

**Konsep Sosialisasi mengenai Strategi Perusahaan kepada
Karyawan Lapangan di PT HM Sampoerna Tbk.**

Studi Kasus pada “5 Key Operations Strategies 2013-2015”

Angeline Linda Dian Hartono / Ike Devi Sulistyningtyas, S.Sos., M.Si.

Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jl. Babarsari No. 6, Yogyakarta 55281

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai konsep sosialisasi yang digunakan fungsi *Operations* PT HM Sampoerna Tbk dalam mensosialisasikan “5 Key Operations Strategies 2013-2015” kepada karyawan lapangan di sektor Sigaret Kretek Tangan. Fungsi *Operations* terdiri lebih dari 30.000 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia dan mayoritas karyawan merupakan karyawan lapangan. Tim memerlukan sebuah konsep sosialisasi yang dapat mencakup semua target dalam waktu yang bersamaan untuk dapat menjangkau seluruh target sasaran. Konsep sosialisasi yang digunakan adalah konsep sosialisasi terintegrasi, baik integrasi media komunikasi dan juga integrasi program-program sosialisasi yang diperoleh melalui serangkaian tahapan mulai dari pengumpulan data melalui beberapa metode seperti pengamatan lapangan, *Focussed Group Discussion* dan juga melalui diskusi-diskusi informal yang lainnya, juga melakukan tahapan analisis untuk menentukan media-media komunikasi dan program sosialisasi yang sesuai untuk menjangkau karyawan lapangan. Semua program ini dirancang menyesuaikan karakteristik karyawan lapangan dari segi Bahasa, tema-tema yang digunakan, istilah-istilah yang digunakan, dan contoh-contoh yang relevan. Tim juga menggunakan pesan tematik untuk memudahkan karyawan untuk mengingat seluruh informasi yang telah disampaikan.

Kata Kunci : sosialisasi, konsep, integrasi, media komunikasi

1. Latar Belakang

Komunikasi merupakan hal yang mendasar bagi aktivitas manusia untuk berhubungan dengan manusia yang lainnya. Komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media. Di dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki

peranan penting untuk mengkoordinasikan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi yang memiliki komunikasi yang baik, kegiatan organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya apabila kurangnya atau tidak adanya komunikasi. Komunikasi dalam sebuah organisasi bisnis memiliki kompleksitas dan persyaratan yang jauh lebih banyak dibandingkan komunikasi yang biasa dilakukan dengan keluarga, dan teman.

Karyawan merupakan salah satu target komunikasi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, komunikasi antara perusahaan dengan karyawannya sangatlah penting untuk dikelola menurut Kasali (2005:72), terutama untuk berkomunikasi dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah salah satu alasannya para karyawan ini mudah tersulut dengan isu dan ini perlu untuk dicegah. Beberapa isu perusahaan yang sering muncul seperti pemutusan hubungan kerja, gaji, tunjangan, dan sebagainya. Oleh karena itu akan lebih baik apabila perusahaan dapat memberikan informasi yang tepat sehingga karyawan memiliki pemahaman yang baik mengenai perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk dapat membuat karyawan memahami mengenai informasi perusahaan seperti strategi-strategi perusahaan, perusahaan adalah dengan melakukan sosialisasi. Untuk membangun sebuah pemahaman strategi perusahaan kepada karyawan, maka perusahaan membutuhkan konsep dalam mensosialisasikan atau mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada seluruh hingga kepada karyawan di tingkat yang paling

bawah. Pemilihan konsep sosialisasi yang akan digunakan bergantung pada situasi dan kondisi masing-masing perusahaan.

Pemahaman ini juga dimiliki oleh salah satu fungsi di PT HM Sampoerna Tbk, yakni fungsi *Operations*. Fungsi ini memiliki total populasi paling besar di Sampoerna, selain itu mayoritas karyawan merupakan karyawan lapangan yang bekerja di sektor Sigaret Kretek Tangan (SKT). Manajemen berupaya untuk mensosialisasikan strategi-strategi *Operations* 2013-2015 kepada seluruh tingkatan karyawan termasuk karyawan SKT. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai konsep sosialisasi “5 Key Operations Strategies 2013-2015” khususnya kepada karyawan lapangan di PT HM Sampoerna Tbk. Melalui penelitian ini diharapkan adanya pemahaman mengenai strategi yang dapat dijadikan acuan ataupun referensi untuk melaksanakan sosialisasi khususnya kepada karyawan lapangan.

2. Tujuan

Menjelaskan konsep sosialisasi yang digunakan dalam menyampaikan strategi perusahaan kepada karyawan lapangan di PT HM Sampoerna Tbk dengan mengambil studi kasus pada “5 Key Operations Strategies 2013-2015”.

3. Hasil Penelitian

Data hasil temuan lapangan didapatkan melalui wawancara tatap muka dan juga studi dokumentasi dengan Manager *Operations Communication*, selaku

pihak yang melakukan perananan sosialisasi “5 Key Operations Strategies 2013-2015”.

a. Latar Belakang terbentuk *Operations Communication*

Operations Communication terbentuk sejak awal tahun 2011 dan bertanggung jawab dalam menjalin komunikasi dengan seluruh tingkatan karyawan khususnya karyawan di fungsi *Operations* yang merupakan salah satu fungsi terbesar di PT HM Sampoerna Tbk. Kemunculan sub-departemen ini dilatar belakangi oleh inisiatif dari *Head of Operations* pada waktu itu yang menilai pentingnya komunikasi khususnya di fungsi *Operations*. Berada di bawah Departemen *Operations Planning*, *Operations Communication* memiliki tanggung jawab dalam membuat perencanaan komunikasi yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan melalui aktivitas komunikasi yang dilakukan.

Tidak hanya penting, komunikasi ini juga memiliki kompleksitas dimana terdiri dari 11 Departemen yang memiliki tipe pekerjaan yang berbeda-beda seperti ada departemen yang memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan portofolio produk, merencanakan kapasitas produksi, mengatur transportasi distribusi rokok dan lain-lain. Meski memiliki jenis pekerjaan yang berbeda-beda, namun 11 Departemen ini merupakan satu kesatuan.

b. Konsep sosialisasi menurut *Operations Communication*

Dari hasil penelitian, sosialisasi yang dilakukan di fungsi *Operations* merupakan suatu upaya ataupun sebagai alat yang dilakukan untuk menyebarluaskan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing Departemen. Dalam hal ini yang dituju adalah mencapai tujuan perusahaan di tahun 2015, sehingga pengetahuan karyawan pada strategi-strategi fungsi *Operations* perlu ditingkatkan. Tim menilai tanpa adanya proses penyebaran informasi, maka apa yang menjadi tujuan tidak akan tercapai.

Upaya sosialisasi yang dilakukan oleh *Operations Communication* ini tidak hanya berkomunikasi dalam lingkup yang kecil namun dilakukan dalam lingkup yang besar. Dengan memiliki cakupan karyawan yang sangat besar yang telah disampaikan sebelumnya, tim membutuhkan kerangka kerja agar dapat mensosialisasikan pesan kepada seluruh target sasaran sesuai dengan target dari manajemen.

Selain itu karena komunikasi merupakan *soft skill* maka diperlukan pemahaman yang baik mengenai komunikasi. Masing-masing orang memiliki strategi yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan, begitupula dengan strategi masing-masing perusahaan. Strategi ini dipahami oleh tim sebagai cara yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan. Strategi ini masing-masing dapat berbeda menyesuaikan dengan target sarannya.

c. Tahapan perencanaan konsep sosialisasi “5 Key Operations Strategies 2013-2015” kepada karyawan lapangan.

Untuk dapat mensosialisasikan “5 Key Operations Strategies 2013-2015” dengan baik, tim memulai dengan melakukan perencanaan strategi sosialisasi. Dalam strategi sosialisasi terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti cara mengemas pesan secara kreatif, pemilihan media yang tepat dan program yang sesuai. Menurut tim, aktivitas sosialisasi yang dilakukan tidak hanya sebatas menyampaikan informasi saja tetapi tim juga perlu untuk memikirkan dan melakukan perencanaan cara pengolahan pesan yang tepat agar pesan tersebut dapat lebih mudah diterima dan dipahami oleh target sasaran.

1) Menentukan target sasaran

Pihak yang menjadi target sasaran adalah seluruh target sasaran adalah seluruh karyawan fungsi *Operations*. fungsi ini terdiri lebih dari 33.000 karyawan harian dan bulanan yang terdiri dari berbagai macam tingkatan karyawan, dan juga berbagai macam latar belakang. Selain itu, mayoritas populasi karyawan di fungsi ini adalah karyawan lapangan di sektor Sigaret Kretek Tangan, yang tersebar di beberapa wilayah di Jawa Timur.

2) Mengumpulkan informasi

Tim memulai dengan melakukan pengamatan lapangan, focuss Group Discussion dan juga diskusi informal bersama beberapa pihak

terkait misalnya tim Radio Sampoerna, *Corporate Affairs*, dan juga para manajer SKT. Tim menilai pentingnya informasi ini sebagai dasar dari pembuatan strategi sosialisasi yang tepat. Tim mengidentifikasi latar belakang karyawan, keseharian karyawan, pesan-pesan apa yang mereka dengarkan dan baca, media-media komunikasi apa yang telah dapat mereka akses, kemungkinan media komunikasi untuk menjangkau karyawan.

3) Analisis

Dari hasil pengamatan yang dilakukan tim membagi karyawan menjadi dua berdasarkan dengan akses media komunikasi yakni *wired employee* untuk karyawan kantor yang memiliki akses teknologi dan juga *non wired employee* untuk karyawan lapangan yang memiliki keterbatasan akses dengan teknologi. Dari hasil pengumpulan data, tim telah menemukan berbagai macam permasalahan yang ada di karyawan lapangan.

4) Pemilihan media komunikasi

Berdasarkan dari data yang dikumpulkan sebelumnya melalui diskusi dan pengamatan, tim menentukan beberapa media komunikasi yang relevan dengan target karyawan lapangan. Beberapa media tersebut seperti Radio Sampoerna yang merupakan media unggulan untuk SKT, Lentera Bolo, dan media baru seperti pemanfaatan dinding

dan lantai pabrik. Langkah selanjutnya, tim juga menentukan komunikasi tatap muka melalui acara tahunan karyawan SKT.

5) Merancang program-program sosialisasi

Setelah tim menentukan media apa saja yang akan digunakan, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah merencanakan program apa saja yang dapat dikembangkan melalui media-media tersebut. Sosialisasi ini dilakukan dengan menggunakan strategi media melalui berbagai macam variasi media komunikasi. Beberapa program komunikasi yang dirancang oleh *Operations Communication* seperti Radio Drama Series, Komik Lentera Bolo, Ludruk, *Jingle* dan *Theme Song Operations, Door and Wall Branding*.

6) Perencanaan Evaluasi

Seluruh perencanaan akan diaplikasikan dalam pelaksanaan program-program sosialisasi. Setelah itu, langkah terakhir dalam perencanaan strategi sosialisasi ini adalah merencanakan evaluasi program sosialisasi. Evaluasi ini dilakukan melalui metode survei untuk mengukur efektivitas dari sosialisasi “*5 Key Operations Strategies*” ke seluruh Departemen di bawah fungsi *Operations*. Survei ini dilakukan dua kali di awal dan akhir masa sosialisasi. *Pre-Evaluation Survey* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pengetahuan awal para karyawan sebelum sosialisasi dilaksanakan. Ada beberapa pertanyaan yang akan diajukan oleh tim seperti. Tim memiliki 20 pertanyaan mengenai fungsi

Operations, misalnya mengenai fungsi *Operations*, visi dan misi, Strategi *Operations* dan juga berbagai macam *General Term* di Fungsi *Operations*. Setelah itu tim juga akan melaksanakan *Post-Evaluation* di akhir sosialisasi, dengan menanyakan beberapa pertanyaan yang serupa untuk melihat seberapa besar peningkatan pengetahuan karyawan setelah adanya kegiatan sosialisasi.

4. Analisis

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam hal mengkoordinasikan bagian dari masing-masing anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa adanya koordinasi yang baik, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan baik pula. Hal ini telah disampaikan sebelumnya oleh Goldhaber (dalam Muhammad, 2009:67) mengenai komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Suatu organisasi yang memiliki komunikasi yang baik kegiatan organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya apabila kurangnya atau tidak adanya komunikasi.

Salah satu proses komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi adalah sosialisasi strategi-strategi perusahaan kepada karyawan sebagai pihak internal sebuah perusahaan memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Aktivitas ini bertujuan untuk

memperkenalkan kepada karyawan mengenai strategi yang baru untuk tahun 2013-2015 kemudian setelah karyawan mulai mengetahui, kemudian memahami hingga akhirnya para karyawan dapat mulai untuk menerapkan strategi-strategi tersebut dalam aktivitas kerja mereka sehari-hari. Seperti yang telah diutarakan oleh Robbins (dalam Effendy, 2005:35) sosialisasi merupakan salah satu fungsi dari komunikasi di samping sebagai produksi dan pengenalan, dalam hal ini komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota masyarakat agar tetap sesuai dengan apa yang menjadi perilaku kelompoknya.

Di dalam proses ini, pihak komunikator juga memiliki peranan yang penting dalam keberhasilan komunikasi. Dalam teori Laswell (dalam Mulyana, 2009:133), komunikator memiliki fungsi untuk mengutarakan pikiran dan perasaannya dalam bentuk pesan untuk membuat komunikan menjadi tahu atau berubah sikap, pendapat atau perilakunya. Dalam aktivitas sosialisasi ini, pihak yang menjadi komunikator adalah *Operations Communication*.

Peranan *Operations Communication* menjadi sangat strategis karena *Operations Communication* mewakili Manajemen untuk menyampaikan strategi fungsi *Operations* kepada seluruh karyawan dan juga telah berperan aktif dalam terutama dalam tahapan penentuan strategi sosialisasi yang akan digunakan, pelaksanaan dan juga hingga tahapan evaluasi program sosialisasi. Dalam melakukan proses penyebaran informasi atau pengetahuan yang dipahami oleh

tim sebagai proses sosialisasi ini, tidak terlepas dari dukungan dan juga komitmen yang besar dari pihak Manajemen fungsi *Operations*.

Dalam proses sosialisasi, J.L Thompson (dalam Oliver, 2006: 2) menyatakan dibutuhkan adanya strategi sebagai pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan sosialisasi tersebut. Strategi ini merupakan cara untuk mencapai hasil akhir. Begitu pula yang dipahami oleh tim *Operations Communication*, bahwa untuk dapat menjangkau target sasaran yang sangat besar dan beragam mereka membutuhkan adanya strategi sosialisasi yang tepat dan sesuai dengan masing-masing target sarannya. Strategi ini didapatkan melalui identifikasi komponen dasar dari sebuah strategi sosialisasi yang merupakan konsep komunikasi yang telah diutarakan oleh Laswell (dalam Mulyana, 2009:133) yakni pertama komunikator, *Operations Communication* sebagai pihak yang mewakili manajemen dalam melakukan aktivitas komunikasi. Kedua adalah pesan yang akan dinyatakan, “5 Key Strategies Operations 2013-2015”. Ketiga, media komunikasi yang akan digunakan adalah media-media internal yang sesuai dengan target sasaran sosialisasi yakni karyawan fungsi *Operations*. Keempat, pihak yang menjadi komunikan atau target sasaran sosialisasi adalah seluruh karyawan fungsi *Operations*, khususnya adalah karyawan lapangan yang merupakan mayoritas populasi, dan kelima efek atau dampak yang diharapkan adalah adanya kesadaran dan juga pengetahuan karyawan mengenai strategi-strategi yang baru, kemudian karyawan memahami, dan setelah itu karyawan dapat

menerapkannya dalam pekerjaannya sehingga apa yang menjadi target perusahaan di tahun 2015 dapat tercapai.

Untuk dapat menetapkan konsep sosialisasi yang tepat untuk digunakan ada beberapa langkah yang harus dilakukan, Quinn (dalam Arifin, 1984:10) menyatakan ada beberapa langkah:

1. Mengidentifikasi kondisi khalayak. Nicolas (Oliver, 2006:6) menyatakan bahwa. pengetahuan terhadap khalayak sasaran menjadi poin yang penting dalam merancang pesan seperti apa, kepada siapa, dan siapa yang cocok untuk menyampaikannya. Tim *Operations Communication* memulai mengidentifikasi target sasaran, karyawan lapangan melalui proses *Focus Group Discussion* dan juga melalui pengamatan lapangan. Hal ini dilakukan oleh tim untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan yang ada pada target sasaran, peluang apa yang dapat mereka manfaatkan untuk melakukan proses sosialisasi. Faktor-faktor ini menjadi kerangka referensi dalam melakukan penyusunan pesan.
2. Pemilihan Metode dan Media Komunikasi. Pada pembahasan sebelumnya, Effendy telah mengutarakan bahwa untuk komunikasi informatif, komunikasi dapat dilakukan melalui media. Selain itu dengan menggunakan media komunikasi pesan tersebut dapat disampaikan kepada seluruh karyawan secara serentak. Untuk mencapai sasaran komunikasi kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa

media, yang tergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan dan teknik yang akan dipergunakan sebab masing-masing memiliki kelebihan dan juga kekurangan. Sosialisasi ini perlu dilakukan secara bersamaan kepada seluruh target sasaran melalui media komunikasi. Tim mengintegrasikan atau memadukan berbagai macam media komunikasi yang ada untuk saling melengkapi satu sama lain dan juga dukungan dari komunikasi tatap muka.

3. Penyusunan pesan. Seperti yang telah dijelaskan oleh Nicolas (dalam Oliver 2006: 6) bahwa pengetahuan pada target sasaran menjadi poin yang penting dalam merancang pesan, dan menentukan strategi yang tepat untuk digunakan. Tim melakukan interpretasi pada pesan-pesan yang ada melalui tematik, sehingga pesan dapat lebih mudah diingat dan pesan ini diolah menjadi pesan konkret menyesuaikan dengan pekerjaan karyawan lapangan.
4. Merancang program sosialisasi. Tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah merancang program yang saling terintegrasi. Masing-masing media telah diturunkan dalam program-program yang sesuai dan juga saling terintegrasi. Integrasi program juga ditunjukkan dengan ide untuk memvisualisasikan pesan yang didengar oleh karyawan melalui Radio Sampoerna, lagu-lagu *Operations*, ataupun dalam acara Ludruk dapat dilihat oleh karyawan juga di media cetak seperti Lentera Bolo dan juga *wall and door branding*.

5. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, konsep sosialisasi yang digunakan oleh fungsi *Operations* untuk mensosialisasikan “5 *Key Operations Strategies 2013-2015*” kepada karyawan lapangan menggunakan konsep sosialisasi terintegrasi baik melalui media dan juga program sosialisasi. Integrasi ini melalui media *above the line* seperti Radio Sampoerna, Lentera Bolo, juga dinding dan pintu pabrik, dan juga pembuatan *theme song Operations* selain itu juga menggunakan media *below the line* dengan memanfaatkan acara-acara spesial yang dimiliki oleh karyawan SKT. Kerangka sosialisasi ini tepat sasaran karena diperoleh melalui proses pengumpulan data, pengamatan dan juga hasil komunikasi dua arah bersama dengan para manajaer Sigaret Kretek Tangan dan juga tim Radio Sampoerna. Dengan keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki, tim *Operations Communication* telah mendapatkan cara penggalian informasi yang cepat dan tepat baik itu melalui pengamatan dan juga *Focus Group Discussion*, sehingga tim akhirnya dapat menentukan konsep sosialisasi yang sesuai dengan target sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Anwar. 1984. *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armico
- Effendy, Onong Uchjana. 2005. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Kasali, Rhenald. 2005. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. 2009. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Oliver, Sandra. 2006. *Strategi Public Relations*. Jakarta: Erlangga
- Ruslan, R. 2007. *Kiat dan Strategi: Kampanye Public Relations*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Ruslan, R. 2007. *Manajemen Humas dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada