

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam beberapa tahun terakhir, industri perbankan di Indonesia mengalami dinamika yang sangat cepat. Perubahan regulasi, persaingan bisnis yang semakin ketat, dan tuntutan nasabah yang terus meningkat mendorong bank-bank untuk melakukan berbagai inovasi dan adaptasi. Salah satu upaya yang sering dilakukan adalah harmonisasi kebijakan internal. Proses harmonisasi ini bertujuan untuk menyelaraskan berbagai kebijakan yang ada agar lebih efektif dan efisien. Salah satu perusahaan yang menerapkan kegiatan penyelarasan atau harmonisasi kebijakan adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Melalui Divisi Kebijakan dan Prosedur di bawah naungan Direktorat Kepatuhan Bank BRI ini memiliki tugas untuk mengatur, mengelola, dan mengharmonisasikan seluruh kebijakan dan prosedur serta bertanggung jawab mengelola platform sumber informasi yang komprehensif mengenai kebijakan dan prosedur perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai di Divisi Kebijakan dan Prosedur, menyatakan bahwa program ini muncul dan didasari pada temuan daripada kebijakan yang sangat banyak di BRI. Kebijakan yang ada ini dapat membuat karyawan kebingungan dalam memedomani kebijakan dan akan menyebabkan kesalahan informasi. Di masa persaingan bisnis yang semakin intens, kebijakan bagaikan kompas bagi perusahaan untuk mengarahkan navigasi menuju kesuksesan. Kebijakan yang kokoh dan selaras menjadi pondasi yang fundamental

dalam mengelola bisnis secara efektif dan efisien.

Di tengah kompleksitas organisasi modern, khususnya di sektor perbankan, turbulensi komunikasi seringkali menjadi tantangan yang signifikan. Berbagai studi telah menyoroti dampak negatif dari miskomunikasi atau kegagalan dalam menyampaikan kebijakan di dalam perusahaan, yang dapat menyebabkan kesalahpahaman di antara karyawan dan manajemen, serta menghambat implementasi kebijakan secara efektif. Misalnya, penelitian oleh Mishra, Boynton, dan Mishra (2014) dalam "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications" menemukan bahwa komunikasi yang buruk di lingkungan perbankan dapat mengurangi tingkat keterlibatan karyawan dan menurunkan produktivitas. Lebih lanjut, studi yang dilakukan oleh Meng dan Berger (2019) dalam "The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust" menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk antara manajemen dan karyawan dapat mengarah pada turbulensi dalam organisasi, di mana keputusan-keputusan strategis sering kali tidak disampaikan dengan baik, menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di kalangan karyawan. Hal ini juga tercermin dalam penelitian yang dilakukan oleh Kibe (2014), yang menegaskan bahwa komunikasi yang tidak efektif sering kali menyebabkan resistensi terhadap perubahan kebijakan di sektor perbankan, menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Penelitian oleh Men dan Stacks (2013) dalam jurnal "The impact of leadership communication on employee outcomes: A case study of a large financial institution" menunjukkan bahwa

ketergantungan pada teknologi dalam menyampaikan informasi penting dapat meningkatkan jarak komunikasi antara manajemen dan karyawan, memperburuk turbulensi komunikasi ketika tidak dikelola dengan baik.

Dalam sebuah perusahaan, kebijakan diibaratkan sebagai aturan main yang jelas dan terstruktur, mengatur berbagai aspek operasional, mulai dari strategi bisnis, pengelolaan sumber daya manusia, hingga hubungan dengan pelanggan. Kebijakan yang jelas memiliki pengaruh besar terhadap berbagai aspek di perusahaan, mulai dari efisiensi, efektivitas, konsistensi, kualitas, kepercayaan, kepatuhan, sampai dengan peningkatan daya saing. Kebijakan dan prosedur penting pada sebuah perusahaan, karena dalam setiap departemen dan usaha perusahaan kebijakan dan prosedur berupaya mengatur dan memobilisasi bakat dan waktu organisasi secara bebas dari gesekan, jalan lain, atau ambiguitas. Berbagai kegiatan maupun cita-cita dalam perusahaan dapat terlaksana dengan baik, patuh, dan tanpa pelanggaran yang merugikan jika kebijakan dan prosedur berada dalam kondisi prima.

Secara harfiah kebijakan berasal dari kata bijak, yang berarti kecerdasan, keterampilan, dan kebijaksanaan. Kebijakan juga didefinisikan sebagai sekumpulan konsep atau prinsip yang berfungsi sebagai panduan dan landasan rencana dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kepemimpinan, serta tindakan (terkait pemerintah, organisasi, dan sejenisnya). Dengan kata lain kebijakan merupakan garis besar pedoman, cita-cita, prinsip, maupun tujuan dalam rangka mencapai suatu target tertentu. (Lasswell & Abraham Kaplan, 1970) mengungkapkan bahwa kebijakan

merupakan “a projected program of goals, value and practices”. Menurut (Anderson, 2006), “Policy is defined as a relatively stable, purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with problem or matter of concern”. Kebijakan merupakan serangkaian alternatif yang dapat digunakan berdasarkan prinsip-prinsip tertentu (Pasolong, 2008). (Winarno, 2002) menambahkan bahwa istilah “kebijakan” atau “policy” biasanya merujuk pada tindakan individu atau beberapa aktor pada sesuatu bidang kegiatan tertentu. Prosedur merupakan rencana tindakan atau cara-cara dalam menerapkan kebijakan dengan alur yang akurat untuk dapat diikuti. Dengan kata lain bahwa prosedur merupakan perintah yang efisien dan jelas sebagai daftar tindakan yang berurutan secara spesifik.

Kebijakan dan prosedur dibuat untuk mematuhi undang-undang dan peraturan, mencapai profit, dan juga sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Kebijakan dan prosedur harus tetap konsisten dan seragam diseluruh departemen maupun organisasi dalam satu wadah lingkup perusahaan agar tidak terjadi ambiguitas dan miskomunikasi. Miskomunikasi merupakan keadaan dimana terjadi kesalahpahaman tafsiran informasi yang diberikan pengirim pesan kepada penerima pesan. Kegiatan tersebut dapat disebut juga sebagai kegagalan komunikasi dimana seseorang mengalami kesulitan dalam menyampaikan pesan sehingga menimbulkan kekeliruan di pihak penerima. Kesalahpahaman bisa ditandai dengan munculnya respon yang tidak sesuai dengan apa yang dimaksud oleh pembicara. Miskomunikasi dapat berakibat fatal, terkhususnya dilingkungan kerja. Produktivitas pekerjaan akan terganggu jika tidak teratasi dengan baik.

Kemungkinan dampak buruk jangka panjang yang bisa terjadi akan membentuk iklim yang tidak kondusif dan membuat pegawai menjadi tidak betah untuk bekerja di perusahaan tersebut. Miskomunikasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk

Untuk mencapai keberhasilan dari kebijakan dan prosedur yang telah diciptakan, dapat dilihat dari bagaimana menegakkan dan mengatur kebijakan dan prosedur tersebut. Para pembuat kebijakan harus memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang diciptakan diketahui dan dapat diakses oleh karyawan. Dalam praktik implementasinya, komunikasi kebijakan menjadi salah satu kunci penting agar tidak menimbulkan kesalahpahaman antar sesama pegawai di suatu perusahaan. Komunikasi antara manajemen dengan karyawan sangat dibutuhkan agar informasi mengenai kebijakan dan prosedur organisasi dapat disampaikan dengan baik dan dipahami oleh karyawan. Merujuk pada Orsini (2000), menjelaskan bahwa komunikasi internal merupakan aspek fundamental perusahaan dalam melaksanakan pengelolaan organisasi atau bisnis yang baik serta untuk melakukan kendali yang diperlukan guna mengerti tujuan organisasi. Tanpa dukungan dari kegiatan komunikasi kebijakan, perumusan kebijakan yang telah tidak akan sukses.

Diperlukan adanya kesadaran kolektif dari para perancang dan pemangku kebijakan dalam menyertakan strategi komunikasi yang baik sebagai salah satu alat untuk mendukung pelaksanaan komunikasi yang efektif. Menurut Markgraf (2003) komunikasi internal mencakup pengelolaan risiko dan keberlangsungan bisnis di dalam perusahaan, yaitu yang dapat mengurangi risiko yang muncul serta

menunjukkan kesigapan perusahaan merespon dan pulih kembali ke keadaan normal saat menghadapi kendala dalam operasionalnya. Kebijakan juga tidak akan bisa dipatuhi dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik ke semua karyawan. Kebijakan yang dibuat juga harus dapat selaras antar departemen dan divisi agar tidak terjadinya tumpang tindih. Tanpa adanya kebijakan yang selaras, maka tidak akan ada harmoni dalam kebijakan.

Dinamika yang terjadi dalam organisasi dapat menyebabkan ketidakstabilan pada karyawan, yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan kesehatan mental mereka. Karyawan mungkin merasa cemas tentang masa depan mereka, dan beberapa bahkan mungkin mengalami depresi. Pimpinan organisasi bekerja sama dengan pihak manajemen harus dapat mengantisipasi dan mengurangi kecemasan serta ketakutan. Upaya pemimpin dan manajemen dalam menyampaikan informasi secara transparan sangat terkait dengan kejelasan informasi dan isi rencana perubahan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan serta mengurangi rumor dan kesalahpahaman (Susmita et al., 2022).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Kesalahpahaman informasi dalam perusahaan dapat berdampak signifikan pada produktivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Informasi yang tidak disampaikan dengan jelas dan akurat seringkali menyebabkan kebingungan, kesalahan, dan berkurangnya kemampuan karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam perusahaan besar seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.,

kebijakan dan prosedur yang kompleks serta melibatkan banyak divisi sering kali menciptakan ketidakjelasan yang berdampak pada moral serta kinerja operasional perusahaan. Masalah utama yang sering timbul akibat miskomunikasi antara lain adalah tumpang tindih kebijakan yang dikeluarkan oleh berbagai divisi, yang menyebabkan kebingungan di kalangan karyawan dan memaksa perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya tambahan guna memperbaiki kesalahan tersebut. Selain itu, kesalahan dalam penyampaian informasi kebijakan seringkali mengakibatkan karyawan tidak memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan tugas mereka, sehingga menurunkan kemampuan mereka bekerja secara maksimal. Kondisi ini juga dapat menurunkan moral karyawan, karena mereka merasa tidak mendapatkan petunjuk atau acuan yang jelas dalam bekerja, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas dan efisiensi perusahaan. Berdasarkan permasalahan ini, sangat penting untuk mengeksplorasi bagaimana strategi komunikasi internal dapat digunakan untuk mengatasi kesalahpahaman tersebut dan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas perusahaan.

Berangkat dari penjelasan diatas, maka dirumuskan pertanyaan yakni “Bagaimana Strategi Komunikasi yang Dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dalam Mensosialisasikan Program Harmonisasi Kebijakan?”

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis strategi komunikasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam mensosialisasikan program harmonisasi kebijakan.

## **1.4. Signifikansi Penelitian**

### **1.4.1 Signifikansi Akademis**

Manfaat akademis penelitian yaitu memberikan informasi dan pengetahuan tambahan atas permasalahan yang serupa. Selain itu penelitian ini juga dapat menjadi sudut pandang baru dalam referensi perkembangan konsep komunikasi, terutama mengenai Teori Kendali Organisasi, Teori Budaya Organisasi, dan Konsep Perencanaan Komunikasi Cultip dan Center yang mampu melahirkan motivasi bagi peneliti berikutnya.

### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Hasil penelitian dapat dipakai menjadi acuan dan gambaran bagi Divisi Kebijakan dan Prosedur BRI untuk mengetahui bagaimana proses kegiatan komunikasi internal yang telah dilakukan selama ini. Penelitian ini juga dapat menghasilkan saran-saran yang bermanfaat bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (BRI).

### **1.4.3 Signifikansi Sosial**

Penelitian ini memiliki signifikansi sosial yang penting dalam upaya meningkatkan kualitas *good corporate governance* di Indonesia. Dengan meningkatkan praktik *good corporate governance*, penelitian ini berpotensi memberikan dampak positif bagi berbagai pemangku kepentingan.

## **1.5. Kerangka Teori**

### **1.5.1 Paradigma Penelitian**

Paradigma ialah prosedur atau kegiatan mengungkapkan realitas sosial yang dilakukan dengan cara penyelidikan terhadap suatu hal tertentu

(made of knowing) agar tercipta penyelesaian spesifik (Gemignani, 2017). Paradigma digunakan untuk memahami kompleksitas yang terjadi dalam realitas yang ada. Dalam proses sosialisasi, paradigma berfungsi sebagai tolak ukur yang kokoh bagi para pengikut dan praktisinya, menunjukkan bagaimana suatu hal yang dianggap penting, masuk akal, hingga yang dianggap abstrak.

Paradigma yang dipakai ialah konstruktivis, yaitu paradigma yang dalam penelitiannya dilakukan dengan memahami bagaimana realitas sosial yang terbentuk dari pengalaman hidup manusia itu sendiri. Paradigma konstruktivis melihat ilmu sosial sebagai penelitian yang runtut atas tindakan sosial yang mempengaruhi masyarakat dengan pengamatan langsung dan mendetail kepada para pelaku sosial aktif yang berkontribusi pada pembentukan dan pengendalian dunia sosial mereka (Hidayat, 2003). Paradigma ini ialah paradigma yang mengkritik terhadap paradigma positivis (Pardede, 2009). Dari sudut pandang paradigma konstruktivisme, keadaan sosial dari sudut pandang setiap orang tidak dapat digeneralisasi. Menurut paradigma konstruktivisme yang diperkenalkan oleh Weber, manusia membedakan perilaku mereka dari perilaku alam karena mereka bertindak sebagai agen yang menciptakan realitas sosial mereka sendiri. Mereka melakukan hal ini dengan memberikan makna dan saling memahami perilaku satu sama lain. Menurut teori konstruktivisme, individu menginterpretasi dan bertindak berdasarkan pada kategori konseptual dan pemikiran mereka. Realitas tidak secara langsung mencerminkan dirinya

sendiri kepada individu, melainkan harus difilter melalui sudut pandang individu terhadap realitas tersebut.

### 1.5.2 State of The Art

Penyusunan skripsi ini mengambil referensi dari beberapa peneliti terdahulu, yaitu:

1. Studi “Strategi Public Relation Hotel dalam Membentuk Citra Objek Wisata” tulis oleh Poppy Ruliana dan Ririh Dwiantari pada tahun 2015. Bertujuan untuk menentukan strategi komunikasi pemasaran yang paling efektif dengan menggunakan pendekatan relasi antara hotel dengan masyarakat. Penelitian ingin mencari tahu bagaimana strategi kehumasan sebagai salah satu strategi dari komunikasi terpadu dapat mempengaruhi citra produk *Camping Park Hotel X*. Penelitian ini menggunakan teori model perencanaan strategi *public relation* oleh Cultip, Center, & Broom dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil studi menjelaskan bahwa model perencanaan strategi komunikasi public relation yang dilaksanakan oleh Hotel X untuk membangun citra produk *Camping Park Hotel X* sesuai dengan model perencanaan public relation Cultip, Center, & Broom. Perencanaan tersebut meliputi kegiatan pertama tahap mendefinisikan masalah dengan survey dan observasi kepada pesaing, dilanjutkan dengan perencanaan program jangka pendek, menengah, dan panjang, kemudian pengambilan langkah dan

komunikasi yaitu menetapkan perencanaan komunikasi yang tepat, serta mengevaluasi program yang telah dijalankan.

2. Studi tahun 2015 oleh Irza Darini Paramitha, M. Subur Drajat, dan Ani Yuningsih, “Perencanaan Komunikasi Bank Mandiri Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan”. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi masalah *Public Relation*, melakukan perancangan startegi dan program, bergerak mengambil langkah dan komunikasi, dan mengevaluasi program yang dijalankan. Kegiatan yang dilakukan dengan metode deskriptif kuantitatif ini mencoba menganalisis dengan model perencanaan komunikasi dari Cultip, Center, & Broom. Hasil analisi menyatakan bahwa perencanaan komunikasi yang dilakukan oleh Bank Mandiri Cabang Simpang Tiga Tarakan sudah baik dan sesuai dengan model perencanaan komunikasi Cultip, Center, dan Broom. Kegiatan tersebut meliputi tahapan mendefinisikan masalah atau pengumpulan data yang valid, tahap perencanaan dan pemrograman, tahap tindakan dan berkomunikasi, dan tahap evaluasi.
3. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2021 oleh Tri Mutiara Wulandari dan Gita Widyasanty berjudul “Strategi *Public Relation* dalam Membangun Citra STIKOM InterStudi”. Bertujuan menganalisis strategi kehumasan melalui pelaksanaan event eksternal dalam membangun *image* perguruan tinggi. Penelitian yang menggunakan teknik analisis pendekatan deskriptif kualitatif

ini menggunakan konsep model perencanaan strategi public relation dari Cultip, Center, & Broom sebagai teorinya. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa strategi public relation untuk mempromosikan STIKOM InterStudi dilakukan melalui kegiatan event. Strategi public relation melalui event ini dilaksanakan dengan menjalani empat tahapan model perencanaan public relation Cultip, Center, dan Broom.

4. Penelitian pada tahun 2022 yang disusun oleh Dwi Novridha Amalia yang berjudul “Perencanaan Komunikasi Humas Dalam mengoptimalkan Pengelolaan Informasi Pemilu Melalui Media *Website* Pada Badan Pengawas Pemilu (BAWASLU) Di Provinsi Riau”. Bertujuan untuk mengkaji proses strategi kehumasan dalam optimalisasi tata kelola informasi pemilihan umum pada situs *website* BAWASLU Provinsi Riau. Penelitian bersifat kualitatif dengan pengumpulan informasi berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teori yang dipakai ialah *Four Step Public Relations* oleh Cultip, Center, dan Broom. Hasilnya mengungkapkan bahwa BAWASLU telah mengupayakan empat tahapan model perencanaan komunikasi, diantaranya yaitu (1) Menentukan permasalahan terkait tata kelola sumber daya manusia dan permasalahan keamanan *website*. (2) Merencanakan dan menyusun program sebagai tanggapan terhadap kendala tersebut dengan cara meningkatkan kualitas SDM melalui kegiatan penyuluhan,

sosialisasi, dan penambahan sumber daya manusia yang kompeten.

(3) Mengambil tindakan dan komunikasi dengan pengawasan media dan menggunakan media sebagai sumber pengetahuan. (4) Mengevaluasi dalam rangka identifikasi kelebihan, kekurangan, dan langkah strategis untuk di masa depan.

Penelitian-penelitian diatas menggunakan konsep yang serupa yaitu Model Perencanaan Komunikasi Cultip, Center, dan Broom. Diferensiasi dari penelitian ini ialah fokus pembahasan pada proses perencanaan komunikasi internal dalam mensosialisasikan sebuah program harmonisasi kebijakan yang ada pada perusahaan perbankan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### **1.5.3 Komunisasi Organisasi**

Redding dan Sanborn dalam (Masmuh, 2008) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi ialah kegiatan bertukar informasi pada lembaga yang besar dan masif. Beberapa tanda umum komunikasi organisasional menurut Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss ialah faktor struktural yang mewajibkan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang di harapkan. Menurut Joseph A. Devito komunikasi organisasi dilakukan dalam kelompok formal maupun informal. Dedy Mulyana menambahkan bahwa komunikasi formal merupakan kegiatan yang berlandaskan pada struktur organisasi seperti komunikasi ke bawah, komunikasi keatas, dan komunikasi horizontal. Sementara itu komunikasi informal merupakan

komunikasi yang tidak memiliki keterikatan lembaga, contohnya adalah gosip (Masmuh, 2008).

Menurut Pace dan Faules, komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses penyampaian atau pemahanan pesan diantara komponen-komponen komunikasi yang berada dalam suatu organisasi khusus (Faules & Pace, 2005). Komunikasi organisasi juga dapat diartikan sebagai proses pembentukan makna melalui interaksi yang membentuk, mempertahankan, dan mengubah organisasi. Komunikasi organisasi ialah suatu karakter pengorganisasian yang berlangsung pada organisasi serta bagaimana para anggota yang termasuk dalam proses tersebut melaksanakan interaksi dan memberikan makna kejadian-kejadian yang sudah berlangsung (Iskandar, 2021). Arnold dan Feldman dalam mengartikan komunikasi organisasi sebagai suatu proses pertukaran informasi melalui beberapa langkah, yaitu *attention* (atensi), *comprehension* (komprehensi), *acceptance as true* (penerimaan sebagai sebuah kebenaran), dan *retention* (retensi atau penyimpanan) (Irawan et al., 2023). Zelco dan Dance dalam (Muhammad, 2009) menambahkan komunikasi organisasi terbagi menjadi komunikasi eksternal dan komunikasi internal, dengan demikian target atau penerima pesan tidak hanya datang dari internal organisasi tersebut. Pada penelitian ini PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai sebuah organisasi yang memberikan informasi kepada seluruh pegawai mengenai kebijakan baru yang telah diharmonisasi.

#### 1.5.4 Komunikasi Internal

Komunikasi internal ialah jalinan komunikasi dua arah yang terjalin di dalam lingkup yang sama antar individu yang tergabung di dalamnya. Mulai dari atasan kepada bawahan, dan sebaliknya, ataupun sesama bawahan. Komunikasi internal ini pada hakikatnya akan memuat informasi yang relevan dengan kebutuhan dan juga kelengkapan informasi yang dibutuhkan pegawai terkait dengan tugasnya. Maka dari itu penting halnya dalam komunikasi internal terjalin komunikasi dua arah antara atasan dan pegawai (Agustini & Purnaningsih, n.d.). Menurut Brennan komunikasi internal merupakan pertukaran pikiran antara pengelola dengan pegawai pada suatu lembaga yang berkontribusi pada terbentuknya lembaga tersebut dengan bentuk yang unik (organisasi). Selain itu komunikasi internal melibatkan pertukaran ide secara horizontal dan vertikal pada lembaga yang mendukung pelaksanaan operasional manajemen (Suprpto, 2011). Komunikasi internal wajib menyampaikan pesan yang tepat sesuai dengan apa yang dibutuhkan (tidak berlebihan atau kurang) dan memberikan secara lengkap yang kepada karyawan terkait tugas-tugas mereka. Hal ini menekankan pentingnya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan (Putranto & Waloejo, 2013). Kegiatan komunikasi kebijakan yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia kepada para pegawai termasuk salah satu bentuk kegiatan komunikasi internal. Yang mana hal tersebut termasuk kegiatan bertukar informasi dari pihak manajemen/atasan kepada bawahan dan bawahan kepada atasan sebagai *feedback* dari kebijakan yang telah

dibuat. Komunikasi internal di BRI melibatkan pertukaran informasi dua arah antara manajemen dan karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal. Dalam konteks mensosialisasikan kebijakan yang telah diharmonisasi, komunikasi internal memastikan bahwa informasi yang disampaikan oleh manajemen relevan, lengkap, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan terkait tugas mereka. Feedback dari karyawan juga menjadi bagian penting, sehingga komunikasi dua arah ini mendukung kelancaran pelaksanaan kebijakan di seluruh organisasi.

#### **1.5.5 Teori Kendali Organisasi (Organizational Control Theory)**

Teori yang dikemukakan oleh Philip Tompkins, George Cheney, dan rekannya dalam (Littlejohn & Foss, 2009) ini menyusun suatu pembahasan mengenai bagaimana komunikasi dapat menjadi kendali atau control terhadap anggota organisasi. Terdapat empat cara komunikasi membentuk kendali, diantaranya:

- a. Kendali Sederhana (Simple Control), yaitu menggunakan kendali secara langsung yang bersifat terbuka.
- b. Kendali Teknis (Technical Control), yaitu menggunakan sarana teknologi. Contohnya ialah ketika memfasilitas pegawai dengan laptop yang digunakan sebagai media bekerja. Maka pegawai berada dalam kendali teknis dengan menggunakan laptop.
- c. Kendali Birokrasi (Bureaucracy Control), yaitu penerapan panduan organisasi dan kebijakan formal. Ditetapkan kebijakan yang wajib dipatuhi karyawan, sedangkan memo, tinjauan laporan, tinjauan

rapat, dan evaluasi kinerja dipakai untuk mengungkapkan harapan lainnya.

- d. Kendali Konsertif (Concertive Control), yaitu menggunakan kaitan interpersonal dan kerja sama tim untuk mengendalikan. Karena bergantung pada realitas dan nilai kebersamaan, pengendalian ini relatif mudah. Pada organisasi konsertif, Tompkins dan Cheney (Littlejohn & Foss, 2009) mengatakan bahwa penghargaan yang mendalam terhadap ‘misi’ organisasi mengganti aturan dan regulasi yang ditulis. Yang kemudian disebut sebagai ‘jiwa organisasi yang baru’. Kendali konsertif ialah bentuk “disiplin”, atau paksaan yang menggunakan kekuatan untuk menjaga struktur dan kestabilan. Meskipun kekuasaan pasti ada dan tak dapat dihindari dalam sistem, itu bukanlah hasil dari dorongan luar. Ragam interaksi dalam organisasi pasti menciptakan kekuasaan. Kendali didapatkan dari kekuasaan, namun demikian pekerja memperkuat sumber kekuasaan yang sama dengan tunduk pada mereka. Sebuah metode yang dipakai oleh lembaga untuk mengontrol berbagai jati diri adalah kendali konsertif.

Menormalisasi perilaku atau membuat perilaku menjadi normal dan alami adalah cara dimana disiplin diwujudkan. Contohnya ialah sebuah aturan berpakaian yang tidak tertulis. Disiplin memungkinkan hubungan kekuasaan yang kuat. Kendali disipliner dapat tercapai melalui empat cara menurut organisasi kontemporer, yaitu:

1. Kendali tak perlu , yaitu disiplin tak selalu terlihat jelas atau disadari, tetapi ialah bagian dari aktivitas keseharian organisasi. Jam kerja merupakan salah satu contoh kendali. Sejumlah pegawai menerima dan ikut serta dalam kendali atas diri mereka sendiri.
2. Disiplin yang berasal dari kerjasama, yaitu para anggota organisasi bersinergi agar menciptakan aktivitas normal yang membetuk standar disiplin. Contohnya ialah pertemuan. Di berbagai organisasi rapat biasanya diawali dan akhiri pada waktu tertentu. Individu mencoba menormalisasi situasi dengan membuat pola umum apakah sekitar satu, dua, ataupun tiga jam. Mereka datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan harapan mereka sewaktu dirasa jamnya sudah habis.
3. Disiplin adalah sebagian dalam hubungan sosial, yaitu mengatur apa yang dikatakan dan dilakukan oleh orang, sehingga menghasilkan tindakan yang teratur. Dalam sebuah organisasi, aturan yang tidak diakui menentukan gagasan apa yang bisa dibicarakan dan tidak dapat dibicarakan mengenai lingkungan kerja, kapan, dan dimana interaksi dapat terjadi, perilaku non-verbal yang tepat atau tidak tepat, dan siapa yang dapat mengawali diskusi. Dengan *email*, semua hal yang tidak dapat dibicarakan secara langsung dapat dibagikan melalui surel.

Organisasi segera membuat peraturan informal tentang tindakan yang dianggap baik dan tidak baik..

4. Cara kendali terbaik bergantung pada prinsip-prinsip yang dipegang oleh anggota kelompok, yang merupakan prinsip paling fundamental yang mereka perjuangkan. Uang, waktu, pencapaian, pemahaman kerja sama tim, dan sebagainya termasuk kedalamnya. Kendali ditampilkan pada saat karyawan memikirkan kesimpulan yang diharapkan manajemen dan menerima pendapat umum. Insentif berupa upah dan otoritas orang-orang yang memiliki kontrol mendasari pemikiran mereka. Penerimaan tentu tidak datang begitu saja tanpa adanya konflik yang tidak terelakan. Konflik biasa terjadi karena perbedaan antara pendapat pegawai dan pendapat organisasi. Selama proses pembentukan identitas pribadi, organisasi dapat mencapai kendali konsertif. Identitas seseorang berhubungan erat dengan identifikasi. Identifikasi sendiri merupakan sebuah proses pengubungan seorang dengan orang lain (Littlejohn & Foss, 2009). Hal ini dapat terhubung dengan teman, kelompok, atau seluruh organisasi. Pada kehidupan berorganisasi, kita mengidentifikasi atau menghubungkan diri kita dengan berbagai sumber yang berbeda.

Keneth Burke pada (Morissan, 2009) mengidentifikasi atau menghubungkan individu dalam kehidupan organisasi dengan berbagai

sumber yang berbeda. Terdapat tiga sumber identifikasi yang saling tumpang tindih diantara manusia, yaitu:

1. Identifikasi material, identifikasi yang berdasarkan pada keterkaitan atau hubungan seseorang dengan suatu barang, benda atau hal-hal materialis lainnya. Hal ini membuat seseorang merasa memiliki hubungan atau menjadi bagian dari kelompok dengan identitas yang sama ketika dua atau lebih orang menyadari kesamaan tersebut secara kolektif mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari sebuah kelompok.
2. Identifikasi idealistik, yaitu identifikasi yang didasari oleh ide, gagasan, pemikiran ataupun sikap terhadap sesuatu. Seseorang akan mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari suatu kelompok ketika memiliki ide yang sama ataupun sikap dan pemikiran yang serupa hal ini menjadikannya lebih mudah berbagi pikiran dan sadar sebagai bagian dari identitas tersebut.
3. Identifikasi formal, ialah identifikasi dari ikatan formal atau peraturan yang memang sudah ada untuk mengikat seseorang dalam suatu kesatuan. Hal ini lebih sebagai kesadaran yang timbul dari identitas yang sudah ada secara formal dan diakui secara aturannya.

Saat seseorang menyadari dasar mereka, mereka melakukan identifikasi. Sebagai teman kita terhubung dengan orang lain karena kita

saling mengenal dan bertukar informasi mengenai hal yang memiliki kemiripan dan hal tersebut akan memicu lebih banyak lagi kita berbagi dengan orang lain, semakin dekat kita dengan mereka. Ketika karyawan menjadi bagian dari organisasi, mereka memiliki kemampuan untuk memahami perspektif yang yang dipegang oleh organisasi dan membuat keputusan atau langkah yang selaras dengan organisasi. Dengan menjadi bagian dari organisasi, karyawan lebih bisa menerima perspektif organisasi serta membuat keputusan yang selaras dengan tujuan organisasi. Tingkat identifikasi yang kita cari dipengaruhi oleh identitas yang kita miliki dalam organisasi. Identitas kita dibentuk pada saat yang sama. Dalam teori jalur dua arah ini juga dikenal sebagai dualitas identitas identifikasi (*identity-identification duality*). Tompkins dan Cheney percaya pada strukturalisasi proses identifikasi identitas (Littlejohn & Foss, 2009).

Dalam sebuah organisasi, anggota akan terhubung satu sama lain. Mereka mulai memahami prinsip dan tujuan organisasi karena identitas pribadi mereka sebagian dibentuk oleh identitas ini. Identifikasi ini menimbulkan sikap dan asumsi anggota yang merupakan dasar dari kendali konsertif, dimana anggota bisa memikirkan bersama tentang asas pemikiran yang sama. Bagian dari proses identifikasi organisasi adalah menerima dasar pemikiran organisasi. Jika tercapai sejumlah identifikasi tertentu, maka akan muncul yang disebut ‘*entime*’ organisasi yang memungkinkan munculnya kendali konsertif. ‘Entimem’ (*enthymeme*) merupakan media retorik yang digunakan mendorong audiens untuk berpikir. Dalam *entime*,

audiens memberikan satu atau beberapa dasar pemikiran dari rantai pemikir. Anggota organisasi adalah audiens yang menerima nilai-nilai budaya secara luas dan mencapai kesimpulan tertentu. Persuasi kadang-kadang digunakan untuk menanamkan dasar dasar pemikiran.

Metode untuk mengontrol berbagai individu salah satunya adalah kendali konsertif. Organisasi yang besar dan masif dewasa ini tidak mampu membentuk citra diri yang sesuai. Akan tetapi, itu adalah sistem yang melibatkan banyak hubungan yang kompleks dan tak jarang bersebrangan. Individu dan komunikasi organisasi harus dapat mengatasi keadaan kompleks tersebut. George Cheney mengatasi masalah ini dengan mengatakan “Membicarakan tentang ketertarikan kolektif atau bersama, atau setidaknya bagaimana ketertarikan kolektif dihadirkan dan dipahami, disebut identitas kolektif” (Littlejohn & Foss, 2009). Ini adalah kendala utama dalam organisasi modern. Manajemen identitas adalah masalah bagi organisasi yang memiliki banyak birokrasi. Untuk menciptakan atau menampilkan organisasi sebagai sebuah kesatuan, para pengatur organisasi harus mempertimbangkan bagaimana menyambungkan antara karakter individu dari banyak anggota dengan identitas yang berbeda-beda.

Maka dari itu, organisasi wajib memiliki cara yang unik agar orang-orang dengan segala ketertarikan variabel mereka untuk bergabung dengan organisasi. Jika seseorang setidaknya secara keseluruhan mengidentifikasi diri dengan organisasi sebagai sebuah kesatuan, maka dapat terjadi perbedaan identitas atau pertentangan. Seringkali organisasi harus

mengubah atau mengganti namanya untuk dapat bertahan dengan perubahan atau faktor lainnya. Meskipun demikian, identitas organisasi harus tetap didasarkan pada kepentingan dan identitas sebagian besar anggota. Dikarenakan argumen tersebut, maka pluralism yang tidak terkontrol tidak dapat ditolerir oleh organisasi, serta pengawasan konsertif melalui identifikasi menjadi penting. Teori kendali organisasi memiliki relevansi terhadap penelitian ini berkaitan dengan peran PT Bank Rakyat Indonesia yang melakukan komunikasi kebijakan sebagai kontrol. Pada level ini dapat diartikan bahwa komunikasi kebijakan dapat menjadi kontrol atas segala hal yang dilakukan pegawai dalam sebuah organisasi. Kebijakan mengatur perbuatan, perlakuan, cara berpikir, cara berpakaian, waktu, dan berbagai macam aspek kehidupan berorganisasi para pegawai.

### **1.5.6 Teori Budaya Organisasi**

Menurut Michael E. Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo (Morissan, 2009), teori budaya organisasi filosofi, tindakan, tujuan, nilai, dan cerita organisasi. Budaya organisasi sendiri, bukanlah budayanya sendiri. Tidak ada gunanya melihat organisasi sebagai entitas terpisah daripada menganggapnya sebagai kumpulan individu. Menurut Pacanowsky dan Trujilo dalam (Morissan, 2009), kata 'budaya' bukanlah mengacu kepada suku, etnis atau latar belakang seseorang, tetapi pada cara hidup dalam berorganisasi (*a way of living*). Budaya organisasi mencakup lingkungan atau suasana emosi dan psikologis, termasuk nilai, sikap, tingkat produktivitas karyawan atau anggota organisasi. Selain itu, ini mencakup

segala sesuatu yang dilakukan, kebiasaan, percakapan, dan lainnya, serta arti yang diberikan oleh individu yang terlibat dalam organisasi kepada berbagai simbol tersebut. Manajemen dan karyawan membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi adalah metamorfosa dari sarang laba-laba, seperti yang digambarkan oleh Geertz dalam (Morissan, 2009). Sarang-sarang ini terdiri dari jaring dengan bentuk yang rumit dan setiap jaring dibuat dengan cara yang berbeda dari yang lain. Pacanowsky dan Trujillo (Morissan, 2009) menyatakan bahwa berbagai kegiatan organisasi membangun jaringan budaya organisasi. Individu di dalam organisasi diibaratkan laba-laba yang bergantung pada jaring yang mereka buat saat bekerja. Karena teori budaya organisasi berakar pada ilmu etnografi, budaya organisasi hanya dapat dipahami melalui pendekatan etnografi yang akan mempelajari berbagai hal dan menjawab pertanyaan seperti aturan organisasi apa yang berlaku? Bagaimana persepsi perusahaan terhadap peraturan tersebut? Apakah organisasi memiliki ideologi atau filosofi tertentu? Apakah ada dilemma etika? Bagaimana masalah ini dapat diselesaikan? Bagaimana tanggapan perusahaan terhadap keluhan karyawan? Bagaimana tanggapan mereka? Dan lainnya. Budaya organisasi menganalisis bagaimana anggota organisasi menghasilkan dan mengulang pengertian melalui cerita, ritual, simbol, dan aktivitas lainnya (Morissan, 2009).

Menurut Schein, budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi dasar dari pembagian pembelajaran kelompok, terdiri dari penyesuaian

diluar dan penyatuan dari dalam. Hal ini dilakukan dengan benar dengan pertimbangan yang baik dan diajarkan kepada anggota baru untuk merasakan, memikirkan dan berinteraksi dengan segala masalah (Ndraha, 1997). Budaya perusahaan juga disebut sebagai budaya organisasi, adalah kumpulan nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah disepakati dan dipegang oleh karyawan selama bertahun-tahun sebagai pedoman dalam berperilaku dan menyelesaikan masalah. Budaya perusahaan bisa diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, atau kebiasaan yang sudah lama diterapkan, disetujui, dan dipatuhi oleh anggota perusahaan sebagai petunjuk dalam berperilaku dan menyelesaikan masalah. Budaya perusahaan adalah sebuah kekuatan sosial yang tak terlihat, yang dapat mendorong para karyawan untuk melakukan tugas-tugas mereka. Tanpa disadari, setiap individu dalam perusahaan tersebut mempelajari dan menyerap budaya yang ada di perusahaannya. Budaya perusahaan yang kuat akan memberikan dukungan pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan budaya yang lemah atau negatif akan memperlambat atau berlawanan dengan tujuan tersebut. Di perusahaan dengan budaya yang kuat, sebagian besar karyawan memahami, menganut, dan memperjuangkan nilai-nilai bersama dengan mendalam (Sutrisno, 2011).

Pada penelitian ini, korelasi budaya organisasi terletak pada cerminan dari nilai-nilai, norma, dan praktik yang dipegang teguh oleh perusahaan, serta mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan mengambil keputusan. Sebuah budaya organisasi yang kuat dan positif akan

membentuk kerangka kerja bagi seluruh proses komunikasi di dalam perusahaan, termasuk kebijakan. Komunikasi kebijakan tidak hanya sebatas penyampaian informasi, tetapi juga mencerminkan bagaimana nilai-nilai perusahaan diterjemahkan kedalam tindakan konkret. Dalam hal ini jika budaya organisasi mendukung transparansi dan partisipasi, maka kebijakan yang diterbitkan cenderung lebih mudah dipahami dan diterima oleh karyawan. Hal ini disebabkan adanya keselarasan antara pesan yang disampaikan dengan budaya yang sudah terinternalisasi dalam diri karyawan. Sebaliknya jika budaya organisasi tidak mendukung keterbukaan atau ketidaksesuaian antara nilai budaya dan kebijakan yang disampaikan, maka komunikasi kebijakan bisa terhambat. Karyawan mungkin merasa kebijakan tersebut bertentangan dengan norma yang mereka anut, sehingga resistensi atau salah tafsir dapat terjadi. Oleh karena itu, penting bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. untuk memastikan bahwa setiap kebijakan tidak hanya dikomunikasikan dengan jelas, tetapi juga sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Hal ini agar memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

#### **1.5.7 Perencanaan Komunikasi Cultip, Center, & Broom**

Perencanaan diartikan sebagai sebuah upaya dengan kesadaran penuh, terorganisir, dan secara konsisten untuk memilih alternatif terbaik dalam menggapai tujuan tertentu (Cangara, 2014). Lasswel menjelaskan bahwa komunikasi ialah sebuah kegiatan menyampaikan pesan oleh sang

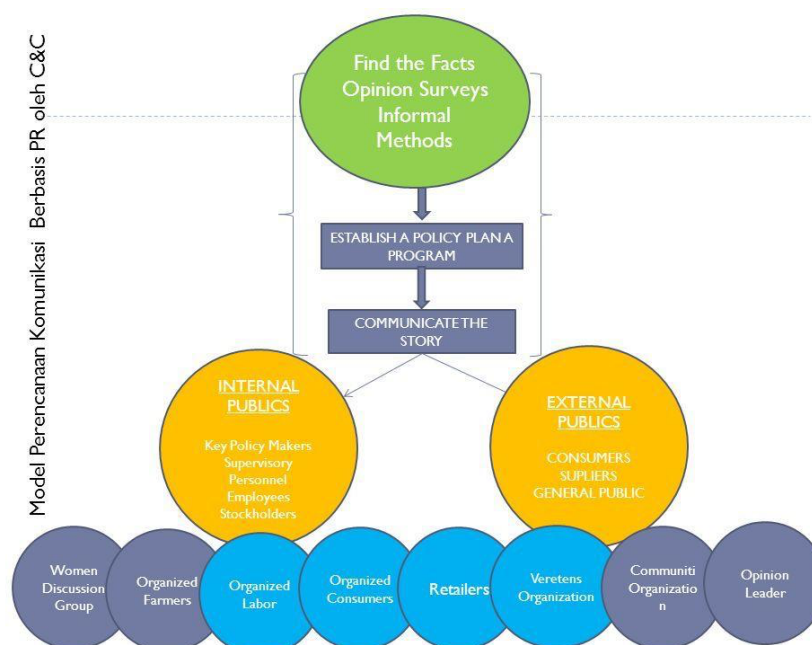
pengirim dan kepada si penerima dengan menggunakan suatu media khusus atau tertentu (Mulyana, 2008). Terdapat lima komponen yang meliputi komunikasi, diantaranya:

- 1) Komunikator adalah orang yang mengirim informasi.
- 2) Pesan merupakan informasi yang akan dikirim, terdiri dari kata-kata verbal dan non verbal.
- 3) Media adalah sarana komunikasi untuk menyampaikan pesan.
- 4) Komunikan merupakan penerima pesan.
- 5) Umpan balik efek merupakan *feedback* yang muncul setelah komunikan paham apa yang ingin disampaikan komunikator.

Oleh karena itu, menurut John Middleton (Cangara, 2014) perencanaan komunikasi merupakan tahapan mengatur sarana berkomunikasi untuk menggapai suatu tujuan tertentu yang berhubungan dengan visi misi organisasi. Sumber daya tersebut tak hanya terdiri dari komunikasi interpersonal dan media, melainkan termasuk segala kegiatan yang memiliki maksud mempengaruhi sikap dan menumbuhkan kreatifitas tertentu di antara individu dan kelompok sesuai dengan tanggung jawab organisasi. Robin Mehall dalam (Cangara, 2014) menambahkan perencanaan komunikasi ialah dokumen tertulis yang menjelaskan bagaimana mencapai tujuan (*your objectives*), dengan cara apa tujuan tersebut dapat dicapai (*your goals or program or work*) dan siapa audiens yang dituju (*your audiences*), dengan sarana dan waktu yang diperlukan

untuk mencapainya (*the tools and timetable*), serta bagaimana cara mengukur hasil (*evaluation*).

Perencanaan komunikasi harus bisa fleksibel dan antisipatif terhadap perkembangan masyarakat dan kemajuan dalam komunikasi dan teknologi informasi. Hal ini juga sejalan dengan gagasan Alan Hancock dalam (Cangara, 2014) yang menyatakan bahwa perencanaan komunikasi dibagi menjadi tiga komponen, yaitu kebijakan publik dan pembangunan, sistem infrastruktur komunikasi, dan teknologi. Perencanaan komunikasi yang dipakai pada penelitian ini ialah Model Perencanaan Komunikasi Cultip dan Center.



**Gambar 1.1 Model Perencanaan Komunikasi Berbasis Public Relations**

**Oleh Cultip Center**

Proses dalam tahapan pada model ini yaitu penemuan fakta (*fact finding*), perencanaan (*planning*), komunikasi (*communication*), dan evaluasi (*evaluating*). Langkah pertama yaitu penemuan fakta (*fact finding*) dimulai dengan riset agar dapat mencari tahu opini lingkungan sekitar tentang kendala yang dirasakan organisasi, lembaga atau perusahaan. Dalam langkah ini, pengetahuan, pendapat, dan karakter yang berkaitan dengan perilaku dan kebijakan operasional dipelajari dan dipantau. Langkah kedua yaitu pembuatan rencana dan program. Dalam langkah ini dibuat keputusan tentang publik, sasaran program, tindakan dan strategi komunikasi, taktik, dan tujuan program. Selanjutnya yaitu komunikasi yang mencakup implementasi kegiatan dan komunikasi yang telah dirancang agar menggapai tujuan program khusus. Serta Langkah yang terakhir yaitu evaluasi yang meliputi penentuan kesiapan program untuk penilaian, implementasinya, dan hasilnya.

Model perencanaan komunikasi Cultip, Center, dan Broom ini memiliki relevansi terhadap proses penyusunan strategi komunikasi internal PT Bank Rakyat Indonesia. Untuk mengkomunikasikan kebijakan yang telah di harmonisasi diperlukan adanya perencanaan strategi komunikasi yang baik. Proses perencanaan dengan model komunikasi Cultip, Center, & Broom ini menjelaskan empat tahapan yang harus dilaksanakan agar membentuk suatu strategi komunikasi yang baik, hal tersebut meliputi yang pertama melakukan riset untuk menemukan masalah komunikasi apa saja yang terdapat dalam proses komunikasi kebijakan Bank Rakyat Indonesia.

Tahapan kedua ialah membuat perencanaan komunikasi sesuai dengan permasalahan yang ditemukan di tahap pertama. Tahap ketiga ialah bagian eksekusi dimana perencanaan yang telah dibuat dilaksanakan atau disebut juga sebagai tahap komunikasi. Serta tahapan terakhir yaitu evaluasi dari strategi komunikasi yang telah dilaksanakan.

### **1.5.8 Strategi Komunikasi**

Menurut Rogers dalam (Cangara, 2014) strategi komunikasi ialah rencana yang dirancang untuk mengubah sikap individu pada cakupan yang lebih luas dengan penyebaran pemikiran yang inovatif. Middleton dalam (Cangara, 2014) menambahkan bahwa strategi komunikasi merupakan kombinasi terbaik dari segala komponen komunikasi termasuk komunikator, pesan, saluran (media), penerima, dan pengaruh (efek). Para perencana harus menjaga rahasia tentang pemilihan strategi komunikasi. Karena Langkah-langkah penting ini memerlukan perencanaan yang cermat. Kekeliruan akan menjadi hal yang fatal dari segi waktu, materi, maupun tenaga. Ely D. Gomez dalam (Cangara, 2014) menjelaskan perencanaan komunikasi tidak dapat dibahas, tanpa membahas kebijakan komunikasi. Kebijaksanaan komunikasi ialah rencana strategis jangka panjang yang harus dijelaskan dalam perencanaan operasional. Berikut penggambaran hubungan ketiga konsep kebijakan komunikasi, perencanaan komunikasi, dan strategi komunikasi.



**Gambar 1.2 Penjabaran Perencanaan Komunikasi dari Kebijakan sampai Operasional**

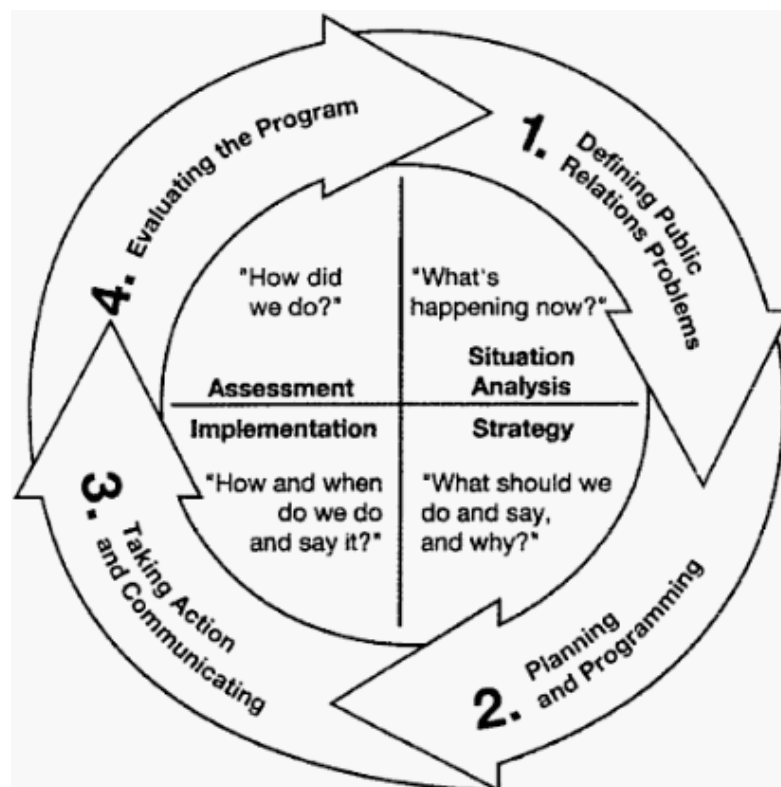
Konsep strategi komunikasi yang terkadang disamakan dengan kebijaksanaan komunikasi, merupakan masalah yang sering muncul. Padahal strategi komunikasi sendiri merupakan cara-cara taktis yang dapat dilaksanakan pada perencanaan komunikasi. Terkadang strategi secara konsep mengalami duplikasi karena kerap kali diasumsikan payung perencanaan jika dihubungkan dengan konsep perencanaan strategis yang konteksnya ialah kebijakan komunikasi. Perencanaan strategis yang dituju adalah perencanaan yang membuat untuk waktu yang lama, termasuk didalamnya kerangka kerja untuk perencanaan skala menengah (*middle-term plan*) dan skala pendek (*short term-plan*). Dengan demikian konsep strategi komunikasi sebagian dari perencanaan komunikasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tetapi perencanaan strategis merupakan kebijaksanaan komunikasi makro untuk rencana jangka panjang (Cangara,

2014). Strategi komunikasi yang diuraikan diatas memiliki hubungan yang erat dengan penelitian ini, yaitu strategi komunikasi internal BRI mencakup perencanaan yang matang tentang bagaimana kebijakan yang telah diharmonisasi disampaikan kepada karyawan. Ini melibatkan pemilihan pesan yang tepat, penggunaan media internal yang efektif, serta pendekatan komunikasi yang mendorong interaksi dua arah antara manajemen dan karyawan. Dengan strategi komunikasi yang terstruktur BRI dapat memastikan bahwa kebijakan disosialisasikan secara efektif, dipahami oleh seluruh karyawan, dan diimplementasikan dengan lancar sesuai dengan tujuan organisasi.

## 1.6. Operasional Konsep

### 1.6.1. Model Perencanaan Komunikasi Oleh Cutlip Center

Konsep operasional adalah konsep yang menjelaskan mengenai Strategi Komunikasi untuk Mensosialisasikan Program Harmonisasi Kebijakan di BRI. Penelitian ini menggunakan operasionalisasi konsep berupa Model Perencanaan Komunikasi Cultip Center yang meliputi empat tahapan. Tahapan tersebut diantaranya (Cultip et al., 2006):



**Gambar 1.3 Tahapan Perencanaan Komunikasi Cultip Center**

Langkah pertama yaitu menentukan masalah atau peluang. Pada tahap ini pengetahuan, pendapat, dan karakter dari subjek terkait dengan dan termotivasi oleh kegiatan dan kebijakan organisasi diperiksa dan dipantau. Umumnya merupakan tugas intelektual organisasi. Pertanyaan yang dijawab ialah mengenai "Apa yang terjadi sekarang?".

Langkah kedua pengumpulan data adalah langkah pertama dalam pengambilan keputusan mengenai program publik, strategi tujuan, tindakan dan komunikasi, taktik, dan sasaran. Hasil dari langkah sebelumnya akan dipertimbangkan dalam pembuatan kebijakan dan program organisasi pada proses ini. Dengan menjawab pertanyaan “Berdasarkan apa kita mengetahui tentang keadaan, dan apa yang harus dilakukan atau diubah, dan apa yang sebaiknya dikatakan?”

Langkah ketiga yaitu tindakan dan komunikasi. Untuk mencapai tujuan program, langkah ini menerapkan program aksi dan komunikasi khusus untuk setiap publik. Pertanyaannya ialah “Siapa yang bertanggungjawab melakukan dan mengirimkannya, dan kapan, di mana, dan bagaimana prosesnya?”

Langkah akhir yaitu menilai persiapan, implementasi, dan hasilnya. Selama implementasi program, akan ada penyesuaian yang didasarkan pada *feedback* mengenai seberapa berhasil program itu. Setelah pertanyaan “Bagaimana kondisi saat ini dan bagaimana keputusan yang telah kita ambil dan lakukan?” terjawab, maka datanglah penentuan program akan dihentikan atau dilanjutkan.

## **1.7. Metodologi Penelitian**

### **1.7.1. Tipe Penelitian**

Penelitian deskriptif kualitatif, yaitu tipe penelitian yang berupaya membangun perspektif dengan melakukan penelitian rinci terhadap suatu

peristiwa yang disajikan melalui kata-kata dan menggambarkan secara holistic, Denzin & Lincoln dalam (Creswell, 2007). Tipe penelitian ini bersifat mendalam dalam mencapai tujuan penelitiannya. Penelitian ini bersifat independen, dalam artian bahwa bersifat tanpa menghubungkan atau menganalisis variabel lain (Jaya, 2020). Oleh karena itu, deskriptif kualitatif digunakan untuk meneliti masalah yang memerlukan kajian yang mendetail.

### **1.7.2. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ialah proses komunikasi internal yang dilakukan Divisi Kebijakan dan Prosedur PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dalam mensosialisasikan program harmonisasi kebijakan. Proses pengumpulan data atau informasi dilakukan berdasarkan wawancara yang diambil dari beberapa tingkatan pekerja yaitu pimpinan, pembuat kebijakan, dan karyawan pengguna kebijakan.

### **1.7.3. Jenis Data**

Data primer didapat dari interview dengan narasumber. Data pelengkap diambil dari buku, jurnal, artikel internet, dan skripsi.

### **1.7.4. Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Data utama didapat dengan *interview* secara langsung dan mendalam (*in depth interview*). Kegiatan wawancara dilakukan dengan petunjuk wawancara atau *interview guide* sebagai pedoman dalam melakukan wawancara. Data primer

didapat dari hasil wawancara dengan pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wawancara dan observasi dilaksanakan pada sejumlah pegawai pada PT bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sebagai narasumber atau informan.

#### **b. Data Sekunder**

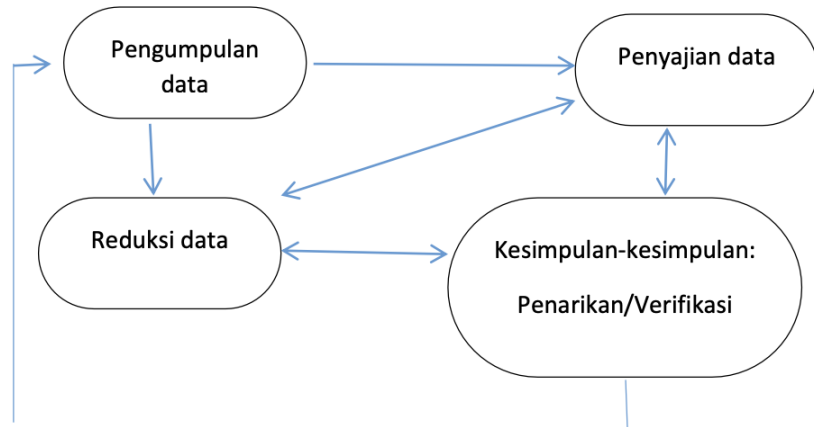
Data sekunder ialah informasi yang didapatkan melalui catatan tertulis tentang masalah yang diteliti. Data sekunder didapat dari buku, jurnal, artikel, internet, dan studi yang berhubungan dengan tema penelitian. Observasi dan dokumentasi juga dijadikan sebagai sumber data sekunder dari penelitian ini. Data sekunder juga didapatkan dari pengamatan penulis selama menjadi mahasiswa magang di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

#### **1.7.5 Teknik Pengumpulan Data**

Penulis mengumpulkan informasi dengan teknik wawancara secara mendalam atau yang biasa disebut (*in depth interview*) langsung agar mendapatkan sumber data primer dan pemahaman yang terperinci tentang masalah yang ingin diteliti. Wawancara dilaksanakan menggunakan *interview guide*.

#### **1.7.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data Miler Huberman 1992 tersebut mencakup tiga kegiatan (Basrowi & Suwandi, 2008), diantaranya yaitu:



**Gambar 1. 4 Analisis Data Model Interaktif dari Miles Huberman (1994)**

a) Reduksi data

Yaitu proses pemilihan, pemusatan, abstraksi, dan transformasi data dari proses pengambilan lapangan. Proses berlangsung selama penelitian dilakukan. Kerangka konseptual, masalah, metode pengumpulan data dapat dilakukan pada bagian awal. Reduksi termasuk dalam analisis, bukan secara terpisah. Reduksi mengerucutkan, mengelompokkan, menavigasi, menggeser yang tidak perlu, dan mengorganisir untuk ditafsirkan. Pada proses ini peneliti harus mencari data yang akurat. Ketika peneliti menemukan kekeliruan data, maka dapat dilakukan peninjauan kembali melalui informan atau sumber lain yang lebih memiliki kapasitas pengetahuan lebih akan suatu hal tersebut.

b) Penyajian data

Yaitu sejumlah data yang disusun sehingga memungkinkan untuk membuat kesimpulan dan mengambil keputusan atau aksi. Teks naratif, matriks, grafik, jaringan, dan bagan adalah berbagai bentuk penyajian data. Data disusun sehingga lebih mudah untuk dibaca dan ditarik kesimpulan. Maka penyajiannya harus teratur. Analisis mencakup penyajian data, bahkan mencakup reduksi data. Peneliti melakukan pengelompokan barang-barang yang mirip menjadi kategori atau kelompok. Secara umum, tiap kelompok biasanya menyatakan kajian dan klasifikasi yang ada berdasarkan rumusan masalahnya. Tiap klasifikasi terdiri dari sub kajian yang dapat berupa urutan atau tingkatan kejadian. Peneliti juga menyajikan data secara sistematis. Ini dilakukan agar lebih memahami bagaimana komponen berinteraksi satu sama lain dalam konteks yang utuh bukan sebagian. Proses pengklasifikasian data dilakukan bahasan tertentu.

c) Menarik kesimpulan atau verifikasi

Selama penelitian berlangsung, hasil juga diverifikasi. Untuk menjamin validitas data penelitian, berbagai interpretasi yang ditemukan harus diuji validitasnya. Peneliti melakukan perumusan proposisi yang mengacu kepada kaidah berpikir logis dan menjadikannya sebagai temuan. Kemudian mereka akan melakukan tinjauan ulang, mengelompokkan data yang

sudah terbentuk, serta membuat hipotesis. Yang dilanjutkan dengan melaporkan termasuk “hasil baru” yang berbeda dari temuan sebelumnya.

#### **1.7.7 Teknik Keabsahan Data**

Diperlukan adanya teknik pemeriksaan untuk memastikan keabsahan data. Teknik pemeriksaan ini dilakukan dengan berapa standar yang menjadi tolok ukur, diantaranya ialah *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Jaya, 2020).

1. *Credibility* merupakan segala informasi yang didapatkan melalui wawancara, observasi, dan tinjauan Pustaka wajib memiliki kredibilitas atau valid. Dengan artian bahwa informasi yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan.
2. *Transferability* merupakan konsep validitas kesamaan konteks pada saat peneliti meneliti keadaan empiris.
3. *Dependability* merupakan kriteria yang mengarah pada sebuah teknik untuk memeriksa data dengan meninjau seluruh aspek penelitian dengan menambahkan faktor lain yang berkaitan.
4. *Confirmability* yaitu suatu data yang terkonfirmasi bahwa data tersebut tidak bersifat objektif atau tidak bergantung padapersetujuan subjek lain kepada sebuah pandangan, pendapat dan penemuan seseorang.