ABSTRAKSI

Fokus utama penelitian ini adalah pada komunikasi organisasi yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan Surabaya Trade Services (STS) di PT. Bank Central Asia, Tbk.dalam rangka mengkomunikasikan perubahan budaya organisasi yang baru. Penelitian mengenai strategi komunikasi organisasi dari sisi manajemen penting untuk diteliti karena hambatan atau gangguan komunikasi seringkali muncul di tingkatan atas, yakni manajemen. Di era globalisasi yang bergerak dinamis, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap bermacam ketidakpastian yang tidak terelakkan seperti melakukan perubahan budaya organisasi yang terjadi di STS guna mengimbangi ketatnya persaingan bisnis. *Kaizen* yang merupakan budaya Jepang yang diadopsi menjadi budaya organisasi STS yang baruadalah salah satu strategi manajemen untuk meningkatkan daya saingnya melalui pengembangan sumber daya manusia. STS menjadi *pilot project*manajemen dalam mengimplementasikan *Kaizen* sebagai perubahan terencana yang nantinya dijadikan tolak ukur manajemen untuk mengukur keberhasilan *Kaizen* di BCA. Beberapa strategi komunikasi dapat digunakan manajemen dalam berkomunikasi mengenai perubahan kepada para karyawannya, yang oleh Clampitet.al (2000) dikategorikan menjadi lima, yaitu: *Spray&Pray*, *Tell&Sell*, *Undercore&Explore*, *Identify&Reply*, dan *Withhold&Uphold*. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif tipe deskriptif dengan metode studi kasus, serta menggunakan wawancara mendalam, analisis dokumen (dokumentasi) serta observasi partisipan di STS sebagai teknik pengumpulan datanya.

Temuan penelitian ini adalah terdapat dua tahapan mengkomunikasikan perubahan yang dilakukan manajemen STS. Dalam tahapan awal, karyawan STS tidak memiliki pengetahuan akan *Kaizen*, sehingga manajemen menjadi pihak yang aktif dalam penyampaian pesan. Untuk itu, manajemen menggunakan strategi *Tell&Sell* yang dominan pada tahapan awal. Selanjutnya, ketika karyawan telah memiliki pengetahuan terbatas akan *Kaizen* sebagai akibat dari paparan informasi dari manajemen, tahapan lanjutan terjadi saat karyawan didorong untuk berpartisipasi aktif melalui penggunaan strategi *Underscore&Explore.*

Kata Kunci : komunikasi organisasi, *change process*, *Kaizen.*

ABSTRACT

The primary focus of this research is organizational communication made by management to its staffs in Bureau Surabaya Trade Services (STS) in Bank Central Asia in term of communicating a new organizational culture's change. Research on organizational communication strategy from managerial level is crucial since the problem of communication comes from the top. Organization is required to catch the opportunity in dynamic competitive global industry by facing undeniable uncertainty as make changes on its organizational culture. *Kaizen* become management's strategy in winning competition coming from Japan to be adopted in STS as a new organizational culture. STS to be management pilot project in implementing *Kaizen* as part of planned change which later it is going to be success implementation measurement in BCA wholly. Some of strategies for communication planned change from management to its staffs formulated by Clampit et.al (2000) are: *Spray & Pray*, *Tell & Sell*, *Underscore & Explore*, *Identify & Reply*, and *Withhold & Uphold*. Research approach used here is descriptive qualitative by using case study method. In depth interview, document's analysis and participant observatory get to be data technique.

There are two stages in communicating change made by STS management which on each stage, they use different organizational communication strategy. In the beginning first stage, management is active party transmitting message. So, the use *Tell & Sell* strategy prominent used by management as the staffs have no knowledge over the message. Later on the next stage that the staffs already has limited background over *Kaizen* as consequences of management's information, strategy *Underscore & Explore* is used as shown in active participation of STS staffs.

Keywords: organizational communication, change process, *Kaizen.*