



Hak cipta dan penggunaan kembali:

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

Copyright and reuse:

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

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini akan dipaparkan dua penelitian terdahulu yang terkait dengan *komunikasi internal* dan kaitannya terhadap iklim komunikasi perusahaan, dengan penerapan kegiatan komunikasi internal dalam mendukung komunikasi internal, yaitu penelitian yang pernah dilakukan oleh Yeni Indah Lestari, mahasiswi Universitas Indonesia, yang berjudul “Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Perusahaan Konsultan Public Relations X)”. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitiannya adalah ingin mengetahui penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal pada perusahaan X. Persamaan dengan penelitian ini yaitu Yeni Indah Lestari menggunakan konsep-konsep *Employee Relations*, sama dengan penelitian peneliti. Perbedaannya adalah variabel lainnya merupakan iklim komunikasi, sedangkan pada penelitian peneliti menggunakan variabel sosialisasi tentang merger kepada karyawan.

Penelitian ke dua adalah milik Astranivari, mahasiswi Universitas Indonesia yang berjudul “Komunikasi Internal dalam Penyelarasan Budaya Perusahaan Paska Merger Vertikal (Kasus PT Indosat Tbk-Satelindo-IM3)”.

Tujuannya adalah ingin mengetahui perubahan budaya untuk menunjang perubahan bentuk organisasi, visi dan misi perusahaan paska merger dalam rangka mengukuhkan diri sebagai penyedia layanan kelas dunia untuk telekomunikasi selular-nirkabel terpadu. Kesamaannya adalah konsep perubahan budaya pada perusahaan paska merger dan juga memakai penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif.

Perbedaan penelitian yang berbeda adalah perbedaan konsep yang digunakan. Pada penelitian I dan penelitian II tidak ada kerangka konsep yang memiliki step-step atau langkah-langkah, sedangkan pada penelitian ini menggunakan konsep Anne Gregory yang di dalamnya ada langkah-langkah penyusunan strategi. Diharapkan perbedaan ini dapat membuat penelitian lebih terarah.

| Keterangan | Penelitian I | Penelitian II | Penelitian Penulis |
|------------------|---|---|--|
| Judul | Penerapan Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Perusahaan Konsultan Public Relations X) | Komunikasi Internal dalam Penyelarasan Budaya Perusahaan Paska Merger Vertikal (Kasus PT Indosat Tbk-Satelindo-IM3) | Strategi Komunikasi Internal dalam Mensosialisasikan Merger kepada Karyawan (Studi Kasus PT XL Axiata dan PT Axis Telecom Indonesia) |
| Nama peneliti | Yeni Indah Lestari | Astranivari | Ferdyana Lie |
| Jenis penelitian | Skripsi | Tesis | Skripsi |
| Tahun penelitian | 2012 | 2005 | 2015 |

| | | | |
|------------------|---|---|---|
| Permasalahan | Bagaimana penerapan kegiatan <i>employee relations</i> dalam mendukung iklim komunikasi internal yang kondusif pada perusahaan X? | Bagaimana perubahan budaya untuk menunjang perubahan bentuk organisasi, visi dan misi perusahaan paska merger dalam rangka mengukuhkan diri sebagai penyedia layanan kelas dunia untuk telekomunikasi selular-nirkabel terpadu? | Strategi apa yang dilakukan oleh XL Axiata dan Axis dalam sosialisasi merger kepada karyawan sebagai salah satu bentuk komunikasi internal pada PT XL Axiata dan PT Axis Telecom Indonesia? |
| Tujuan | Ingin mengetahui penerapan kegiatan <i>employee relations</i> dalam mendukung iklim komunikasi internal pada perusahaan X. | Mengetahui perubahan budaya untuk menunjang perubahan bentuk organisasi, visi dan misi perusahaan paska merger dalam rangka mengukuhkan diri sebagai penyedia layanan kelas dunia untuk telekomunikasi selular-nirkabel terpadu | Ingin mengetahui strategi Komunikasi internal dalam mensosialisasikan Merger PT XL Axiata dengan PT Axis Telecom Indonesia kepada karyawannya. |
| Metodologi | Metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. | Metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif | Metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif |
| Hasil penelitian | Kegiatan <i>employee relations</i> dalam perusahaan X adalah program penghargaan, program pelatihan, acara | Komunikasi internal yang dilakukan dalam penyesuaian budaya perusahaan paska merger dirasakan kurang dapat | Strategi komunikasi internal yang dilakukan sudah mengikuti 10 langkah perencanaan kampanye PR menurut Anne Gregory, yaitu Analisa, Objektif, Publik, |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | khusus, rangsangan berbicara, konferensi karyawan, dan obrolan langsung. | dicerna, tidak menarik, dan perlu lebih agresif dan interaktif bagi karyawan. | Strategi, Taktik, Timescales, Sumber Daya, Evaluasi, dan Review. Hanya saja aktivitas yang dilakukan masih dirasakan kurang strategis. |
|--|--|---|--|

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.2. Kerangka Konsep

2.2.1. *Corporate Communication*

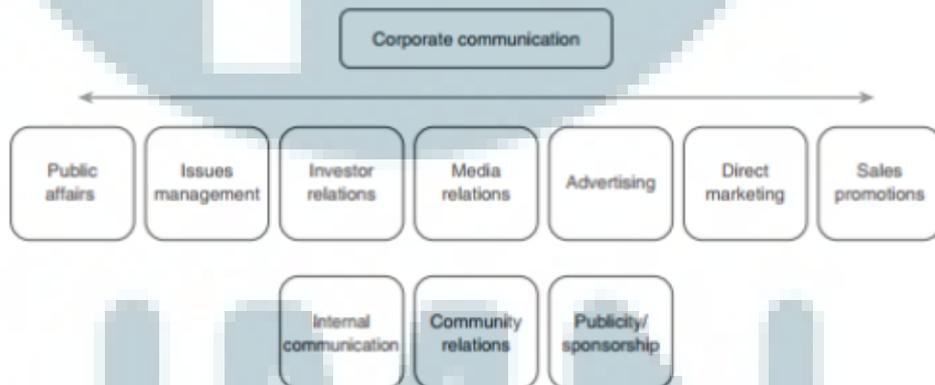
Corporate communication adalah bagian dari seluruh organisasi. Tanggung jawab untuk komunikasi semakin dilihat sebagai bagian dari peran setiap karyawan. Komunikasi dengan internal sangat penting untuk menjalin hubungan antara atasan dengan bawahan. Sehingga tidak merasa canggung ketika berkomunikasi dengan pimpinan atau karyawan.

Cornelissen (2008: 5) mendefinisikan *corporate communication is the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favotable starting points with stakeholders on which the company depends.*

Maksudnya adalah *Corporate Communication* adalah himpunan kegiatan yang terlibat dalam mengelola dan mendalangi semua komunikasi internal dan eksternal yang bertujuan untuk menciptakan titik awal menguntungkan dengan para pemangku kepentingan perusahaan tersebut.

Menurut pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Corporate Communication merupakan aspek penting dari disiplin komunikasi. *Corporate Communication* mengacu pada komunikasi dalam organisasi perusahaan (komunikasi internal) serta komunikasi antara badan usaha yang berbeda (komunikasi eksternal). Komunikasi sangat penting dalam keberhasilan perusahaan dan semakin banyak perusahaan-perusahaan menilai kembali komunikasi mereka, bergerak menjauh dari tradisional, pendekatan fungsional untuk hubungan masyarakat dan urusan publik, dan mengejar strategi komunikasi internal dan eksternal perusahaan.

Cornelissen (2008: 31) juga menggambarkan kerangka Corporate Communication sebagai berikut:



Gambar 2.2 Corporate Communication Framework oleh Joep Cornelissen

Sumber: Cornelissen (2008: 31)

Kerangka konsep tersebut memberikan gambaran tentang fungsi *corporate communication* dalam sebuah perusahaan. Masing-masing memiliki publik yang berbeda, dengan kebutuhan yang berbeda, serta membutuhkan strategi yang berbeda pula. Dari penjabaran konsep di atas, dapat dilihat bahwa salah satu fungsi *corporate communication* adalah komunikasi interal. Komunikasi internal penting karena karyawan turut mengambil andil dalam membangun citra dan reputasi perusahaan yang positif.

2.2.2. Komunikasi Organisasi

Menurut Goldhaber (1986) dalam Arni Muhammad (2007:45) menyatakan bahwa “*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty.*” Hal ini dapat diartikan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, komunikasi ini dapat bersifat formal dan dapat juga bersifat informal. Komunikasi organisasi ini seringkali melibatkan komunikasi kelompok, komunikasi antarpribadi dan juga komunikasi publik. Komunikasi yang formal dalam sebuah organisasi adalah komunikasi yang berlangsung menurut struktur

organisasi tersebut, yaitu adanya komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Selanjutnya komunikasi yang tidak bergantung pada struktur organisasi disebut komunikasi informal. Komunikasi ini seperti komunikasi antarsejawat, dimana biasanya termasuk selentingan dan gosip. Selentingan dan gosip terjadi diantara rekan sekerja yang biasanya bersifat pribadi, hal ini muncul dan kemudian menjadi topik pembicaraan dalam sebuah organisasi namun tidak berhubungan atau tidak menyangkut pekerjaan sama sekali. (Mulyana, 2007)

2.2.3. Dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi

2.2.3.1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Joep Cornelissen (2008:195) sebagai komunikasi dengan karyawan internal yang ada di dalam organisasi. Komunikasi internal berbeda dengan komunikasi eksternal berdasarkan *stakeholdernya*. Namun, karena kemajuan teknologi (internet blogs, e-mails, dll), pesan kepada karyawan tidak hanya di 'dalam' organisasi. Teknologi baru ini mengaburkan batas antara komunikasi 'internal' dan 'eksternal'.

Inti dari komunikasi internal adalah membuat atmosfer hormat dari karyawan kepada organisasinya. Komunikasi seharusnya terjadi langsung dari satu manajer ke yang lainnya, dari supervisor ke karyawan, namun karena pertumbuhan perusahaan

yang lebih kompleks, proses komunikasi ini menjadi lebih kompleks—karena itulah dibutuhkan fungsi komunikasi internal (Argenti, 2009:128).

Troy (1989) dalam Argenti (2009:129) mengungkap tujuan dari komunikasi internal yang efektif, yang diurutkan dari skala prioritas, yakni:

1. Meningkatkan moral dan membangun niat baik (*goodwill*) di antara karyawan dan manajemen
2. Untuk menginformasikan perubahan internal seperti reorganisasi atau promosi staf
3. Untuk menjelaskan kompensasi seperti asuransi kesehatan atau EAP (Employee Assistance Program)
4. Untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap organisasi dan produk, etika, budaya, dan lingkungan eksternal perusahaan.
5. Untuk merubah sikap karyawan menjadi lebih produktif, berorientasi pada kualitas, dan memiliki jiwa wirausahawan.
6. Untuk meningkatkan pemahaman tentang isu kesehatan dan sosial atau tren yang berdampak pada mereka, seperti penitipian anak atau AIDS.
7. Untuk mendorong partisipasi karyawan dalam aktivitas komunitas.

Tubbs dan Moss (2008:475) menguraikan empat dimensi komunikasi dalam komunikasi internal perusahaan, yaitu *supervisory communication*, *downward communication*, *upward communication*, dan *horizontal communication*.

a. *Supervisory Communication*

Teori yang mendasari *supervisory communication* adalah teori LMX (Leader-Member Exchange) yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan atasannya dipengaruhi oleh kedua belah pihak dan pihak atasan memiliki hubungan yang berbeda dengan setiap bawahannya. LMX, dalam praktik kerja karyawan, diasosiasikan kepada karyawan yang menolong pekerjaan orang lain tanpa diharuskan demikian.

b. *Downward Communication*

Setelah *supervisory communication*, hal kedua yang terpenting dalam menentukan iklim komunikasi perusahaan adalah *downward communication*. Komunikasi ini adalah komunikasi yang diprakarsai oleh manajemen yang lebih tinggi dan difiltrasi ke manajemen yang di bawa melalui “*chain of command*”.

c. *Upward Communication*

Upward communication adalah proses dimana ide, perasaan, dan persepsi dari karyawan yang jabatannya lebih

rendah dikomunikasikan kepada manajemen yang jabatannya lebih tinggi.

Para karyawan harus didorong untuk berkomunikasi dari bawah ke atas. Apabila karyawan tidak diberi tahu alasan untuk melakukan sesuatu dan hasil kerjanya tidak ditunjukkan, mereka cenderung merasa frustrasi dan dilusi tentang pekerjaan mereka.

d. *Horizontal Communication*

Horizontal communication adalah pertukaran komunikasi antara orang-orang yang berada di jabatan atau tingkat yang sama dalam organisasi. Biasanya *horizontal communication* tidak berjalan baik karena loyalitas karyawan terhadap departemennya. Kelompok-kelompok dalam organisasi berkompetisi untuk kekuasaan dan sumber daya, sedangkan karyawan-karyawan baru diajarkan untuk loyal kepada departemennya dan tidak membantu orang lain di luar itu.

Sesuai dengan tujuan internal Public Relations yakni membina hubungan yang harmonis antara publik yang ada di dalam organisasi/perusahaan, yaitu dengan cara membina komunikasi dua arah (antara pimpinan dan karyawan atau antara sesama karyawan) yang bersifat persuasif dan informatif, yang dapat dilaksanakan dengan cara tertulis, yakni mengadakan

briefing, rapat-rapat, diskusi, ceramah; dan dengan cara konseling, yakni dengan menyediakan beberapa anggota staf yang telah mendapat latihan atau pendidikan untuk memberikan nasehat-nasehat kepada para karyawan, turut memecahkan masalah-masalah pribadi mereka, atau mendiskusikannya bersama-sama.

2.2.3.2. Arus Komunikasi Internal Organisasi

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication* (2008: 140), mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
 - a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
 - b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job relationnale*)

- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
- d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik

2. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya.

Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan oleh bawahan
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

3. *Horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas
- b. Upaya pemecahan masalah

- c. Saling berbagi informasi
- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama

Komunikasi organisasi yang sukses adalah ketika arus komunikasi yang terjadi dalam perusahaan berjalan dari tingkatan pimpinan kepada bawahan serta sebaliknya. Begitu pula dengan sesama karyawan. Namun, masalah arus komunikasi ini seringkali menjadi permasalahan besar dalam sebuah perusahaan, yang tidak memungkinkan penyampaian komunikasi secara langsung secara tatap muka. Hal ini juga terjadi di PT XL Axiata, dengan jumlah karyawan mencapai +/- 3000 orang, kesalahpahaman komunikasi karena tidak tersampainya tujuan komunikasi sering terjadi. Tentunya menjadi sebuah masalah khusus jika komunikasi yang menjadi dasar dalam hubungan organisasi, tidak tersalurkan hingga menyebabkan krisis dalam suatu perusahaan.

2.2.4. Pengertian Komunikasi Internal

Pada dasarnya, perantara hubungan antara manajemen dan karyawan ini merupakan salah satu bagian dari kinerja hubungan masyarakat. Namun, pada pelaksanaannya, di beberapa perusahaan, komunikasi internal ditempatkan di bawah divisi yang mengatur hubungan terhadap karyawan seperti *human relations department* dan divisi lainnya.

Mengingat cukup signifikannya komunikasi internal dalam sebuah organisasi, maka diperlukan pengertian mendalam mengenai komunikasi internal.

Menurut Frank Jefkins dalam bukunya *Public Relations* (2004: 80), bahwa publik internal sama pentingnya dengan hubungan masyarakat eksternal, karena kedua bentuk hubungan masyarakat tersebut diumpamakan sebagai dua sisi mata uang yang mempunyai arti yang sama dan saling terkait satu sama lain.

Dalam pekerjaannya, komunikasi internal bekerja sama dengan bidang periklanan korporasi, *media relations*, *employee relations*, *investor relations*, *government relations*, *community development*, dan *crisis management* yang merupakan bagian dari komunikasi korporat.

Dalam kacamata makro, komunikasi korporat dapat menjadi cara utama menghadapi perhatian ataupun berita tidak menyenangkan bagi perusahaan ataupun berita tidak menyenangkan bagi perusahaan dengan strateginya sendiri. Namun di tingkat mikro, komunikasi korporat memiliki dampak langsung terhadap pekerjaan karyawan yang berada dalam susunan organisasi. Karena komunikasi internal berhubungan langsung dengan setiap pekerjaan masing-masing di mana dalam hal ini apabila reputasi yang disiapkan atau dijaga oleh komunikasi korporat mengalami krisis ataupun peningkatan maka akan memiliki efek juga

terhadap bagaimana orang-orang memandang perusahaan tersebut dan pemikiran apa yang terlintas untuk *image* perusahaan (Argenti, 2009: 5).

2.2.5. Mengkomunikasikan Secara Internal Perubahan dalam Perusahaan

Komunikasi dan perubahan berhubungan dalam sejumlah cara yang berbeda. Komunikasi sangat penting dalam bagaimana perubahan tersebut diformulasikan, diumumkan, dan dijelaskan kepada karyawan dan juga berkontribusi terhadap kesuksesan implementasi dan institusionalisasi dari perubahan tersebut. (Cornelissen, 2008:101).

One purpose of communication during organisational change can be to prevent resistance to change, or at least try to reduce this. When resistance to change levels are low within an organisation, one could argue that the effectiveness of the change-effort will be higher. Since an organisation's functioning depends on the actions of its members, the organisation can change only when members' behavior changes (Elving,2005:3; Tannenbaum, 1971).

Oliver (2007: 63) menyatakan bahwa dalam perubahan berskala besar dari program komunikasi internal harus mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

1. Perubahan tersebut harus dimulai dari isu-isu penting jangka pendek yang dihadapi dan dipahami oleh para manajer serta tidak dimulai dengan program komunikasi bisnis global dan jangka

panjang yang dipublikasikan sebagai dokumen yang tidak sensitive terhadap kebutuhan individu.

2. Perubahan tersebut harus menciptakan pandangan yang realistik mengenai apa yang dapat dicapai dan tidak terlalu mengandalkan pada harapan yang selalu meningkat
3. Perubahan tersebut harus menawarkan kesempatan bagi pembelajaran perilaku dan bukan pembelajaran representasional, yaitu perubahan apa yang dapat dilakukan oleh orang dan bukan mendorong pembelajaran melalui penggunaan kata-kata dan bahasa baru untuk meredakan ketegangan antara apa yang dikatakan dan yang dilakukan orang.
4. Harus ada keterlibatan penuh dari para manajer di garis depan bukan menciptakan tim proyek yang tidak stabil dan eksklusif yang mengendalikan program tanpa konsultasi dan tanpa penelitian yang memadai.
5. Perubahan harus terbuka terhadap perubahan tekanan lingkungan dan prioritas.
6. Perubahan bahkan harus memasukkan orang-orang pragmatis yang berpikir jangka pendek dan jangka panjang yaitu pelaku bisnis yang menolak terlibat secara emosional

Gregory (2008:43) menyatakan ada 10 tahap yang dilakukan dalam perencanaan strategi komunikasi yang efektif, yakni:

1. Analisis

Analisis adalah bagian yang pertama dilakukan dalam proses perencanaan strategi komunikasi. Proses ini memerlukan riset untuk mengidentifikasi isu-isu yang akan menjadi dasar dari program Public Relations yang dilakukan. Tanpa mengidentifikasi isu, program komunikasi yang dilakukan akan kehilangan kredibilitas dan efektifitas. Beberapa analisa yang dapat dilakukan meliputi analisa PEST (Political, Economic, Social, and Technological), analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), dan analisa pemangku kepentingan.

2. Objektif

Membuat objektif atau tujuan yang realistis sangat penting bagi sebuah program atau kampanye yang direncanakan agar memiliki arah dan tujuan yang ingin dicapai. Salah satu hal yang sering terjadi dalam industri Public Relations adalah janji yang berlebihan. Hal ini terjadi baik di dalam perusahaan ataupun bagi perusahaan konsultan. Objektif yang berlebihan ini sebagian datang dari keinginan untuk membuat klien puas, namun juga karena minimnya pengetahuan tentang apa yang bisa dicapai. Tujuan kampanye dan program Public Relations yang utama adalah mempengaruhi sikap dan perilaku. Bagaimanapun, dalam mempengaruhi sikap dan perilaku publik, ada langkah-langkah yang harus ditempuh terlebih dahulu.

Biasanya, objektif atau tujuan memiliki tiga level, yakni: *awareness, attitudes and opinions, behavior.*

3. Publik (Audiens)

Setelah dapat menjawab ‘Kemana tujuan saya?’ dengan membuat objektif yang dapat dicapai dan terukur, saatnya bertanya ‘Kepada siapa saya akan berbicara?’. Dengan melakukan riset dari program yang akan direncanakan, akan ada analisis tentang sikap dari setiap pemangku kepentingan yang terhubung dengan perusahaan. Kemudian, setiap dari pemangku kepentingan yang ada diberikan skala kepentingan. Grunig (1984) dalam Gregory (2008:104-105) menyatakan ada empat kelompok publik, yaitu:

- a) Non-publik, yaitu kelompok yang tidak terpengaruh atau tidak mempengaruhi perusahaan
- b) *Latent publics*, yaitu kelompok yang terpengaruh oleh aktivitas perusahaan, namun tidak menyadarinya
- c) *Aware publics*, yaitu kelompok yang menyadari adanya masalah yang ditimbulkan dari perusahaan
- d) *Active publics*, yaitu kelompok yang melakukan aksi karena masalah yang ditimbulkan dari perusahaan.

4. Pesan

Setiap perencanaan Public Relations memerlukan serangkaian pesan yang menjadi inti dari komunikasi yang dilakukan. Pesan ini harus jelas, tepat, dan mudah dimengerti. Ada dua alasan mengapa

pesan sangat penting. Pertama, karena pesan menjadi bagian penting dalam proses pembentukan sikap. Kedua, karena pesan dapat mendemonstrasikan tingkat efektivitas komunikasi.

5. Strategi

Membuat strategi bagian yang paling sulit dalam proses perencanaan komunikasi. Apabila strategi sudah benar, maka hal-hal selanjutnya akan mengikuti. Kebanyakan praktisi Public Relations langsung menentukan taktik yang akan dilakukan daripada menentukan bagaimana keseluruhan program ingin dilakukan. Hal ini dapat menyebabkan usaha yang tidak terfokus dan tidak memiliki arah.

Strategi adalah pendekatan yang ingin dilakukan dalam sebuah program atau kampanye. Strategi menentukan tema, prinsip-prinsip, ide utama, dan rasionalisasi dibalik taktik sebuah program.

6. Taktik

Menentukan ide-ide cerdas dan membuat mereka menjadi program adalah hal yang sangat mudah. Namun sering terjadi taktik yang dilakukan hanya berfokus pada perhatian, bukan dari objektif yang ingin dicapai. Karena itu, setelah melakukan brainstorm tentang ide-ide yang ingin dilakukan, ada dua cara menentukan apakah taktik tersebut, yakni:

- a) *Appropriateness*, yakni apakah taktik yang ingin dilakukan sesuai dengan target publik? Apakah akan memberikan

dampak yang diinginkan? Apakah taktik ini kredibel dan memiliki pengaruh untuk membawa pesan yang ingin disampaikan? Apakah pesan (konten, *tone*) dapat sesuai dengan taktik ini? Apakah taktik ini sesuai dengan alat-alat komunikasi perusahaan yang lain?

b) *Deliverability*, yakni apakah taktik ini dapat diimplementasi? Apakah bisa dilakukan dengan budget dan jangka waktu yang telah ditetapkan? Apakah ada orang-orang yang dapat mengimplementasikan taktik ini?

7. Timescales

Ada dua hal yang pasti terjadi dalam keseharian pelaksana Public Relations. Pertama, tidak pernah ada cukup waktu untuk melakukan segalanya. Kedua, kegiatan Public Relations biasanya melibatkan orang lain dan koordinasi dari beberapa elemen, menyebabkan waktu yang dibutuhkan menjadi lebih lama. Ada dua faktor yang harus diamati dalam membuat *timescales*. Yang pertama, adalah tenggat waktu harus diidentifikasi sehingga pekerjaan-pekerjaan yang terhubung dengan proyek yang sedang dikerjakan dapat selesai tepat waktu. Yang kedua, sumber daya harus dialokasikan secara tepat agar pekerjaan dapat diselesaikan.

8. Sumber Daya

Dalam program Public Relations ada tiga macam sumber daya, yaitu sumber daya manusia, biaya operasional, dan peralatan yang dibutuhkan.

9. Evaluasi

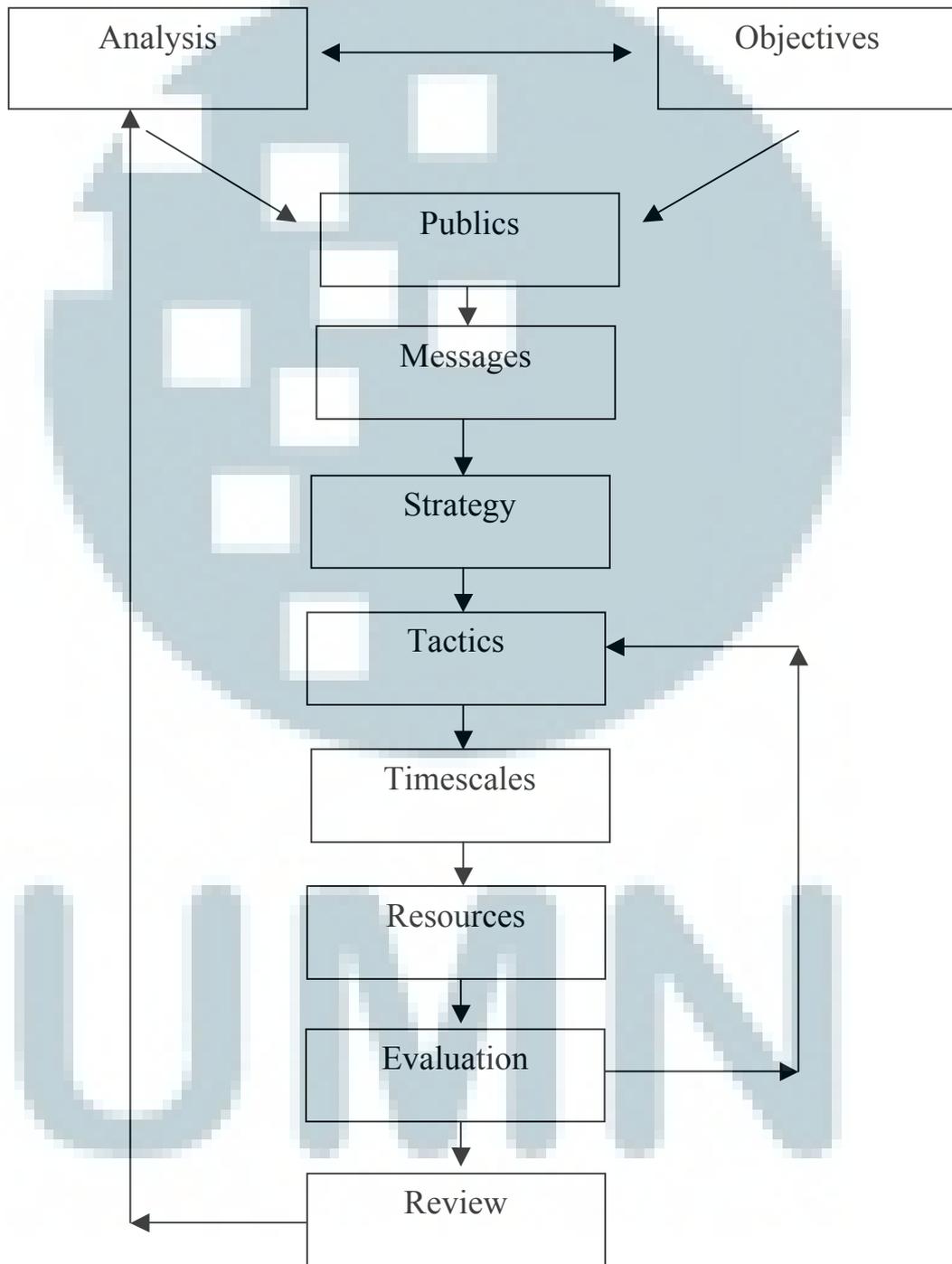
Evaluasi adalah proses yang sedang berlangsung dalam program jangka panjang. Evaluasi yang dilakukan dengan benar dapat membantu kita berada di dalam kendali. Dengan evaluasi, praktisi Public Relations dapat melihat tanda-tanda bahaya sebelum masalah tersebut muncul. Ada beberapa cara melakukan evaluasi, yakni:

1. Perubahan perilaku
2. Respons
3. Perubahan sikap
4. Pencapaian
5. *Media coverage*, konten, distribusi, *readership*, *share of voice*
6. Budget dan *value of money*

10. Review

Apabila evaluasi dilakukan dalam setiap proses yang dilakukan, review secara mendalam dilakukan lebih jarang. Review secara garis besar termasuk riset biasanya dilakukan sebelum program atau kampanye dilakukan. Dengan proses evaluasi dan review yang dilakukan secara reguler, maka akan ada penyesuaian-

penyesuaian yang dapat dilakukan terhadap program atau kampanye Public Relations yang sedang dilakukan.



Gambar 2.3 Proses Perencanaan Anne Gregory dalam Langkah-langkah Logis

Sumber: Ruslan Rosady (2013: 108)

2.2.6. Jenis Strategi Komunikasi Internal

Clampitt (2000) dalam Cornelissen (2008:202-203) mengamati ada lima strategi komunikasi yang digunakan untuk mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan, yakni:

1. *'Spray and pray'*

Strategi pertama, yang dinamakan *'Spray and pray'*, adalah ketika para manajer menghujani (*spray*) karyawannya dengan berbagai informasi tentang perubahan di dalam perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan memberikan informasi kepada karyawan, yang diharapkan (*pray*) akan dengan sendirinya menyortir informasi yang penting dan tidak penting kemudian mengaplikasikannya ke pekerjaan sehari-hari. Walau strategi ini terlihat baik, namun sangat jarang efektif. Banyaknya informasi tidak dapat secara langsung disamakan dengan komunikasi ketika informasi tersebut tidak terfokus dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

2. *'Tell and sell'*

Strategi kedua, yaitu dimana manajer mengkomunikasikan rangkaian pesan yang lebih terbatas yang dipercaya menysasar isu utama tentang perubahan yang sedang dialami. Dalam strategi ini, manajer lebih dulu memberi tahu karyawan tentang isu inti yang

dihadapi dan kemudian mencoba ‘menjual’ informasi tersebut dengan pendekatan khusus. Strategi ini adalah strategi dari atas ke bawah; para karyawan tidak dilibatkan dalam dialog, namun hanya diinformasikan bahwa ada perubahan. Kelemahan strategi ini adalah para karyawan dapat merasa tidak didengarkan dan menjadi skeptis terhadap perubahan yang sedang dihadapi.

3. *‘Underscore and explore’*

Pada strategi ketiga, para manajer berfokus pada beberapa isu mendasar yang paling berhubungan dengan perubahan dalam organisasi, memberikan karyawan keleluasaan untuk mengeksplorasi implikasi dari perubahan dalam cara yang disiplin. Dalam penggunaan strategi ini, sering diasumsikan bahwa proses komunikasi belum selesai dan efektif sampai dapat diketahui bagaimana karyawan bereaksi terhadap gagasan inti dari perubahan tersebut. Dengan kata lain, para manajer bukan hanya membuat pesan inti, namun juga mendengarkan masukan dari karyawan untuk mengidentifikasi potensi kesalahpahaman dan hambatan tidak terlihat dari perubahan tersebut.

4. *‘Identify and reply’*

Strategi keempat berbeda dengan tiga strategi sebelumnya karena dimulai dengan kepedulian karyawan. Dalam strategi ini, karyawan yang menetapkan agenda yang akan ditanggapi oleh manajer. Strategi ini mengasumsikan bahwa karyawan adalah

pihak terbaik yang lebih dahulu menyadari isu kritis dan kemungkinan dari perubahan. Bagaimanapun, kelemahannya adalah karyawan mungkin tidak memiliki gambaran yang cukup luas tentang organisasi secara keseluruhan dan strategi ini digunakan dengan cara defensif, dimana mereka terlihat memperhatikan namun tidak benar-benar menanggapi umpan balik dari karyawan.

5. *'Withhold and uphold'*

Pada strategi kelima, para manajer menahan informasi sampai informasi tersebut dianggap tidak dapat ditahan lagi karena rumor yang berkembang. Ketika dihadapkan pada rumor, manajer segera menegaskan posisinya sebagai atasan. Strategi ini berasumsi bahwa informasi adalah kekuatan, dan para karyawan yang tidak mampu memahami gambaran besarnya dianggap tidak membutuhkan alasan dari perubahan ini.

Perusahaan dapat menggunakan strategi lain atau kombinasi dari 5 strategi ini. Perbedaan dari strategi-strategi ini adalah tingkat informasi yang diberikan kepada karyawan, pemberian pedoman dalam perubahan tersebut, dan seberapa karyawan merasa diikutsertakan dalam proses perubahan ini.

2.2.7. Merger

Merger merupakan salah satu strategi perusahaan dalam mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan. Merger berasal dari kata “*mergere*” yang berarti (1) bergabung, bersama, menyatu, berkombinasi dan (2) menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau tertelan sesuatu. Merger didefinisikan penggabungan dua atau lebih perusahaan yang pada akhirnya bergabung ke dalam salah satu perusahaan yang telah ada sebelumnya, sehingga menghilangkan salah satu nama perusahaan yang melakukan merger. Dengan kata lain, merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitas atau bubar (Moin, 2010).

Menurut peneliti, komunikasi internal harus dilaksanakan baik sebelum, sesudah, ataupun saat merger terjadi karena terjadi ketidakpastian informasi bagi para karyawan, yang dapat berdampak buruk bagi iklim perusahaan. Yang perlu ditekankan adalah bahwa pada saat terjadi perubahan dalam perusahaan (merger) karyawan membutuhkan gambaran atau panduan yang jelas keseluruhan tujuan dan ambisi perusahaan melakukan merger. Sehingga dalam pengkomunikasiannya tidak menimbulkan keresahan, menimbulkan kepercayaan, dan membantu karyawan memahami apa yang terjadi dalam internal perusahaan.

Suatu penyatuan atau penyelarasan budaya sangat jarang terjadi secara sempurna. Idealnya, penyatuan budaya ini akan menghasilkan budaya baru yang mengandung elemen-elemen terbaik dari budaya sebelumnya. Namun pada kenyataannya seringkali berbeda.

Dalam merger, permasalahan yang kerap dikunjungi adalah banyaknya orang dari perusahaan yang memiliki budaya yang berbeda namun berharap untuk bekerja sama, berdiskusi, dan menyelesaikan pekerjaan operasional dan strategi kompleks. Biasanya, sebuah budaya baru sulit diterima dan sulit membuat orang tertarik untuk menerimanya

2.3. Alur Pikir

Dari beberapa konsep yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti berusaha memperlihatkan kaitan antara konsepnya melalui bagan di bawah ini. Di mulai dengan konsep *corporate communication framework* yang di dalamnya juga tercakup fungsi komunikasi internal, yang memiliki dampak langsung terhadap pekerjaan karyawan yang berada dalam susunan organisasi, terutama saat terjadinya perubahan bentuk perusahaan, yaitu saat terjadinya merger.

Untuk menggambarkan strategi komunikasi internal yang digunakan oleh XL, peneliti menggunakan konsep Perencanaan Kampanye Public Relations milik Anne Gregory (2008) yang di dalamnya mencakup proses dari analisa, penentuan objektif, publik, pesan, strategi, taktik, sumber daya, skala waktu, evaluasi, dan review.



Gambar 2.3 Alur Pikir

UMMN