STRATEGI KOMUNIKASI PIMPINAN DIVISI MARKETING PT FIFGROUP RAJAWALI DALAM MERESPON PERUBAHAN ORGANISASI

Rizky Hidayatullah, Bagoes Soenarjanto, Fitri Norhabibah

Program Studi Ilmu Komunikasi,

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : ibliscccd@gmail.com

ABSTRACT

This study examines communication strategies carried out by the leadership of the marketing division of PT. FIGROUP Rajawali Surabaya in response to organizational changes after the turn of the president director Margono Tanuwijoyo. This research was conducted because when there was a structural change in the organization and this was the change of the president director of PT. FIFGROUP, this will affect other parts of the organization, including information uncertainty in members of the organization, so that the communication of the new president director's organization becomes important in implementing new policies for the company.

This study uses a qualitative approach with a type of descriptive research, research methods using case studies. The data collection technique in this study uses in-depth interviews where the data that can later test the validity of the data using source triangulation.

The results and findings of this study are communication strategies carried out by the leadership of the marketing division in responding to organizational changes by applying identify and replay

Keywords: Communication Strategy, Organizational Communication, Organizational Change Process

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji mengenai strategi komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan divisi marketing PT. FIGROUP Rajawali Surabaya dalam merespon perubahan organisasi pasca pergantian presiden direktur Margono Tanuwijoyo. Penelitian ini dilakukan karena ketika sedang terjadi perubahan struktural organisasi dam hal ini pergantian presiden direktur PT. FIFGROUP, hal tersebut akan berpengaruh kepada bagian-bagian organisasi lainnya, antara lain ketidakpastian informasi pada anggota-anggota organisasi, sehingga komunikasi organisasi presiden direktur yang baru menjadi penting dalam memberlakukan kebijakan baru untuk perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, metode penelitian menggunakan studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam dimana data yang di dapat nantinya pengujian keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Hasil dan temuan dari penelitian ini adalah strategi komunikasi yang dilakukan pimpinan divisi marketing dalam merespon perubahan organisasi dengan menerapkan identify and replay

Kata Kunci : Strategi Komunikasi, Komunikasi Organisasi, Proses Perubahan Organisasi

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu yang mendasar bagi setiap manusia, dengan komunikasi manusia dapat melakukan interaksi dalam keluarga, teman, lingkungan pekerjaan dan lingkungan masyarakat. Komunikasi merupakan interaksi antara satu orang dengan orang lain atau proses penyampaian informasi, gagasan, dan pesan-pesan secara verbal maupun non verbal dari seseorang ke orang lain atau kelompok (Riswandi, 2009).

Komunikasi juga merupakan penghubung antara bagian-bagian atau unit-unit dalam suatu organisasi tersebut. Maka ketika bagian atau unit dalam organisasi tersebut berubah akan berpengaruh pada bagian-bagian organisasi lainnya. Adanya perubahan yang terjadi di dalam organisasi secara tidak langsung akan juga merubah komunikasi yang ada di dalam organisasi.

Miller (2012) menyatakan bahwa "*No organization that remains static—stuck in particular ways of doing things and particular modes of thinking—will survive long*". Tidak ada organisasi yang bersifat statis-tertahan dalam cara-cara dan mode tertentu-akan bertahan lama. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada organisasi yang keadaannya akan tetap selama berjalannya organisasi.

Oleh karena itu pula PT. FIFGROUP juga melakukan pembaharuan presiden direktur. Hal ini di harapkan agar presiden direktur yang baru mampu membawa angin perubahan untuk perusahaan yang lebih baik lagi dan mampu bertahan dengan persaingan ekonomi sekarang. Namun dalam perubahan susunan organisasi akan berdampak pada aturan-aturan organisasi, individu-individu, budaya serta kebiasaan perusahaan yang lama. Perubahan yang di alami PT. FIFGROUP sendiri merupakan model yang terencana, dengan kata lain perubahan tersebut secara disengaja.

Alasan pemilihan presiden direktur terbaru itu juga berdasarkan pengalaman dan juga usia yang dikatakan relatif mudah untuk seorang presiden direktur. Agar dalam evolusi perusahaan FIFGROUP mampu untuk bertahan, dengan budaya yang dikatakan baru, fresh, dan lebih energik yang sesuai dengan karyawan karyawan muda.

Miller (2012) juga menyebutkan pada perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi akan menimbulkan suatu ketidakpastian informasi pada anggota organisasi.

Presiden direktur FIFGROUP yang baru juga mengganti kebijakan-kebijakan yang lama dengan yang baru, terutama perubahan-perubahan sistem yang dirasa sudah tidak diperlukan atau kurang efektif. Dalam kasus ini terjadilah suatu ketidakpastian informasi. Ketidakpastian informasi tersebut berdampak pada aturan-aturan organisasi, individu-individu, serta kebiasaan perusahaan yang sudah lama. Hal tersebut bisa menjadi sebuah masalah dalam organisasi jika tidak dikomunikasikan dengan baik. Karena itu strategi komunikasi pimpinan dalam merespon pergantian pimpinan itu penting, agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. hal tersebut seperti yang dinyatakan oleh miller, yaitu:

The reactions to organizational change highlighted previously—ownership, resistance, and uncertainty—all point to the importance of communication in the organizational change process (Miller, 2012:185). Reaksi terhadap perubahan organisasi yang disorot sebelumnya — kepemilikan, perlawanan dan ketidakpastian — semuanya menunjuk kepada pentingnya komunikasi dalam proses perubahan organisasi.

Berdasarkan dinamika pergantian proses kepemimpinan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui strategi komunikasi yang digunakan oleh *Unit Head Marketing* dalam merespon adanya perubahan organisasi.

Penelitian ini menggunakan pola berpikir dari Miller untuk menemukan strategi apa yang digunakan oleh *Unit Head Marketing*. Serta menggunakan Teori Sistem yang dikemukan oleh Likert untuk menemukan respon apa yang digunakan dalam menghadapi perubahan organisasi tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan menggunakan pedekatan kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif. yaitu menggambarkan menggambarkan atau menganalisis suatu hasil

penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2009:21). Secara spesifik penelitian ini lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Menurut M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur (2017: 62), mengatakan bahwa studi kasus adalah penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menggali informasi lebih dalam bagaimana seorang *Unit Head Marketing* dalam merespon perubahan organisasi yang merupakan fokus dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan di PT. FIFGROUP Rajawali yang berlokasi di Jl. Rajawali on. 68 a-b Surabaya. Peran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis, hingga akhirnya sebagai pencetus penelitian. Pada penelitian ini menekankan bahwa peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain yang merupakan alat pengumpul data utama (Moleong, 2008:9).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2012:139). Sumber data primer atau informan utama dalam penelitian ini adalah *Unit Head Marketing*, beliau sebagai pusat komunikasi di dalam organisasi, serta berkewenangan dalam mengelola dan mengontrol tim secara langsung dari divisi marketing. Berikutnya ada *Account Officer* sebagai orang yang mempunyai kewenangan adanya sebuah program sekaligus menjadi atasan dari *Unit Head Marketing.* Untuk sumber data sekunder adalah informan tambahan yang dapat memberikan penjelasan mengenai hal yang di tanyakan.

Sumber data tersebut diperoleh dari PT. FIFGROUP Cabang Rajawali Surabaya. Dalam penentuan sumber data di lakukan secara purposive yaitu di pilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pertimbangan ini misalnya orang tersebut di anggap yang paling tahu, sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang di teliti (Sugiyono, 2010:299-300).

Mengenai pengumpulan data yakni dilakukan dengan proses menggali data di lapangan. Menggunakan teknik wawancara mendalam, Menurut Moleong, (2010:186) wawancara mendalam merupakan proses menggali informasi secara mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Dalam hal ini

metode wawancara mendalam yang dilakukan dengan adanya daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. selain itu juga melakukan observasi dan didukung dengan dokumen-dokumen yang didapatkan.

Teknik analisis datanya terdiri dari empat alur analisis yakni mengumpulkan data, memilah data, menghubungkan data terhadap pokok permasalahan kemudian menarik kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data tersebut, dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, hal ini bertujuan agar hasil data yang diperoleh keabsahan datanya menjadi lebih valid.

HASIL PENELITIAN

Dari hasil penelitian di lapangan yang sudah di lakukan peneliti terdapat temuan bahwa pada saat perubahan struktural organisasi atau pergantian presiden direktur PT FIFGROUP yang baru, ada beberapa kebijakan baru yang diterapkan oleh Pak Margono.

Kebijakan baru yang dimaksud adalah tentang adanya pengurangan pangsa sepeda motor, yang awalnya bisa membiayai motor Merk Honda, Yamaha, Suzuki, dan Kawasaki. Kini hanya berfokus pada Merk Honda saja, dengan alasan penjualan motor Honda adalah yang tertinggi, bahkan harga jual motor Honda dikatakan masih tinggi dibanding merk motor lain, selain itu penyempitan pangsa pasar ini didasari oleh banyaknya kasus konsumen hilang atau motor yang hilang secara sengaja ataupun tidak sengaja.

Hal ini sangat berpengaruh ataupun terjadi sebuah bentrok terhadap karyawan, biasanya karyawan bisa mendapatkan hasil dari penjualan motor lain, kini hanya dibatasi pada merk Honda saja. Secara tidak langsung insentif yang diterima karyawan juga berkurang akibat kebijakan ini.

Kebijakan lain adalah perubahan jam kerja, khususnya pada divisi marketing yang merupakan garda terdepan untuk mencapai profit perusahaan, sebelumnya jam kerjanya adalah 8 jam, namun kini di tambah menjadi 11 jam per hari, kebijakan yang diambil oleh presiden direktur ini disesuaikan dengan tenaga marketing yang masih bujang dan juga masih muda, menurutnya karyawan yang lebih muda mempunyai tenaga yang lebih banyak, serta belum mempunyai tanggungan keluarga, maka untuk jam kerja mereka pun di tambah. Dalam hal ini presiden direktur menginginkan agar karyawan lebih bisa maksimal lagi dalam memproses

konsumen, namun kebijakan yang dibuatnya ini dirasa berat sebelah terhadap karyawan-karyawan yang sudah senior.

PEMBAHASAN

Dalam merespon adanya suatu perubahan maka hal yang dilakukan oleh supervisor adalah melihat hal yang diperlukan untuk tim/organisasi, dengan mencari tahu terlebih dahulu mengenai tentang kekuatan organisasi, kemampuan tiap individu, kebudayaan organisasi terdahulu, serta arah strategi komunikasinya dengan mengidentifikasi melalui komponen-komponen komunikasi yakni arah, gaya, saluran serta konten komunikasi, Kemudian barulah dapat disimpulkan untuk menggunakan strategi komunikasi apa yang dirasa cocok untuk merespon perubahan organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, langkah awal yang diambil oleh *Unit Head Marketing* adalah dengan sengaja membiarkan kebijakan tersebut diberlakukan sambil melihat respon atau *feedback* dari karyawan, barulah kemudian melakukan evaluasi. setelah dirasa kebijakan tersebut berpengaruh pada karyawan dalam hal penjualan, maka pimpinan mengidentifikasi hal hal yang dirasa penting oleh karyawan kemudian menanggapi isu isu tersebut.

Pimpinan mengidentifikasi dari 4 segi aspek yang diperlukan, yakni melihat dari tugas individu bawahannya, karena jobdesk per-individu sudah dibagi menurut jabatannya maka tinggal melihat hasil dari masing-masing individu saja, dalam setiap bulannya pasti akan dilakukan evaluasi mengenai hasil yang diperoleh karyawan, dalam hal ini pimpinan menjelaskan secara detail informasi tersebut secara terbuka, dengan maksud apabila karyawan tidak mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan maka akan timbul rasa malu, dan rasa ingin memacu untuk mencapai target tersebut.

Selanjutnya, melihat dari kekuatan organisasi atau tim yang di kelolanya, yakni dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia-nya dan mengadakan sebuah program *reward*, serta menambah *Man Power*, dalam arti semakin banyak bawahan, semakin besar pula kesempatan yang bisa di capai.

Ketiga, adalah arahan yang strategis, dimana pemimpin memberikan suatu arahan yang baik, tolak ukurnya adalah bagaimana pimpinan dapat mengatur, mengontrol, mengevaluasi, serta memberikan sebuah informasi dengan jelas, agar pesan yang diterima pun jelas serta meminimalisir adanya ketidakpahaman. Selain itu kepatuhan dari bawahan juga menjadi suatu keberhasilan dalam memberikan arahan yang strategis.

Dari pengamatan yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa *Unit Head Marketing* ini menerapkan salah satu strategi komunikasi yang dikemukakan oleh Clampitt, DeKoch dan Cashman (2000) (dalam Miller, 2012: 185) yakni *Identify and Replay*. Bahwa strategi komunikasi organisasi yang dilakukannya adalah dengan mendengarkan terlebih dahulu keluh kesah dari bawahan lalu kemudian mengidentifikasi suatu hal yang dianggap penting oleh karyawan dan kemudian menanggapi hal tersebut sesuai dengan apa yang karyawan inginkan.

Dalam membuat suatu program yang sudah disebutkan diatas, untuk memaksimalkan Sumber Daya Manusia yang terdapat dalam perusahaan, *Unit Head Marketing* menerapkan sebuah sistem manajemen Teori Sistem yang dikemukakan oleh Likert (dalam Morissan, 2014: 432), yakni Sistem 2: *Benevolen-Otoritatif.*

Sistem ini menjelaskan bahwa untuk membentuk semangat kerja pada karyawan dapat dilakukan dengan memberikan suatu hadiah ataupun sebuah penghargaan, pimpinan-pun mengambil suatu keputusan terkait dengan kebijakan tertentu namun mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil jenis keputusan yang diinginkan.

KESIMPULAN

Dalam merespon kebijakan yang dibuat oleh presiden direktur PT. FIFGROUP yang baru, maka *Unit Head Marketing* menerapkan strategi komunikasi *identify and replay*. Dalam strateginya tersebut *Unit Head Marketing* juga membuat suatu program yang mengacu pada Teori Sistem *Benevolen-Otoritatif*, yakni program pemberian sebuah hadiah atau *reward* bagi karyawan yang dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan. Program ini bertujuan sebagai doping, atau sebuah respons agar bawahan yang terkena dampak dari kebijakan presiden direktur FIFGROUP masih bisa bertahan dan tidak terganggu dengan kebijakan yang diberlakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Ghony, M Djunaidi & Fauzan Almanshur (2017). *Metodologi Penelitian kualitatif.* Jogjakarta: Ar- Ruzz Media.

Miller, Katherine. (2012). *Organizational communication approaches and processes*. United States: Wadsworth Cengage Learning

Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Morissan. (2014). *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group

Riswandi, (2009). *Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Website :

http://www.fifgroup.co.id/pages/informasi-fifgroup (Diakses pada hari Rabu Tanggal 13 Februari 2019 pukul 20.15).