STRATEGI KOMUNIKASI *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT* (HRD) PT. SUCOFINDO (PERSERO) BANDUNG MELALUI PROGRAM DIKLAT *CHANGE MANAGEMENT* DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KARYAWAN

(Studi Deskriptif Kualitatif Mengenai Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan)

Izmi Denisa Jasmine

Program Studi Ilmu Komunikasi Konsentrasi Humas,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Komputer Indonesia, Jl Dipatiukur 114-116 Bandung

Email : izmiedenisajasmine@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research was to know the strategy communication of Human Resources Development (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung through Education and Training program in Change Management. Based on the results of research, the results obtained research that ***Planning*** *conducted Human Resource Development work with managers in determining the target targets of this program and what should be done when will conduct the Education and Training Change Management Through Training Need Analysis.* ***The message form*** *delivered by Human Resources Development in this program include explaining motivating Change, Creating a Vision, Developing Political Support, Managing the Transition, and Sustanining Momentum.* ***Activities*** *organized by Human Resources Development to get a peerage and effect for participants who followed about the program being implemented and motivate the mindset for change.* ***Evaluation*** *of the program conducted after the implementation of the program is, by meeting and viewing the results of Communities of Parctice (COP) from the participants. The researchers conclude, that the strategy undertaken Human Resources Development (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung runs well because selected program DIKLAT Change Management in improving employes*

Keyword* : *Communication strategy, Education and Training, Change Management, Achievement

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui program Pendidikan dan Pelatiahan (DIKLAT) *Change Management*. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil penelitian bahwa **Perencanaan** yang dilakukan *Human Resource Development* bekerja sama dengan manager dalam menentukan target sasaran dari program ini dan apa saja yang harus dilakukan saat akan menyelenggarakan DIKLAT *Change Management* melalui *Training Need Analysis.* **Pesan** yang disampaikan *Human Resources Development* dalam program ini antaranya menjelaskan *motivating Change, Creating a Vision, Developing Political Support,Managing the Transition,* dan *Sustanining Momentum*. **Kegiatan** yang diselenggarakan oleh *Human Resources Development* untuk mendapat pehamahan dan efek bagi peserta yang mengikutinya mengenai program yang dilaksanakan dan memotivasi *mindset* untuk perubahan. **Evaluasi** program yang dilakukan setelah melaksanaan program adalah, dengan melakukan rapat dan melihat hasil *Communities of Parctice* (COP) dari peserta. Peneliti mengambil kesimpulan, bahwa strategi yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung berjalan dengan baik karena dipilih program DIKLAT *Change Management* dalam meningkatkan prestasi karyawan.

Kata Kunci : Strategi Komunikasi, DIKLAT, *Change Management,* Prestasi

1.1 Latar Belakang

Strategi adalah perencanaan yang menetapkan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Oleh karena itu, konsep strategi komunikasi disini ditelakkan sebagai bagian dari perencanaan komunikasi dalam pencapai tujuan yang ingin dicapai.

Strategi adalah keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan, guna mencapai tujuan. Jadi merumuskan strategi komunikasi, berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi dan yang akan mungkin dihadapi di masa depan, guna mencapai efektivitas. Dengan strategi komuniaksi ini, berarti dapat ditempuh beberapa cara memakai komunikasi secara sadar untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak dengan mudah dan cepat.

Keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh penentuan strategi komunikasi. Dilain pihak jika tidak ada strategi komunikasi yang baik efek dari proses komunikasi (terutama komunikasi media massa) bukan tidak mungkin akan menimbulkan pengaruh negatif. Strategi komunikasi akan dijadikan suatu pijakan dalam mengelola proses interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi agar benar dan tepat dalam mencapai tujuan didirikannya.

Strategi Komunikasi dibutuhkan dalam suatu Instansi, *Human Resources Development* (HRD) menggunakan strategi komunikasi dalam perencanaan, pesan, dan kegiatan DIKLAT *Change Management* dimana perencanaan dan pesan penyusunan rencana, baik proses penyampaian pesan maupun feedback dilakukan oleh *Human Resources Development* (HRD) di PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung.

PT. SUCOFINDO singkatan dari PT. *Superintending Company of Indonesia* (Persero), atau lebih populer disingkat SUCOFINDO, adalah sebuah BUMN Indonesia yang bergerak dalam bidang pemeriksaan, pengawasan, pengujian, dan pengkajian. Bagi PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung menjalankan program DIKLAT untuk memberikan manfaat bagi perusahaan dan pegawainya dalam meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkankan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh, Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesepatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif, meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi, dan memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.

DIKLAT sendiri mempunyai arti penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan jabatan tertentu. Kebutuhan diklat adalah jenis diklat yang dibuutuhkan oleh seorang pemegang jabatan atau pelaksana pekerjaan tiap jenis jabatan atau unit organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas yang efektif dan efisien sehingga dapat mencapai prestasi bagi karyawan itu sendiri.

Perubahan bisnis dan lingkungannya dengan begitu cepat harus diiringi pula dengan manuver-manuver jitu jika tidak ingin terlindas atau kalah dari kompetisi. Perubahan ini tidak hanya berdampak terhadap sistem, tapi juga pelaksana sistem itu sendiri, yaitu Manusia. Yang selanjutnya menjadi masalah adalah elemen manusia merupakan bagian yang memiliki resistensi (penolakan) paling besar. Istilahnya adalah Status *Quo*. Maka dari itu, dibutuhkan sebuah pendekatan agar manusia, sebagai elemen paling penting, memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan, bahkan siap menjadi bagian di dalamnya. Pendekatan ini disebut *Change Management* atau Manajemen Perubahan.

Change Management adalah salah satu kegiatan DIKLAT yang di lakukan oleh PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung dalam 1 tahun sekali. Tujuan dan manfaat program ini yaitu dapat memahami manfaat dari manajemen perubahan (*Change Management*) dan mampu menjalankannya secara efektif, memahami secara utuh konsep teoritikal dari perubahan yang mencakup aspek individual, kelompok kerja dan organisasional, sehingga memiliki perspektif yang memadai serta meningkatkan kemampuan strategi komunikasi dalam manajemen perubahan.

Pada program DIKLAT *Change Management* ini tidak semua yang mengikuti adalah pimpinan perusahaan, manajer dan supervisor. Bagi beberapa karyawan juga mengikuti diklat yang

disiapkan untuk menjadi manajer/*supervisor* dan untuk semua pihak yang membutuhkan pengetahuan seputar manajemen perubahan.

Faktor keberhasilan kegiatan komunikasi yang efektif dan efisien banyak ditentukan oleh strategi komunikasi yang digunakan. Saat ini, komunikasi merupakan suatu hal yang penting bagi terlaksananya hubungan sosial yang baik khususnya di lingkungan pekerjaan. Tanpa adanya kemampuan komunikasi yang baik, kita akan sulit berhubungan dengan orang-orang baru maupun mempertahankan hubungan kita dengan orang lama.

Maka dapat dipahami pentingnya komunikasi untuk berfungsinya perusahaan terutama bagi kegiatan yang diselenggarakan di dalam perusahaan.

> "Bahwa komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, dan komunikasi diperlukan untuk, menentukan rencana guna pencapaiannya, mengembangkan rencana guna pencapaiannya, mengatur sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin, memilih serta mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi, memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana dimana orang-orang mau memberikan sumbangan, dan mengawasi pelaksaan pekerjaan."(Moekijat, 2005: 15-16)

Fungsi manajerial yang ditentukan oleh perusahaan harus dikomunikasikan sehingga seluruh karyawan mengetahui kebijakan yang diambil oleh *Human Resources Development* (HRD).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti membuat judul penelitian sebagai berikut: **"Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Change Management Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan."**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian terkait latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan pokok masalah yang akan diteliti sebagai berikut yang terbagi ke dalam rumusan masalah makro (umum) serta rumusan masalah mikro (khusus).

1.2.1 Rumusan Masalah Makro

Melalui latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti dapat menarik rumusan masalahnya sebagai berikut, "Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan."

1.2.2 Rumusan Masalah Mikro

Adapun rumusan masalah mikro terkait masalah yang akan diteliti oleh peneliti yaitu:

1. Bagaimana Perencanaan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan?
2. Bagaimana Bentuk Pesan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan?
3. Bagaimana Kegiatan DIKLAT *Change Management* yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung yang Diselenggarakan Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan?
4. Bagaimana Evaluasi yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini dilakukan adalah untuk dapat mendeskripsikan, menggambarkan dan menjelaskan, yang penelti teliti tentang Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah dibuat dalam penelitian ini peneliti memiliki beberapa tujuan yang ingin peneliti capai. Tujuan tersebut untuk mengetahui :

1. Perencanaan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan.
2. Bentuk Pesan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan.
3. Kegiatan DIKLAT *Change Management* yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung yang Diselenggarakan Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan.
4. Evaluasi yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Penelitian Teoritis

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat berguna secara teoritis terhadap pengembangan Ilmu Komunikasi, yaitu untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan serta memberikan gambaran yang lebih jelas khususnya yaitu tentang strategi komunikasi bagi keilmuan kehumasan dan bagi ilmu komununikasi secara umum.

2.1 Tinjauan Pustaka

- **Tinjauan Tentang Strategi Komunikasi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani klasik yaitu "*stratos*" yang artinya tentara dan kata "*agein*" yang berarti memimpin. Dengan demikian, strategi dimaksudkan adalah memimpin tentara. Lalu muncul kata *strategos* yang artinya pemimpin tentara pada tingkat atas. Jadi, strategi adalah konsep militer yang bisa diartikan sebagai seni perang para jenderal (*The Art of General*), atau suatu rancangan yang terbaik untuk memenangkan peperangan

Setiap usaha memerlukan strategi. Tahapan strategi dibangun berdasarkan tahapan yang mengarahkan, merencanakan, dan memfokuskan upaya pada tujuan khusus, serta menempatkannya pada jalur yang jelas dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

Dengan demikian, strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan managemen untuk mencapai suatu tujuan menggunakan taktik operasionalnya. Strategi komunikasi baik secara makro (*planned multi-media strategy*) maupun secara mikro (*single communication medium strategy*) mempunyai fungsi ganda :

a) Menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif, dan instruktif secara sistematik kepada sasaran untuk memperoleh hasil optimal
b) Menjembatani cultural gap akibat kemudahan diperolehnya dan kemudahan operasional media massa yang begitu ampuh. (Effendy 2003:300)

Strategi adalah perencanaan yang menetapkan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Oleh karena itu, konsep strategi komunikasi disini

ditelakkan sebagai bagian dari perencanaan komunikasi dalam pencapai tujuan yang ingin dicapai.

Dalam hal strategi dalam bidang apa pun tentu harus didukung dengan teori. Begitu juga pada strategi komunikasi harus didukung dengan teori, dengan teori merupakan pengetahuan mendasar pengalaman yang sudah diuji kebenarannya. Karena teori merupakan suatu *statement* (pernyataan) atau suatu konklusi dari beberapa *statement* yang menghubungkan (mengkorelasikan) suatu *statement* yang satu dengan statement lainnya.

Keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh penentuan strategi komunikasi. Dilain pihak jika tidak ada strategi komunikasi yang baik efek dari proses komunikasi (terutama komunikasi media massa) bukan tidak mungkin akan menimbulkan pengaruh negatif. Sedangkan untuk menilai proses komunikasi dapat ditelaah dengan menggunakan model-model komunikasi. Dalam proses kegiatan komunikasi yang sedang berlangsung atau sudah selesai prosesnya maka untuk menilai keberhasilan proses komunikasi tersebut terutama efek dari proses komunikasi tersebut digunakan telaah model komunikasi.

Namun dalam kajian ini strategi komunikasi akan dijadikan suatu pijakan dalam mengelola proses interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi agar benar dan tepat dalam mencapai tujuan didirikannya. Dengan perencanaan strategi komunikasi yang matang maka diharapkan kita bisa mendapatkan rasa saling pengertian sehingga hubungan baik antara perusahaan dan karyawannya dapat terjaga dengan baik. Rasa saling pengertian itu akan menimbulkan rasa saling mempercayai sehingga motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan menjadi lebih baik. Jadi dengan demikian strategi komunikasi adalah keseluruhan perencanaan, taktik, cara yang akan dipergunakan untuk melancarkan komunikasi dengan memperhatikan keseluruhan aspek yang ada pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang dinginkan.

Apabila strategi komunikasi tersebut berhasil dilakukan dan tujuan yang dicapai maka komunikasi yang terjadi sudah benar atau baik karena terjadi saling pengertian antara komunikator dan komunikan dimana apa yang diharapkan dan diinginkan oleh komunikator dapat mengubah sikap komunikannya. Bila strategi komunikasi yang dilancarkan berjalan sesuai dengan yang diharapkan maka keadaan yang harmonis dapat muncul seperti rasa saling menghargai antara perusahaan dan karyawan atau sebaliknya sebagai pendorong kinerja perusahaan untuk bekerja dengan keadaan yang kondusif.

Strategi komunikasi tidak lepas dari proses perencanaan atau langkah yang menggunakan pesan dan media. Pesan adalah suatu gagasan atau ide yang telah dituangkan kedalam lambang untuk disebarkan atau diteruskan oleh komunikator kepada komunikan.

Pesan adalah setiap pemberitahuan, kata, atau komunikasi baik lisan maupun tulisan yang dikirimkan dari satu orang ke orang lainnya. Pesan dapat menjadi inti dari setiap proses komunikasi yang terjalin. Secara umum, jenis pesan terbagi menjadi dua, yakni pesan verbal dan non-verbal. Pesan verbal adalah jenis pesan yang penyampaiannya menggunakan kata-kata, dan dapat dipahami isinya oleh penerima berdasarkan apa yang didengarnya.

Sedangkan, pesan non-verbal adalah jenis pesan yang penyampaiannya tidak menggunakan kata-kata secara langsung, dan dapat dipahami isinya oleh penerima berdasarkan gerak-gerik, tingkah laku, mimik wajah, atau ekspresi muka pengirim pesan. Pada pesan non-verbal mengandalkan indera penglihatan sebagai penangkap stimuli yang timbul. Media adalah alat yang digunakan untuk mengantarkan atau menyalurkan pesan kepada komunikan untuk mencapai sasaran komunikasi. Dalam penggunaan media tergantung dari tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan dan khalayak yang akan dituju. Media adalah alat bantu untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan. Media sendiri ada dua jenis yang pertama adalah media cetak yang terdiri darikoran, majalah, spanduk, pamflet, dll. Media elektronik yang terdiri dari radio, internet, dan televisi. Masing-masing media memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing yang juga dapat menjadi karakteristik khusus dari media tersebut.

- **Tinjauan Tentang *Human Resources Development***

  HRD atau *Human Resources Development*, adalah bagian atau departemen dari perusahaan yang tugas utamanya mengelola sumber daya manusia di perusahaan, mulai dari tugas perencanaan yang sering disebut perencanaan SDM, Rekrutmen dan Seleksi, pengembangan sering disebut Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Kinerja sering disebut Performance Management, gaji sering disebut Kompensasi dan Benefit dan menumbuhkan hubungan kerja yang sering disebut sebagai Hubungan Industrial atau hubungan Industrial.

  Tugas, Tanggung Jawab dan Peran HRD dalam perusahaan, antara lain:

  1) **Persiapan**

     Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam hal persiapan, antara faktor internal dan faktor eksternal lainnya. Faktor internal meliputi jumlah kebutuhan dalam persiapan untuk karyawan baru, struktur organisasi, departemen terkait, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal dalam hal persiapan termasuk hukum ketenaga kerjaan, pangsa kondisi tenaga kerja, dan sebagainya.

  2) **Rekrutmen Tenaga Kerja**

     Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dari organisasi atau perusahaan. Pada tahap HRD ini perlu menganalisis posisi yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan juga spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

  3) **Seleksi Tenaga Kerja**

     Definisi Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menemukan pekerjaan yang tepat dari sekian banyak kandidat. Langkah yang diambil dalam proses seleksi tenaga kerja, yang melihat *resume* / CV, melakukan seleksi awal berdasarkan CV pelamar, memanggil pelamar untuk tes wawancara, tes calon karyawan dengan tes tertulis, proses wawancara / wawancara kerja, dan proses selanjutnya.

  4) **Pengembangan dan Evaluasi Karyawan**

     Agar tenaga kerja atau karyawan dapat memberikan kontribusi optimal kepada perusahaan atau organisasi, maka dia harus menguasai tugas pekerjaan dan tanggung jawab. Proses pengembangan dan evaluasi karyawan dilakukan sebagai pembekalan agar tenaga kerja dapat lebih terkontrol dan ahli di bidangnya, serta meningkatkan kinerja yang ada.

- **Tinjauan Tentang (Pendidikan dan Pelatihan) DIKLAT**

  Pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

  Definisi Pendidikan dan Pelatihan menurut para ahli antara lain:

  "Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar." Notoadmodjo (2009:16)

  Berdasarkan definisi mengenai pendidikan dan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan perusahaan yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan ialah sebagai sarana perumusan kemampuan diharapkan seperti yang diungkap oleh Simamora dalam Ambar (2009:220-221):

a) Memperbaiki kinerja
b) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
c) Membantu menyelesaikan masalah operasional
d) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
e) Memenuhi kebutuhan–kebutuhan pertumbuhan pribadi

Diklat penting dibutuhkan bagi karyawan sebagaimana fungsinya bersifat positif bagi anggota organisasi, menurut Notoadmodjo (2009:18), pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain sebagai berikut ini:

a) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
b) Adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi ataupun instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang menempati jabatan tersebut
c) terkadang tidak ada. Demikian, maka diperlukan penambahan maupun peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
d) Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan apabila seseorang tersebut mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itu maka diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
e) Didalam masa pembangunan ini organisasi- organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintahan maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

- **Tinjauan Tentang Program *Change Management***

Perubahan bisnis dan lingkungannya dengan begitu cepat harus diiringi pula dengan manuver-manuver jitu jika tidak ingin terlindas atau kalah dari kompetisi. Perubahan ini tidak hanya berdampak terhadap sistem, tapi juga pelaksana sistem itu sendiri, yaitu Manusia. Yang selanjutnya menjadi masalah adalah elemen manusia merupakan bagian yang memiliki resistensi (penolakan) paling besar. Istilahnya adalah Status Quo. Maka dari itu, dibutuhkan sebuah pendekatan agar Manusia, sebagai elemen paling penting, memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan, bahkan siap menjadi bagian di dalamnya. Pendekatan ini disebut Change Management atau Manajemen Perubahan.

Secara definisi, Change Management adalah sebuah proses terstruktur dan sistematis untuk membantu transisi individu, tim kerja, ataupun organisasi dari sebuah kondisi ke arah tujuan yang diinginkan.

Komponen yang harus ada di dalam Change Management adalah :

1. *Motivating Change*. Mendorong kesiapan untuk berubah dan mengatasi setiap penolakan terhadapnya.
2. *Creating a Vision*. Merumuskan arah perubahan yang diharapkan.
3. *Developing Political Support*. Mempersiapkan para Agen Perubah (*Change Agent*), termasuk para informal leader.

4. *Managing the Transition*. Menyusun rencana aktivitas, membangun komitmen dan struktur komite.
5. *Sustaining Momentum*. Mempersiapkan infrastruktur perubahan, membangun sistem pendukung bagi para Agen Perubah, membangun kompetensi dan keahlian baru, dan mengapresiasi kemajuan sekecil apapun.

Adapun tujuan dan manfaat pelatihan *Change Management* antara lain:
1. terbangunnya cara pandang yang baru terhadap pekerjaan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam lingkup pekerjaan diperusahaan/organisasi tersebut.
2. Dapat bersama-sama melangkah secara selaras untuk mewujudkan Visi Perusahaan/organisasi.
3. Siap untuk memulai perubahan dari tingkat personal agar masing-masing individu dapat menunjukkan kinerja yang optimal.
4. Mampu mengajak sesama rekan kerja untuk berubah kearah yang lebih baik.

Pada pelatihan ini ringkasan materi pelatihan *Change Management* yaitu:
1. Pendahuluan manajemen perubahan (Change Management)
2. Manfaat manajemen perubahan untuk kemajuan organisasi
3. Prinsip-prinsip manajemen perubahan (Change Management).
4. Kecerdasan emosional untuk membentuk dan memelihara integritas & loyalitas terhadap manajemen perubahaan (Change Management).
5. Meningkatkan kemampuan strategi komunikasi dalam manajemen perubahan (Change Management).
6. Energi organisasi dan peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan (Change Management).
7. Perubahan individu, perubahan tim , perubahan organisasi dan perubahan kepemimpinan
8. Mengelola resistensi terhadap perubahan dan memotivasi mindset untuk perubahan.
9. Studi kasus.

- **Tinjauan Tentang Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Prestasi kerja untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukuranya karena manusia itu satu sama lain berbeda. Perbedaan ini terletak pada diri maupun luar individu.

Pengukuran prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa faktor:

a. Kualitas Kerja
Kulitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, ketrampilan, dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya.

b. Kuantitas Kerja
Merupakan jumlah autput produk-produk yang dihasilakan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Keandalan
Keandalan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan instuksi atau perintah, berinisiatif sikap kehati-hatian dan kerajinan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penelitian yang dijadikan sebagai skema pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan mencoba menjelaskan pokok masalah penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Penelitian ini didasari pula pada kerangka pemikiran secara teoritis maupun praktis.

Penelitian ini mengangkat permasalahan tentang strategi komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui program Diklat *Change Management* dalam meningkatkan prestasi karyawan. Dalam upaya meningkatkan prestasi

karyawan oleh karena itu di penelitian ini peneliti ingin mengetahui Strategi Komunikasi oleh *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung dalam perencanaan, pesan, kegiatan DIKLAT, dimana perencanaan dan pesan penyusunan rencana di *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung, proses penyampaian pesan maupun feedback oleh *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung dan pegawai yg mengikuti DIKLAT bisa merasakan manfaat secara lansung, agar mengetahui informasi dan menambah wawasan pengetahuan selama berlangsungnya DIKLAT.

Dari penelitian ini peneliti mengambil definisi strategi menurut Onong Uchjana Effendy yang mengatakan bahwa :

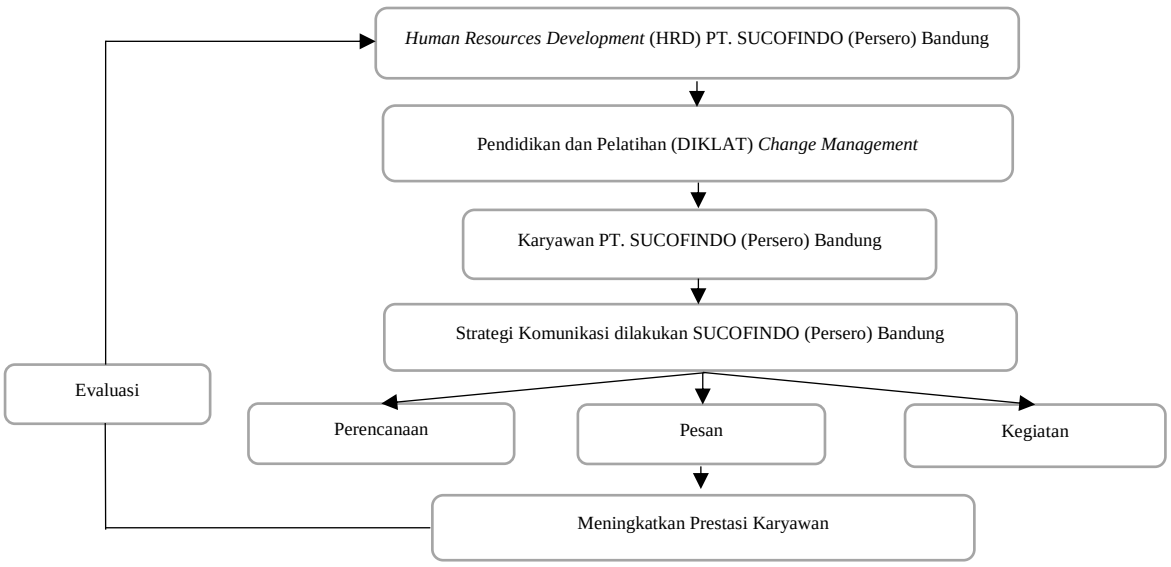
"Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi komunikasi harus dapat menunjukan bagaimana operasionalnya secara teknis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung dari situasi dan kondisi. Strategi komunikasi merupakan penentu berhasil atau tidaknya kegiatan komunikasi berupa pesan yang disampaikan melalui berbagai media dapat secara efektif diterima. Dengan demikian, strategi komunikasi, baik secara makro (*flamed multi media strategi*) maupun secara mikro (*single communication medium strategi*) mempunyai fungsi ganda". (Effendy, 2015 : 32).

Melihat dari definisi Strategi Komunikasi diatas, memperkuat tentang perencanaan, kegiatan, serta pesan yang dijadikan sebagai subfokus oleh peneliti untuk mengukur permasalahan yang akan diteliti. Adapun penjelasan atau pengertian dari ke 4 subfokus tersebut adalah :

1. **Perencanaan**: Melakukan penyusunan rencana dengan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung dalam upaya meningkatkan prestasi karyawan.
2. **Pesan** : Proses penyusunan pesan informasi yang digunakan oleh *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui penggunaan media maupun bentuk komunikasi yang disampaikan pada kegiatan DIKLAT *Change Management* dalam upaya meningkatkan prestasi karyawan.
3. **Kegiatan** : Kegiatan DIKLAT yang dilakukan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan prestasi karyawan.
4. **Evaluasi** : Mengevaluasi keseluruhan pelaksanaan program DIKLAT *Change Management* sejauh mana keberhasilan yang diperoleh, apakah peserta sudah menerima dan mengerti isi pesan yang disampaikan, dan melihat adanya perubahan perilaku dan sikap yang ada pada peserta sesuai dengan tujuan program.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dibuat alur pikir penelitian sebagai pemetaan sederhana dalam penelitian ini :

Gambar 2.2
Alur Pikir Peneliti



Sumber : Peneliti, 2017

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan studi deskriptif sebagai desain penelitiannya. Dalam definisi yang dikemukakan Bogdan dan Taylor (1975 : 5) seperti yang dikutip dalam buku Lexy J Moleong (2007 : 4) bahwasanya :

> " Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistic (utuh). Dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan". (Moleong, 2007 : 4).

Metode deskriptif, yaitu mengambarkan dan menganalisis data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan keadaan yang nyata, hal ini sejalan dengan Jalaluddin Rakhmat dalam bukunya Metode Penelitian Komunikasi.

> "Metode deskriptif, yaitu dengan cara mempelajari masalah-masalah dan tata cara yang berlaku dalam masyarakat, serta situasi-situasi tertentu dengan tujuan penelitian yaitu menggambarkan fenomena secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat." (Rakhmat, 2002 : 22).

Metode penelitian deskriptif ini dilakukan untuk menggambarkan proses atau peristiwa yang sedang berlaku pada saat ini di lapangan yang dijadikan objek penelitian, kemudian data atau informasinnya di analisis sehingga diperoleh suatu pemecahan masalah peneliti menggunakan metode deskriptif ini dikarenakan suatu perhatian pada informan yang menarik dari segi bagaimana Strategi Komunikasi HRD PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan, Dengan tujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan secara faktual dan cermat.

3.2 Informan Penelitian

Teknik penarikan informan pada penelitian ini menggunakan Teknik purposive sampling. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling atau pemilihan secara sengaja dengan beberapa pertimbangan. Informan yang dimaksud adalah informan yang terlibat langsung atau informan yang dianggap mempunyai menguasai dan mengerti terkait Strategi Komunikasi HRD PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan. Pengambilan informan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 3 orang. Diantaranya yaitu Maryoto selaku *Human Resources & General Affair* yang menyusun program TNA, DIKLAT *Change Management* , Zulkarnain selaku Manager Kepala Cabang PT.SUCOFINDO (Persero) Bandung yang turut menetapkan sasaran kerja seperti DIKLAT *Change Management* serta memberikan susunan materi dan menetapkan karyawan untuk ikut program tidaknya. Serta Budi Setiawan dan Muhammad Ihsan selaku informan pendukung yang melaksanakan program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* dan membuat COP (*Community oof Parctice)*.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Untuk dapat menghasilkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik yang sesuai, dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

3.3.1 Studi Pustaka

Untuk memahami dan memperkuat penelitian yang diangkat, diperlukan adanya materi-materi atau data-data yang bersumber dari pustaka lain. Menurut J.Supranto dalam buku Rosadi Ruslan, mengemukakan:

"Studi pustaka adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan materi data atau informasi melalui jurnal ilmiah, buku-buku referensi dan bahan-bahan publikasi yang tersedia diperpustakaan" (Ruslan, 2003:31).

Peneliti disini dalam melakukan penelitian tentu tidak terlepas dari adanya pencarian data dengan menggunakan studi kepustakaan. Disini peneliti menggunakan studi pustaka dengan mencari berbagai data sebagai pendukung dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu dengan menggunakan:

1. **Referensi buku**
   Referensi buku adalah buku yang dapat memberikan keterangan topik perkataan, tempat pariwisata, data statistika, pedoman, alamat, nama orang, riwayat orang-orang terkenal.
2. **Skripsi peneliti terdahulu**
   Disini peneliti menggunakan studi pustaka dengan melihat hasil karya ilmiah para peneliti terdahulu. Peneliti mengangkat penelitian ini tentang strategi komunikasi HRD
3. ***Internet Searching*** **(Pencarian Data Secara *Online*)**
   Pada penelitian apapun bisa juga dalam pengumpulan data dilakukan secara online atau media internet dengan mencari dan mengumpulkan informasi-informasi berupa data-data yang berkaitan dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti.

3.3.2 Studi Lapangan

Teknik ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. **Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)**
   "Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya, untuk mengetahui hal-hal dari informan secara mendalam" (Riduwan 2004:29). Wawancara yang dilakukan peneliti yaitu dengan mengadakan Tanya jawab dengan pihak terkait khususnya Strategi Komunikasi HRD PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung dan sejumlah informan lainnya dalam program DIKLAT *Change Management*. Dengan mengadakan tanya jawab, penulis dapat mengetahui permasalahan yang berkaitan dengan materi yang dibahas oleh penulis, sehingga penulis mendapatkan informasi langsung berupa data-data yang sebenarnya dan secara mendalam.
2. **Observasi Non Partisipan**
   Pengamatan yang dilakukan untuk memperoleh data yang nyata dan jelas mengenai kegiatan yang akan diteliti. Jenis observasi yang dilakukan penulis adalah observasi tidak langsung, dimana peneliti hanya sewaktu-waktu saja meninjau lokasi penelitian.
   "Observasi Non Partisipan adalah melakukan pengamatan atau observasi pengumpulan data dan informasi tanpa melibatkan diri atau tidak menjadi bagian dari lingkungan sosial atau organisasi yang diamati." (Ruslan, 2010:36).
3. **Dokumentasi**
   Dengan teknik pengumpulan data dokumentasi ini, peneliti dapat memperoleh informasi bukan dari orang sebagai narasumber, tetapi mereka memperoleh informasi dari macam-macam sumber yang tertulis berupa gambar atau dari dokumen yang ada pada informan. Teknik dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.

   Teknik pengumpulan data berbentuk dokumentasi merupakan komponen yang cukup penting yang nantinya akan digunakan peneliti dalam memverifikasi kembali data yang diperoleh di lapangan. Selain foto, dokumentasi lain yang dilakukan peneliti dapat berupa catatan ataupun juga rekaman baik audio maupun audio visual ketika wawancara dilakukan.

4.1 Hasil Penelitian

peneliti menguraikan mengenai hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi dan wawancara yang merupakan sumber data utama dalam penelitian ini serta studi kepustakaan. Adapun data yang dimaksud adalah jawaban - jawaban yang diberikan informan terhadap pertanyaan - pertanyaan dalam wawancara yang berkaitan dan sesuai dengan permasalahan yang diajukan. Fokus penelitian ini adalah Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan yang dikaitkan kepada beberapa indikator strategi dari sini dapat terlihat bagaimana strategi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui program Diklat "*Change Management"* dalam meningkatkan prestasi karyawannya. Adapun informan utamanya adalah *Human Resources & General Affair*, Manager Kepala Cabang. peneliti juga melakukan wawancara kepada informan pendukung untuk menambah dan memperkuat data, yaitu Kepala Bagiam Dukungan Bisnis dan Kepala Inspeksi. keseluruhan pemilihan informan tersebut dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan wawancara (*depth Interview),* observasi dan dokumentasi.

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan oleh peneliti dari mulai menyusun draft pertanyaan wawancara sampai dengan menganalisis hasil wawancara, dalam hal ini peneliti menjelaskan sebagai berikut :

1. Menyusun Draft Pertanyaan Wawancara

Pada tahap ini peneliti membuat pedoman wawancara, digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Berdasarkan dari proses yang akan ditanyakan kepada informan penelitian dengan menggunakan draft pertanyaan wawancara penelitian kepada informan. Tahap ini dilakukan untuk mempermudah informan dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Karena sebelum masuk kedalam tahap wawancara, informan akan membaca terlebih dahulu draft pedoman wawancara yang diberikan oleh peneliti, tujuannya agar informan memahami isi pertanyaan penelitian.

2. Melakukan Wawancara

Pada tahapan ini, peneliti membuat kesepakatan dengan informan mengenai waktu dan tempat untuk melakukan wawancara berdasarkan pedoman yang dibuat. Untuk itu sebelum wawancara dilaksanakan peneliti bertanya kepada informan tentang kesiapanya untuk diwawancarai. Setelah informan bersedia untuk diwawancarai, peneliti membuat kesepakatan dengan informan mengenai waktu dan tempat untuk melakukan wawancara.

3. Melakukan Observasi

Disamping wawancara, peneliti juga melakukan metode observasi. Pedoman observasi digunakan agar peneliti dapat melakukan pengamatan sesuai dengan tujuan penelitian. Pedoman observasi disusun berdasarkan hasil observasi terhadap perilaku subjek selama wawancara dan observasi terhadap lingkungan atau *setting* wawancara, serta pengaruhnya terhadap perilaku subjek dan informasi yang muncul pada saat berlangsungnya wawancara.

4. Memindahkan Data Penelitian

Setelah peneliti melakukan wawancara dan observasi, maka peneliti memindahkan data penelitian yang berbentuk daftar dari semua pertanyaan yang diajukan kepada informan penelitian berdasarkan susunan pertanyaan yang sistematis. Peneliti mendapatkan data langsung dari informan melalui wawancara mendalam, dimana data tersebut direkam dan dibantu alat tulis lainya. Kemudian dibuatkan transkip dengan mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis.

5. Mendeskrispsikan Data Hasil Wawancara

Deskripsi hasil penelitian ini akan menguraikan tentang berbagai temuan yang diperoleh dari lapangan, yaitu dari olahan data dan informasi yang terkait dengan wawancara dan observasi penelitian. Untuk tahap selanjutnya peneliti melakukan deskripsi analisis data dan interprestasi data sesuai dengan langkah-langkah yang dijabarkan pada bagian metode. Selanjutnya peneliti mendeskripsikan hasil wawancara sebagai pembahasan.

6. Menganalisis Data Hasil Wawancara

Berdasarkan data yang telah didapat, peneliti menganalisis data hasil wawancara setelah kategori pola data tergambar dengan jelas. Peneliti menganalisa data tersebut terhadap asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pada tahap ini kategori yang telah didapat melalui analisis ditinjau kembali berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan dalam Bab II, sehingga dapat dicocokan apakah ada kesamaan antara landasan teoritis dengan hasil yang dicapai. Walaupun penelitian ini tidak memiliki hipotesis tertentu, namun dari landasan teori dapat dibuat asumsi-asumsi mengenai hubungan antara konsep-konsep dan faktor-faktor yang ada.

4.2 Pembahasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dengan judul penelitian Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung. Dari hasil penelitian terlihat bahwa Strategi Komunikasi yang di lakukan HRD melalui program DIKLAT *Change Management* dalam meningkatkan prestasi karyawan dapat dinilai cukup baik.

Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada informan penelitian. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada peserta DIKLAT yang mana juga sebagai informan pendukung, mereka merasakan manfaat positif dari mengikuti DIKLAT *Change Management* yang diselenggarakan oleh pihak HRD. Dalam hal ini HRD sudah melaksanakan fungsinya, selain kewajiban perusahaan meningkatkan kemampuan karyawan (SDM) yang ada, dengan dibuat dan diikut sertakan para pegawai melalui program DIKLAT untuk menambah skill dan wawasan para pegawai.

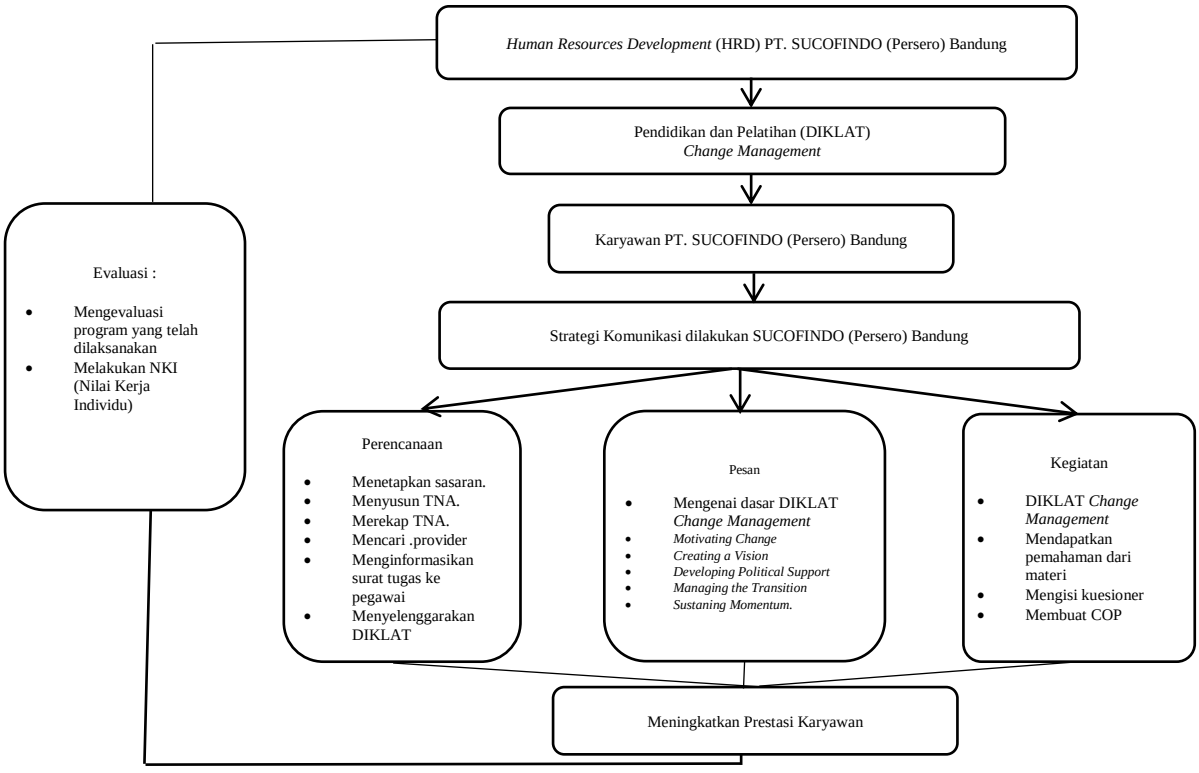
- Perencanaan penting bagi proses dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan strategi apa yang akan digunakan oleh HRD dalam usaha pencapaian meningkatkan prestasi karyawan di PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung. PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung mengadakan program DIKLAT *Change Management* ini secara mandiri yang diketahui dan disetujui oleh kacab dan tim yang ikut terlibat dalam DIKLAT, seperti HRD serta pegawai, dan mentornya dapat dipilih melalui internal maupun provider sebagai pihak eksternal.
- Pesan yang diangkat juga harus mencerminkan arah perubahan yang sesuai dengan tujuan program perusahaan yang diantaranya *Motivating Change,Creating a Vision, Developing Political Support, Managing the Transition dan Sustaning Momentum***.** Untuk itu diperlukan penyusunan kata yang bisa mudah dipahami oleh para peserta. Dan pesan yang disampaikan oleh HRD saat *briefing* hingga saat kegiatan DIKLAT berlangsung cukup dimengerti oleh peserta, baik dalam pesan *verbal* maupun *nonverbal* seperti *gesture* tubuh, mimik wajah dan intonasi dari mentor. Media yang digunakan juga dipilih dapat di mengerti secara baik bagi peserta dan tepat, sehingga meminimalisir *miss communication* di dalam pesan yang diterima. Bagi HRD PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung, pesan yang digunakan harus dapat menciptakan pengertian yang baik dan tepat antar komunikator dan komunikan yang harus disampaikan sebaik mungkin. Hal ini terlihat dari kematangan perencanaan dalam pemilihan *provider* ataupun mentor dari internal.
- Kegiatan yang dilakukan oleh Human Resources Develepment (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung ini berjalan dengan baik. Pada saat pelaksanaan kegiatan program DIKLAT Change Management peserta dapat memahami pesan yang disampaikan, bahkan dapat membuat COP, hal ini dibuktikan dengan membagikan apa yang mereka ketahui untuk dapat belajar satu sama lain mengenai berbagai aspek pekerjaan mereka.
- Evaluasi yang sudah Human Resources Develepment (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung rencakan dan melakukan pada program DIKLAT Change Management dapat dilihat tingkat pencapaian keberhasilannya pada tahap evaluasi ini. Setelah melakukan pelaksanaan kegiatan program DIKLAT, tentunya HRD akan mengadakan evaluasi dan pemantauan dalam rangka melihat potensi pada SDM yang ada diperusahaan. Pada evaluasi ini HRD mengadakan rapat untuk mengevaluasi hasil dari kegiatan yang telah dilaksanakan tersebut. Kegiatan ini berdampak baik bagi pegawai/peserta DIKLAT, terbukti dengan manfaat menambah wawasan tentang Change Management yang dijelaskan oleh salah satu peserta dan memberikan hal positif selama melaksanakan DIKLAT ini.
- Strategi Komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran, media, penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang/

direncanakan untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal. *Human Resources Development* PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung tentunya telah mempersiapkan dan melaksanakan indikator-indikator strategi komunikasi yang terdiri dari perencanaan, pesan, kegiatan dan evaluasi yang mana telah dijelaskan oleh peneliti pada pembahasan sebelumnya. Dari pembahasan kelima mikro tersebut dapat diketahui merupakan bagian dari unsur-unsur di dalam suatu strategi dalam hal ini komunikasi, strategi komunikasi tentunya menjadi bagian besar atau makro dalam proses komunikasi yang dilakukan meliputi kelima mikro tersebut. Effendy dalam hal ini memberikan gagasan mengenai strategi komunikasi sebagaimana yang beliau paparkan :

> "Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan manajemen (management) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi komunikasi harus dapat menunjukan bagaimana operasionalnya secara teknis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (approach) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung dari situasi dan kondisi. Strategi komunikasi merupakan penentu berhasil atau tidaknya kegiatan komunikasi berupa pesan yang disampaikan melalui berbagai media dapat secara efektif diterima. Dengan demikian, strategi komunikasi, baik secara makro (flamed multi media strategi) maupun secara mikro (single communication medium strategi) mempunyai fungsi ganda". (Effendy, 2015 : 32).

Melihat realitas, kombinasi yang terbaik menurut Effendy dalam suatu strategi komunikasi sangat dibutuhkan dalam tercapainya komunikasi yang efektif, seperti yang dilakukan oleh Human Resources Development PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui program DIKLAT Change Management sudah dengan jelas melakukan penggambaran serta perancangan memenuhi kriteria strategi komunikasi Effendy. Dari hasil pandangan peneliti berdasarkan lima rancangan komponen dalam strategi komunikasi tersebut yang masing-masing memiliki model tentunya bermuara pada model akhir yaitu sebuah model keseluruhan strategi komunikasi yang digunakan oleh Human Resources Development PT. SUCOFINDO (Persero), yang mana dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 4.15
Model Mengenai Strategi Komunikasi HRD PT.SUCOFINDO (Persero)



Sumber : Peneliti, 2017

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dari Bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan mengenai "Strategi Komunikasi *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan :

1. **Perencanaan** yang dilakukan oleh *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung sebelum menyelenggarakan program Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) *Change Management* melalui beberapa tahap yang diantaranya menetapkan sasran terlebih dahulu, kemudian menyusun *Training Needs Analysis* (TNA), merekap TNA, mencari provider, merencakan DIKLAT (siapa, dimana, kapan, dll), ketika sudah melaksanakan rencana maka akan diturunkan surat tugas diklat kepada para pegawai yang akan diikutkan serta dalam program DIKLAT. Bagi peserta DIKLAT juga memiliki perencanaan yang diantaranya mengikuti DIKLAT sesuai dengan yang diperintahkan oleh perusahaan, mengisi kuesioner kesesuaian, dan membuat *Communities of Practice* (COP) guna membagikan apa yang mereka ketahui, untuk belajar satu sama lain mengenai berbagai aspek pekerjaan mereka dan menyediakan konteks social untuk pekerjaan tersebut.

   PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung mengadakan program DIKLAT *Change Management* ini secara mandiri yang diketahui dan disetujui oleh kacab dan tim yang ikut terlibat dalam DIKLAT, seperti HRD serta pegawai, dan mentornya dapat dipilih melalui internal maupun provider sebagai pihak eksternal.
2. **Pesan** yang disampaikan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung menyesuaikan dengan para peserta dari cara bahasa maksud dan tujuan yang dijsampaikan secara jelas. Karna pada dasarnya para peserta memiliki pemahanan Bahasa yang berbeda satu sama lainnya terlebih lagi pada peserta DIKLAT. Untuk apa isi pesan yang disampaikan mentor di dalam DIKLAT antaranya, dasar perusahaan seperti visi dan misi, sejarah, pendirian, struktur organisasi, *Key Performance Indicator* (KPI) dan yang utama isi materi dasar *Change Management* yang diantaranya adalah *Motivating Change*. Mendorong kesiapan untuk berubah dan mengatasi setiap penolakan terhadapnya, *Creating a Vision*. Merumuskan arah perubahan yang diharapkan, *Developing Political Support*. Mempersiapkan para Agen Perubah (*Change Agent*), termasuk para informal leader, *Managing the Transition*. Menyusun rencana aktivitas, membangun komitmen dan struktur komite, *Sustaining Momentum*. Mempersiapkan infrastruktur perubahan, membangun sistem pendukung bagi para Agen Perubah, membangun kompetensi dan keahlian baru, dan mengapresiasi kemajuan sekecil apapun. Bila salah satu komponen di atas tidak dilaksanakan dengan baik, maka beresiko terhadap keberhasilan perubahan itu sendiri, maka diharapkan semua peserta dapat mengerti dari materi yang disampaikan. Sehingga dapat diterapkan kedepannya bagi peserta untuk menjadi lebih baik dalam bekerja dan meningkatkan prestasi mereka.
3. **Kegiatan** yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan diseenggarakan di PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung selama 2 hari mulai dari pukul 08.00 – 15.30 WIB dan berlangsung sesui prosedur perusahaan. Dalam kegiatan yang berlangsung menggunakan media mengikuti standar prosedur perusahaan, seperti teknologi online maupun offline, seperti media *knowledge management,* FGD, mengisi kesesuaian bahkan sampai ke COP dan setiap peserta wajib membuat COP, untuk media penyampaiannya kita menggunakan *slide show* dan membagikan materi *print out* yang gunakanya untuk dibaca ulang sebagai pegangan peserta, hal ini dilakukan jika mentor nya mungkin terlalu cepat menjelaskan sehingga slide cepat berubah ke *next slide.*

4. **Evaluasi** merupakan bagian yang penting ketika telah melakukan program kegiatan, maka evaluasi yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung yaitu mengadakan rapat untuk mengevaluasi hasil dari kegiatan yang telah dilaksanakan tersebut sekaligus mencari pemecahan masalah. Dengan dilaksanakan program DIKLAT *Change Management*, HRD ingin mengetahui bagaimana efek dan dampak peserta apakah dimengerti dan dapat diterapkan atau tidaknya. Hal tersebut merupakan *feed back* bagi HRD dalam penyelenggaraan yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
5. **Strategi Komunikasi** yang dilakukan *Human Resources Development* (HRD) PT. SUCOFINDO (Persero) Bandung melalui program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) *Change Management* Dalam Meningkatkan Prestasi Karyawan dinilai cukup baik dengan melakukan perencanaan, tujuan, pesan dan kegiatan yang akan dievaluasi lagi. Itu semua berkat peran serta dari tim HRD dan peserta yang bekerja sama dengan baik dalam melaksanakan DIKLAT.

5.2 Saran

Dalam sebuah penelitian, seorang peneliti harus mampu memberikan sesuatu yang berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama di kalangan masyarakat dan peneliti selanjutnya. Adapun saran-saran yang peneliti berikan setelah meneliti permasalahan ini adalah :

- **Saran Untuk PT.SUCOFINDO (Persero) Bandung**

1. Kegiatan DIKLAT Change Management tidak selalu menggunakan provider sebagai mentor, untuk para atasan bisa menjadi mentor dalam pelaksaan DIKLAT, dikarenakan pengalaman dan sebelumnya sudah mengikuti DIKLAT yang sejenis.
2. Dari segi pesan yang disampaikan mentor gunakan dua bahasa yang disekaligukan dengan penjelasan dari arti-arti asing, Karena di slide istilah asing beberapa ditemukan namun digunakan Bahasa Indonesia dalam penyampaian pesannya. Sehingga beberapa hanya mendapati point yang dimengerti saja oleh peserta.
3. Memantau secara seksama kepada pegawai yang tidak harus top management saja yang dapat mengikuti program DIKLAT Change Management.

Daftar Pustaka

A. Sumber Buku :

Cangara, Hafied. 2008. Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Cutlip, Center dan Broom. 2009. Effective Public Relations. Jakarta: Kencana

Cangara, Hafied. 1998. Pengantar Ilmu komunikasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Cangara, Hafied. 2005. Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Cangara, Hafied. 2013. Perencanaan dan Strategi Komunikasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Effendy, Onong. 2002. Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Effendy, Onong. 2004 Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Effendy, Onong. 2009 Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Effendy, Onong. 1986 Dinamika Komunikasi Bandung: Remadja Karya CV

Hasibuan, Malayu S.P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sastrohadiwiryo, B.S. 2005 Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. 2012 Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung : Alfabeta
Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
Supardi. 1989. Manajemen Personalia Edisi 1, BPFE Yogyakarta.
Moekijat. 2005. Pengembangan Organisasi. Bandung: Mandar Maju
Moleong, Lexy J. 2007 Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
Mulyana, Deddy. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif.. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
Muhammad, Arni. 2007. Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara
Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2006. Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
Rakhmat, Jalaluddin, 2001. Metode Penelitian Komunikasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
Ruslan, Rosady. 2010. Manajemen Public Relations&Media Komunikasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
Ruliana, Poppy. 2014. Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

B. Sumber Skripsi :

Fahman Zaelani. 2016. Strategi Komunikasi Divisi Human Resource Development (HRD) Narapati Indah Syariah Hotel Dan Convention Bandung Dalam Mempertahankan Citra Sebagai Hotel Syariah (Studi Deksriptif Tentang Strategi Komunikasi Divisi Human Resource Development (HRD) Narapati Indah Syariah Hotel dan Convention Bandung Dalam Mempertahankan Citra Sebagai Hotel Syariah di Kalangan Pengunjung). Universitas Komputer Indonesia

Elfina Marlia. 2007. Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. inti (Persero) Bandung. Universitas Widyatama.

Risky Saputra. 2015. Strategi Komunikasi Public Relations PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung (studi Deksriptif Mengenai Strategi Komunikasi Publi Relations PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung Melalui Buletin INFO POs Dalam Memenuhi Kebutuhan Informasi Karyawannya). Universitas Komputer Indonesia

C. Sumber Online :

http://www.sucofindo.co.id/ Diakses : 11 April 2017, 10.25
http://elib.unikom.ac.id/ Diakses : 25 April 2017, 07.00 WIB
http://www.spengetahuan.com/2015/03/100-macam-pengertian-komunikasi-menurut-para-ahli.html/ Diakses : 26 April 2017, 11.00
http://amrianihamzah.blogspot.co.id/2013/01/pengertian-tujuan-proses-dan-fokus.html/ Diakses : 26 April 2017, 13.10
http://www.sarjanaku.com/2013/04/pengertian-prestasi-kerja-karyawan.html/ Diakses : 26 April 2017, 18.00
http://www.pelatihan-sdm.net/change-management/Diakses : 8 Juni 2017, 19.10