek, serta penyesuaian target kerja kepada karyawan. Selain itu, *middle management* menjadi pihak yang menerima masukan, pertanyaan, dan kendala dari karyawan dalam proses kerja sehari-hari. Interaksi tersebut membentuk pola komunikasi dua arah yang berlangsung secara berkelanjutan.

Komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga membentuk pola interaksi kerja dan hubungan antar anggota organisasi. Cara komunikasi dijalankan dalam aktivitas sehari-hari berpengaruh terhadap suasana kerja, koordinasi tim, serta pengalaman kerja karyawan. Dinamika komunikasi internal ini menjadi bagian penting dalam memahami konteks organisasi yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan di PT IMUSED Satria Muda.

2.8 Posisi dan Peran Middle Management dalam Organisasi

Middle management di PT IMUSED Satria Muda menempati posisi strategis dalam struktur organisasi sebagai penghubung antara manajemen puncak dan karyawan operasional. Keberadaan *middle management* berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan, arahan, dan tujuan organisasi dapat diterjemahkan

ke dalam aktivitas kerja sehari-hari. Posisi ini menempatkan *middle management* sebagai aktor yang terlibat langsung dalam dinamika operasional perusahaan.

Dalam praktik organisasi, *middle management* bertanggung jawab mengoordinasikan pekerjaan tim, mengatur pembagian tugas, serta memantau pelaksanaan aktivitas kerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. *Middle management* juga berperan dalam menyampaikan arahan kerja kepada karyawan, menyesuaikan rencana kerja dengan kebutuhan proyek, serta memastikan kelancaran komunikasi antar bagian. Peran tersebut dijalankan secara berkelanjutan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Selain menjalankan fungsi koordinatif, *middle management* di PT IMUSED Satria Muda juga menjadi pihak yang berinteraksi langsung dengan karyawan dalam proses kerja. Interaksi tersebut mencakup penyampaian informasi, penjelasan tugas, serta penanganan kendala yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan. Melalui interaksi tersebut, *middle management* berada pada posisi yang dekat dengan realitas kerja karyawan dan dinamika tim.

Posisi *middle management* juga menempatkan mereka sebagai penghubung komunikasi antara manajemen puncak dan karyawan. Informasi dari manajemen puncak terkait kebijakan dan arah perusahaan disampaikan melalui *middle management* kepada karyawan. Sebaliknya, masukan, kendala, dan kondisi kerja karyawan disampaikan kepada manajemen puncak melalui *middle management*. Pola hubungan ini membentuk alur komunikasi internal yang berlangsung secara dua arah.

Dengan posisi dan peran tersebut, *middle management* memiliki kontribusi penting dalam menjaga kelancaran aktivitas organisasi dan membentuk pengalaman kerja karyawan. Gambaran mengenai posisi dan peran *middle management* ini menjadi konteks utama dalam penelitian mengenai peran *middle*

management dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

2.9 Konteks Employee Engagement di PT IMUSED Satria Muda

Kondisi *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda tidak dapat dilepaskan dari karakter organisasi, pola kerja, serta dinamika komunikasi internal yang berlangsung dalam aktivitas sehari-hari. Lingkungan kerja yang menuntut pencapaian target, kecepatan kerja, dan kolaborasi tim membentuk pengalaman kerja karyawan yang beragam. Pengalaman tersebut berpengaruh terhadap cara karyawan memaknai pekerjaannya dan hubungannya dengan organisasi.

Dalam konteks kerja di PT IMUSED Satria Muda, keterlibatan karyawan tercermin dari partisipasi mereka dalam pelaksanaan tugas, kerja tim, serta respons terhadap arahan dan target kerja yang diberikan. Karyawan dituntut untuk terlibat secara aktif dalam proses kerja, baik dalam menyelesaikan tugas individu maupun dalam kontribusi terhadap capaian tim. Tingkat keterlibatan tersebut terbentuk melalui interaksi kerja, pola komunikasi, dan hubungan dengan atasan.

Kondisi kerja yang dinamis juga menghadirkan tantangan tersendiri dalam menjaga keterikatan karyawan terhadap organisasi. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, perubahan rencana kerja, serta tekanan target dapat memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Dalam situasi tersebut, keberadaan komunikasi internal yang berjalan secara berkelanjutan menjadi penting dalam menjaga pemahaman, koordinasi, dan hubungan kerja di lingkungan organisasi.

Middle management memiliki peran yang berdekatan dengan karyawan dalam konteks pembentukan pengalaman kerja tersebut. Interaksi yang berlangsung antara *middle management* dan karyawan dalam aktivitas sehari-hari membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan, arahan, dan perhatian organisasi. Pola interaksi ini menjadi bagian dari konteks yang memengaruhi keterlibatan karyawan di PT IMUSED Satria Muda.

Gambaran konteks *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda sebagaimana diuraikan di atas menjadi dasar penting dalam memahami fokus penelitian ini. Konteks tersebut memberikan latar deskriptif mengenai kondisi keterlibatan karyawan yang akan dianalisis lebih lanjut pada bab berikutnya, khususnya terkait dengan peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal.

2.10 Praktik Briefing, Monitoring, dan Pelaporan Kerja

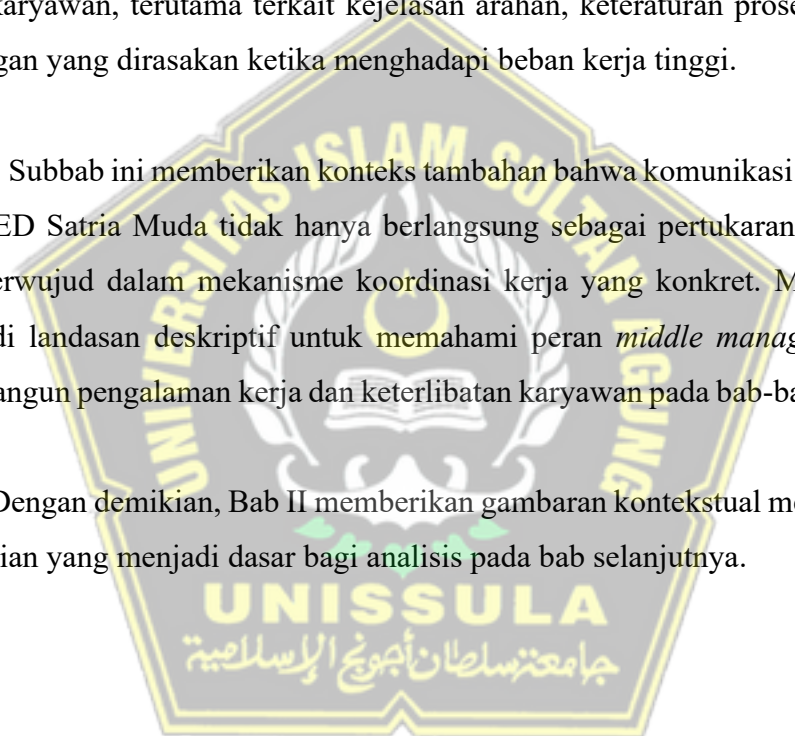
Dalam organisasi berbasis digital marketing, praktik *briefing*, *monitoring*, dan pelaporan kerja menjadi bagian penting dari mekanisme koordinasi internal. Praktik ini membantu memastikan setiap anggota tim memahami arah kerja, target yang harus dicapai, serta progres pekerjaan yang sedang berjalan. Di PT IMUSED Satria Muda, kebutuhan koordinasi ini muncul karena aktivitas kerja bersifat dinamis, berbasis proyek, dan sering menghadapi tenggat waktu. Dalam kondisi tersebut, *briefing* berfungsi sebagai sarana penyamaan pemahaman (*alignment*) agar pembagian tugas, prioritas kerja, dan output yang diharapkan dapat dipahami secara seragam oleh seluruh anggota tim.

Briefing kerja tidak selalu harus berbentuk rapat formal yang panjang. Dalam konteks organisasi digital, *briefing* dapat dilakukan secara ringkas melalui media komunikasi digital maupun komunikasi langsung, bergantung pada kebutuhan situasi kerja. Ketika tim menghadapi tekanan *deadline* atau perubahan target, praktik *monitoring* dan pemastian progres menjadi lebih krusial. *Monitoring* dilakukan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai rencana, sementara pemastian progres membantu mencegah terjadinya miskomunikasi dan keterlambatan output. Praktik semacam ini memperkuat peran *middle management* sebagai pengelola ritme kerja tim, karena *middle management* berada pada posisi yang paling dekat dengan realitas operasional dan paling intens berinteraksi dengan karyawan.

Selain *briefing* dan *monitoring*, pelaporan kerja merupakan mekanisme yang mendukung akuntabilitas kerja tim. Pelaporan dapat berbentuk laporan progres harian/mingguan, ringkasan output yang telah diselesaikan, atau pembaruan status pekerjaan dalam grup komunikasi internal. Dalam praktik organisasi, pelaporan membantu *middle management* memetakan kondisi kerja tim secara cepat, mengidentifikasi hambatan, serta menentukan prioritas penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, praktik *briefing–monitoring–pelaporan* tidak hanya berdampak pada efektivitas koordinasi kerja, tetapi juga membentuk pengalaman kerja karyawan, terutama terkait kejelasan arahan, keteraturan proses kerja, serta dukungan yang dirasakan ketika menghadapi beban kerja tinggi.

Subbab ini memberikan konteks tambahan bahwa komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda tidak hanya berlangsung sebagai pertukaran pesan, tetapi juga terwujud dalam mekanisme koordinasi kerja yang konkret. Mekanisme ini menjadi landasan deskriptif untuk memahami peran *middle management* dalam membangun pengalaman kerja dan keterlibatan karyawan pada bab-bab berikutnya.

Dengan demikian, Bab II memberikan gambaran kontekstual mengenai objek penelitian yang menjadi dasar bagi analisis pada bab selanjutnya.



BAB III

HASIL PENELITIAN (PENYAJIAN DATA)

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari proses pengumpulan data di lapangan dan studi literatur pendukung. Penyajian hasil penelitian difokuskan pada pemaparan data empiris yang berkaitan dengan peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. Temuan penelitian pada bab ini disajikan berdasarkan hasil reduksi dan penyajian data yang dilakukan secara bertahap sesuai model analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil reduksi data dituangkan dalam bentuk matriks reduksi data yang disajikan pada Lampiran D. Data disajikan secara deskriptif sesuai dengan temuan di lapangan, tanpa disertai analisis teoritis, yang akan dibahas lebih lanjut pada bab berikutnya.

3.1 Gambaran Umum Proses Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT IMUSED Satria Muda yang berlokasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Proses pengumpulan data dilakukan dalam kurun waktu penelitian yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di lingkungan kerja perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan yang terdiri atas *middle management* dan karyawan PT IMUSED Satria Muda. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja dan pengalaman mereka dalam proses komunikasi internal di perusahaan.

Untuk memberikan gambaran mengenai sumber data penelitian, berikut disajikan profil informan yang terlibat dalam penelitian ini. Informan dipilih secara

purposive berdasarkan peran dan keterlibatannya dalam praktik komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

Tabel 3. 1 Identitas/Profil Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan	Lama Bekerja	Peran dalam Penelitian
H-1	Head of Brand	3 Tahun	Middle Management
MM-1	Coordinator	7 Bulan	Middle Management
K-1	Staff	3 Bulan	Karyawan
K-2	Staff	4 Bulan	Karyawan

Sumber: Data Internal Perusahaan

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap aktivitas kerja dan interaksi yang berlangsung di lingkungan organisasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai pola komunikasi, koordinasi kerja, serta hubungan antara *middle management* dan karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui dokumen internal perusahaan yang relevan dengan fokus penelitian.

Data yang diperoleh dari proses pengumpulan data tersebut disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan kondisi dan pengalaman informan sebagaimana terjadi di lapangan. Penyajian data pada bab ini difokuskan pada pemaparan temuan penelitian secara faktual tanpa disertai analisis teoritis, yang selanjutnya akan dibahas lebih lanjut pada bab berikutnya.

3.2 Peran Middle Management dalam Komunikasi Internal

Berdasarkan hasil wawancara dengan coordinator dan staff di PT IMUSED Satria Muda, *middle management* memiliki peran penting dalam proses komunikasi internal organisasi. Peran tersebut terlihat dalam penyampaian arahan kerja,

penerjemahan target manajemen ke dalam tugas operasional, serta koordinasi kerja antar anggota tim dalam aktivitas sehari-hari.

Middle management berperan sebagai pihak yang menyampaikan arahan kerja kepada staff dengan cara yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Arahan tidak hanya diberikan dalam bentuk instruksi teknis, tetapi juga melalui penjelasan mengenai tujuan pekerjaan agar karyawan memahami arah kerja yang harus dicapai. Seorang informan staff menyampaikan bahwa arahan dari atasan membantu dirinya tetap fokus dalam bekerja:

“Ketika atasan memberikan arahan yang jelas, kamu ngerjain ini, kamu ngerjain ini, jadinya aku bisa fokus dan nggak kemana-mana.”

(Informan K-2, Staff – Content Creator)

Selain menyampaikan arahan, *middle management* juga berperan dalam menerjemahkan target dan kebijakan manajemen ke dalam pekerjaan operasional tim. Target yang ditetapkan tidak disampaikan secara langsung dalam bentuk angka semata, tetapi dijelaskan kembali agar dapat dipahami dan dijalankan oleh staff. Hal ini dirasakan membantu karyawan dalam memahami prioritas kerja yang harus dilakukan.

Kutipan 2 (Head menerjemahkan target & memastikan pemahaman lewat pemastian):

“Saya meminta apa yang sudah dikerjakan untuk diperlihatkan kepada saya... dalam satu hari saya melakukan pemastian... jadi 3 kali pemastian.” (MM-1, Wawancara, 2026)

Peran *middle management* juga terlihat dalam koordinasi kerja, terutama ketika tim menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas. Coordinator berperan sebagai penghubung antara kebutuhan staff dan arah kerja organisasi, serta

memastikan setiap kendala dapat segera ditindaklanjuti melalui komunikasi yang terbuka.

Kutipan 1 (Koordinator sebagai eksekutor & penjaga kejelasan eksekusi):

“Kalau peran koordinator untuk saat ini yang aku rasa adalah memastikan semuanya tereksekusi dengan baik... memastikan semua arahan itu berjalan dengan baik.” (MM-2, Wawancara, 2026)

3.3 Pola Komunikasi Internal di PT IMUSED Satria Muda

Pola komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda berlangsung secara intens dan bersifat dua arah. Komunikasi internal digunakan tidak hanya sebagai sarana penyampaian arahan kerja, tetapi juga sebagai media diskusi dan koordinasi antar anggota tim.

Media komunikasi yang paling sering digunakan dalam aktivitas kerja adalah grup komunikasi digital, khususnya melalui aplikasi WhatsApp. Media ini digunakan untuk menyampaikan informasi pekerjaan, membahas progres kerja, serta mendiskusikan kendala yang muncul selama proses kerja berlangsung. Salah satu informan staff menjelaskan bahwa grup komunikasi digunakan secara aktif setiap hari:

“WhatsApp grup itu aktif terus setiap hari. Biasanya atasan yang mulai diskusi, lalu kita ikut nimbrung.”

(Informan K-2, Staff – Content Creator)

Dalam pola komunikasi ini, staff tidak hanya menerima informasi secara satu arah, tetapi juga diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat dan kendala yang dihadapi. Komunikasi berlangsung secara terbuka sehingga memungkinkan adanya diskusi antara atasan dan karyawan. Informan lain menyampaikan:

“Kalau ada kendala biasanya langsung dibahas di grup. Jadi nggak nunggu lama dan cepat dapat solusi.”

(Informan K-1, Staff – Content Creator)

Intensitas komunikasi juga menyesuaikan dengan kondisi kerja yang sedang dihadapi. Pada saat beban kerja meningkat atau mendekati tenggat waktu, koordinasi dilakukan lebih sering untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana. Seorang coordinator menyampaikan bahwa komunikasi menjadi lebih intens dalam kondisi tersebut:

“Kalau sudah mendekati deadline, komunikasinya memang lebih sering supaya nggak ada yang miss.” (Informan MM-1, Coordinator)

3.4 Pengalaman Karyawan terhadap Komunikasi Atasan

Hasil wawancara dengan staff menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh atasan memiliki pengaruh terhadap pengalaman kerja karyawan. Komunikasi yang jelas dan terbuka dirasakan membantu karyawan dalam memahami tugas yang harus dikerjakan serta menciptakan rasa nyaman dalam bekerja.

Beberapa informan menyampaikan bahwa arahan yang diberikan oleh atasan membantu mereka memahami tujuan pekerjaan dan mengurangi kebingungan dalam menjalankan tugas. Karyawan merasa lebih terarah ketika mendapatkan penjelasan yang jelas terkait apa yang harus dilakukan. Seorang informan menyampaikan:

“Komunikasi itu penting supaya tahu tujuan dan langkah. Kalau nggak ada arahan, kita siap kerja tapi nggak tahu mau ke mana.”

(Informan K-2, Staff – Content Creator)

Selain itu, komunikasi yang disertai dengan dukungan dan umpan balik dari atasan juga memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Karyawan merasa lebih diperhatikan ketika atasan memberikan respon terhadap pekerjaan yang dilakukan serta memberikan dorongan saat menghadapi tekanan kerja. Salah satu informan menyampaikan:

Kutipan 1 (Nyaman karena komunikasi memberi ruang fokus kerja):

“Kalau dari aku sih jujur nyaman... karena aku butuh fokus... kalau misalnya mau ngobrol harus ada waktu... jangan nyambi ngedit.” (K-2, Wawancara, 2026)

“Kalau head ngasih feedback dan semangat, rasanya nggak sendirian. Berjuang bareng-bareng.”

(Informan K-1, Staff – Content Creator)

Pengalaman komunikasi tersebut membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, khususnya dalam hal hubungan antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang terbuka memungkinkan karyawan untuk lebih leluasa menyampaikan kendala yang dihadapi selama bekerja.

3.5 Kondisi Employee Engagement Karyawan

Berdasarkan pengalaman yang disampaikan oleh informan staff, terdapat indikasi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang dijalankan di PT IMUSED Satria Muda. Keterlibatan tersebut terlihat dari partisipasi karyawan dalam menyelesaikan tugas, keterlibatan dalam diskusi kerja, serta antusiasme terhadap hasil pekerjaan yang dicapai.

Karyawan menyampaikan bahwa mereka merasa lebih terlibat ketika mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak nyata terhadap hasil

perusahaan. Kejelasan arahan dan komunikasi yang terbuka mendorong karyawan untuk lebih berpartisipasi dalam proses kerja. Salah satu informan menyampaikan:

“Kalau tahu kontennya closing, jadi semangat karena ternyata kerja kita ada dampaknya.”

(Informan K-2, Staff – Content Creator)

Selain itu, keterlibatan karyawan juga terlihat dari kesediaan mereka untuk mengikuti diskusi dan memberikan ide dalam pekerjaan. Karyawan merasa terdorong untuk aktif ketika komunikasi dengan atasan berjalan dengan baik dan memberikan ruang untuk berpendapat. Hal ini membentuk pengalaman kerja yang lebih bermakna bagi karyawan.

3.6 Dampak Komunikasi Internal terhadap Pengalaman Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff, coordinator, dan head di PT IMUSED Satria Muda, komunikasi internal memberikan dampak terhadap pengalaman kerja karyawan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Dampak tersebut dirasakan dalam bentuk kejelasan kerja, kesiapan dalam menjalankan tugas, serta kenyamanan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Komunikasi internal yang berlangsung melalui arahan dan koordinasi dari atasan membantu karyawan memahami tujuan pekerjaan dan langkah kerja yang harus dilakukan. Kejelasan arahan tersebut memengaruhi fokus kerja karyawan sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih terarah. Salah satu informan staff menyampaikan bahwa komunikasi dari atasan berpengaruh langsung terhadap cara dirinya bekerja:

“Kalau arahan sudah jelas, saya bisa langsung fokus ke tugas yang harus dikerjakan dan nggak bingung mau ngapain.”

(Informan K-2, Staff)

Dampak komunikasi internal juga terlihat dalam kesiapan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja, khususnya ketika beban kerja meningkat atau mendekati tenggat waktu. Koordinasi yang dilakukan oleh atasan membantu karyawan menyesuaikan ritme kerja dan memahami prioritas yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Seorang coordinator menyampaikan bahwa komunikasi yang lebih intens diperlukan agar pekerjaan tetap berjalan dengan baik:

“Kalau sudah mendekati deadline, komunikasi harus lebih sering supaya tim tetap satu arah dan nggak ada yang miss.”

(Informan MM-1, Coordinator)

Selain memengaruhi aspek teknis pekerjaan, komunikasi internal juga berdampak pada pengalaman emosional karyawan dalam bekerja. Karyawan merasakan bahwa komunikasi yang disertai dengan dukungan dan umpan balik dari atasan membuat mereka merasa tidak bekerja sendirian. Hal ini menciptakan rasa kebersamaan dalam tim saat menghadapi tantangan kerja. Salah satu informan staff mengungkapkan:

“Kalau atasan kasih feedback dan semangat, rasanya lebih kuat karena berjuang bareng-bareng, bukan sendirian.”

(Informan K-1, Staff)

Kutipan 1 (Kepercayaan diri karena leader “hadir” dan ada saluran kendala/ide):

“Mereka merasa pimpinan mereka itu benar-benar ada... dan mereka tahu kepada siapa mereka akan menyampaikan kendala, ide, dan juga evaluasi...” (MM-1, Wawancara, 2026)

Dampak komunikasi internal terhadap pengalaman kerja juga dirasakan dalam bentuk kesiapan karyawan untuk terus menjalankan pekerjaan di perusahaan.

Beberapa karyawan menyampaikan bahwa cara atasan berkomunikasi memengaruhi kenyamanan mereka dalam bekerja serta pertimbangan untuk bertahan di lingkungan kerja tersebut. Seorang informan staff menyatakan:

“Komunikasi dari atasan itu ngaruh ke keinginan saya buat tetap kerja di sini.”

(Informan K-2, Staff)

Pandangan serupa juga disampaikan oleh informan dari pihak *middle management* yang melihat bahwa komunikasi internal berperan dalam menjaga kesiapan dan stabilitas kerja tim. Head menyampaikan bahwa komunikasi yang jelas diperlukan agar tim dapat bekerja dengan kondisi yang lebih terkendali:

“Kalau komunikasinya jelas, tim lebih siap dan kerja bisa lebih tertata.”

(Informan H-1, Head of Brand)

Berdasarkan temuan tersebut, komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda tidak hanya berdampak pada pelaksanaan tugas kerja, tetapi juga membentuk pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan. Dampak komunikasi internal ini menjadi bagian penting dalam memahami hubungan antara peran *middle management*, komunikasi internal, dan pengalaman kerja karyawan sebagaimana disajikan dalam hasil penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan analisis dan pembahasan terhadap temuan penelitian yang telah dipaparkan pada Bab III. Analisis dilakukan untuk memahami makna dari data empiris yang diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian, khususnya terkait peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda.

Sesuai dengan pendekatan penelitian kualitatif berparadigma interpretif, analisis dalam bab ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk menafsirkan dan memaknai pengalaman para pelaku organisasi sebagaimana mereka alami dan pahami dalam konteks kerja sehari-hari. Data hasil penelitian dianalisis dengan mengaitkan temuan empiris dengan konsep dan kajian teori yang relevan dalam bidang komunikasi organisasi dan *employee engagement*.

Pembahasan dalam bab ini disusun secara sistematis dengan merujuk pada fokus penelitian yang telah dirumuskan pada Bab I serta kerangka teori yang telah diuraikan pada Bab I. Dengan demikian, analisis yang dilakukan diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika komunikasi internal dan peran *middle management* dalam membentuk pengalaman kerja serta keterlibatan karyawan di PT IMUSED Satria Muda.

4.1 Peran Middle Management dalam Membangun Employee Engagement melalui Komunikasi Internal

Berdasarkan temuan penelitian pada Bab III, *middle management* di PT IMUSED Satria Muda memiliki peran strategis dalam membangun *employee engagement* melalui praktik komunikasi internal sehari-hari. Peran tersebut tidak hanya terbatas pada penyampaian instruksi kerja, tetapi juga mencakup

penerjemahan tujuan organisasi, pengelolaan dinamika tim, serta pembentukan pengalaman kerja karyawan.

Dalam perspektif komunikasi organisasi, *middle management* berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan manajemen puncak dan realitas kerja karyawan di tingkat operasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *middle management* di PT IMUSED Satria Muda menjalankan fungsi tersebut dengan cara menyampaikan arahan yang jelas, melakukan koordinasi intensif, serta memberikan ruang dialog bagi karyawan. Praktik ini sejalan dengan pandangan Mintzberg yang menyatakan bahwa middle manager berperan sebagai linking pin dalam struktur organisasi, yang menghubungkan strategi organisasi dengan implementasi operasional.

Kejelasan arahan yang disampaikan oleh *middle management* berkontribusi pada meningkatnya fokus kerja karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa komunikasi internal yang dijalankan tidak bersifat mekanis, melainkan berfungsi sebagai proses pemaknaan kerja (*sense making*). Karyawan tidak hanya mengetahui apa yang harus dikerjakan, tetapi juga memahami tujuan dari pekerjaan tersebut. Kondisi ini menjadi fondasi penting dalam pembentukan *employee engagement*, khususnya pada aspek kognitif dan emosional.

4.2 Pola Komunikasi Internal dan Dinamika Hubungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda berlangsung secara dua arah dan bersifat adaptif. Penggunaan media komunikasi digital, seperti grup WhatsApp, memungkinkan terjadinya interaksi yang cepat dan intens antara atasan dan karyawan. Pola komunikasi ini mencerminkan karakteristik organisasi berbasis digital yang menuntut kecepatan respons dan fleksibilitas koordinasi.

Dalam kajian komunikasi organisasi, komunikasi dua arah dipandang sebagai bentuk komunikasi yang lebih partisipatif dan berpotensi meningkatkan

keterlibatan anggota organisasi. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan Clappitt yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membuka ruang partisipasi dan umpan balik. Karyawan di PT IMUSED Satria Muda merasakan adanya ruang untuk menyampaikan kendala dan pendapat, yang berdampak pada terciptanya hubungan kerja yang lebih terbuka.

Selain itu, intensitas komunikasi yang meningkat pada saat tekanan kerja menunjukkan bahwa komunikasi internal berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan penyesuaian kerja. *Middle management* memainkan peran penting dalam menjaga keselarasan kerja tim melalui komunikasi yang lebih intensif ketika menghadapi tenggat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak bersifat statis, melainkan menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapi organisasi.

4.3 Pengalaman Karyawan sebagai Dasar Pembentukan Employee Engagement

Pengalaman kerja karyawan yang terungkap dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berkontribusi langsung terhadap persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Karyawan merasakan kenyamanan, kejelasan, dan dukungan ketika komunikasi dengan atasan berlangsung secara terbuka dan responsif. Pengalaman ini membentuk keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Dalam perspektif *employee engagement*, pengalaman subjektif karyawan menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan kerja. Kahn menjelaskan bahwa engagement muncul ketika individu merasa aman secara psikologis, memiliki makna dalam pekerjaan, serta mendapatkan dukungan dalam menjalankan perannya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dijalankan oleh *middle management* di PT IMUSED Satria Muda berkontribusi dalam menciptakan kondisi tersebut.

Karyawan yang merasa didengarkan dan diarahkan dengan baik cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya ditentukan oleh faktor material atau struktural, tetapi juga oleh kualitas relasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, komunikasi internal berperan sebagai medium pembentukan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan.

4.4 Komunikasi Internal sebagai Faktor Pendorong Employee Engagement

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan sebagai salah satu faktor pendorong *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda. Keterlibatan karyawan terlihat dari partisipasi aktif dalam diskusi kerja, fokus dalam menjalankan tugas, serta antusiasme terhadap hasil pekerjaan yang dicapai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai pemicu keterlibatan kerja.

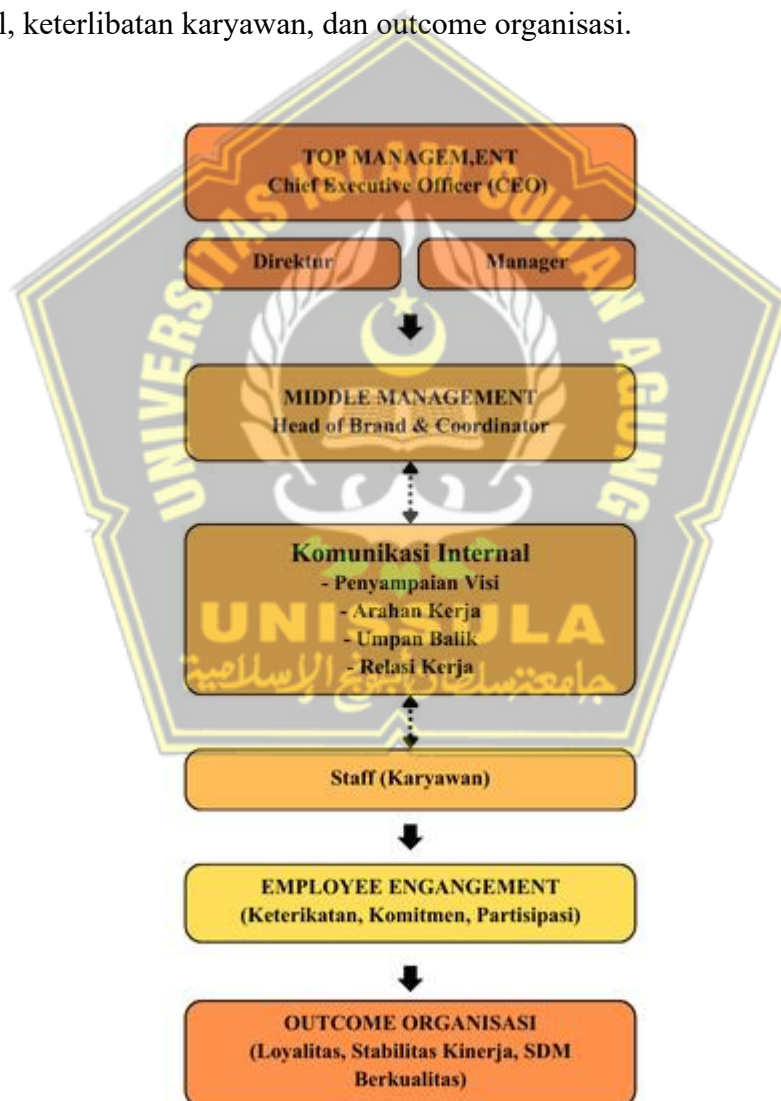
Dalam perspektif Kahn (1990), *engagement* terbentuk ketika karyawan merasakan kebermaknaan kerja dan rasa aman psikologis dalam menjalankan peran. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang suportif dan dialogis berkontribusi dalam membangun kondisi tersebut, sehingga mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan

Temuan ini sejalan dengan Welch (2011) yang menegaskan bahwa komunikasi internal yang dialogis dan partisipatif berimplikasi pada keterlibatan karyawan karena membentuk rasa memiliki dan kualitas hubungan organisasi–karyawan. Selain itu, Karanges et al. (2015) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi internal berkaitan dengan meningkatnya engagement, terutama melalui arahan, umpan balik, dan ruang dialog yang diberikan oleh atasan.

Komunikasi internal yang disertai dengan umpan balik dan pengakuan terhadap hasil kerja juga memperkuat motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan

temuan Deloitte Human Capital Trends yang menekankan pentingnya komunikasi dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia dalam membangun keterlibatan dan loyalitas karyawan, khususnya pada organisasi berbasis digital.

Berdasarkan hasil analisis terhadap temuan penelitian, peneliti menyusun model alur komunikasi internal yang menggambarkan posisi dan peran middle management dalam membangun employee engagement di PT IMUSED Satria Muda. Model ini merupakan sintesis dari data empiris yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, yang menunjukkan hubungan antara komunikasi internal, keterlibatan karyawan, dan outcome organisasi.



Gambar 4. 1 Model Alur Komunikasi Internal dalam Membangun Employee Engagement

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dijalankan oleh middle management berperan sebagai mekanisme penghubung antara manajemen puncak dan karyawan. Middle management menerjemahkan visi, arahan kerja, dan kebijakan strategis ke dalam bentuk komunikasi yang operasional dan kontekstual. Proses komunikasi tersebut membentuk kejelasan peran, rasa memiliki, serta keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Employee engagement yang terbentuk kemudian berkontribusi terhadap loyalitas karyawan, stabilitas kinerja organisasi (revenue), serta keberlanjutan SDM berkualitas.

Perlu ditegaskan bahwa dalam penelitian ini, stabilitas revenue tidak dipahami sebagai data finansial kuantitatif yang diukur secara statistik, melainkan sebagai persepsi pelaku organisasi terhadap kelancaran dan efektivitas kerja kolektif yang terbentuk melalui komunikasi internal. Revenue diposisikan sebagai bagian dari outcome organisasi yang dimaknai secara kontekstual oleh middle management dan karyawan berdasarkan pengalaman kerja mereka, sehingga tetap berada dalam kerangka analisis kualitatif interpretif yang digunakan dalam penelitian ini.

4.5 Dampak Kontekstual Employee Engagement terhadap Outcome Organisasi

Dalam penelitian ini, outcome organisasi dipahami sebagai indikator kontekstual yang membantu membaca relevansi temuan mengenai komunikasi internal dan *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda. Outcome tersebut tidak diposisikan sebagai variabel yang diuji secara kuantitatif atau kausal, melainkan sebagai konteks empiris organisasi yang dapat dibaca bersamaan dengan pengalaman dan pemaknaan informan terhadap praktik komunikasi internal. Pendekatan ini sejalan dengan paradigma interpretif yang menekankan pemahaman makna sosial yang dibentuk dalam interaksi kerja, serta penggunaan data dokumentasi sebagai penguat konteks (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dijalankan oleh *middle management* melalui arahan kerja yang jelas, koordinasi yang intens saat periode tertentu, ruang dialog, dan umpan balik membentuk pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja tersebut mencakup kejelasan peran, rasa didukung, dan rasa kebersamaan dalam tim. Dalam konteks ini, *employee engagement* tidak dipahami sebagai angka atau skor, melainkan sebagai keterlibatan karyawan yang tampak melalui semangat kerja, partisipasi aktif, fokus kerja, serta kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi. Dari titik ini, outcome organisasi seperti retensi, loyalitas, dan kebutuhan penguatan struktur kepemimpinan dapat dibaca sebagai dinamika organisasi yang berkaitan dengan pembentukan *engagement*.

4.5.1 Retensi Karyawan: Dinamika Turnover dan Headcount

Salah satu *outcome* yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah retensi karyawan, yang secara umum tercermin melalui dinamika *turnover* dan perubahan jumlah karyawan aktif. Data internal perusahaan menunjukkan adanya pergerakan karyawan masuk dan keluar pada periode 2023–2025, sekaligus peningkatan jumlah karyawan aktif dari tahun ke tahun (lihat Tabel 1.1). Dalam penelitian kualitatif interpretif, data ini tidak digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat, tetapi sebagai konteks yang membantu memahami mengapa isu *engagement* menjadi penting dalam organisasi.

Temuan wawancara memperlihatkan bahwa komunikasi internal yang dijalankan oleh *middle management* berperan dalam membentuk pengalaman kerja yang lebih terarah dan lebih dapat diprediksi, terutama ketika organisasi menghadapi tekanan target atau tenggat waktu. Karyawan yang menerima arahan yang jelas cenderung lebih fokus dan memahami ekspektasi kerja, sehingga mengurangi ketidakpastian dalam menjalankan tugas. Selain itu, umpan balik yang diberikan atasan tidak hanya dipahami sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai bentuk dukungan yang membuat karyawan merasa “tidak bekerja sendirian”. Dalam kerangka Kahn (1990), dukungan komunikasi ini dapat dikaitkan dengan kondisi

psychological safety yang memungkinkan individu mengekspresikan diri dan menjalankan peran kerja dengan lebih nyaman.

Dengan demikian, retensi karyawan dalam konteks penelitian ini dapat dipahami sebagai dinamika organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal menjadi salah satu aspek yang dimaknai karyawan sebagai penentu kenyamanan kerja, kejelasan peran, serta hubungan kerja sehari-hari. Pemaknaan tersebut relevan dengan upaya organisasi untuk mengelola engagement agar karyawan memiliki kecenderungan bertahan dan tidak mudah terdorong untuk keluar saat menghadapi tekanan kerja.

4.5.2 Loyalitas Karyawan: Distribusi Tenure sebagai Indikator Kontekstual

Outcome kedua yang digunakan untuk membaca dampak engagement adalah loyalitas karyawan. Loyalitas dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai konsep normatif yang bersifat tunggal, melainkan dibaca melalui indikator kontekstual berupa distribusi masa kerja (*tenure*) karyawan aktif pada periode 2023–2025 (lihat Tabel 2.2). Distribusi tenure menunjukkan adanya variasi masa kerja karyawan, mulai dari karyawan dengan masa kerja kurang dari enam bulan hingga karyawan dengan masa kerja lebih dari dua tahun. Variasi ini menggambarkan dinamika komposisi SDM serta tantangan organisasi dalam menjaga retensi sekaligus membangun stabilitas tim.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan muncul melalui pengalaman komunikasi internal yang memberikan arah kerja, ruang dialog, dan dukungan emosional. Ketika karyawan merasa arahan kerja jelas dan memiliki ruang menyampaikan kendala, karyawan lebih mungkin merasa nyaman untuk beradaptasi dan membangun komitmen dalam tim. Dalam perspektif Schaufeli dan Bakker (2004), kondisi ini dapat dipahami sebagai faktor yang mendorong *vigor* dan *dedication*, karena karyawan merasakan energi kerja dan keterikatan terhadap pekerjaan. Pada sisi lain, ketika komunikasi tidak berjalan

jas, karyawan cenderung lebih mudah mengalami kebingungan peran, yang dapat melemahkan keterikatan kerja.

Dalam konteks organisasi digital marketing yang ritmenya cepat, loyalitas tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja yang dibangun dalam sistem komunikasi internal sehari-hari. Oleh karena itu, *tenure* pada penelitian ini diposisikan sebagai indikator yang membantu menggambarkan dinamika loyalitas dalam organisasi, sekaligus memperkuat urgensi pengelolaan komunikasi internal oleh *middle management* untuk membangun keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

4.5.3 Penguatan Struktur Kepemimpinan: Perkembangan Leader sebagai Respons Organisasi

Outcome ketiga yang relevan dalam penelitian ini adalah perkembangan struktur kepemimpinan tingkat menengah dan penguatan fungsi koordinasi kerja. Data internal perusahaan menunjukkan adanya penambahan posisi leader (Manager/Head/Coordinator) dari tahun ke tahun pada periode 2023–2025 (lihat Tabel 2.1). Secara organisatoris, penambahan leader dapat dipahami sebagai respons terhadap meningkatnya kompleksitas koordinasi kerja, bertambahnya beban pengelolaan tim, serta kebutuhan pengawasan dan pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan level operasional.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *middle management* menjalankan peran yang bersifat komunikatif dan relasional, bukan sekadar struktural. *Middle management* mengelola arus informasi, menyampaikan prioritas kerja, memfasilitasi koordinasi saat *deadline*, serta memberikan umpan balik yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan Floyd dan Wooldridge (1997) yang menempatkan *middle management* sebagai aktor strategis yang menghubungkan niat strategis manajemen puncak dengan realitas operasional. Dengan bertambahnya posisi leader, fungsi *middle management* dalam mengelola komunikasi internal menjadi semakin penting, karena organisasi

mebutuhkan kesinambungan koordinasi dan konsistensi arahan kerja untuk menjaga kualitas output.

Dalam konteks *engagement*, keberadaan dan penguatan *middle management* dapat membantu membangun struktur komunikasi yang lebih jelas dan responsif. Ketika sistem koordinasi semakin terstruktur, karyawan cenderung memiliki akses yang lebih jelas terhadap arahan, dukungan, dan umpan balik. Dengan demikian, perkembangan struktur leader dapat diposisikan sebagai outcome organisasi yang berkaitan dengan kebutuhan mengelola komunikasi internal secara lebih intens, sekaligus memperkuat peran *middle management* dalam membangun pengalaman kerja dan keterlibatan karyawan.

4.5.4 Sintesis Dampak: Keterkaitan Temuan dengan Outcome Organisasi

Berdasarkan paparan di atas, outcome organisasi berupa dinamika retensi (turnover/headcount), distribusi *tenure*, dan perkembangan struktur leader dapat dipahami sebagai konteks empiris yang memperkuat relevansi penelitian ini. Data internal perusahaan tidak dimaksudkan untuk menguji kausalitas, tetapi untuk menunjukkan bahwa temuan mengenai komunikasi internal dan *employee engagement* memiliki keterkaitan dengan dinamika organisasi yang nyata.

Temuan penelitian menegaskan bahwa komunikasi internal yang dikelola *middle management* bukan hanya sarana penyampaian informasi, tetapi membentuk kualitas pengalaman kerja karyawan. Pengalaman kerja ini berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang tampak melalui semangat kerja, partisipasi, fokus kerja, dan niat bertahan. Dalam konteks organisasi yang berkembang dan dinamis seperti PT IMUSED Satria Muda, keterkaitan antara komunikasi internal, *engagement*, dan outcome organisasi menjadi penting untuk dipahami agar organisasi dapat menjaga keberlanjutan SDM serta stabilitas kerja tim.

4.5.5 Keterkaitan Temuan dengan Kerangka Teori Penelitian

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran *middle management* dalam membangun *employee engagement* berlangsung melalui proses komunikasi internal yang bersifat operasional sekaligus relasional. Keterkaitan temuan dengan kerangka teori dapat dijelaskan secara berurutan melalui tiga landasan utama: teori komunikasi organisasi (Pace & Faules), teori hubungan pemimpin–anggota (LMX), dan teori *employee engagement* (Kahn).

Pertama, dalam perspektif komunikasi organisasi Pace dan Faules (2006), komunikasi dipahami sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan yang membentuk pemahaman bersama dan koordinasi tindakan dalam organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik komunikasi internal *middle management* seperti penyampaian arahan kerja, pemastian progres, serta koordinasi intens saat tenggat waktu berfungsi sebagai mekanisme penyalarsan kerja tim. Proses ini memperlihatkan bahwa komunikasi internal tidak sekadar menyampaikan instruksi, tetapi membentuk keteraturan kerja melalui penyamaan pemahaman mengenai prioritas, standar output, dan arah kerja.

Kedua, proses komunikasi internal tersebut juga membentuk kualitas hubungan kerja pemimpin dan anggota sebagaimana dijelaskan dalam teori Leader Member Exchange (Graen & Uhl-Bien, 1995). Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketika *middle management* memberikan ruang dialog, merespon kendala, serta memberi umpan balik yang dirasakan mendukung, karyawan memaknai hubungan kerja sebagai lebih terbuka dan suportif. Pemaknaan tersebut mengindikasikan terbentuknya kualitas relasi yang lebih tinggi (kepercayaan, dukungan, keterbukaan), yang menjadi jembatan penting untuk memahami bagaimana pengalaman komunikasi berpengaruh pada keterlibatan karyawan.

Ketiga, melalui kualitas relasi dan pengalaman komunikasi tersebut, penelitian ini membaca terbentuknya kondisi psikologis yang relevan dengan teori engagement Kahn (1990), yaitu *psychological meaningfulness*, *psychological*

safety, dan *psychological availability*. Kejelasan arahan dan pemahaman atas dampak pekerjaan memperkuat *meaningfulness*; adanya ruang dialog dan dukungan komunikasi memperkuat *psychological safety*; sedangkan koordinasi, umpan balik, dan bantuan *middle management* dalam mengelola ritme kerja membantu menjaga *availability*. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keterlibatan karyawan tampak pada partisipasi aktif, fokus kerja, dan antusiasme ketika pekerjaan dipahami bermakna dan didukung secara relasional.

Dengan demikian, temuan penelitian ini selaras dengan alur kerangka konseptual yang menempatkan komunikasi internal *middle management* sebagai proses pembentuk pemahaman bersama (Pace & Faules), sekaligus pembentuk kualitas hubungan kerja (LMX), yang kemudian menciptakan kondisi psikologis engagement (Kahn). Implikasi terhadap loyalitas atau retensi dan efektivitas kerja kolektif dipahami sebagai konsekuensi kontekstual dari engagement dalam organisasi, bukan sebagai variabel yang diuji secara kuantitatif.

4.6 Implikasi Temuan Penelitian

4.6.1 Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian komunikasi organisasi dengan menegaskan peran *middle management* sebagai aktor komunikasi internal dalam membangun *employee engagement*. Temuan penelitian memperkuat teori-teori komunikasi internal dan *employee engagement* dengan menempatkan pengalaman kerja karyawan sebagai hasil dari praktik komunikasi sehari-hari di tingkat organisasi menengah.

Penelitian ini juga memperkaya kajian *employee engagement* dalam konteks perusahaan digital marketing skala menengah di tingkat lokal, yang masih relatif terbatas dalam literatur komunikasi organisasi di Indonesia. Penelitian ini juga memberikan penguatan pada pemahaman bahwa *employee engagement* terbentuk melalui proses interaksi dan pemaknaan dalam praktik komunikasi sehari-hari,

bukan hanya sebagai sikap individual yang muncul secara terpisah dari konteks organisasi. Temuan bahwa karyawan merasakan kejelasan arah kerja, ruang dialog, serta dukungan emosional dari atasan langsung menunjukkan bahwa komunikasi internal berfungsi sebagai mekanisme pembentukan kondisi psikologis yang relevan bagi *engagement*. Dalam konteks ini, *engagement* dapat dibaca sebagai hasil dari pengalaman kerja yang diproduksi melalui praktik komunikasi yang berulang dan konsisten, khususnya pada level kepemimpinan menengah.

Selain itu, penelitian ini memperkuat posisi *middle management* sebagai aktor yang tidak hanya menjalankan fungsi koordinasi, tetapi juga menjalankan fungsi sensemaking dan pengelolaan relasi kerja. Artinya, komunikasi internal *middle management* berfungsi sebagai penghubung antara tujuan organisasi dan realitas kerja karyawan. Ketika *middle management* berhasil menerjemahkan target menjadi arahan yang dapat dipahami, memberikan umpan balik, serta menjaga ritme koordinasi, maka karyawan membangun persepsi bahwa organisasi “hadir” dan peduli pada proses kerja. Kontribusi teoretis tersebut memperkaya kajian komunikasi organisasi yang selama ini sering menempatkan komunikasi internal sebagai saluran informasi, dengan menunjukkan bahwa komunikasi internal juga merupakan proses relasional yang membentuk pengalaman kerja dan keterlibatan.

Dengan demikian, penelitian ini memperluas pembacaan hubungan komunikasi internal dan *employee engagement* melalui konteks organisasi digital marketing skala menengah, yang memiliki ritme kerja cepat dan ketergantungan tinggi pada koordinasi tim. Konteks ini penting karena menunjukkan bahwa *engagement* tidak cukup dijelaskan pada level kebijakan organisasi, tetapi harus dipahami pada level praktik komunikasi yang berlangsung dalam aktivitas kerja sehari-hari.

4.6.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT IMUSED Satria Muda dalam mengelola komunikasi internal dan

pengembangan *middle management*. Komunikasi internal yang terbuka, jelas, dan partisipatif terbukti berkontribusi terhadap pengalaman kerja dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi praktisi komunikasi organisasi dan sumber daya manusia dalam merancang strategi komunikasi internal yang berorientasi pada pembentukan *employee engagement*, khususnya pada organisasi berbasis digital dengan karakter kerja yang dinamis.

Berdasarkan temuan penelitian, implikasi praktis utama yang dapat ditindaklanjuti organisasi adalah penguatan mekanisme komunikasi internal pada level *middle management* dengan bentuk yang sederhana namun konsisten. Pertama, organisasi dapat menstandarkan praktik penyamaan prioritas kerja (*priority alignment*) dalam periode kerja intensif. Praktik ini dapat dilakukan melalui briefing singkat dengan durasi terbatas, misalnya 10–15 menit, yang fokus pada tiga hal: (1) target harian/mingguan, (2) prioritas tugas, dan (3) pembagian peran yang jelas. *Briefing* semacam ini membantu membangun kejelasan peran dan mengurangi kebingungan kerja, terutama pada situasi tenggat waktu.

Kedua, organisasi perlu memperkuat umpan balik sebagai bagian dari komunikasi internal, tidak hanya sebagai evaluasi hasil kerja, tetapi juga sebagai dukungan terhadap proses kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasakan dampak emosional ketika umpan balik disertai dukungan. Karena itu, *middle management* dapat menggunakan pola umpan balik dua lapis: (1) *feedback output* (apa yang perlu diperbaiki pada hasil kerja), dan (2) *feedback support* (penguatan/apresiasi yang menjaga motivasi). Pola ini membantu membangun pengalaman kerja yang lebih positif serta memperkuat keterlibatan karyawan.

Ketiga, organisasi dapat memperjelas kanal komunikasi untuk kendala kerja (*issue escalation*) agar karyawan mengetahui kepada siapa mereka harus menyampaikan hambatan, ide, atau kebutuhan dukungan. Kanal yang jelas

mengurangi risiko masalah “mengendap” di level operasional. Dalam konteks struktur organisasi yang memiliki coordinator dan head, kanal ini dapat ditetapkan secara sederhana: staff ke coordinator ke head. *Middle management* perlu memastikan bahwa kanal ini tidak hanya formal, tetapi benar-benar dipahami sebagai ruang dialog yang aman.

Keempat, *middle management* perlu didukung melalui penguatan kompetensi komunikasi, terutama dalam menyampaikan arahan yang jelas, mengelola diskusi, dan menjaga ritme koordinasi tim pada situasi tekanan. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pelatihan internal singkat atau *coaching* yang fokus pada keterampilan komunikasi kepemimpinan sehari-hari. Praktik ini relevan karena *middle management* berada pada titik paling dekat dengan karyawan dan menjadi representasi organisasi dalam pengalaman kerja harian.

Kelima, organisasi dapat membangun rutinitas evaluasi singkat berbasis pembelajaran (*learning-oriented review*), misalnya evaluasi mingguan yang fokus pada apa yang berjalan, apa yang perlu diperbaiki, dan apa dukungan yang dibutuhkan. Evaluasi semacam ini memperkuat budaya komunikasi dialogis serta menjaga *engagement* tetap stabil di tengah dinamika pekerjaan digital marketing.

Dengan penerapan langkah-langkah tersebut, komunikasi internal dapat lebih terstruktur tanpa menghilangkan fleksibilitas organisasi digital. Pada akhirnya, penguatan komunikasi internal di level *middle management* diharapkan mampu menjaga kualitas pengalaman kerja karyawan, memperkuat keterlibatan, serta mendukung keberlanjutan organisasi secara kontekstual.

4.7 Implikasi Sosial Penelitian

Secara sosial, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dijalankan *middle management* tidak hanya berdampak pada efektivitas koordinasi kerja, tetapi juga pada kualitas relasi kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan dalam lingkungan organisasi. Komunikasi yang jelas,

responsif, dan memberi ruang dialog membentuk pengalaman kerja yang lebih manusiawi karena karyawan merasa didukung, dipahami, serta memiliki saluran untuk menyampaikan kendala dan kebutuhan dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi digital yang ritme kerjanya cepat, ruang dialog semacam ini menjadi penting untuk mencegah rasa terisolasi, kebingungan peran, dan tekanan kerja yang tidak terkelola.

Implikasi sosial lain yang relevan adalah terbentuknya budaya kerja yang lebih partisipatif. Ketika komunikasi internal berlangsung dua arah, karyawan tidak diposisikan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai individu yang memiliki suara dalam proses kerja. Budaya komunikasi partisipatif ini berpotensi memperkuat hubungan kerja yang sehat, menurunkan konflik laten akibat miskomunikasi, serta meningkatkan rasa kebersamaan tim. Dengan demikian, komunikasi internal dapat dipahami sebagai mekanisme sosial yang membentuk norma interaksi kerja, bukan hanya mekanisme teknis penyampaian pesan.

Selain itu, penelitian ini juga memiliki implikasi sosial pada praktik relasi industrial di tingkat organisasi. *Middle management* yang mampu mengelola komunikasi secara dialogis berpotensi menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan adaptif terhadap perubahan. Dalam lingkungan kerja modern, terutama pada industri kreatif dan digital, adaptasi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan tim untuk menjaga koordinasi dan kepercayaan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk mendorong praktik komunikasi internal yang lebih etis, suportif, dan berorientasi pada penguatan hubungan kerja, sehingga organisasi dapat bertumbuh tanpa mengorbankan kualitas pengalaman kerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab III dan Bab IV, dapat disimpulkan bahwa peran *middle management* memiliki posisi yang sangat strategis dalam membangun *employee engagement* melalui komunikasi internal di PT IMUSED Satria Muda. *Middle management* berperan sebagai penghubung antara kebijakan manajemen puncak dan praktik kerja karyawan di tingkat operasional, sehingga intensitas dan kualitas komunikasi yang dijalankan pada level ini secara langsung memengaruhi pengalaman kerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dilakukan oleh *middle management* tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi kerja, tetapi juga sebagai ruang interaksi yang membentuk pemahaman, kejelasan peran, serta rasa keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Pola komunikasi yang terbuka, responsif, dan kontekstual membantu karyawan memahami arah kerja, menyesuaikan ekspektasi, serta merasa dihargai dalam proses kerja sehari-hari.

Selain itu, temuan penelitian memperlihatkan bahwa *employee engagement* di PT IMUSED Satria Muda tercermin melalui partisipasi karyawan dalam pekerjaan, komitmen terhadap tanggung jawab kerja, serta sikap adaptif terhadap dinamika organisasi. Keterlibatan tersebut tidak muncul secara instan, melainkan terbentuk melalui proses komunikasi internal yang konsisten dan bermakna, khususnya dalam interaksi antara *middle management* dan karyawan.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berparadigma interpretif, penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan fenomena yang bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh pengalaman subjektif karyawan. Oleh karena itu, peran *middle management* dalam mengelola komunikasi internal menjadi elemen kunci dalam membangun keterikatan karyawan dan menjaga keberlanjutan organisasi, khususnya pada perusahaan berbasis digital marketing.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam kajian komunikasi organisasi, khususnya terkait peran *middle management* dan *employee engagement*. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi internal dapat dipahami sebagai proses relasional yang membentuk pengalaman kerja karyawan, bukan hanya sebagai saluran penyampaian informasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi internal pada level *middle management* berperan dalam membangun kejelasan arah kerja, ruang dialog, serta dukungan emosional yang kemudian memengaruhi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Kontribusi teoretis lainnya adalah penguatan posisi *middle management* sebagai aktor komunikasi strategis yang menjembatani kebijakan manajemen dan realitas operasional, terutama pada konteks organisasi digital yang ritmenya cepat.

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi berupa pemetaan mekanisme komunikasi internal yang relevan untuk organisasi berbasis digital marketing. Temuan penelitian dapat menjadi rujukan bagi organisasi untuk mengembangkan praktik komunikasi internal yang lebih terstruktur namun tetap adaptif, misalnya melalui penyamaan prioritas kerja, umpan balik yang konsisten, serta penegasan kanal komunikasi kendala kerja. Selain itu, penelitian ini membantu organisasi memahami bahwa penguatan kapasitas komunikasi *middle management* bukan hanya berdampak pada koordinasi kerja, tetapi juga berpotensi menjaga keterlibatan karyawan secara kontekstual, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan SDM dan stabilitas kerja tim.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, penelitian dilakukan pada satu organisasi dengan karakteristik industri digital marketing, sehingga temuan penelitian bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretif yang berfokus pada pengalaman dan persepsi informan, sehingga tidak melibatkan pengukuran kuantitatif terhadap variabel organisasi seperti tingkat revenue atau produktivitas kerja. Ketiga, jumlah informan

terbatas pada middle management dan beberapa karyawan yang dipilih secara purposive, sehingga hasil penelitian merepresentasikan sudut pandang tertentu dalam organisasi. Meskipun demikian, keterbatasan tersebut tidak mengurangi kedalaman pemahaman terhadap fenomena komunikasi internal dan employee engagement dalam konteks yang diteliti.

5.3 Implikasi Praktis Penelitian

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan komunikasi internal pada level *middle management* dapat dilakukan melalui mekanisme yang operasional dan realistis untuk organisasi digital. Pertama, organisasi dapat menstandarisasi praktik penyamaan prioritas kerja, misalnya melalui *briefing* singkat harian/dua hari sekali pada fase proyek intensif, agar karyawan memiliki kejelasan arah dan ekspektasi kerja.

Kedua, organisasi dapat memperkuat pola umpan balik dengan format sederhana namun konsisten, misalnya umpan balik berbasis output kerja dan umpan balik dukungan (apresiasi, penguatan, koreksi). Praktik ini membantu karyawan merasakan kehadiran atasan dan meningkatkan kepercayaan diri dalam bekerja. Ketiga, organisasi dapat memperjelas kanal komunikasi untuk kendala kerja (misalnya jalur staff ke coordinator ke head) agar penyelesaian masalah tidak berlarut dan karyawan merasa memiliki ruang aman untuk menyampaikan kendala.

Keempat, organisasi dapat meningkatkan kapasitas *middle management* melalui penguatan kompetensi komunikasi interpersonal, termasuk kemampuan menyampaikan arahan yang jelas, fasilitasi diskusi, dan pengelolaan tekanan kerja tim. Langkah-langkah praktis tersebut relevan untuk menjaga engagement secara kontekstual, sekaligus memperkuat retensi dan stabilitas kerja tim dalam organisasi.

5.4 Rencana Implementasi Penguatan Komunikasi Internal (Usulan Praktis)

Sebagai tindak lanjut praktis dari temuan penelitian, peneliti mengusulkan rencana implementasi sederhana yang dapat diterapkan organisasi untuk memperkuat komunikasi internal pada level *middle management*. Rencana ini bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan ritme kerja organisasi digital marketing.

Pertama, organisasi dapat menetapkan *briefing* singkat rutin pada fase kerja intensif untuk memastikan keselarasan prioritas. Briefing dilakukan dengan fokus pada target, pembagian peran, dan penegasan output yang diharapkan. Kedua, organisasi menetapkan standar umpan balik minimum, misalnya umpan balik ringkas yang diberikan pada pekerjaan yang krusial agar karyawan memperoleh arahan perbaikan dan penguatan dukungan. Ketiga, organisasi menetapkan kanal eskalasi kendala kerja agar karyawan memiliki jalur yang jelas saat menemui hambatan dan tidak merasa bekerja tanpa dukungan.

Keempat, organisasi dapat menerapkan evaluasi mingguan singkat yang berorientasi pembelajaran, sehingga komunikasi tidak hanya berisi instruksi, tetapi juga refleksi bersama. Evaluasi ini dapat membantu mengurangi miskomunikasi berulang dan memperkuat budaya dialog. Kelima, organisasi dapat mengembangkan *coaching* sederhana bagi *middle management* terkait keterampilan komunikasi kepemimpinan, terutama pada situasi tekanan. Rencana implementasi ini diharapkan memperkuat pengalaman kerja karyawan, menjaga *engagement* secara berkelanjutan, dan mendukung retensi secara kontekstual.

5.5 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

5.5.1 Saran Praktis

Bagi PT IMUSED Satria Muda, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi dalam mengelola komunikasi internal, khususnya pada level

middle management. Perusahaan disarankan untuk terus mendorong pola komunikasi yang terbuka, dialogis, dan berorientasi pada pemahaman bersama, sehingga karyawan tidak hanya menerima arahan kerja, tetapi juga memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi dan kendala yang dihadapi.

Selain itu, penguatan kapasitas *middle management* dalam aspek komunikasi interpersonal dan kepemimpinan komunikatif perlu menjadi perhatian, mengingat peran mereka yang sangat dekat dengan karyawan dalam praktik kerja sehari-hari. Upaya tersebut diharapkan dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih partisipatif dan meningkatkan *employee engagement* secara berkelanjutan.

5.5.2 Saran Teoritis

Bagi pengembangan ilmu komunikasi, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian komunikasi organisasi, khususnya yang berkaitan dengan peran *middle management* dan *employee engagement*. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini dengan pendekatan metodologis yang berbeda, seperti studi komparatif antar organisasi atau penggunaan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperluas sudut pandang analisis.

5.4.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor lain yang memengaruhi *employee engagement*, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, atau gaya kepemimpinan, serta melibatkan konteks organisasi yang lebih beragam. Dengan demikian, pemahaman mengenai dinamika komunikasi internal dan keterlibatan karyawan dapat diperoleh secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2023). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia 2023*. Badan Pusat Statistik.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–79.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.003>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on employee–organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

