

STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM SOSIALISASI BUDAYA BARU (STUDI KASUS RUMAH SAKIT BAKTI TIMAH PANGKALPINANG)

Mimi Sumarni & Henni Gusfa

*Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang & Universitas Mercu Buana Jakarta
mimi.subagio@gmail.com & henni.gusfa@mercubuana.ac.id*

Abstract: Corporate culture as a system of shared meaning shared by members that differentiates an organization from other organizations. The success of an organization is absolutely related to a growing and prevailing culture within the organization, the success in building a culture in accordance with the vision, mission and character as well as the behavior of the members greatly determine the ability of the organization to survive and even win the competition in other organizations. This study aims to describe and examine in depth the internal communications strategy in designing the hospital culture and to see the results of cultural demensi and internal communication in the hospital. Internal communication strategy is a structured plan to clarify pressing to members of the organization that includes Strategic analysis, Strategic intent, Strategic Action. The paradigm of this research is Konstruktivis this paradigm saw that the reality is the result of construction or formation of the man himself and hold that the knowledge is not only the result of the construction of subjective thinking studied. This study uses a qualitative case study method which is one of the research strategies to develop an in-depth analysis with the main problem of how internal communication strategy in designing corporate culture at Bakti Pahang Pangkalpinang Hospital.

Key words: *Corporate Culture, Internal Communication Strategy, Bakti Timah Hospital.*

Abstrak: Budaya Perusahaan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Keberhasilan suatu organisasi mutlak berkaitan dengan budaya yang berkembang dan berlaku dalam organisasi, keberhasilan dalam membangun budaya yang sesuai dengan visi, misi dan karakter serta perilaku anggota sangat menentukan kemampuan organisasi untuk tetap dapat bertahan hidup bahkan memenangkan persaingan dalam organisasi lain. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan dan mengkaji secara mendalam tentang strategi komunikasi internal dalam merancang budaya rumah sakit dan untuk melihat hasil demensi budaya dan komunikasi internal di rumah sakit. Strategi komunikasi internal adalah sebuah rancangan terstruktur guna memperjelas menekan kepada anggota organisasi yang meliputi *Strategic analysis, Strategic intent, Strategic Action*. Paradigma penelitian ini adalah Konstruktivis paradigma ini memandang bahwa kenyataan itu hasil konstruksi atau bentukan dari manusia itu sendiri dan berpandangan bahwa pengetahuan itu bukan hanya merupakan hasil konstruksi pemikiran subjektif yang diteliti. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif study kasus dimana merupakan salah satu strategi penelitian untuk mengembangkan analisis mendalam dengan pokok masalah bagaimana strategi komunikasi internal dalam merancang budaya perusahaan di Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.

Kata Kunci : Budaya Perusahaan, Strategi Komunikasi Internal, Rumah Sakit Bakti Timah.

PENDAHULUAN

Budaya perusahaan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya, harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga mampu menuntun perusahaan dan anggotanya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang ditentukan (Widiarta, 2015:139)

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh pakar *Harvard Business School*, yakni Prof. DR. John Kottler dan Prof. DR. Janes Heskett, ternyata terdapat korelasi positif diantara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi bisnis yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang cukup panjang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktifitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan. Jadi sudah saatnya perusahaan menetapkan komitmen terhadap penerapan

budaya perusahaan. Dalam buku Kotter dan Heskett (1992), yang berjudul “ *Corporate Culture and Performance* “ mengatakan bahwa korporasi dengan budaya yang kuat mampu menghasilkan revenue 4 kali lebih tinggi, memiliki kualitas tenaga kerja 7 kali lebih baik, meraih nilai saham 12 kali lebih tinggi serta keuntungan bersih lebih dari 700% jika dibandingkan korporasi dengan budaya yang lemah. Sebaliknya budaya yang lemah menimbulkan kerugian. Jim Ware dalam “ *Investment Leadership*” mengatakan bahwa **korporasi dengan budaya lemah dalam jangka waktu tiga tahun saja mengalami penurunan nilai aset sebesar 80% dan turn over karyawan hingga 50%**. Kompetensi dalam makna yang murni memang akan melahirkan profesionalisme. Padahal profesionalisme akan melahirkan manusia yang unggul namun kinerjanya sangat dipengaruhi oleh imbalan materi yang akan diperoleh. Oleh karena itu budaya perusahaan yang dikembangkan di RS. Bakti Timah tidak hanya berbasis kompetensi namun sekaligus berbasis nilai. Dengan demikian, meskipun arus tekanan budaya negative terjadi di lingkungan kerja kita maka budaya organisasi apabila berhasil dibangun maka setiap pegawai akan dengan sadar dapat mengendalikan pengaruh budaya tersebut. Sejauh budaya organisasi berkembang dengan sehat, tentu saja setiap pegawai dapat ikut tumbuh menjadi pribadi yang sehat. Namun, bila budaya organisasi berkembang secara tidak sehat, maka kita perlu menghindari arus budaya yang tidak sehat tersebut, bahkan sebisa mungkin memiliki andil untuk membangun dan mengembangkan budaya yang lebih sehat.

Dari data yang ada di bagian SDM dan Humas masih banyak permasalahan yang timbul di rumah sakit antara lain : keterlambatan dan kedisiplinan bagi karyawan. Contoh dari salah satu unit / bagian farmasi data absensi yang diambil dari bagian SDM , dari jumlah karyawan sebanyak 28 orang, karyawan terlambat sebanyak 20 orang, ini diyakini bahwa belum ada rasa tanggung jawab dan kedisiplinan karena budaya perusahaan belum menjadi pedoman dan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan.

Selain hal tersebut di atas ada satu alasan kenapa penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Rumah sakit, mengingat Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sebagai pemegang Sertifikasi Akreditasi Paripurna. Dimana akreditasi ini adalah suatu pengakuan yang diberikan pemerintah kepada Rumah Sakit karena telah memenuhi standar yang telah ditentukan, dimana bertujuan mempermudah akses masyarakat untuk mendapat pelayanan kesehatan, memberi perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan Rumah sakit dan SDM di Rumah sakit, meningkatkan mutu pelayanan dan memberikan kepastian hukum kepada pasien , masyarakat dan SDM Rumah Sakit. Dan salah satu manfaat Akreditasi terbentuknya budaya yang bermutu.

Dari hasil pengamatan penulis, budaya perusahaan yang baik akan memberi dampak positif perusahaan yang mempunyai citra baik dimata karyawan, konsumen dan investor. Budaya yang dijalani Rumah Sakit Bakti Timah adalah Budaya perusahaan 3 A yaitu asah, asih, dan asuh 3 K yaitu kebersihan, keselarasan dan kebersamaan yang telah terbentuk pada tahun 1994, selama waktu berjalan budaya perusahaan belum pernah dilakukan evaluasi dan tidak pernah direvisi atau di desain budaya baru, sehingga budaya perusahaan belum memberikan identitas bagi anggota organisasi sehingga nilai-nilai yang menjadi pedoman bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, AB.1997)

Keberhasilan suatu organisasi mutlak berkaitan dengan budaya yang berkembang dan berlaku didalam organisasi. Keberhasilan dalam membangun budaya yang sesuai dengan visi, misi dan karakter serta perilaku anggota sangat menentukan

kemampuan organisasi untuk tetap dapat bertahan hidup bahkan memenangkan persaingan dalam organisasi lain. Penulis berpendapat budaya yang kuat berarti baik bagi kinerja organisasi, sedangkan budaya yang lemah berarti buruk bagi kinerja organisasi.

Sebuah survei nasional lebih dari 5.000 karyawan di perusahaan Amerika Serikat yang diadakan sebuah firma konsultasi besar menunjukkan bahwa kritik terbesar dari karyawan kepada perusahaan adalah bahwa mereka tidak mendorong komunikasi keatas maupun kebawah. (Argenti, 2010 : 218). Sistem komunikasi internal yang efektif dapat menghasilkan sebuah dialog di seluruh perusahaan, mengangkat suatu rasa partisipasi yang dapat membuat bahkan perusahaan paling besarpun merasa lebih kecil di dalam hati karyawan.Sumber Daya Manusia (“SDM”) (Brahmasri dan Suprayetno, 2008: 124), yaitu

Komunikasi karyawan atau komunikasi internal yang efektif menjadi indikator utama sebuah performa finansial suatu organisasi bisnis (Argenti, 2010: 211). Komunikasi internal memiliki dua dimensi besar, yaitu komunikasi horizontal dan komunikasi vertikal. Komunikasi horizontal terdiri dari: (i) komunikasi ke atas seperti laporan periodik; (ii) komunikasi ke bawah seperti arahan/instruksi; dan (iii) komunikasi diagonal seperti kordinasi lintas divisi. Sementara itu, komunikasi vertikal umumnya bersifat kerjasama yang terjadi di dalam maupun lintas divisi, di antara anggota organisasi yang sejajar.

Apabila budaya dalam suatu organisasi sudah tidak lagi mampu mendorong produktifitas bahkan hanya meningkatkan berbagai macam biaya dan kerusakan dalam organisasi, untuk mendapatkan kembali vitalitas organisasi sudah seharusnya apabila budaya tersebut kemudian diubah.

Untuk meraih keberhasilan suatu organisasi maka salah satu elemennya adalah melakukan suatu perubahan (*Change Management*) Rumah Sakit Bakti Timah harus berusaha keras mengikuti suatu perubahan yang positif. Dilihat dari Rencana Strategis (Renstra) tahun 2013-2017. Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang dari rancangan ada beberapa asumsi-asumsi salah satu adalah perencanaan budaya perusahaan pada tahun 2017.

KAJIAN LITERATUR

Ada beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan kegiatan komunikasi internal perusahaan yang dapat menjadi kajian dalam penelitian dilakukan oleh T. Kristianingrum (2014) mengenai Strategi Sosialisasi Budaya Perusahaan Di PT Agro Semesta, menunjukkan bahwa PT Agro Mandiri Semesta mendefinisikan sosialisasi budaya perusahaan sebagai sebuah cara yang dilakukan dalam mencapai sebuah tujuan , strategi sosialisasi yang digunakan oleh PT Agro Mandiri Semesta dalam mensosiliasi budaya perusahaan adalah strategi sosialisasi komunal dan strategi sosialisasi personal. Proses yang mengadaptasikan karyawan dengan budaya perusahaan disebut sebagai proses sosialisasi (Robbins, 2008: 269). Proses sosialisasi ini dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mengenalkan karyawannya dengan budaya perusahaan. Di dalam proses sosialisasi ini tentu saja dibutuhkan strategi sosialisasi yang tepat dalam menyampaikan budaya perusahaan ini kepada seluruh karyawan.

Filemon Wijaya meneliti mengenai Strategi Komunikasi Internal PT X Dalam Membina *Employee Engagement*. Hasil penelitian adalah inti dari strategi komunikasi internal dalam pembinaan *employee engagement* yang dilakukan adalah dengan menyampaikan pesan untuk menanamkan kesadaran, dan mengarahkan cara berfikir karyawan. Perwujudan dari startegi komunikasi internal, yaitu acara penghargaan,

pelatihan resmi, kunjungan manajemen, media internal, dan pendekatan internal. Keseluruhan dari implementasi dalam pembinaan *employee engagement* secara spesifik dikelola oleh tiga Departemen khusus dalam perusahaan. Menurut teori Van Real dalam buku *Principles of Corporate* sebagai kunci untuk membangun identitas organisasi yang kuat sehingga memberikan Sense of Belonging (rasa memiliki)

Penelitian yang dilakukan Tina Melinda dan Zulkarnain (2004) tentang Budaya Perusahaan dan persepsi pengembangan karir pada karyawan yang bekerja. Pembentukan budaya yang kuat ini dapat dicapai dengan cara Mensosialisasi budaya perusahaan secara optimal dan kontinue sehingga perusahaan menjadi milik orang dalam perusahaan tanpa terkecuali. Memelihara budaya perusahaan dengan cara , pemimpin harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplentasikan budaya perusahaan dalam setiap event penting, Memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam kelangsungan perusahaan Memperjelas pola pengembangan karir karyawan

Menyediakan dan mengefektifkan saran konseling karir. Menurut Melewar, T.C (2008:7) Selain itu, saat ini identitas perusahaan telah diakui sebagai sumber daya yang strategis dan sumber keunggulan yang kompetitif. Melewar, T. C (2008: 7) menyatakan bahwa :

“Through corporate identity, organizations manifest salient characteristics to all their stakeholders and develop a strong channel for differentiation (Balmer, 2001; Abratt, 1989), an instrument for creating enduring and reliable relationships (Melewar, 2005) and a robust mechanism for delivering value”.

Identitas perusahaan juga tidak hanya dibangun berdasarkan komunikasi secara eksternal, seperti melalui logo atau *tagline* perusahaan yang baru, tetapi juga berasal dari komunikasi dalam internal perusahaan.

Lena Satlita meneliti mengenai Program Komunikasi Internal Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan , dari hasil penelitian ini adalah Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dalam praktiknya komunikasi internal tidaklah berjalan semudah seperti yang diharapkan. Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Permasalahan-permasalahan seputar rendahnya kinerja karyawan perlu diatasi dengan komunikasi diantara keduanya. Agar karyawan dapat memahami keinginan perusahaan dan perusahaan memperoleh dukungan dari karyawan, maka komunikasi dua arah diantaranya perlu direncanakan dengan baik. Melalui berbagai program komunikasi internal diharapkan karyawan merasa diperhatikan, sehingga dapat menciptakan rasa memiliki, motivasi, kreativitas, dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin. Menurut Troy (1989) dalam Argenti (2009:129) mengungkapkan tujuan dari komunikasi internal yang efektif, yang diurutkan dari skala prioritas, yakni :

1. Meningkatkan moral dan membangun niat baik (goodwill) di antara karyawan dan manajemen.
2. Untuk menginformasikan perubahan internal seperti reorganisasi atau promosi staf
3. Untuk menjelaskan kompensasi seperti asuransi kesehatan atau EAP (Employee Assistance Program)
4. Untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap organisasi dan produk, etika, budaya, dan lingkungan eksternal perusahaan.

5. Untuk merubah sikap karyawan menjadi lebih produktif, berorientasi pada kualitas, dan memiliki jiwa wirausahawan.
6. Untuk meningkatkan pemahaman tentang isu kesehatan dan sosial atau tren yang berdampak pada mereka, seperti penitipan anak atau AIDS
7. Untuk mendorong partisipasi karyawan dalam aktivitas komunitas.

Supervisor communication practices and service employee job outcomes /
 Mark C. Johike and Dale F. Duhan . inti dari hasil penelitian ini adalah Praktek komunikasi yang dilakukan oleh atasan berkaitan dengan hasil pekerjaan bawahan. Konten komunikasi tidak langsung dikaitkan dengan pengawasan, komunikasi dua arah dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan. Layanan karyawan dengan pelanggan berhubungan negatif dengan kinerja pekerjaan dan kepuasan, sedangkan etos kerja berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication* (2008:140) mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Downward Communication, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirim pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah :
 - a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (job instruksi)
 - b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan ((job relationnale)
 - c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (procedures and practices)
 - d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. Upward Communication, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah :
 - a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
 - b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
 - c. Penyampaian saran-saran perbaikan oleh bawahan
 - d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Penelitian yang berjudul, *Internal Communications Challenges and Issue: A case study of transnet freight rail business unit coal Vryheid (Kwazulu Natal Province, South Africa)* / Silindile Zondi, Nadeem Cassim, Anis Mahomed Karodia (PhD), Komunikasi internal adalah area besar penelitian yang berbeda di antara organisasi dengan konten, struktur dan manajemen. Selain itu, berbagai saluran komunikasi yang digunakan dalam semua departemen adalah email saluran, sementara komunikasi tatap muka sendiri kurang dimanfaatkan. Salah satu temuan lainnya adalah kurangnya pengukuran resmi yang dilakukan oleh perusahaan. Direkomendasikan bahwa manajemen dapat mengukur komunikasi internal dengan melakukan audit komunikasi internal. *Face-to-face* komunikasi harus didorong, dan harus diatur pertemuan antara berbagai

divisi/departemen, karyawan harus menyadari bahwa kerjasama divisi membuat pekerjaan lebih efektif untuk semua orang; lebih cepat, lebih mudah dan lebih baik.

Adopting a learning-based approach to improve internal communications / Joan Henderson and Rodney McAdam, Penelitian ini menunjukkan beberapa hambatan komunikasi, terutama, kurangnya pedoman kebijakan komunikasi yang jelas, yang kemudian menyebabkan inkonsistensi dalam bahasa, pengiriman dan umpan balik. Kurangnya koordinasi di antara unit bisnis didorong oleh persaingan internal antara manajer unit bisnis yang tidak mempraktikkan komunikasi diagonal dan selanjutnya menghambat pengembangan budaya belajar. Hal ini terkait dengan tidak adanya strategi komunikasi yang jelas dan kebutuhan untuk pemahaman persyaratan pengetahuan bersama tentang organisasi. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang kuat di antara perubahan atau kegiatan peningkatan kualitas dan komunikasi yang efektif, baik di dalam unit bisnis maupun antar unit. Menurut Argenti, 2009:128 Inti dari komunikasi internal adalah membuat atmosfer hormat dari karyawan kepada organisasinya. Komunikasi seharusnya terjadi langsung dari satu manajer ke yang lainnya, dari supervisor ke karyawan, namun karena pertumbuhan perusahaan yang lebih kompleks, proses komunikasi ini menjadi lebih kompleks, karena itulah dibutuhkan fungsi komunikasi internal .

Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication and Internal Marketing/ Elanie Steyn, TFJ (Derik) Steyn, Mariéke van Rooyen, Para peneliti menemukan bahwa komunikasi internal di organisasi ini tidak sepenuhnya menganut prinsip-prinsip komunikasi internal. Studi ini menemukan, bahwa secara efektif menerapkan prinsip-prinsip pemasaran internal adalah proses yang sulit yang dapat mengakibatkan perpecahan divisi dalam budaya organisasi. Organisasi birokrasi sulit untuk menerapkan pemasaran internal. Hal ini tampaknya menjadi kasus dimana budaya organisasi yang berasal dari dalam masyarakat tradisional hirarkis dan berwibawa, harus dilaksanakan dan disesuaikan dalam masyarakat Afrika Selatan yang multikultural, multibahasa. Situasi ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menerapkan dan memanfaatkan komunikasi dua arah simetris, karena komunikasi tersebut cenderung mendapatkan penerimaan yang lebih besar dalam masyarakat yang multikultural. Perusahaan dapat berhasil dalam proses ini dengan menyesuaikan pendekatan komunikasi internal sesuai dengan prinsip-prinsip komunikasi dua arah simetris dan pemasaran internal. Komunikasi internal didefinisikan oleh Joep Cornelissen (2008:195) sebagai komunikasi dengan karyawan internal yang ada di dalam organisasi. Komunikasi internal berbeda dengan komunikasi eksternal berdasarkan stakholdernya, namun, karena kemajuan teknologi (internet, blogs, e-mail, dll), pesan kepada karyawan tidak hanya di dalam organisasi. Teknologi baru ini mengaburkan batas antara komunikasi internal dan eksternal.

Cornelissen melalui bukunya *Corporate Communications* (2005: 126) mengungkapkan perspektifnya terhadap komunikasi di dalam organisasi sebagai berikut:

Cornelissen mencoba mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi menjadi sangat penting karena tidak hanya menentukan apakah fungsi komunikasi di dalam organisasi dijalankan untuk membantu memberikan masukan strategis dalam pengambilan keputusan di tingkat *top level*, tetapi juga, apakah kegiatan komunikasi yang dilakukan di dalam organisasi sudah efisien dan terintegrasi. Dengan kata lain, bagaimana sebuah

komunikasi diselenggarakan di dalam organisasi akan menentukan dimensi strategis dan politik penting yang juga krusial bagi dukungan efektif dan seluruh kegiatan komunikasi di dalam organisasi tersebut.

Pemetaan stakeholder dalam komunikasi internal adalah orang-orang yang berada didalam organisasi, yaitu seluruh karyawan dari staf sampai dengan karyawan terbawah, kelompok stakeholder komunikasi internal yaitu :

1. Karyawan
2. Manajemen Perusahaan
3. Penesehat perusahaan

Komunikasi internal menjadi hubungan terpenting dalam organisasi yaitu karyawan level. Dapat dirumuskan bahwa idealnya, hubungan kerja yang melibatkan komunikasi karyawan pada kondisi berikut : (*Scoot M Cutlip, et al. Effective Public Relations. 2011*) “ keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan, informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir keatas, bawah dan samping dalam organisasi, status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang, kontinuitas kerja tanpa perselisihan, lingkungan yang sehat dan aman, keberhasilan usaha, optimisme tentang masa depan”

METODE PENELITIAN

Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah strategi komunikasi internal dalam merancang budaya perusahaan Rumah Sakit. Subyek penelitian adalah manajemen Rumah Sakit dan karyawan/i yang bertanggung jawab yang mengontrol dan memutuskan budaya perusahaan tersebut.

Paradigma atau cara pandang dalam penelitian ini adalah konstruktivis paradigm ini memandang bahwa kenyataan itu hasil konstruksi atau bentukan dari manusia itu sendiri dan berpandangan bahwa pengetahuan itu bukan hanya merupakan hasil kontruksi pemikiran subjek yang di teliti. Pengenalan manusia terhadap realitas sosial berpusat pada subjek dan bukan objek, hal ini berarti bahwa ilmu pengetahuan bukan hasil pengalaman semata, tetapi merupakan juga hasil konstruksi oleh pemikiran (Arifin, 2012:140)

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif study kasus dimana merupakan salah satu strategis penelitian untuk mengembangkan analisis mendalam dengan pokok masalah bagaimana strategi komunikasi internal dalam merancang budaya perusahaan di Rumah sakit Bakti Timah Pangkalpinang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem informasi di Rumah Sakit dalam sosialisasi budaya lama, Komunikasi keatas dalam suatu organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ketingkat yang lebih tinggi. Fungsi komunikasi keatas (*Pace, 1989*) yaitu :

Dengan adanya komunikasi keatas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk di beri informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan dan arus komunikasi keatas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan dan komunikasi keatas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas dan organisasi.

Dari hasil observasi dan wawancara sistem informasi yang di lakukan oleh Rumah Sakit Bakti Timah meliputi antara lain :

Pola komunikasi satu arah, Dari hasil wawancara dengan Erwina beliau mengatakan bahwa “Pola komunikasi satu arah sering kita lakukan dengan cara menggunakan instruksi, edaran, SPO, SK direktur dan kebijakan-kebijakan direktur, tetapi masih ada kendala, yang mana komunikasi antara manajer bawahan masih terpotong, sehingga pesan yang disampaikan tidak seluruh karyawan memahami, iya di karenakan kesibukan dari karyawan itu sendiri, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan tidak sampai pada seluruh karyawan. Sedangkan Pola komunikasi dua arah atau timbal balik, Erwina mengatakan bahwa pola komunikasi dua arah dilakukan di setiap unit antara Kepala Ruangan dengan pelaksana dengan cara briefing dan rapat ruangan, kalau briefing dilakukan setiap hari waktu pertukaran dinas misal dari dinas malam ke dinas pagi, dari dinas pagi ke dinas sore, dan dari dinas sore ke dinas pagi, ini dilakukan setiap unit kerja, sebelum mereka melakukan briefing, karyawan membaca visi, misi, tujuan dan budaya perusahaan, ini merupakan salah satu cara untuk memperkuat hubungan antara karyawan, yang bertujuan mengingatkan kembali budaya perusahaan tapi beliau mengatakan tidak semua unit melakukan hal tersebut, dikarenakan kesibukan dari masing-masing unit.”(wawancara dengan ibu Erwina selaku Direksi Pelayanan Medis, pada tanggal 22 Juni 2017.

Sedangkan menurut Okto, beliau mengatakan bahwa :“Bentuk komunikasi antara atasan dan bawahan dan juga dari bawahan ke atasan, dengan cara mengeluarkan edaran, SPO dan SK Kebijakan-kebijakan yang telah ditanda tangani oleh Direktur, sedangkan komunikasi antara bawahan ke atasan dengan cara membuat laporan-laporan dan rapat rutin sebulan sekali dan kalau untuk karyawan juga Rumah Sakit menggunakan media seperti WA dan SMS, ini juga belum begitu baik atau belum efektif pesan yang disampaikan belum tersebar rata ke unit-unit lain”(wawancara dengan pak Okto Direksi Umum Dan Keuangan, pada Tanggal 23 Juni 2017.

Hasil FGD tersebut disebabkan tidak meratanya pesan-pesan organisasi dalam mengkomunikasikan Budaya Perusahaan kepada karyawan. Lebih lanjut lagi, masih ada level-level yang tidak menerima pesan-pesan organisasi sama sekali, dan bahkan merasa terasingkan sebagai anggota organisasi yang dinaunginya. Apabila budaya dalam suatu organisasi sudah tidak lagi mampu mendorong produktifitas bahkan hanya meningkatkan berbagai macam biaya dan kerusakan dalam organisasi, untuk mendapatkan kembali vitalitas organisasi sudah seharusnya apabila budaya tersebut kemudian diubah.

Tahapan Penyusunan Desain Budaya Baru

Berapa tahap pembentukan budaya perusahaan menurut Atmosoeparto (2001:71), yakni : Lingkungan usaha dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan pencapaian keberhasilan, nilai-nilai (*values*) merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi, keteladanan yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya, upacara-upacara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan oleh karyawan dan jaringan komunikasi informasi didalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Strategic Analysis

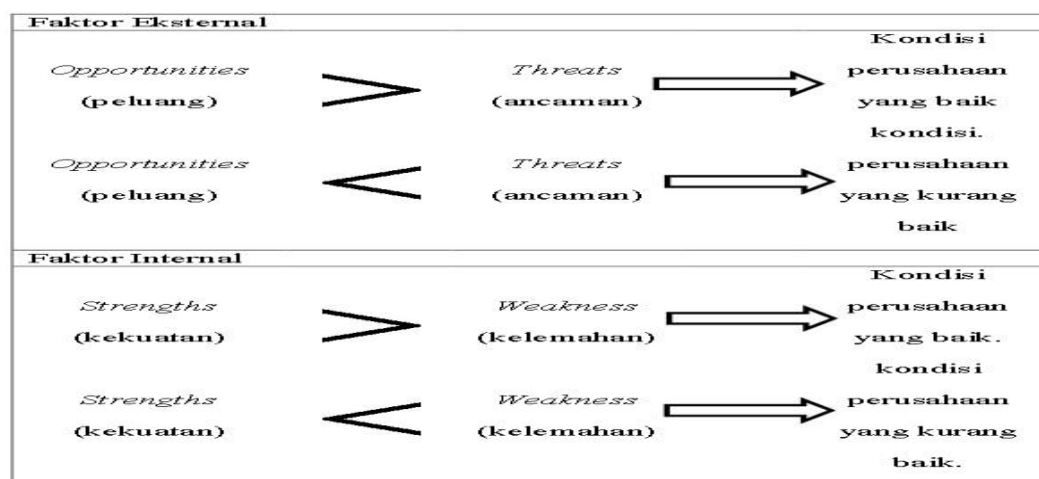
1. Organization environment analysis

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dan lain-lain yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan

lingkungannya. Apabila ingin hidup dan bertahan, maka organisasi tersebut harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Menurut Freddy Rangkuti (2009: 18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan.



Tabel 1. Analisis Pasar

Berdasarkan peluang (*Opportunity*) sampai saat ini belum ada rumah sakit swasta yang berdiri dengan kemampuan pelayanan yang melebihi dari rumah sakit, oleh karena itu Rumah Sakit Bakti Timah masih punya peluang untuk terus merebut kepercayaan di hati masyarakat Bangka Belitung dengan cara meningkatkan mutu pelayanan melalui Akreditasi. Strategi yang dilakukan dengan situasi rumah sakit sekarang

Analisa Stakeholder

Pemetaan stakeholder dalam komunikasi internal adalah orang-orang yang berada di dalam organisasi, yaitu seluruh karyawan dari satf sampai dengan karyawan terbawah yaitu , karyawan, manajemen perusahaan, dan penasehat perusahaan. Menurut Scoot M Cutlip, Et al. *Effective Public Relations*. 2011.

“ Keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan, informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir keatas, bawah dan samping dalam organisasi, status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang, kontinuitas kerja yang perselisihan, lingkungan yang sehat dan aman, kebersihan usaha, optimisme tentang masa depan”

Menurut Erwina Wadir Pelayanan Medis mengatakan :

“ Budaya Perusahaan dihubungkan dengan pelanggan Pelanggan Internal (*Internal Customer*), yaitu pelanggan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, meskipun unit kerja atau bagian berbeda, tetapi jika masih dilingkungan perusahaan maka dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal. Pelanggan eksternal (*External Customer*), yaitu pelanggan yang berasal dari luar perusahaan, yang membeli barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan atau mereka yang terkena dampak dari produk, tetapi bukan anggota organisasi penghasil produk tersebut“(wawancara dengan Direksi Pelayanan Medis, tanggal 22 Juni 2017)

Strategic Intent

Garry Hamel dan C.K. Prahalad, *Strategic Intent* memberikan satu-satunya tujuan yang harus dapat diperjuangkan dengan kekuatan komitmen kokoh dari para karyawan, yaitu menggeser keluar yang terbaik (apapun dan pesaing manapun) atau mempertahankan yang terbaik (yang dimiliki sendiri), secara global. *Strategic Intent* dapat diartikan adalah memanfaatkan sumber daya internal, kemampuan dan kompetensi inti untuk mencapai tujuan dalam lingkungan yang kompetitif.

1. *Identifying Base of Strategic Choice*/mengidentifikasi dasar pemilihan strategi.

Sedangkan Menurut *Cornelissen* ((2005:103-118)):

“Dalam mengembangkan strategi langkah yang harus di tempuh adalah mengidentifikasi secara tepat terhadap profil karyawan dan struktur yang ada tidak dapat terlewat dari perencanaan strategi. Kondisi lapangan perusahaan, atmosfer kerja, suasana kerja dan suasana kantor dapat menjadi pertimbangan akan strategi komunikasi internal yang akan di bentuk”

Proses penyusunan dan perencanaan Strategi di Rumah Sakit Bakti Timah dari hasil observasi dan FGD . Hal ini seperti yang dikatakan oleh dr. H. Subuh. Wibisono, MBA beliau mengatakan bahwa:

“Budaya perusahaan perlu dikembangkan lagi mengingat kondisi persaingan yang makin banyak, dengan perubahan dari Yayasan Rumah Sakit Bakti Timah ke PT Rumah Sakit Bakti Timah , dan ada perubahan dari visi dan misi yang harus sejalan dengan visi misi PT Rumah Sakit Bakti Timah sehingga budaya perusahaan yang lama perlu di lakukan perubahan” (FGD, tanggal 11 Juli 2017)

Dari keterangan tersebut bahwa perubahan harus segera dilakukan, Budaya perusahaan juga sangat berperan dalam membentuk karakter perusahaan atau organisasi. Inilah yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaanyang lainnya. Bahkan budaya perusahaan hampir mempengaruhi segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau individu.

2. *Pemilihan strategi untuk generasi berikutnya./Generation and selecting strategis options.*

Pemilihan strategi yang sudah diidentifikasi termasuk didalamnya stakeholder. Dalam hal ini menurut Erwina budaya perusahaan yang menjadi pedoman perlu dilakukan perubahan dan pengembangan mengingat kondisi banyaknya pesaing di lingkungan Rumah Sakit Bakti Timah. Namun Erwina menegaskan bukan berarti budaya yang lama tidak bisa digunakan.

“ Budaya Perusahaan dihubungkan dengan pelanggan Pelanggan Internal (*Internal Customer*), yaitu pelanggan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, meskipun unit kerja atau bagian berbeda, tetapi jika masih dilingkungan perusahaan maka dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal. Pelanggan eksternal (*External Customer*), yaitu pelanggan yang berasal dari luar perusahaan, yang membeli barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan atau mereka yang terkena dampak dari produk, tetapi bukan anggota organisasi penghasil produk tersebut“(wawancara dengan Direksi Pelayanan Medis, tanggal 22 Juni 2017)

Selanjutnya Ibu Erwina, Direksi Pelayanan Medis menyatakan :

“Dalam perubahan budaya perusahaan harus di perhatikan pelanggan *internal dan eksternal*, Dari kedua jenis pelanggan tersebut, pada dasarnya pelanggan yang memberikan keuntungan lebih besar adalah pelanggan internal. Pelanggan internal lebih memiliki andil yang besar dalam proses penemuan pelanggan-pelanggan baru untuk perusahaan, sedangkan pelanggan eksternal cenderung tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap pertumbuhan pelanggan sebuah perusahaan. “(wawancara dengan Direksi Pelayanan Medis, tanggal 22 Juni 2017)

3. Evaluasi dan memilih strategi/ *Evaluating and selecting strategic option*

Berdasarkan peluang (*Opportunity*) sampai saat ini belum ada rumah sakit swasta yang berdiri dengan kemampuan pelayanan yang melebihi dari rumah sakit, oleh karena itu Rumah Sakit Bakti Timah masih punya peluang untuk terus merebut kepercayaan di hati masyarakat Bangka Belitung dengan cara meningkatkan mutu pelayanan melalui Akreditasi.

Strategic Action

Karena budaya perusahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap perilaku seluruh pegawai, maka budaya perusahaan juga berpengaruh besar dalam mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengubah arah strateginya. Perubahan dalam misi, sasaran, strategi atau kebijakan suatu perusahaan, kemungkinan akan gagal jika dalam perusahaan tersebut ada pihak yang melakukan oposisi secara kuat terhadap budaya yang dianut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jika implementasi suatu strategi akan mengakibatkan suatu perubahan, dan langkah-langkah untuk melakukan perubahan tersebut dalam praktiknya tidak sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka ada kemungkinan akan timbul penolakan atau hambatan-hambatan. Sedangkan jika langkah-langkah yang diambil sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka proses implementasi strategi akan lebih mudah dilakukan. Langkah-langkah yang sudah dilakukan oleh Rumah sakit bakti Timah Pangkalpinang adalah sebagai berikut :

Rapat Pembahasan Visi, Misi dan Budaya Baru, hari selasa, tanggal 11 Juni 2017, jam 11.30 s/d selesai, yang diikuti oleh Direksi, Level 3 semua unit.

Pembahasan

Strategi Komunikasi Internal

Berdasarkan peluang (*Opportunity*) dan kekuatan (*Strenght*) sampai saat ini belum ada rumah sakit swasta yang berdiri dengan kemampuan pelayanan yang

melebihi dari rumah sakit, oleh karena itu Rumah Sakit Bakti Timah masih punya peluang untuk terus merebut kepercayaan di hati masyarakat Bangka Belitung dengan cara meningkatkan mutu pelayanan melalui Akreditasi dan di lihat dari kekuatan bahwa Rumah sakit Bakti Timah adalah Rumah Sakit yang sudah dikenal banyak orang. Strategi yang dilakukan dengan situasi rumah sakit sekarang, di lihat dari peluang (*Opportunity*) Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sesuai dengan Visi Baru yaitu “Rumah Sakit Bakti Timah Sebagai *Medical Tourism, Trauma and Rehabilitation Center* berstandar Internasional (JCI) dalam Rangka *Hospital Sustainability*”

Sebagai pusat rujukan yang mana bertujuan antara lain:

1. Menjadikan rumah sakit yang terpadang guna meningkatkan kesehatan masyarakat Bangka Belitung.
2. Menjadikan Rumah Sakit yang mandiri dan dikelola dengan baik (*good corporate governance*).
3. Menjadikan organisasi yang mengedepankan kesejahteraan melalui peningkatan profesionalisme.

Menurut peneliti ada beberapa hal yang perlu diperhatikan saat mengembangkan komunikasi internal sesuai peluang (*Opportunity*) dan kekuatan (*Strenght*) sebagai berikut :

1. Menambah dokter spesialis sesuai dengan kebutuhan berdasarkan kasus dan 10 penyakit terbesar di Rumah Sakit Bakti Timah.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan yang ada, dengan cara memberi pelatihan-pelatihan kepada karyawan tentang *costamer servise* berkesinambungan.
3. Mengingat kembali /mensosialisasikan SOP yang berhubungan dengan pelayanan.
4. Mempersiapkan tenaga SDM dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dengan cara mempersiapkan kecakapan dalam Bahasa Inggris.
5. Mengadakan pertemuan tatap muka secara rutin dengan topik yang jelas dan dibatasi sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi baik oleh karyawan dan juga oleh perusahaan.

Strategi Sosialisasi dalam Mendesain Budaya Baru Rumah Sakit Bakti Timah

Strategi komunikasi internal dalam menghujudkan budaya baru dilihat dari unsur-unsur pembentukan budaya perusahaan baru yakni :

1. Lingkungan usaha. Perusahaan yang beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*Values*) merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Keteladanan mencerminkan orang-orang yang menjadi teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*Rites* dan *Ritual*) berupa acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. *Network* merupakan jaringan komunikasi informasi di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Strategi komunikasi internal dalam menghujudkan budaya baru dalam hal ini di Rumah Sakit bakti Timah Sudah melakukan kegiatan untuk karyawan baru seperti antara lain:

1. Saat penerimaan karyawan baru, masa pertama karyawan masuk kedalam perusahaan merupakan momen yang tepat untuk membangun komunikasi yang erat dengan karyawan. Kesan pertama sangat berpengaruh terhadap kelanjutan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Mulailah penjelasan dari hal yang kecil sampai permasalahan yang besar.
2. Melakukan program masukan/saran dari karyawan ini sangat penting dilakukan namun sebagian besar dikelola dengan baik sehingga tidak sejalan dengan kebutuhan strategi perusahaan dan hanya menghasilkan keluhan-keluhan karyawan pelaksanaan ini belum maksimal di lakukan oleh Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.
3. Untuk karyawan lama penerapan budaya perusahaan yakni dengan cara :
 - Mengadakan pertemuan satu bulan untuk mengevaluasi kegiatan dan perilaku sehari-hari karyawan agar tetap sesuai dengan nilai-nilai integritas.
 - Memasang hiasan dinding yang berisikan budaya Rumah Sakit bakti Timah Pangkalpinang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sosialisasi sebagai Model Komunikasi Internal dalam sosialisasi budaya baru Rumah Sakit Bakti Timah dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

1. Komunikasi level 3 (tiga) / supervisory communication
2. Komunikasi kebawah/ downward communication
3. Komunikasi ke atas/upward communication

Budaya perusahaan dibentuk melalui sosialisasi bertahap antara lain :

1. Supervisory communication mensosilaisasi budaya baru dengan cara melibatkan karayawan level downward communication
2. Sosilaisasi disain budaya baru dilihat dari pemetaan stecholder dari perilaku karyawan
3. Level 3 berkoordinasi dengan upwrad communication dalam pembentukan budaya baru
4. Budaya di bentuk dari perilaku karyawan dirumuskan oleh level 3 berkoordinasi dengan upward communication /Direktur

Beberapa faktor penghambat pelaksanaan budaya perusahaan dikarena belum semua karyawan mengetahui budaya perusahaan di Rumah Sakit Bakti Timah dan juga di kerana kesibukan dari karyawan, sehingga karyawan hanya bekerja secara rutinitas setiap hari dan tidak ada foster/biner tentang budaya perusahan yang bisa dilihat karyawan setiap hari.

Komunikasi internal merupakan proses komunikasi yang terjadi di dalam ruang lingkup internal perusahaan, komunikasi masih terputus pada level atas sehingga pesan-pesan yang disampaikan belum sampai pada sebagian karyawan. Untuk budaya perusahan di Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang dari hasil data yang ada , budaya perusahan yang dianut oleh Rumah Sakit perlu dilakukan perubahan dan pengembangan mengingat kondisi banyaknya persaingan rumah sakit swasta lainnya.

Dalam menjalankan komunikasi internal perlu diperhatikan bahwa penyampaian pesan dijalankan secara berulang-ulang dengan metode atau cara-cara

yang bervariasi. Diantaranya melalui sejumlah jalur komunikasi meliputi pertemuan tatap muka secara rutin dengan topik yang jelas dan dibatasi sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi baik oleh karyawan dan juga oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Argenti, Paul. 2010. *Komunikasi Korporat*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Cornelissan, Joep. 2005. *Corporate Communications : Theory and Practice*. Great Britain : TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
- Melewar, T.C. 2008. *Facets of Corporate identity, communications and reputation*. New York. Routledge.
- Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta .Pustaka Pelajar.
- Pace, Wayne and Don F. Faules. 1993. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, Freddy, 2016. *SWOT Balanced Scorecard (teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko)*. Jakarta.
- Focus Group Discussion, 2017. Pengkajian Ulang Budaya Perusahaan. Pangkalpinang.
- Rencana Strategi (Renstra) 2013-2017 Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.

Jurnal Penelitian

- Susie Perbawasari, Yanti Setianti. *Komunikasi Dalam Transformasi Budaya Perusahaan*. Jurnal Ilmu Komunikasi, 2013
- T. Kristianingrum, *Strategi Sosialisasi Budaya Perusahaan di PT. Agro Semesta Mandiri*. Universitas Ilmu Komunikasi Sosial Politik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. 2014
- Filemon Wijaya. *Strategi Komunikasi Internal PT X dalam Membina Employee Engagement*. Jurnal Komunikasi Program Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya. 2015
- Lena satlita. *Program komunikasi internal untuk meningkatkan kinerja karyawan*. jurnal Universitas negeri Yogyakarta. 2011
- Mark C. Johike and Dale F. Dukan. *Supervisor Communication Practices and Service*. Journal Of Service Research. Vol 3. No. 2. 2000
- Tina Melinda, Zulkarnain. *Budaya Perusahaan dan Persepsi Pengembangan Karir Pada Karyawan Ynag Bekerja Di PT. Telekomunikasi Indonesia*. Universitas Sumatra Utara. 2004
- Silindile Zondi, Nadeem Cassim, Anis Mahomed Karodia . *Internal Communications Challenges and Issue : A case Study of Trasnet Freight rail Business unit Coal Vryheid*. Kuwait Chapter of Arabian Journal Of Bussiness and Management Review. vol.4 No 6 . 2015
- Joan Hendreson and Rodney Mc Adam. *Adpoting a Learning Bassed Approach to Improve Internal Communications*. *The International Journal Quality & Reliability Mana*. 2003
- Elanie Steyn, TFJ (derik) . *Internal Communication at Daimler Chrysler South Africa: A Qualitative Perspective On Two-way Symmetrical Communication and Internal and Marketing*. Journal of Marketing Development and Competitiveness. 2011`