BAB IV

ANALISA DATA

A. Temuan Penelitian

1. Komunikasi Organisasi PT. Moment Global Internasional Dalam Menangani Krisis Keterlambatan Produk Kepada Stokis

Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan analisis yang dilakukan oleh peneliti dari hasil wawancara dengan obyek. Yang mana data-data diperoleh dari beberapa informan yang telah dipilih selama penelitian berlangsung. Selain itu juga bermanfaat untuk menjelaskan kebenaran temuan penelitian. Analisis data ini telah dilakukan sejak awal penelitian dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan.

Pada observasi ini peneliti mencoba melakukan pengamatan tentang Strategi komunikasi organisasi PT. Moment Global Internasional. Pada dasarnya, strategi merupakan rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan, baik jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. Dalam merumuskan strategi diperlukan analisis terhadap lingkungan baik intern maupun jangka pendek yang meliputi: peluang, ancaman, tantangan, kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bersangkutan. Sehubungan dengan hal tersebut strategi membutuhkan keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah untuk mencapai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan perusahaan. Dengan strategi, rancangan dibuat untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah – langkah yang tepat.

Komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling ketergantungan satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Dalam startegi komunikasi organisasi peneliti melihat, ada tujuh kunci yang dilaksanakan oleh Perusahaan Moment yaitu:

a. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain. Dalam hal ini PT. Moment melakukan strategi *Face to Face* kepada para stokies maupun member di setiap tanggal 3 pada awal bulan yang merupakan acara LBM *(Leader Branch Meeting).*

b. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang obyek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam hal ini di beberapa event yang diselenggarakan oleh PT. MGI, perusahaan selalu memberikan pesan berupa promo-promo yang akan berlaku dalam penjualan. Dengan demikian tingkat kepuasan pelanggan dan member meningkat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di beberapa kesempatan/acara kemerdekaan, lebaran haji, natal, dan tahun baru, Moment selalu mengeluarkan promo-promo tersebut. Tujuannya adalah memberikan hal-hal terbaru agar para member tidak berhenti untuk selalu percaya kepada perusahaan.

c. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

Di dalam PT. Moment, struktur organisasinya sangat baik. Bisa dikatakan demikian karena masing-masing dari bagian organisasi tersebut memiliki tugasnya masing-masing. Mereka melakukan revisi/rapat di setiap minggunya. Baik dari cabang Makassar atau Jakarta. Biasanya, para pemimpin melakukan rapat dengan divisi-divisi yang berada diluar pulau Jawa menggunakan *video call*. Sehingga bukan hanya PT. Moment Global Internasional malakukan inovasi-inovasi baru melainkan mereka juga menggunakan teknologi sebagai sarana penunjang komunikasi organisasi tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Keadaan saling Ketergantungan

Hal ini telah menjadi sifat dalam organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian yang lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

Perusahaan Moment memberikan kebijakan-kebijakan yang membuat pendistribusian barang kepada stokies berjalan dengan lancar, agar tidak kembali terjadi krisis pendistribusian barang di mana komunikasi yang belum terlalu efektif. Moment mensentralisasikan pendistribusian barang ke seluruh Indonesia menggunakan ekspedisi pandu logistik. Mengapa PT. MGI melakukan setralisasi agar, meminimalisir kerusakan pada produk, memberikan pelayanan yang prima kepada para stokies, dan dengan demikian dapat meminimalisir pengeluaran biaya yang membludak.

Dengan bekerja sama dengan pandu logistik, PT. MGI membuat produk-produk sampai di tangan para stokies tepat pada waktunya.

e. Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubunngan perlu dipelajari. Sikap, *skill*, dan moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.

Salah satu strategi komunikasi organisasi dalam perusahaan Moment sendiri adalah, selalu menjaga hubungan baik itu internal perusahaan, ataupun eksternal dengan para stokies, member, dan jasa pengiriman barang, Bank mandiri yang telah membantu pekerjaan perusahaan itu sendiri.

f. Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan juga komponen lainnya seperti tujuan, produk, dan lainnya.

Di dalam membuat kebijakan ataupun keputusan PT. Moment merangkul semua divisi untuk turut adil dalam mengembangkan visi dan misi perusahaan tersebut. Memiliki staf-staf yang terbaik PT. Moment mampu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berinovasi dengan sempurna. Megeluarkan produk-produk yang berkualitas, serta membuat 3 kali event besar yang mana event tersebut menelan biaya yang cukup besar.

g. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima dari pada informasi yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka.

Ketidakpastian berdampak kepada kepercayaan konsumen dengan perusahaan, ini merupakan awal dari sebuh krisis. Di mana banyak oknum yang telah menjual harga produk dibawah peraturan yang telah dikeluarkan oleh perusahaan. Hal inilah membuat perusahaan semakin berkerja keras untuk menunjukan bahwa produk asli hanya dijual oleh perusahaan dan stokies resmi. Sehingga di kemudian hari diharapkan oknum yang telah memalsukan produk, menurunkan harga, dan masyarakat dapat menilai mana yang layak mereka percaya.

Krisis adalah suatu kondisi yang tentunya tidak diharapkan terjadi dalam suatu perusahaan. Namun demikian ternyata krisis dapat melanda berbagai perusahaan tanpa pandang bulu jika manajemen perusahaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang bersangkutan berjalan kurang efektif. Dalam konteks ini, perusahaan yang memiliki keuntungan, bidang usahanya besar dan terkenal belum tentu menjaminan terhindar dari krisis. Maka dari itu PT. Moment Global Internasional sadar bahwa strategi komunikasi organisasi perusahaan harus benar-benar kuat baik didukung oleh internal dan eksternal hal ini berkaitan dengan selalu transparan kepada para member/stokies dan transparan kepada seluruh internal perusahaan. Sehingga krisis dapat dicegah di kemudian hari.

2. **Komunikasi internal dan eksternal yang dilakukan PT. Moment Global Internasional kepada stokies ketika terjadinya krisis keterlambatan produk.**

Komunikasi organisasi dalam proses penyampaian pesan atau informasi yang dilakukan oleh para pemimpin atau manajer, misalnya yang bertindak sebagai komunikator, memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan peran yang sedang dia lakukan.

Manajer/pihak manajemen dapat mengkomunikasikan sehingga seluruh karyawan mengetahui kebijakan yang diambil oleh top manajemen (pemimpin organisasi) dan banyak cara pula untuk berkomunikasi baik dengan publik internal maunpun dengan publik eksternal yang itu tergantung pada pemimpin organisasi dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

publik atau khalayak yang di tuju sehingga dapat menciptakan hubungan baik. Dengan kata lain banyak sekali cara-cara yang telah dilakukan PT. Moment Global Internasional.

Memperhatikan beberapa sebab timbulnya krisis perusahaan yang dapat dikatakan cukup kompleks, karena menyangkut baik faktor internal maupun eksternal. Dalam konteks ini, krisis di perusahaan harus ditangani dengan manajemen krisis, khususnya strategi penanganan krisis dengan komunikasi yang dilakukan perusahaan pada stokies ketika terjadinya krisis:

a. Kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan

   Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang transparan, di mana PT. Moment selalu melakukan keterbukaan apabila terjadi krisis baik itu krisis pendistribusian barang maupun krisis yang lainnya. Perusahaan dituntut untuk mampu menunjukan kepada para member, mengenai kebijakan-kebijakan yang inovatif seperti selalu memberikan informasi terbaru baik itu didalam internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Contoh: keputusan untuk membuat Event Success Seminar disaat berbagai macam krisis melanda perusahaan, maupun krisis ekonomi. Penyampaian pesan komunikasi untuk mengumpulkan para member dari seluruh Indonesia agar terus bertahan di perusahaan Moment dan untuk selalu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

percaya bahwa Moment akan terus berinovasi agar tidak mengecewakan para member/stokies.

b. Kemampauan untuk melihat ke masa depan

PT. Moment selalu mengajak para member untuk terus maju, melihat masa depan, tanpa memandang kebelakang. Saat terjadinya krisis pendistribusian barang, PT. MGI berusaha untuk berinovasi menghadirkan sentralisasi pengiriman barang agar, produk yang telah dibayar oleh para stokies, hari itu juga akan sampai ditangan para stokies.

c. Kemampuan berfikir strategis dan menyeluruh

Seorang manajer dalam semua organisasi besar harus memiliki tingkat kepekaan yang tinggi. Bukan hanya didalam perusahaan saja memiliki kepekaan, tetapi seorang manager harus memiliki jurus jitu untuk bisa mengambil hati para stokies. Berfikir strategis apa yang membuat para stokies akan selalu bertahan didalam perusahaan Moment. Hal ini dibuktikan dari pemberian penghargaan kepada stokies ataupun member-member yang lolos kualifikasi.

d. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain

Perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi, sehingga inovasi di informasikan melalui beberapa media massa, seperti Facebook, E-mail, Twitter, Instagram, Event, dan Seminar. Banyak sekali cara perusahaan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkomunikasi dengan para stokies, apabila terjadi masalah pengiriman, para member juga dapat menghubungi CS PT. Moment, dan bisa juga meminta resi pengiriman produk kepada perusahan, sehingga para member dapat melacak produk itu sudah sampai didaerah mana.

e. Kemampuan mental yang mantap serta dewasa dalam emosi.

Perusahaan yang besar adalah perusahaan yang terus maju tanpa memandang kebelakang. Salah satunya yang dilakukan oleh PT. Moment Global internasional. Belajar dari perusahan *Multilevel Marketing* yang lain. PT. Moment tidak ingin perusahaanya hanya untuk sesaat, maka dari itu perusahaan terus meningkatkan kualitas dari segi internal seperti karyawan, staf, manager. Dan dari segi eksternal yaitu para member yang harus terus memiliki visi misi yang sama dengan perusahaan.

Penanganan krisis di perusahaan harus dilakukan dengan strategi yang matang, agar sekali pun suatu krisis datang atau terjadi secara tiba-tiba mudah untuk diatasi. Sebenarnya, strategi penanganan krisis yang paling efektif adalah mengantisipasi terjadinya ledakan krisis dengan menerapkan *Early Warning System* yang baik. Dalam konteks ini, mencegah timbulnya krisis jauh lebih baik, namun demikian dalam kondisi tertentu timbulnya krisis sulit dihindari dan harus dihadapi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jika demikian, perusahaan segera menanggulangi secara professional dengan menyusun/merumuskan strategi penanganan krisis berdasarkan informasi yang akurat, dan komunikasi yang sehat.

B. Konfirmasi temuan dengan Teori

Fenomena penelitian dengan tema Komunikasi Organisasi PT. Moment Global Internasional strategi manajemen krisis dalam menangani krisis pendistribusian barang menemukan beberapa penemuan dalam penelitian. Dan di mana penelitian ini akan dipadukan dengan teori yang telah dipilih oleh peneliti.

Teori yang relevan dengan temuan di atas adalah Teori *Situasional Crisis Communication* yang mana dapat menjadi pedoman dasar menerapkan strategi komunikasi dalam situasi krisis. Teori ini dapat diterapkan untuk melindungi reputasi organisasi.

Organisasi dikatakan mempunyai reputasi yang baik jika dapat memenuhi harapan-harapan publik. Dari beberapa penelitian disimpulkan bahwa organisasi yang mempunyai reputasi yang baik berarti mempunyai legitimasi dimasyarakat.

Teori ini mengklasifikasikan publik menjadi dua kategori. Kategori ini dibagi berdasarkan cara publik mengkomunikasikan ide-ide dan bagaimana mereka cenderung untuk menanggapi masalah ini. Dengan demikian, teori ini adalah model alternatif untuk mengukur opini publik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yang mana digunakannya untuk mengungkapkan perilaku komunikasi publik yang muncul dari masalah tanggung jawab sosial perusahaan.

Oleh karena itu teori ini dapat membantu perusahaan untuk:

1. Untuk mengidentifikasi respon para member perusahaan harus mengidentifikasi bagaimana tanggapan stokies(member) terhadap pesan yang disampaikan oleh Perusahaan tersebut. Dari proses identifikasi, perusahaan mungkin dapat memperoleh informasi yang digunakan untuk menentukan baik kategori strategi komunikasi publik atau relevan.
2. Untuk mengarahkan semua strategi menghadapi krisis yang berorientasi pada para stokies. Hal ini berarti bahwa semua strategi harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan para stokies dan membantu mereka untuk menghindari ancaman, fisik dan psikologis(dalam hal ini dimaksud menumbuhkan rasa survive kepada para member (stokies) yang tetap setiap dengan PT. MGI.
3. Merencanakan serta melaksanakan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang untuk menciptakan dan sekaligus meningkatkan pengertian dan pernahaman terhadap obyek, kegiatan, metode, dan masalah yang dihadapi. Dari sinilah perusahaan dituntut untuk terus berinovasi melaksanakan kebijakan-kebijakan, seperti terus memantau perkembangan proses pendistribusian produk kepada stokies.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikasi yang efektif dalam organisasi menjadi hal sangat penting, seperti halnya aliran darah bagi suatu organisasi, dan kesalah pahaman dalam berkomunikasi memberi kontribusi yang dapat disamakan dengan rusaknya sistem peredaran darah dalam lebih dari satu organisasi. Komunikasi menjadi faktor terpenting bagi organisasi dalam mendapatkan informasi.

Oleh karena ini, menurut informan Heru Widodo, komunikasi bersifat penting baik untuk berkomunikasi dengan internal perusahaan ataupun berkomunikasi dengan eksternal perusahaan. Dari penggabungan hasil penelitian dengan teori SCC dinyatakan bahwa, perusahaan yang memiliki manajemen yang baik tidak akan menggalami kegoyangan dalam perusahaan sehingga apabila terjadi krisis, sebuah perusahaan telah mengeluarkan strategi kebijakan yang menguntungkan baik untuk perusahaan sendiri maupun untuk stokies.

Sebagai penunjang keberhasil berkomunikasi , PT. MGI memiliki struktur organisasi yang sangat baik sehingga komunikasi dan bagian-bagian divisi yang sudah ditentukan di dalam organisasi dilaksanakan sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan. Komunikasi berfungsi untuk menentukan tentang apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, besaran, dan kewenangan, menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya, serta mengalokasikan manusia, mesin, metode, dan teknik dalam organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa, PT. Moment Global Internasional telah berusaha untuk terus menggapai visi dan misi perusahaan. Selalu berinovasi untuk melayani para member/stokies perusahaan, dan memberikan pelayanan penuh yang sudah dirancang dengan tepat.

Dalam teori SCC mengatakan bahwa organisasi yang berkarakter adalah organisasi yang memperhatikan kepentingan komunitasnya. Pentingnya membangun karakter akan semakin tampak ketika organisasi dalam situasi krisis. Teori SCC menekan pentingnya menempatkan publik sebagai prioritas utama dalam manajemen krisis. Dalam upaya melindungi reputasi organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan juga harus memiliki strategi komunikasi krisis dapat dirancang untuk:

1. Mengurangi resiko muncul kepanikan publik.
2. Mengurangi kekhawatiran yang dirasakan publik.
3. Mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya diawal-awal krisis.
4. Melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus public di media massa.
5. Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan, dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan.
6. Didesain untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi.

Dari ke 6 strategi yang telah dilaksanakan oleh PT. Moment Global Internasional ini, menunjukan bahwa komunikasi memegang peranan penting atas berhasil tidaknya mengatasi krisis. Setiap krisis pasti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menimbulkan krisis informasi. Kegagalan dalam menyediakan informasi merupakan awal kegagalan mengontrol krisis. Maka dari itu PT. MGI selalu mengadakan LBM, Event seminar di seluruh Indoensia sebagai awal pencegahan krisis yang akan terjadi di kemudian hari.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id