



Hak cipta dan penggunaan kembali:

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

Copyright and reuse:

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai kemajuan teknologi dan globalisasi membawa banyak perubahan bagi organisasi. Selain berkembangnya berbagai bentuk usaha, bertambahnya jumlah kompetitor menekan organisasi untuk terus menciptakan inovasi-inovasi terbaru dan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan eksternal mereka. Salah satu cara yang dilakukan adalah penggabungan (merger).

Penggabungan organisasi merupakan salah satu bentuk perubahan eksternal yang dilakukan manajemen dan memberikan dampak terjadinya perubahan internal dalam sebuah organisasi. Merger atau penggabungan dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari dua korporasi atau lebih, di mana hanya satu korporasi yang berhasil dan korporasi lain yang mengalami peleburan dianggap hilang (Gaughan, 2007:12)

Proses merger ini membawa dampak internal bagi organisasi, antara lain membawa perubahan signifikan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini terjadi karena proses penggabungan organisasi bukanlah hal yang mudah. Masing-masing organisasi telah membentuk budaya dan iklim komunikasinya sendiri yang telah melekat pada anggota

organisasi mereka, sehingga penggabungan dua budaya yang berbeda dapat menimbulkan perubahan di dalam organisasi.

Sebuah perusahaan selalu berusaha untuk mengembangkan sumber daya manusianya, agar kinerja perusahaan dapat dimaksimalkan dan mencapai tujuan perusahaan. Bagi sebuah perusahaan, karyawan adalah aset yang harus diperhatikan.

Karyawan merupakan publik internal yang penting keberadaannya dalam mempengaruhi eksistensi perusahaan sekaligus sebagai aset berharga bagi perusahaan. Tanpa adanya dukungan yang baik dari para karyawan maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya (Kasali, 2005:66). Karena itu pengelolaan hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan menjadi sebuah isu penting yang telah banyak disadari oleh berbagai perusahaan dalam lingkup global.

Dengan adanya komunikasi internal dapat membantu perusahaan menjalin hubungan dengan karyawannya, agar karyawan tersebut merasa terikat dengan perusahaan dan berusaha semaksimal mungkin untuk berkontribusi, karena baginya perusahaan bukanlah di luar dirinya, namun bagian dari dirinya.

Karena itulah, perusahaan selalu berusaha untuk mempertahankan pegawai-pegawai terbaik yang senantiasa memberikan kontribusi maksimal dalam perusahaan. Dengan penerapan kegiatan komunikasi internal, salah satu output terbaik yang diharapkan adalah terbentuknya

iklim komunikasi yang kondusif dan melibatkan setiap individu dalam perusahaan.

Kasus serupa juga pernah terjadi di Indosat yang pada tahun 2003 melakukan merger vertikal dengan Satelindo dan IM3. Merger vertikal antara IM3 dan Satelindo ke Indosat diperkirakan bernilai di atas US\$1,5 miliar dengan jumlah pelanggan selular 3,3 juta orang per akhir 2002. Salah satu misi dari manajemen baru Indosat adalah menjadikan Indosat sebagai penyelenggara jaringan dan jasa terpadu yang berfokus pada selular. Disebut sebagai merger vertikal karena merger ini bukan hanya melibatkan Satelindo dan IM3, juga Indosat sebagai induk perusahaan yang mana di dalamnya terdapat bisnis Indosat yang lainnya yaitu penyewaan transmisi televisi, satelit, sambungan langsung internasional dan komunikasi tetap.

Serupa dengan XL, IM3 dan Satelindo akan menerapkan satu manajemen dan keputusan financial terpadu (*one management and financial decision*), serta satu jaringan terpadu dan manajemen *brand* terpusat (*centralized brand management*). Indosat akan memusatkan pengambilan kebijakan mengenai Satelindo dan IM3 melalui komite manajemen yang akan dibentuk. Menyatukan tiga perusahaan yang sudah memiliki waktu yang cukup lama untuk berkembang menjadi satu perusahaan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Banyak hal yang harus disinergikan, mulai dari masalah bisnis, infrastruktur, hingga

masalah ke-SDM-an dan komunikasi baik eksternal maupun internal, termasuk di dalamnya sinergi budaya organisasi atau perusahaan.

Di Indosat sendiri, bergabungnya tiga perusahaan menjadi satu dengan induknya yaitu Indosat, berarti ada tiga budaya kerja. Tiap perusahaan memiliki ciri khas masing-masing. Satelindo misalnya, perusahaan yang terbiasa dengan gaya kerja manajemen asing, memiliki atmosfer kerja yang cenderung dinamis dibandingkan dengan Indosat yang relatif lebih konservatif. Dengan demikian, mensinergikan budaya perusahaan pun tidak dapat diterjemahkan secara bebas sebagai menyeragamkan pola kerja. Keragaman jenis bisnis dan fungsi kerja idealnya menjadi suatu aturan ke-SDM-an. (*Sumber: Thesis Astranivari*)

Apabila pimpinan tidak dapat mengakomodasi proses perubahan yang terjadi di perusahaan, maka akan menimbulkan tekanan-tekanan kepada anggota perusahaan. Oleh karena itu, proses komunikasi, terutama proses komunikasi secara jujur yang dilakukan secara terus-menerus di dalam organisasi yang mengalami penggabungan, mampu meminimalisir stres dan kecemasan yang dirasakan anggota organisasi.

XL Axiata adalah salah satu perusahaan penyedia layanan selular terbesar di Indonesia. XL sendiri adalah satu-satunya provider yang memiliki serat optik yang luas. XL telah meluncurkan teknologi XL 3G pada 21 September 2006, layanan telekomunikasi selular berbasis 3G pertama yang tercepat dan terluas di Indonesia. XL mendapat beberapa penghargaan selama 2013, yaitu sebagai Best Leader, Best Operation

Manager, Best Recruitment Campaign, Best IT Support oleh The Contact Center World Asia Pacific, Most Admired Company 2013 oleh Fortune Indonesia, Digital Business Leader oleh Bubu Awards v.08, The Most Youthful Brand 2013 oleh Ikatan Budaya dan Pariwisata Indonesia, dan lain sebagainya.

Pada tanggal 8 April 2014 PT XL AXIATA mengumumkan secara resmi bahwa proses merger dengan PT Axis Telekom Indonesia (AXIS) telah selesai yang ditandai dengan penandatanganan akta merger oleh kedua belah pihak. Dengan demikian saat ini XL dan AXIS telah menjadi satu entitas bisnis yang akan melayani lebih dari 65 juta pelanggan seluler di Indonesia.

Resminya merger XL dengan AXIS berarti kedua perusahaan secara hukum telah bersatu menjadi satu badan usaha. Hal ini akan berdampak positif dan memberikan lebih banyak manfaat kepada pelanggan, diantaranya meningkatkan kualitas layanan dan jaringan yang lebih baik (*better*), mendorong peningkatan jumlah pelanggan XL dan memperbesar komunitas sesama pengguna (*bigger*), serta meningkatkan ketersediaan produk dan layanan customer service yang semakin luas di pasar (*wider*).

Namun, dampaknya pada karyawan adalah ketidakpastian informasi, perasaan tidak aman (*insecure*), bentrok budaya komunikasi, sulit menyesuaikan dengan iklim komunikasi yang baru dan sebagainya.

Hal ini dapat menyebabkan kurang idealnya hubungan karyawan dengan perusahaannya.

Faktor yang dapat terjadi sebagai akibat dari tidak idealnya hubungan antara karyawan dengan perusahaan adalah *turn over* yang tinggi dan seringkali melibatkan bibit-bibit terbaik perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Ketika terjadi perubahan dalam organisasi, para anggota organisasi membuat kesimpulan sendiri atas setiap informasi yang mereka dengar dan mereka peroleh. Karena itu, keterbukaan informasi yang jelas, lengkap, dan cepat sangat dibutuhkan oleh anggota organisasi, sebelum menimbulkan persepsi bias dari anggota organisasi.

Terkadang kegagalan penggabungan organisasi terletak pada kesalahan pihak manajemen yang hanya memfokuskan diri pada faktor finansial, namun mengabaikan faktor membentuk iklim komunikasi yang kondusif bagi para anggota organisasi, sehingga hasil integrasi perusahaan tidak dapat menghasilkan hasil kerja yang produktif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT XL Axiata Tbk dalam sosialisasi merger kepada karyawan sebagai salah satu bentuk komunikasi internal PT XL Axiata Tbk dan PT Axis Telecom Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui strategi yang dilakukan PT XL Axiata Tbk dalam sosialisasi merger kepada karyawan sebagai salah satu bentuk komunikasi internal pada PT XL Axiata Tbk dan PT Axis Telecom Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini bertujuan meneliti lebih lanjut tentang strategi komunikasi yang digunakan oleh XL sebagai bentuk komunikasi internal, sehingga hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperkaya studi yang terkait dengan penggabungan organisasi dengan orientasi yang berbeda serta berbagai hambatan komunikasi yang timbul di dalamnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak PT XL Axiata Tbk serta lembaga atau organisasi lain yang telah atau akan melakukan proses penggabungan organisasi dalam melakukan komunikasi kepada karyawan.