

Strategi Komunikasi Untuk Mensosialisasikan Program Harmonisasi Kebijakan di BRI

Afrilla Amrina, Agus Naryoso, Lintang Ratri Rahmiaji

Amrinaafrilla@gmail.com

PROGRAM STUDI S1 ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS DIPONEGORO

Jl. Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 7465407

Faksimile (024) 7465405 Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> Email fisip@undip.ac.id

Abstrak

Kebijakan tanpa tata kelola dan strategi komunikasi yang baik akan menimbulkan kesalahpahaman informasi atau miskomunikasi. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang memiliki sebuah program bernama harmonisasi kebijakan. Program ini merupakan kegiatan penyelarasan kebijakan agar perusahaan dapat memiliki tata kelola kebijakan yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi internal yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam mensosialisasikan program harmonisasi kebijakan di BRI dengan analisis menggunakan Model Perencanaan Komunikasi Cultip Center. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data dalam penelitian melalui wawancara secara mendalam kepada informan dengan interview guide sebagai alat pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktik implementasinya PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. melakukan strategi komunikasi untuk mensosialisasikan program harmonisasi kebijakan di BRI melalui empat tahapan utama, yakni fact finding, planning, communicating, dan evaluation. Masing-masing tahapan ini memberikan gambaran mengenai bagaimana BRI merumuskan, mengomunikasikan, dan mengevaluasi kebijakan agar dapat dipahami dengan baik oleh audiens internal, serta bagaimana dampak dari program tersebut terhadap pemahaman dan perilaku audiens.

Kata Kunci: *Kesalahpahaman Informasi, Perencanaan Komunikasi, Strategi Komunikasi, Komunikasi Organisasi, Kebijakan Perusahaan, Bank BRI*

Abstract

Policies implemented without proper governance and communication strategies often lead to misunderstandings or miscommunications. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. has implemented a policy harmonization program aimed at aligning its various policies. This study

investigates the internal communication strategy employed by BRI to socialize this program, using the Cultip Center Communication Planning Model as a framework. A qualitative descriptive research method was used, with in-depth interviews as the primary data collection technique. Findings reveal that BRI's policy harmonization program was implemented through four key stages: fact-finding, planning, communicating, and evaluating.

Keyword: Misinformation, Communication Strategy, Organizational Communication, Company Policy, Bank BRI

Pendahuluan

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

akan menyebabkan kesalahan informasi.

Rumusan Masalah

Kesalahpahaman informasi dalam perusahaan dapat berdampak signifikan pada produktivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Informasi yang tidak disampaikan dengan jelas dan akurat seringkali menyebabkan kebingungan, kesalahan, dan berkurangnya kemampuan karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam perusahaan besar seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., kebijakan dan prosedur yang kompleks serta melibatkan banyak divisi sering kali menciptakan ketidakjelasan yang berdampak pada moral serta kinerja operasional perusahaan.

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

Tujuan

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

Kerangka teori

Komunikasi Organisasi

Menurut Pace dan Faules, komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses penyampaian atau pemahanan pesan diantara komponen-komponen komunikasi yang berada dalam suatu organisasi khusus (Faules & Pace, 2005). Komunikasi organisasi juga dapat diartikan sebagai proses pembentukan makna melalui interaksi yang membentuk, mempertahankan, dan mengubah organisasi. Komunikasi organisasi ialah suatu karakter pengorganisasian yang berlangsung pada organisasi serta bagaimana para anggota yang termasuk dalam proses tersebut melaksanakan interaksi dan memberikan makna kejadian-kejadian yang sudah berlangsung (Iskandar, 2021). Arnold dan Feldman dalam mengartikan komunikasi organisasi sebagai suatu proses pertukaran informasi melalui beberapa langkah, yaitu *attention* (atensi), *comprehension* (komprehensi), *acceptance as true* (penerimaan sebagai sebuah kebenaran), dan *retention* (retensi atau penyimpanan) (Irawan et al., 2023).

Teori Kendali Organisasi

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

komunikasi membentuk kendali, diantaranya ialah kendali sederhana, kendali teknis, kendali birokrasi, dan kendali konserfatif. PT Bank Rakyat Indonesia yang melakukan komunikasi kebijakan sebagai kontrol. Pada level ini dapat diartikan bahwa komunikasi kebijakan dapat menjadi kontrol atas segala hal yang dilakukan pegawai dalam sebuah organisasi. Kebijakan mengatur perbuatan, perlakuan, cara berpikir, cara berpakaian, waktu, dan sebagai macam aspek kehidupan berorganisasi para pegawai.

Teori Budaya Organisasi

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

Sebuah budaya organisasi yang kuat dan positif akan membentuk kerangka kerja bagi seluruh proses komunikasi di dalam perusahaan, termasuk kebijakan. Komunikasi kebijakan tidak hanya sebatas penyampaian informasi, tetapi juga mencerminkan bagaimana nilai-nilai perusahaan diterjemahkan kedalam tindakan konkret. Dalam hal ini jika budaya organisasi mendukung transparansi dan partisipasi, maka kebijakan yang diterbitkan cenderung lebih mudah dipahami dan diterima oleh karyawan.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal ialah jalinan komunikasi dua arah yang terjalin di dalam lingkup yang sama antar individu yang tergabung di dalamnya. Mulai dari atasan kepada bawahan, dan sebaliknya, ataupun sesama bawahan. Komunikasi internal ini pada hakikatnya akan memuat informasi yang relevan dengan kebutuhan dan juga kelengkapan informasi yang dibutuhkan pegawai terkait dengan tugasnya. Maka dari itu penting halnya dalam komunikasi internal terjalin komunikasi dua arah antara atasan dan pegawai (Agustini & Purnaningsih, n.d.). Kegiatan komunikasi kebijakan yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia kepada para pegawai termasuk salah satu bentuk kegiatan komunikasi internal. Yang mana hal tersebut termasuk kegiatan bertukar informasi dari pihak manajemen/atasan kepada bawahan dan bawahan kepada atasan sebagai *feedback* dari kebijakan yang telah dibuat. Komunikasi internal di BRI melibatkan pertukaran informasi

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

Perencanaan Komunikasi Cultip, Center, & Broom

Perencanaan diartikan sebagai sebuah upaya dengan kesadaran penuh, terorganisir, dan secara konsisten untuk memilih alternatif terbaik dalam menggapai tujuan tertentu (Cangara, 2014). Proses dalam tahapan pada model ini yaitu penemuan fakta (*fact finding*), perencanaan (*planning*), komunikasi (*communication*), dan evaluasi (*evaluating*). Langkah pertama yaitu penemuan fakta (*fact finding*) dimulai dengan riset agar dapat mencari tahu opini lingkungan sekitar tentang kendala yang dirasakan organisasi, lembaga atau perusahaan. Dalam langkah ini, pengetahuan, pendapat, dan karakter yang berkaitan dengan perilaku dan kebijakan operasional dipelajari dan dipantau. Langkah kedua yaitu pembuatan rencana dan program. Dalam langkah ini dibuat keputusan tentang publik, sasaran program, tindakan dan strategi komunikasi, taktik, dan tujuan program. Selanjutnya yaitu komunikasi yang mencakup

implementasi kegiatan dan komunikasi yang telah dirancang agar menggapai tujuan program khusus. Serta Langkah yang terakhir yaitu evaluasi yang meliputi penentuan kesiapan program untuk penilaian, implementasinya, dan hasilnya.

Metode penelitian

Tipe penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif, yaitu tipe penelitian yang berupaya membangun perspektif dengan melakukan penelitian rinci terhadap suatu peristiwa yang disajikan melalui kata-kata dan menggambarkan secara holistic, Denzin & Lincoln dalam (Creswell, 2007).

Subjek penelitian

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

Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini, dengan teknik wawancara secara mendalam atau yang biasa disebut (*in depth interview*) langsung agar

mendapatkan sumber data primer dan pemahaman yang terperinci tentang masalah yang ingin diteliti. Wawancara dilaksanakan menggunakan *interview guide*.

Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan Teknik analisis data Miler Huberman 1992 tersebut mencakup tiga kegiatan (Basrowi & Suwandi, 2008), diantaranya yaitu: Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verivikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fact Finding: Analisis Situasi dan Identifikasi Kebutuhan

Program harmonisasi kebijakan di BRI dilatarbelakangi oleh tantangan yang muncul akibat peningkatan jumlah dan kompleksitas kebijakan internal. Dengan banyaknya kebijakan yang harus dipatuhi, pegawai sering kali mengalami kesulitan dalam memahami dan mengikuti semua ketentuan secara konsisten. Kesulitan ini dapat mengarah pada ketidakpastian dan ketidakjelasan dalam penerapan kebijakan. Untuk mengatasi masalah ini, program harmonisasi dirancang sebagai langkah strategis untuk menyederhanakan dan menyelaraskan kebijakan, sehingga mempermudah pemahaman dan implementasi bagi seluruh pegawai di BRI. Pada dasarnya situasi ini umum terjadi pada organisasi atau perusahaan-perusahaan besar seperti Bank Rakyat Indonesia, banyaknya kebijakan yang tumpang tindih dan

tidak lagi relevan menyebabkan terjadinya kebingungan operasional. Maka dari itu adanya program harmonisasi merupakan upaya yang dilakukan BRI untuk mengurangi beban administratif dan memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan lebih selaras dan mudah dipahami oleh seluruh pegawai. Seperti yang disebutkan oleh informan, program ini awalnya diberi nama “sinkronisasi,” yang menekankan pentingnya konsistensi dalam kebijakan internal sebelum akhirnya diubah menjadi harmonisasi. Ini merupakan langkah yang penting bagi BRI dalam mengurangi ketidakefisienan dalam manajemen kebijakan, terutama dengan skala operasi sebesar mereka.

Planning: Perencanaan Strategi Komunikasi

Program harmonisasi kebijakan di BRI dirancang dengan tujuan untuk mempermudah pemahaman karyawan terhadap kebijakan dan prosedur yang ada. Misalnya, jika sebelumnya kebijakan terkait perekrutan pekerja tersebar dalam berbagai dokumen, harmonisasi bertujuan untuk menyederhanakannya menjadi satu dokumen komprehensif. Ini memungkinkan karyawan untuk memahami seluruh proses dari awal hingga akhir dengan lebih mudah, tanpa harus mencari informasi di berbagai sumber yang berbeda. Hal ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa komunikasi dapat membentuk budaya baru. Dalam hal ini, mengenai pembentukan budaya literasi kebijakan.

Program harmonisasi kebijakan di BRI menyasar beberapa lapisan audiens dengan peran dan kepentingan yang berbeda. Audiens primer dari program ini adalah divisi yang mengeluarkan kebijakan (policy owner), yang bertanggung jawab langsung atas pembuatan dan pengelolaan kebijakan. Selain audiens primer, program ini juga ditujukan untuk audiens sekunder yaitu pengguna kebijakan atau karyawan yang akan menerapkan kebijakan dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Dalam meningkatkan kepatuhan dan efektivitas kebijakan, penting untuk melibatkan pengguna dalam proses harmonisasi. Dengan komunikasi yang jelas dan terbuka, pengguna dapat lebih mudah memahami dan mengikuti kebijakan yang baru diterapkan. Program harmonisasi ini tidak hanya berdampak pada pegawai dan divisi tertentu, tetapi juga pada perusahaan dalam konteks yang lebih luas. Dengan harmonisasi kebijakan, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mitigasi risiko, yang mendukung tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Kebijakan yang terintegrasi dengan baik dapat memperkuat organisasi dan mendukung pencapaian hasil yang lebih baik dalam kepatuhan dan mitigasi risiko.

Tagline program harmonisasi kebijakan di BRI mengalami evolusi seiring dengan perkembangan dan pencapaian dalam proses harmonisasi itu sendiri. Pada tahap awal, tagline "Synchronize and Simplify" menekankan dua aspek utama dari program ini: sinkronisasi dan

penyederhanaan kebijakan. Hal ini mencerminkan adanya fokus awal pada pengurangan kompleksitas dan konflik antara kebijakan yang ada serta penyederhanaan proses untuk meningkatkan efisiensi.

Seiring dengan berjalannya waktu dan berkembangnya aktivitas dalam proses harmonisasi, tagline berubah menjadi "Harmony in Policy and Procedure." Tagline ini mencerminkan cakupan yang lebih luas dari program tersebut. Menurut Informan, saat ini harmonisasi mencakup tidak hanya penyelarasan dan penyederhanaan kebijakan tetapi juga proses penggabungan, unifikasi, dan kodifikasi. Hal ini menunjukkan bahwa proses harmonisasi tidak hanya terbatas pada kebijakan tertulis, tetapi juga mencakup aktivitas yang mendasarinya.

Strategi dan taktik program harmonisasi kebijakan di BRI mengalami perkembangan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pada awalnya, strategi utama program harmonisasi kebijakan di BRI fokus pada penggabungan kebijakan yang ada dan sosialisasi kepada policy owner. Langkah ini dirancang untuk mengurangi jumlah kebijakan yang tersebar dan tidak konsisten. Sosialisasi dilakukan secara langsung kepada staff dan division head untuk memastikan bahwa kebijakan yang digabungkan dapat dipahami dengan jelas oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab. Meskipun pendekatan ini merupakan langkah awal yang penting, BRI menyadari bahwa hanya menggabungkan

kebijakan saja tidak cukup untuk mencapai harmonisasi yang efektif.

Seiring berjalannya waktu, BRI mengadopsi strategi yang lebih kompleks, strategi ini tidak sekedar melibatkan penggabungan kebijakan melainkan dapat melakukan penyederhanaan aktivitas yang berkaitan dengan kebijakan tersebut. Strategi ini melibatkan penyederhanaan proses dan aktivitas yang lebih efisien dan harmonis. Dalam kegiatan sosialisasi BRI juga melibatkan user yaitu pegawai yang menerapkan kebijakan sehari-hari, sosialisasi dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti Popcorn Webinar, Popcorn FGD, dan Popcorn Premier.

Strategi ketiga melibatkan komunikasi dengan manajemen tinggi atau Board of Directors (BOD). Melibatkan level direksi dalam rapat dan presentasi membantu mendapatkan dukungan strategis yang diperlukan untuk kesuksesan implementasi program. Dukungan dari manajemen sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan harmonisasi mendapat perhatian dan prioritas yang sesuai di seluruh organisasi. Komunikasi dengan manajemen tinggi dapat meningkatkan pemahaman seluruh divisi dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk mendorong perubahan yang diperlukan dalam implementasi kebijakan.

Strategi ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Littlejohn et al., (2017) bahwa keterlibatan aktif dan umpan balik di seluruh tingkatan organisasi adalah kunci untuk keberhasilan implementasi kebijakan.

Pendekatan ini memastikan bahwa kebijakan dipahami dengan baik di semua tingkat organisasi dan memungkinkan penyesuaian berdasarkan umpan balik yang diterima. Di sisi lain, penggunaan berbagai saluran komunikasi ini memperkuat efektivitas penyampaian pesan dengan menjangkau berbagai preferensi pegawai. Adanya penggunaan berbagai jenis saluran komunikasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa informasi dapat diakses dan dipahami dengan baik oleh seluruh audiens. Dengan demikian, strategi BRI tidak hanya mencakup komunikasi langsung tetapi juga memanfaatkan media yang bervariasi untuk mencapai seluruh pegawai, yang memperlihatkan penerapan prinsip-prinsip komunikasi organisasi secara menyeluruh.

Proses pelaksanaan program harmonisasi kebijakan melibatkan seluruh staf yang menjadi person-in-charge dan liaison officer untuk berbagai divisi. Strategi ini menggarisbawahi pentingnya pembagian tugas yang jelas dan spesifik untuk memastikan setiap area mendapatkan perhatian yang memadai, sejalan dengan Laudon & Laudon, (2014) mengidentifikasi beberapa komponen penting dalam struktur organisasi, salah satunya adalah divisi kerja, dimana adanya pembagian tugas sangat penting untuk mengkoordinasikan tugas yang dilakukan antar unit, serta bagaimana kebijakan dan program dieksekusi. Pembagian tugas yang jelas memungkinkan komunikasi yang lebih efektif antar unit, menghindari

tumpang tindih atau kebingungan dalam melaksanakan kebijakan.

BRI tidak memerlukan alokasi anggaran khusus, melainkan memanfaatkan anggaran existing yang sudah ada, seperti untuk workshop penyusunan kebijakan dan prosedur. Penggunaan anggaran ini, yang meliputi kebutuhan dasar seperti biaya snack atau makan siang selama kegiatan harmonisasi, mencerminkan prinsip efisiensi dalam pengelolaan sumber daya organisasi.

Communicating: Implementasi Strategi Komunikasi

Pemanfaatan media dalam program harmonisasi kebijakan BRI merupakan strategi kunci untuk mencapai audiens yang lebih luas, serta memastikan bahwa pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami dengan baik di semua level organisasi. Berbagai media digunakan untuk menyosialisasikan kebijakan yang diharmonisasikan, seperti Popcorn FGD, Popcorn Premier, dan Popcorn Webinar yang dilakukan secara hybrid, baik secara daring maupun luring di kantor regional. Selain itu, media digital seperti video pendek, sitkom, majalah digital (bulletin), dan komik diunggah di BRIPEDIA, platform internal BRI. Secara keseluruhan, strategi pemanfaatan media ini tidak sekedar memudahkan dalam menjangkau audiens yang lebih luas, tetapi juga mencerminkan pentingnya fleksibilitas dalam pendekatan komunikasi di era digital. Melalui inovasi dalam media komunikasi, BRI mampu meningkatkan efektivitas program harmonisasi

kebijakan, serta memastikan bahwa pesan-pesan penting dapat tersampaikan dengan jelas dan diterima dengan baik oleh semua lapisan organisasi.

Dalam implementasi program harmonisasi kebijakan di Bank Rakyat Indonesia, pengawasan dan kontrol tidak sekedar berkaitan dengan pencapaian target serta efisiensi proses, melainkan juga berkaitan erat dengan strategi komunikasi yang efektif. Pengawasan dan kontrol yang baik memerlukan komunikasi yang jelas dan terstruktur untuk memastikan bahwa semua pihak terkait memahami tujuan, proses, dan kemajuan program.

Evaluation: Evaluasi Program dan Dampak Terhadap Audiens

Secara keseluruhan, evaluasi keberhasilan berdasarkan KPI menunjukkan pencapaian positif dalam implementasi program harmonisasi kebijakan, meskipun tantangan terkait dengan resistensi dan perbedaan preferensi menunjukkan area yang perlu perhatian dan penyesuaian lebih lanjut.

Dampak program harmonisasi kebijakan terhadap pemahaman dan perilaku audiens di BRI menunjukkan hasil positif dengan peningkatan aksesibilitas dan integrasi informasi. Hal ini menunjukkan adanya sistem komunikasi yang terorganisir dapat meningkatkan efektivitas pemahaman dan penerimaan kebijakan oleh pengguna. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Hardana & Dahesihsari (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang dapat mengelola dan mengintegrasikan informasi secara sistematis atas seluruh perubahan yang dialaminya akan lebih efektif dalam mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan pemahaman kebijakan di antara anggotanya. Dalam hal ini BRI menggunakan BRIPedia sebagai media komunikasi yang terorganisir akan memudahkan pegawai dalam mengakses berbagai kebijakan untuk mengurangi kebingungan dan meningkatkan pemahaman. Dengan adanya dampak positif dan signifikan terhadap pemahaman pegawai, dapat dikatakan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan berjalan dengan baik. Sejalan dengan teori kendali organisasi yang dikemukakan oleh Little John & Foss menyatakan bahwa komunikasi dapat menjadi kendali terhadap perilaku pegawai. Dalam hal ini kendali berupa panduan organisasi dan kebijakan formal atau kendali birokrasi.

Program harmonisasi kebijakan yang dilakukan di Bank Rakyat Indonesia bertujuan untuk menyelaraskan serta menyederhanakan berbagai kebijakan-kebijakan agar lebih mudah diikuti dan dipahami oleh pegawai. Adapun evaluasi manfaat dari program ini berkaitan dengan beberapa aspek seperti produktivitas, motivasi kerja, budaya organisasi, loyalitas, pengurangan potensi konflik, kesalahan kerja, kualitas komunikasi, keseriusan kerja, dan ketelitian kerja.

KESIMPULAN

Penelitian dilakukan untuk menganalisis perencanaan dan implementasi strategi komunikasi program harmonisasi kebijakan di BRI melalui pendekatan model perencanaan komunikasi Cultip Center dengan empat tahapan utama, yakni fact finding, planning, communicating, dan evaluation. Masing-masing tahapan ini memberikan gambaran mengenai bagaimana BRI merumuskan, mengomunikasikan, dan mengevaluasi kebijakan agar dapat dipahami dengan baik oleh audiens internal, serta bagaimana dampak dari program tersebut terhadap pemahaman dan perilaku audiens. Melalui analisis yang mendalam, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan teoritis terkait penerapan komunikasi organisasi, namun juga implikasi praktis untuk peningkatan keberhasilan program serupa di masa depan.

Dari hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Analisa situasi menunjukkan terdapat banyaknya kebijakan yang tumpang tindih, sulit diakses, dan kurang terkoordinasi antar divisi. Temuan dari analisis situasi menunjukkan bahwa banyak kebijakan yang saling bertabrakan karena dikeluarkan secara terpisah oleh berbagai divisi tanpa koordinasi yang memadai. Oleh karena itu, program harmonisasi ini sangat diperlukan untuk meningkatkan konsistensi kebijakan, memudahkan

akses bagi seluruh karyawan, dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan yang berlaku, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

2. Program harmonisasi kebijakan BRI bertujuan untuk memastikan seluruh pegawai memahami dan menerapkan kebijakan dengan konsisten. Proses ini melibatkan perumusan tujuan yang spesifik, penyusunan pesan utama yang jelas, serta penggunaan media komunikasi internal seperti BRIpedia untuk menyebarkan informasi secara efektif. Selain itu, strategi pemilihan saluran komunikasi difokuskan pada kemudahan akses dan keterlibatan pegawai. Perencanaan juga mencakup alokasi anggaran, penentuan timeline, serta pengelolaan sumber daya yang efisien, sehingga program berjalan sesuai jadwal dan mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan.
3. Strategi komunikasi dalam program harmonisasi kebijakan di BRI dilakukan melalui pemanfaatan berbagai media internal seperti BRIpedia. Media ini memudahkan akses dan pemahaman kebijakan bagi seluruh pegawai. Untuk memastikan keberhasilan strategi komunikasi, dilakukan pengawasan dan kontrol yang ketat melalui evaluasi berkala dan

pelaporan triwulanan dalam Rencana Kerja Fungsional (RKF). Pendekatan ini memastikan bahwa kebijakan disampaikan secara efektif, terpantau, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan selaras.

4. Evaluasi program harmonisasi kebijakan di BRI menunjukkan bahwa program ini berhasil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan memberikan dampak positif signifikan terhadap audiens. Program ini berhasil memenuhi KPI dengan menyederhanakan dan menyelaraskan kebijakan, yang meningkatkan pemahaman dan penerimaan

oleh pengguna. Dampak positif tercermin dalam peningkatan pemahaman audiens mengenai kebijakan dan prosedur. Evaluasi manfaat menunjukkan adanya peningkatan pada produktivitas kerja, motivasi, dan budaya organisasi, berkat akses yang lebih mudah ke informasi kebijakan dan integrasi yang lebih baik dari berbagai saluran komunikasi. Meskipun terdapat tantangan dalam penerimaan dan integrasi, manfaat keseluruhan program ini memperlihatkan kemajuan yang substansial dalam meningkatkan kualitas kerja dan mengurangi potensi konflik di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (n.d.). Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 16(1).
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. PT Rineka Cipta.
- Cangara, H. (2014). *Perencanaan & Strategi Komunikasi* (Revisi). Rajawali Pers.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications Inc.
- Faules, D. F., & Pace, R. W. (2005). *Komunikasi Organisasi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Hardana, L. D., & Dahesihsari, R. (2021). Penyusunan Panduan Mandiri Pengembangan Kompetensi Agen Perubahan Internal: Strategi Meretas Batasan dan Mengelola Perubahan Secara Efektif. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*, 10(2), 69–86.
- Irawan, B. M., Fauji, A. A., & Nurdiansyah, D. H. (2023). Pola Komunikasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Program Kerja Di Futsal Ekonomi Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(7).
- Iskandar, D. (2021). *Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Loyalitas Kerja Pegawai*. Persepsi: Communication Journal 4(1).
- Laudon, K. C. ., & Laudon, J. P. . (2014). *Management information systems : managing the digital firm*. Pearson Education.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Teori Komunikasi: Theories of Human Communication* (9th ed.). Salemba Humanika.

