

BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan konkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti. Istilah organisasi mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan dan tujuan-tujuan.¹ Setiap organisasi perusahaan pasti diharapkan untuk berjalan dengan baik dan efektif. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus memenuhi tujuan yang jelas yang dapat dimengerti oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya, sehingga akan tumbuh rasa memiliki (*sense of belonging*) dan berkomitmen untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan. Tujuan yang jelas dan rasa memiliki ini merupakan aspek penting dalam pembentukan identitas perusahaan yang positif.²

Di dalam identitas perusahaan terdapat faktor penting yaitu budaya perusahaan. Menurut hasil penelitian Prof. Dr. Messr. John Kottler dan Prof. Dr. Janes Heskett, dua orang pakar Harvard Business School (1985), telah menunjukkan adanya korelasi positif antara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi usaha yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.³

Agar budaya perusahaan dapat diterima oleh karyawannya, maka diperlukan unsur komunikasi dalam organisasi tersebut agar pesan yang disampaikan diterima, dipahami dan diaplikasikan oleh karyawannya. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi.⁴

¹ Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1993), hal. 11.

² Wally Olins, *Corporate Identity*, (Madrid: Thames and Hudson, 1989), hal. 7.

³ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), hal. 327.

⁴ Pace dan Faules, *Op.Cit.*, hal. 33.

Kegiatan humas merupakan bagian dari teknik kegiatan berkomunikasi dengan ciri khas komunikasi dua arah antara lembaga atau organisasi yang diwakilinya dengan publiknya atau sebagainya.⁵ Menurut Frank Jefkins, *Public relations* adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.⁶

Khalayak (*public*) adalah sekelompok atau orang-orang yang berkomunikasi dengan suatu organisasi, baik secara internal maupun eksternal.⁷ Publik dalam humas perusahaan terbagi menjadi dua, yakni publik internal dan publik eksternal. Publik internal terdiri dari pemegang saham, manajemen, karyawan dan keluarga karyawan. Sedangkan publik eksternal terdiri dari konsumen, pemerintah, media, komunitas, pesaing, penyalur dan pemasok.⁸

Seringkali timbul salah paham pada masyarakat awam bahwa ruang lingkup pekerjaan PR terbatas pada *stakeholders* eksternal. Anggapan ini tidak benar, karena PR bertugas membina hubungan yang serasi dan saling percaya, baik dengan pihak-pihak di luar perusahaan, maupun dengan pihak-pihak di dalam perusahaan melalui proses PR (komunikasi).⁹ Aspek yang amat penting bagi kesuksesan organisasi adalah karyawan. Sebelum ada hubungan dengan konsumen, pelanggan, lingkungan, investor dan pihak lain di luar organisasi, manajemen harus terlebih dahulu memperhatikan orang-orang yang bekerja dengan mereka, yakni para karyawan. Karena itu, manajemen memandang karyawan sebagai publik nomor satu dan aset organisasi paling penting dan berusaha

⁵ Rosady Ruslan, *Kiat dan Strategi Kampanye Public Relations*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2002), hal. 19.

⁶ Frank Jefkins, *Public Relations*, (Jakarta: Erlangga, 1996), hal. 9.

⁷ *Ibid.*, hal. 80.

⁸ Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: PT Pustaka Utama Grafiti, 2005), hal. 65.

⁹ *Ibid.*, hal. 66.

menciptakan budaya organisasi yang bisa menarik dan mempertahankan karyawan atau pekerja yang produktif.¹⁰

Dalam komunikasi internal yang dijalankan oleh PR sebuah perusahaan, menyediakan berbagai informasi kepada khalayak perihal kebijakan organisasi, kegiatan, produk, jasa dan personalia selengkap mungkin demi menciptakan suatu pengetahuan yang maksimal dalam rangka menjangkau pengertian khalayak internal maupun eksternal.¹¹ Dalam menjalankan komunikasi internalnya, dapat dilakukan dengan bentuk komunikasi lisan dan tertulis. Semua bentuk komunikasi dan media yang digunakan adalah tanggung jawab bagian dari hubungan internal.¹²

Organisasi mengembangkan cara-cara untuk mempercepat dan memperbaiki usaha-usaha mereka dalam berkomunikasi ke bawah. Bantuan-bantuan untuk perbaikan itu ialah seperti penerbitan-penerbitan berupa majalah, pertemuan-pertemuan, papan pengumuman dan surat-surat selebaran yang sering dipergunakan oleh manajemen.¹³

Media internal yang baik, dalam penyampaian informasinya harus mudah dipahami. Media internal yang menjadi fungsi komunikasi internal untuk mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan karyawan.¹⁴ Dengan kata lain, media internal dapat memberikan informasi kepada karyawan agar menjadi *well-informed* mengenai perusahaannya. Apabila karyawan mendapatkan informasi yang cukup mengenai perusahaannya, maka media komunikasi ini bertujuan untuk pencapaian citra positif dan dukungan opini publik.¹⁵

¹⁰ Scott M Cutlip, Allen H Center dan Glen M Broom, *Effective Public Relations*, (Jakarta: Kencana, 2006), hal. 11.

¹¹ Jefkins, *Op.Cit.*, hal. 32.

¹² Cutlip, Cnter dan Broom, *Op.Cit.*, hal. 271.

¹³ James G Robbins dan Barbara S Jones, *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*, (Jakarta: CV Tulus Jaya, 1983), hal. 243.

¹⁴ Frazier Moore, *Hubungan Masyarakat: Prinsip, Kasus dan Masalah*, (Bandung: Rosdakarya, 1987), hal. 80.

¹⁵ Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-dasar Public Relations*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 27.

Media internal sebagai media komunikasi yang digunakan humas sebuah perusahaan untuk menyampaikan informasi mengenai perusahaan, menurut Frazier Moore dapat membentuk sikap karyawan terhadap perusahaan.¹⁶

I.2. Perumusan Masalah

Perbankan di Indonesia telah mengalami perkembangan yang sedemikian pesatnya dan persaingan yang semakin tajam tidak dapat dihindari. Dalam menghadapi persaingan ini, PT Bank X, Tbk yang merupakan BUMN terbesar di Indonesia pada tahun 2005 melakukan transformasi budaya. Transformasi ini bertujuan untuk menjadikan Bank X sebagai *Dominant Multi Specialist Bank* di Indonesia kemudian diharapkan mampu membawa Bank X menuju visi jangka menengah menjadi *Regional champion Bank*, sehingga dapat menjadi duta bank dari Indonesia untuk kawasan regional.

Transformasi budaya ini terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan pertama adalah fase *Back on track*, meliputi perubahan nilai-nilai budaya dan perilaku utama yang menjadi landasan dalam memacu kinerja prima dan berkesinambungan. Nilai-nilai dan perilaku inilah yang dijadikan insan Bank X sebagai panduan moral dalam berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan.

Bank X merumuskan lima nilai budaya baru yang menjadi pedoman seluruh insan Bank X, yaitu TIPCE, yang penjabarannya adalah sebagai berikut; *Trust* (Kepercayaan), *Integrity* (Integritas), *Professionalism* (Profesionalisme), *Customer Focus* (Fokus pada pelanggan) dan *Excellence* (Kesempurnaan). Agar nilai-nilai budaya yang telah dirumuskan dapat diterapkan oleh seluruh insan Bank X, dan akhirnya menjadi budaya yang menjadi ciri khas, maka nilai-nilai budaya tersebut harus diterjemahkan ke dalam bentuk perilaku yang nyata. Penerapan nilai-nilai budaya secara konsisten dan terus menerus dalam setiap perilaku

¹⁶ *Ibid.*, hal. 261.

akan mewujudkan budaya Bank X yang kokoh, yang secara positif akan menghasilkan kinerja prima.

Bank X menetapkan 10 perilaku utama yang dilandasi nilai-nilai budaya Bank X, nilai-nilai tersebut antara lain, *Trust* (kepercayaan) yang meliputi saling menghargai dan bekerjasama; jujur, tulus dan terbuka; *Integrity* (integritas) yang meliputi disiplin dan konsisten; berpikir, berkata dan bertindak terpuji; *Professionalism* (profesionalisme) yang meliputi kompeten dan bertanggung jawab; memberikan solusi dan hasil terbaik; *Customer Focus* (fokus pada pelanggan) yang meliputi inovatif, proaktif dan cepat tanggap; mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan; kemudian budaya yang terakhir yaitu *Excellence* (kesempurnaan) yang meliputi orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus; dan peduli lingkungan.

Dari tahun 2005 hingga tahun 2008, Bank X melakukan sosialisasi ke internal perusahaan mengenai nilai-nilai budaya dan perilaku utama tersebut, agar dapat diimplementasikan dalam kinerja seluruh insan Bank X.

Kemudian pada tahun 2008, Bank X memasuki tahapan *Outperform the Market*, yakni nilai-nilai budaya dan perilaku yang dianut oleh seluruh insan Bank X diimplementasikan kepada khalayak luas berupa pelayanan yang berkualitas. Kemudian pada tahun itu juga, Bank X memandang perlu untuk mewujudkan jati dirinya melalui visualisasi tampilan dengan mengganti logo yang modern, lebih berkelas, menonjol serta selalu lekat dalam ingatan dan perubahan slogan Bank X.

Transformasi Bank X yang meliputi perubahan nilai-nilai budaya dan perilaku utama serta perubahan logo dan slogan, merupakan upaya Bank X untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Penerapan nilai-nilai budaya dan perilaku utama secara konsisten dan terus menerus dalam setiap perilaku dan pengambilan keputusan bertujuan untuk mewujudkan budaya Bank X yang kokoh, yang secara positif menghasilkan akan menghasilkan kinerja prima. Penerapan nilai-nilai budaya dan perilaku

utama ini dimaksudkan agar dapat dirasakan oleh khalayak luas berupa pelayanan yang semakin baik.

Dalam Bank Service Excellence Monitor (BSEM) 2008/2009, hasil riset Marketing Research Indonesia (MRI) menempatkan Bank X di posisi terdepan dalam hal pelayanan prima. Bank X menguasai hampir seluruh aspek pelayanan yang bersentuhan langsung dengan nasabah. Bank X unggul di satuan pengamanan (satpam), teller, dan layanan telepon cabang sehingga *banking hall* dan ruang pelayanan nyaris sempurna.¹⁷

Peringkat pertama Bank X dalam hal pelayanan prima, tidak terlepas dari proses sosialisasi nilai-nilai budaya terhadap karyawan internal Bank X yang berjalan dari tahun 2005 hingga 2008. Proses sosialisasi tersebut mencakup aspek komunikasi yang dijalankan oleh humas Bank X. Bentuk-bentuk komunikasi yang digunakan humas Bank X dalam mensosialisasikan nilai-nilai budaya baru perusahaan, adalah Majalah internal, Gathering, Surat resmi dari manajemen, Intranet dan SMS yang dikirimkan ke telepon genggam seluruh karyawan.

Majalah internal Bank X, yang bernama Majalah Mandiri bertujuan untuk memberikan informasi mengenai peraturan atau kebijakan dan kegiatan yang dilakukan perusahaan kepada seluruh karyawan yang bekerja di Bank X. Pada saat sosialisasi nilai-nilai budaya, Majalah Mandiri menjadi alat sosialisasi yang digunakan humas karena dikonsumsi oleh seluruh karyawan Bank X. Selama periode tiga tahun sosialisasi internal perusahaan, humas Bank X terus menerus menanamkan nilai-nilai budaya TIPCE melalui Majalah Mandiri tersebut. Majalah Mandiri merupakan satu-satunya alat sosialisasi yang dinamis dan mengikuti perkembangan yang terjadi di lingkungan perusahaan terkait dengan sosialisasi perubahan budaya TIPCE.

Majalah Mandiri terbit dengan frekuensi dua minggu sekali yang disebarkan ke seluruh karyawan yang berjumlah 22.014 orang di seluruh Indonesia. Setiap edisinya, oplah Majalah Mandiri yang disebarkan ke seluruh karyawan Bank Mandiri di seluruh Indonesia adalah sebanyak

¹⁷ Info Bank, *Mstery Shopper di Balik BSEM 2008/2009*, (Mei 2009), hal. 18.

10.000 eksemplar. Untuk pendistribusiannya, isi dari materi Majalah Mandiri yang dibuat oleh konsultan diserahkan ke percetakan setelah mendapat bimbingan dan persetujuan dari pihak Bank X. Proses cetak hingga majalah dikirim, adalah selama dua hari. Kemudian Majalah Mandiri dipilah-pilah berdasarkan alamat dan jumlah seluruh cabang di Indonesia dan unit kerja di kantor pusat Bank X oleh percetakan. Setelah itu, percetakan mengirim pengepakan yang sudah berlabel alamat ke kantor pusat Bank X bagian ekspedisi, untuk di distribusikan ke seluruh Indonesia dan Kantor Pusat.

Majalah Mandiri diharapkan dapat mengubah sikap karyawan terhadap transformasi budaya Bank X, sehingga dapat diimplementasikan ke dalam kehidupan bekerja. Diharapkan apabila karyawan mendapatkan informasi yang cukup dari Majalah Mandiri, maka akan semakin mempengaruhi sikap karyawan terhadap transformasi budaya Bank X.

Terkait dengan penelitian yang dilakukan Marketing Research Indonesia yang telah disebutkan di atas, tidak lepas dari fungsi komunikasi yang dilakukan humas Bank X dalam membentuk sikap karyawan terhadap sosialisasi nilai-nilai budaya yang diterapkan karyawan menjadi menjadi pelayanan yang prima.

Dari penjelasan di atas maka permasalahan yang akan dikaji peneliti adalah:

1. Sejauh mana efektivitas Majalah Mandiri bagi karyawan PT Bank X?
2. Sejauh mana pembentukan sikap karyawan terhadap transformasi budaya Bank X (TIPCE)?
3. Bagaimana efektivitas Majalah Mandiri bagi karyawan dalam mempengaruhi sikap karyawan terhadap transformasi budaya Bank X?

I.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui efektivitas Majalah Mandiri bagi sikap karyawan PT Bank X
2. Mengetahui pembentukan sikap karyawan terhadap transformasi budaya Bank X (TIPCE)
3. Mengetahui efektivitas Majalah Mandiri bagi karyawan dalam mempengaruhi sikap karyawan terhadap transformasi budaya Bank X

I.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat akademik

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran bagaimana mengkaji efektivitas majalah internal suatu perusahaan terhadap sikap khalayak internalnya dan bagaimana humas sebuah perusahaan dapat menerapkan konsep-konsep kehumasan dalam mengelola majalah internal agar menjadi efektif bagi khalayak internal perusahaan.

Dalam majalah internal aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah ramuan isi, pengemasan informasi, format media, distribusi dan frekuensi. Kemudian dapat dikatakan bahwa majalah internal yang efektif dan memenuhi keseluruhan aspek tersebut akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya sosialisasi yang efektif terhadap pembentukan sikap karyawan untuk mencapai tujuan komunikasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan landasan bagi penelitian selanjutnya mengenai media internal yang dilakukan Bank X di masa yang akan datang dan dapat dijadikan acuan bagi pihak Bank X untuk mengetahui sejauh mana efektivitas media internal terhadap pembentukan sikap karyawan mengenai sosialisasi transformasi budaya.