

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Budaya perusahaan merupakan tema yang menarik untuk dibahas lebih mendalam. Fenomena budaya yang marak diperbincangkan oleh para ahli sekitar tahun 1980-an. Awal mula pembahasan budaya perusahaan setelah munculnya tulisan Andrew Pettigrew yang berjudul “*on studying organizational culture*” yang dimuat *administrative science quartely* pada tahun 1979 (Sobirin, 1997:22). Tulisan Andrew Pettigrew membawa perubahan paradigma dalam memandang organisasi tidak hanya dari aspek formalnya saja namun terdapat aspek informal yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan sistem kontrol sosial di dalam organisasi sehingga anggota organisasi tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama. Dengan kebudayaan yang relatif sama tersebut diharapkan berdampak pada perilaku dan *ways of thinking* para anggota yang lain. Pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat lebih efektif karena perusahaan berhasil menciptakan pengendalian sistem sosial terhadap anggotanya melalui budaya perusahaan.

Ary Ginanjar Agustian (2002:161-162) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki “ruh”-nya sendiri, yang disebut *corporate culture*. Keyakinan bersama itulah yang menjadi kunci sukses suatu perusahaan sehingga seluruh

elemen yang ada dapat berfungsi optimal. Budaya perusahaan juga diperkirakan akan menjadi suatu faktor penting, bahkan dari faktor ekonomi lainnya dalam menentukan sukses sebuah perusahaan (Ancok, 2003:28 -30). Hal ini disebabkan karena budaya perusahaan yang buruk, seperti tidak peka terhadap perubahan lingkungan bisnis, tidak mau berubah, bertahan dengan pola pikir lama dan pola kerja lama adalah faktor utama yang menyebabkan kemunduran perusahaan.

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu perusahaan. Apabila pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapa pun bagusny suatu bangunan, pondasi tersebut tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Budaya perusahaan (Robbins, 2002:43) merupakan faktor baik dalam pembentukan kinerja karyawan yang sesuai visi dan misi perusahaan, sehingga dapat menghasilkan perusahaan yang kuat dan mampu bersaing. Pada umumnya perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mempunyai budaya kerja yang kuat. Robbins (2002:282), menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memberikan karyawan pemahaman jelas dari tugas-tugas yang diberikan dan berpengaruh terhadap perilaku anggotanya, termasuk motivasi berprestasinya.

Budaya perusahaan dapat memberikan manfaat maksimal apabila perusahaan berhasil menanamkan nilai-nilai atau kebiasaan yang sama pada setiap karyawan sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan sehat untuk mendukung motivasi dalam berprestasi. Lingkungan kerja

yang sehat dapat membantu kreativitas dan komitmen yang tinggi dari karyawan sehingga mampu mengakomodasi perubahan ke arah yang positif (Kotler dan Heskett, 1997:10). Karyawan yang mempunyai kreativitas dan komitmen tinggi akan berusaha meningkatkan motivasi berprestasinya agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, karyawan yang mempunyai kualitas baik, mampu berperilaku sesuai budaya perusahaan, bermotivasi prestasi tinggi, dan mampu bekerja sama akan menjadi kunci keberhasilan bagi perusahaan sehingga diperlukan adanya peran dari semua pihak yang mampu memberi dorongan dan mengarahkan karyawannya pada tujuan yang diinginkan perusahaan (Gomes, 2003:179).

Pentingnya budaya perusahaan menyebabkan perlunya keterlibatan semua aspek organisasi di dalam perusahaan. Salah satu peran yang penting dalam mengkomunikasikan perusahaan yaitu *public relations*. Perubahan dan perkembangan dunia *Public relations* (PR) merupakan suatu keharusan seiring dengan tantangan yang ada di dunia bisnis. Di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, praktisi PR memiliki berbagai macam peran, yaitu teknisi komunikasi, penentu ahli, fasilitator komunikasi, dan fasilitator pemecah masalah yang harus berlandaskan etika dan moral yang tinggi.

Salah satu peran yang penting yaitu peran komunikasi. Demikian halnya dengan *internal public relations*. Target kegiatan PR dalam konteks ini adalah menjaga suasana diantara para karyawan di dalam badan atau perusahaan. Tujuan strategi komunikasi *public relations* yaitu menciptakan

komunikasi efektif, keserasian hubungan antara pimpinan dan bawahan, baik secara horisontal maupun vertikal, sehingga dapat memperkuat tim kerja perusahaan. Dengan adanya peran *internal public relations* dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan akan mampu meningkatkan dan mengembangkan kinerja perusahaan.

Pentingnya mengkomunikasikan budaya perusahaan berkaitan dengan tujuan perusahaan. Tanpa adanya komunikasi tentang budaya perusahaan maka akan terjadi kekacauan dalam organisasi, karena apa yang diinginkan perusahaan tidak dapat dimengerti oleh sekumpulan individu yang lain dan hasil yang diinginkan tidak dapat diwujudkan dengan maksimal. Selain itu, budaya perusahaan juga sangat bergantung dengan visi dan misi perusahaan sehingga perlu untuk mengkomunikasikan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Thomas Pujo Widiyanto sebagai wartawan Kompas, didapatkan bahwa karyawan memiliki budaya perusahaan yang rendah sehingga berpengaruh terhadap kontribusi yang diberikan pada perusahaan. Keahlian, kemampuan, dan motivasi berprestasi yang tinggi merupakan unsur penting yang harus dimiliki karyawan agar perusahaan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan, akan tetapi hal tersebut belum bisa menjadi maksimal jika karyawan belum memiliki budaya yang sama. Budaya yang berlaku memberikan keuntungan dalam hal menentukan etika kerja, memberi arah pengembangan, meningkatkan produktivitas dan kreativitas, meningkatkan kinerja dan motivasi

karyawan, serta mengembangkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan.

Harian Umum Kompas menerapkan strategi komunikasi yang dijalankan oleh *public relations* dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang perlu dikomunikasikan terdiri dari budaya lama maupun budaya baru. Budaya lama merupakan kebiasaan atau tradisi perusahaan yang sudah lama diterapkan untuk meningkatkan kinerja kerja. Berbeda halnya dengan budaya baru yang merupakan suatu budaya atau kebiasaan yang baru muncul dikarenakan beberapa kondisi sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan totalitas dalam bekerja. Tujuan menerapkan budaya perusahaan adalah untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Demikian halnya dengan budaya baru yang merupakan salah satu kontribusi dalam meningkatkan pelayanan di perusahaan Kompas.

Dari hasil wawancara yang dilakukan di Kompas dengan Nugroho F. Yudho sebagai manajer *Public Relations* didapatkan bahwa budaya lama yang masih tetap diterapkan di Kompas yaitu bekerja keras, terus melakukan perbaikan diri, penekanan layanan pada pelanggan, berperilaku seperti pedagang ketimbang pegawai, tidak boros, kinerja kerja tepat waktu, kepedulian sejati pada karyawan, pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah, memberikan berita yang menarik dan aktual. Budaya lama tersebut merupakan budaya yang masih diterapkan sampai saat ini. Selain itu, adanya perubahan atau perbaikan budaya lama menjadi budaya baru

dikarenakan kondisi yang tidak mendukung kinerja perusahaan. Salah satu budaya baru saat ini yaitu produktif dengan teknologi baru dan peralatan yang baik. Hal ini disebabkan dengan teknologi baru serta peralatan yang baik akan memberikan kinerja yang lebih produktif. Peralihan budaya lama ke budaya baru dalam hal teknologi disesuaikan dengan tujuan perusahaan yaitu untuk meningkatkan hasil kinerja perusahaan yang lebih baik.

Pada penelitian ini budaya perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh anggota perusahaan, dikarenakan budaya perusahaan berkaitan dengan seluruh anggota perusahaan baik top manager, middle manager maupun staf/karyawan. Hal inilah yang melatarbelakangi mengapa peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian ” Strategi *Internal Public relations* dalam Mengkomunikasikan Budaya Perusahaan di Harian Umum Kompas”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah” bagaimana strategi *internal public relations* dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan di Kompas”?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi *internal public relations* dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan di Kompas

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfat Praktis

- a) Bagi Perusahaan, secara praktis penelitian ini dapat memberikan bahan masukan dan pengetahuan kepada seluruh karyawan Kompas mengenai bagaimana strategi internal Public Relations dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan.
- b) Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti, khususnya dalam mengetahui strategi internal Public Relations dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan di Kompas.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya khususnya mahasiswa jurusan Ilmu Komunikasi sehingga dapat menunjang perkembangan dalam bidang ilmu komunikasi. Dan dapat menggambarkan secara garis besar mengenai Public Relations atau Hubungan Masyarakat kepada semua pihak yang terkait, khususnya yang akan meneliti strategi internal Public Relations dan budaya perusahaan.

E. Landasan Teori

1. Strategi Komunikasi *Public relations*

a. Pengertian *Public relations*

Istilah Humas merupakan terjemahan dari istilah *Public relations* yang biasa disingkat PR. *Public relations* telah dikenal luas dan sudah dipergunakan oleh lembaga-lembaga resmi maka sukar untuk diganti dengan istilah yang baru meskipun lebih tepat (Effendi, 1993:8). Pengertian *Public relations* menurut *The International Public relations Association (IPRA)*: “*Public relations* adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerjasama; melibatkan manajemen dalam menghadapi persoalan atau permasalahan, membantu manajemen untuk mampu menanggapi opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penggunaan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama” (Ruslan, 2003:16).

Definisi tersebut di atas adalah definisi yang paling lengkap dan akomodatif terhadap perkembangan dan dinamika Humas atau *Public relations*. Sebab, terdapat aspek yang cukup penting dalam

Public relations, yaitu teknik komunikasi dan komunikasi yang sehat dan etis.

Menurut Cutlip, Center dan Brown mendefinisikan *Public relations* adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan dan tata cara seseorang atau organisasi demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik (Effendy, 1993:116) Sedangkan dalam buku: “Manajemen *Public relations*”, yang dikutip oleh Rhenald Kasali, yang menekankan tanggung jawab yang lebih spesifik tentang *Public relations* yang diberikan *Public relations News*: ” *Public relations* adalah manajemen yang melakukan evaluasi terhadap sikap-sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur seseorang/sebuah perusahaan terhadap publiknya, menyusun rencana serta menjalankan program-program komunikasi untuk memperoleh pemahaman dan penerimaan publik.” (Kasali, 1994:7).

Berbagai pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Public relations* adalah filsafat manajemen yang bersifat sosial dan merupakan komunikasi dua arah yang menunjang dalam pengambilan kebijakan yang kemudian disampaikan kepada publik sehingga memperoleh saling pengertian dan tercipta jalinan yang baik berdampak pada terciptanya pandangan positif pada perusahaan

b. Pengertian Strategi Komunikasi Internal

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Umar (2005:31), “strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang befokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang bersifat lebih khusus, misalnya dua orang pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut “Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incemental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hamper selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”(Umar, 2005:31).

Sedangkan menurut David (2006, p.17), “strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat

atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk 5 tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan

Strategi komunikasi internal adalah strategi yang dilakukan atasan/pimpinan terhadap pegawai secara timbal balik. Menurut Effendy (1993:17) menyatakan bahwa strategi internal terbagi atas 2 yaitu :

1. Strategi komunikasi internal secara vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*).

Dalam proses komunikasi vertikal tersebut pimpinan atau manajer memberikan instruksi, petunjuk, pengarahan, informasi, penjelasan dan lain-lain kepada bawahannya. Dalam pada itu, bawahan memberikan laporan, gagasan, saran dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam manajemen penting sekali, oleh karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan, proses manajemen besar kemungkinan

tidak berjalan sebagaimana tidak diharapkan. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, gagasan, atau saran dari para pegawai bawahan sebagai petunjuk efektif tidaknya dan efisien tidaknya kebijaksanaan yang telah dilakukan.

Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara manajer sebagai pimpinan tertinggi dengan seluruh pegawai, bisa juga melalui kepala biro, bagian atau seksi.

Komunikasi vertikal yang timbal balik dua arah merupakan pencerminan *kepemimpinan demokratis (democratic leadership)*, suatu jenis kepemimpinan yang terbaik diantara jenis-jenis kepemimpinan lainnya.

Untuk memperoleh kejelasan mengenai hubungan komunikatif yang bagaimana sebaiknya diantara manajer dengan staf atau dengan bawahan, dapat ditelaah konsep yang dikembangkan oleh Profesor Joseph Luft Harry Ingham, yakni apa yang dikenal sebagai Johari Window

<p>I</p> <p>OPEN AREA</p> <p>Known by ourselves and known by others</p>	<p>II</p> <p>BLIND AREA</p> <p>Known by others but not known by ourselves</p>
<p>III</p> <p>HIDDEN AREA</p> <p>Known by ourselves but not known by others</p>	<p>IV</p> <p>UNKNOWN AREA</p> <p>Not known by ourselves and not known by others</p>

Berdasarkan konsep tersebut, tingkah laku manusia dapat digambarkan secara skematis seperti terlihat pada skema di atas.

Bidang I, yakni *Bidang Terbuka (Open Area)* menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, juga oleh orang lain, yang berarti terdapat keterbukaan, dengan lain perkataan tidak ada yang disembunyikan kepada orang lain.

Bidang II, yakni *Bidang Buta (Blind Area)* menggambarkan bahwa kegiatan seseorang diketahui oleh orang lain, tetapi dirinya sendiri tidak menyadari apa yang ia lakukan.

Bidang III, yakni *Bidang Tersembunyi (Hidden Area)* adalah kebalikan dari Bidang II, yaitu bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seseorang disadari sepenuhnya olehnya, tetapi tidak dapat diketahui oleh orang lain. Ini berarti bahwa orang seperti itu bersikap tertutup; ia beranggapan bahwa apa yang ia lakukan tidak perlu diketahui oleh orang lain.

Bidang IV, adalah *Bidang Tak Dikenal (Unknown Area)*. Bidang ini menggambarkan bahwa tingkah laku seseorang tidak disadari oleh dirinya dan tidak diketahui oleh orang lain.

Seorang manajer yang menyadari pentingnya pengembangan komunikasi dengan bawahannya, akan berusaha memperluas bidang I, karena semakin luas bidang ini, semakin terjalin komunikasi yang

sehat, terbuka dan timbal balik. Sikap manajer seperti itu akan membuat para pegawai merasa diperlakukan sebagai manusia yang dihargai, yang akibatnya akan menimbulkan kegairahan kerja pada dirinya.

2. Strategi Komunikasi Secara Horisontal

Komunikasi Horisontal adalah komunikasi secara mendatar, misalnya antara anggota staf dengan anggota staf, pegawai tingkat menengah dengan tingkat menengah atau pegawai rendah dengan yang berpangkat rendah pula.

Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, maka komunikasi horisontal seringkali berlangsung dalam *suasana tidak formal*. Hal ini sering tampak jika para pegawai sedang beristirahat, sedang pulang atau sedang berekreasi. Dalam suasana seperti desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar. Dan yang dipergunjingkan tidak jarang mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan.

Acapkali apabila yang dibicarakan oleh mereka itu mengenai kebijaksanaan pimpinan, tidaklah mempunyai dasar sama sekali. Hanyalah interpretasi yang salah semata-mata. Dalam hubungan ini adalah tugas *Public Relations Officer* (Kepala Hubungan Masyarakat) untuk meluruskan, menetralisasikan atau menganalisis interpretasi yang salah itu, sehingga berada dalam proporsi yang sebenarnya.

Media internal dibuat dan diterbitkan sebagai alat *internal communications*, maka para karyawan bias menyalurkan perasaannya dan dapat pula mengetahui segala sesuatu mengenai perusahaan. Dengan demikian hubungan antara karyawan dengan pimpinan dan antara sesama karyawan dapat menjadi baik dan harmonis. Ini akan membawa dampak positif antara lain terciptanya rasa memiliki, tanggung jawab sehingga dapat menumbuhkan partisipasi dan lain sebagainya (Limanoula, 1990:16)

c. **Fungsi, Strategi dan Proses *Public relations***

Ruang lingkup strategi internal *Public Relations* mencakup dua hal yaitu internal dan eksternal. Adapun tujuan dan tugas *Public Relations* berdasarkan ruang lingkup adalah:

1. *Internal Public Relations*

Griswold mengatakan “Mencapai karyawan yang mempunyai kegairahan kerja adalah tujuan internal *Public Relations*” (Griswold dalam Abdurrachman, 2001:34)

Berdasarkan tujuan internal *Public Relations* diatas, maka tugas yang harus dilakukan oleh seorang praktisi *Public Relations* adalah sebagai berikut:

“Menyelenggarakan komunikasi yang sifatnya persuasif dan informatif. Ia harus mengadakan analisa *policy* kepegawaian (*personal policy*), termasuk gaji, upah, honorarium, dan kesejahteraan lainnya; menganalisa apa yang telah dilaksanakan

didalam internal *Public Relations*; mengadakan survei tentang “*attitudes*” pada karyawan terhadap instansinya, kebijakan ins tansi itu dan kegiatan-kegiatannya” (Abdurrachman, 2001:35)

Jadi, tugas seorang praktisi *Public Relations* dalam ruang lingkup internal adalah untuk menciptakan iklim komunikasi yang bersifat persuasif dan informatif, menganalisis masalah kepegawaian dan tanggapan atau perilaku karyawan terhadap kebijakan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

2. *External Public Relations*

Oemi Abdurrachman menyebutkan “salah satu tujuan *public relations* adalah untuk mengeratkan hubungan dengan orang-orang diluar badan/instansi hingga terbentuklah opini publik yang *favorable* terhadap badan itu” (Abdurrachman, 2001:38)

Adapun tugas *external public relations* yaitu:

- a) Menilai sikap dan opini publik terhadap kepemimpinan, terhadap para pegawai, dan metode yang digunakan
- b) Memberi *advice* (nasehat) dan *counsel* kepada pimpinan tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan *public relations* mengenai perbaikan-perbaikan, kegiatan-kegiatan dan lain-lain
- c) Memberikan penerangan-penerangan yang objektif, agar publik tetap *informed* tentang segala aktivitas dan perkembangan perusahaan

d) Menyusun staf yang efektif untuk bagian itu

(Abdurrachman, 2001: 39-40)

Public relations memiliki beberapa fungsi, demikian fungsi

Public relations :

1. Penyusunan kegiatan (*progamming*)

Kegiatan ini meliputi analisis masalah dan *alternatif*, penetapan tujuan dan publik (atau kelompok yang dukungan atau pengertiannya diperlukan), dan pemberian saran serta perencanaan aktivitas.

2. Keterpautan (*relationships*)

Para petugas Humas yang berhasil, mengembangkan keter ampilan pribadinya dalam mengumpulkan informasi dari manajemen, dari rekan dalam organisasinya, dan dari sumber eksternal (di luar organisasi). Banyak aktivitas humas menghendaki kerja sama dengan melalui fungsi-fungsi lain termasuk staf personalia, staf direksi, dan staf pemasaran. Petugas humas juga mewakili organisasinya, kadangkala ini terjadi secara formal dan secara resmi mewakili serikat dagang atau profesi. Tetapi dalam keseluruhan keterpautannya dengan orang lain termasuk orang-orang dalam kelompok industri, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan dan masyarakat umum, petugas humas bekerja atas nama organisasinya.

3. Penulisan dan Penyuntingan (*writing and editing*)

Karena petugas humas seringkali berusaha menjangkau kelompok besar dalam masyarakat, maka alat yang sering digunakan adalah kata-kata tercetak. Contoh- contoh penggunaannya bisa didapati dalam laporan berita (*news release*), brosur, pidato, naskah film, artikel majalah dagang, informasi tentang barang yang dihasilkan dan materi teknis, publikasi tentang para pekerja, surat berita (*news letter*), laporan pemegang saham dan komunikasi manajemen lainnya, yang ditujukan baik kepada personil di dalam maupun di luar organisasi yang merupakan kelompok -kelompok internal dan eksternal. Suatu gaya penulisan yang jelas, yang secara efektif mengkomunikasikan hal-hal tersebut diatas, merupakan suatu keharusan bagi petugas humas.

4. Informasi (*Information*)

Menetapkan saluran yang tepat bagi penyebaran materi kepada surat kabar, stasiun radio, dan majalah dagang atau majalah umum, serta mengadakan kontak dengan mereka untuk mengetahui kepentingannya dalam mempublikasikan berita dan feature organisasi, merupakan aktivitas humas yang sudah umum. Aktivitas ini menuntut suatu pengetahuan tentang bagaimana surat kabar dan media lainnya beroperasi, bidang spesialisasi publikasinya dan minat dari masing-masing editor. Persaingan pun terjadi untuk menarik perhatian para editor dan penyiar, yang

tentu saja memiliki ruang dan waktu terbatas pada medianya. Dikatakan oleh praktisi humas, “Anda harus memperoleh editor yang tepat dari media komunikasi yang tepat dengan berita yang tepat pada saat yang tepat”. Meskipun gagasan diterima berdasarkan nilai beritanya dan nilai-nilai lainnya yang berhubungan dengan hal itu, kemampuan untuk mengembangkan hubungan saling hormat-menghormati dan kerja sama timbal balik dengan pers dapat bermanfaat sekali baik bagi petugas humas maupun wartawan.

5. Produksi (*Production*)

Brosur, laporan khusus film, dan program multimedia adalah cara-cara penting dalam berkomunikasi. Petugas humas tidak perlu menjadi seorang ahli dalam bidang seni, tata letak, tipografi dan fotografi, tetapi latar belakang pengetahuan tentang teknik bidang tersebut diperlukan sekali bagi perencanaan dan pengawasan terhadap penggunaannya.

6. Peristiwa khusus (*special events*)

Konferensi pers, pameran, pertunjukan khusus, perayaan ulang tahun, kontes dan program berhadiah, perlawatan dan pertemuan khusus, semua itu merupakan peristiwa khusus yang dapat digunakan untuk menarik perhatian dan memperoleh penerimaan dari masyarakat. Semua itu melibatkan perencanaan dan koordinasi yang cermat perhatian kepada hal-hal yang sekecil-

kecilnya dan persiapan buku alit, publisitas dan laporan yang sifatnya khusus.

7. Pidato (*Spiking*)

Pekerjaan humas seringkali menuntut keterampilan dalam berkomunikasi tatap muka, mencari forum yang cocok, mempersiapkan pidato bagi orang lain dan menyampaikan pidato. Seorang yang dapat secara efektif menyampaikan pesannya kepada orang-orang dan kelompok akan memperoleh lebih banyak keuntungan daripada mereka yang kemampuannya terbatas pada tulisan.

8. Penelitian dan penilaian (*Research and Evaluation*)

Aktivitas pertama yang selalu harus dilaksanakan oleh petugas humas adalah *fact finding* (pengumpulan fakta). Sebagaimana dikatakan di muka, kegiatan ini bersifat sangat pribadi, melalui wawancara, pengkajian materi perpustakaan dan percakapan yang bersifat informal. Pengumpulan data juga dapat meliputi penggunaan teknik survei dan penelitian opini. Setelah sebuah program selesai, petugas humas harus mempelajari hasilnya dan menilai pelaksanaan dan keefektifan program tersebut. Manajemen semakin mengharapkan penelitian dan penilaian dari para penasihat humas (Moore, 2005:150-152).

Public relations dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan sistematika yang terarah dalam kegiatannya melalui

empat tahap yaitu tahapan penelitian (*research*), perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*action*) dan penilaian (*evaluation*).

1. Penelitian (*Research*)

Tahapan ini merupakan kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisa dan penyajian data yang dilakukan secara sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis untuk mengembangkan prinsip-prinsip umum.

2. Perencanaan (*Planning*)

Tahapan ini *Public relations* menyusun rencana kerja kegiatan yang berifat rasional, lentur (flexibel) dan berkelanjutan untuk melaksanakan tujuan dan cara mencapainya.

3. Pelaksanaan (*Action*)

Dalam tahapan ini *Public relations* memadukan tenaga kerja, alat kerja, informasi, uang, tempat dan waktu kerja, sehingga akhirnya dapat mewujudkan produk yang dinamakan hasil kerja, penempatan tenaga kerja dan kegiatan untuk menggerakkan para pelaksana agar mau dan mampu bekerja mencapai tujuan yang telah ditentukan.

4. Penilaian (*Evaluation*)

Melalui tahapan ini dapat diketahui hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut demi kesempurnaan cita-cita perusahaan selanjutnya. Tahapan penilaian ini merupakan kontrol

atau barometer terhadap pelaksanaan kerja (Suhandang, 2004 : 142 – 159).

d. **Strategi *Public relations***

Soleh Soemirat dan Elvinarno Ardianto (2002:91) menyatakan, arti strategi sebagai hal-hal yang terkait dengan kemenangan, kehidupan atau daya juang. Artinya menyangkut dengan hal -hal yang berkaitan dengan mampu atau tidaknya perusahaan menghadapi tekanan yang muncul dari dalam atau dari luar.

Pengertian strategi *Public relations* (Ruslan, 2003:110) adalah: “Alternatif optimal yang dipilih untuk ditempuh guna mencapai tujuan *Public relations* dalam kerangka suatu rencana *Public relations (Public Relations plan)*. Humas atau *Public relations* berfungsi untuk menciptakan iklim yang kondusif dalam mengembangkan tanggung jawab serta partisipasi antara pejabat *Public relations* dan masyarakat (khalayak sebagai sasaran) untuk mewujudkan tujuan bersama.

Fungsi tersebut dapat diwujudkan melalui beberapa aspek-aspek pendekatan strategi *Public relations* (Ruslan, 2003: 119-120):

1. Strategi operasional

Melalui pelaksanaan program *Public relations* yang dilakukan dengan pendekatan kemasyarakatan (*sociologi approach*), melalui mekanisme sosial kultural dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat terekam pada setiap berita atau surat

pembaca dan lain sebagainya yang dimuat di berbagai media massa. Artinya pihak *Public relations* mutlak bersikap atau berkemampuan mendengarkan (*listening*), dan bukan sekedar mendengar (*hear*) mengenai aspirasi yang ada di dalam masyarakat, baik mengenai etika, moral maupun nilai-nilai kemasyarakatan yang dianut.

2. Pendekatan persuasif dan edukatif

Fungsi *Public relations* adalah menciptakan komunikasi dua arah (timbang balik) dengan menyebarkan informasi dari organisasi kepada pihak publiknya yang bersifat mendidik dan memberikan penerangan, maupun dengan melakukan pendekatan persuasif, agar tercipta saling pengertian, menghargai, pemahaman, toleransi dan lain sebagainya.

3. Pendekatan tanggung jawab sosial *Public relations*

Menumbuhkan sikap tanggung jawab sosial bahwa tujuan dan sasaran yang hendak dicapai tersebut bukan ditujukan untuk mengambil keuntungan sepihak dari publik sarannya (masyarakat), namun untuk memperoleh keuntungan bersama.

4. Pendekatan kerja sama

Berupaya membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan berbagai kalangan, baik hubungan kedalam (*internal relations*) maupun hubungan ke luar (*eksternal relations*) untuk meningkatkan kerja sama. *Public relations*

berkewajiban memasyarakatkan misi instansi yang diwakilinya agar diterima oleh atau mendapat dukungan masyarakat (publik sasarannya). Hal ini dilakukan dalam rangka menyelenggarakan hubungan baik dengan publiknya (*community relations*), dan untuk memperoleh opini publik serta perubahan sikap yang positif bagi kedua belah pihak (*mutual understanding*).

Landasan umum dalam proses penyusunan strategi *Public relations* menurut Ahmad S. Adnanputra, yang berkaitan dengan fungsi-fungsi *Public relations* secara integral melekat pada manajemen suatu perusahaan atau lembaga (Ruslan, 2003:116), yaitu:

1. Mengidentifikasi permasalahan yang muncul.
2. Identifikasi unit-unit sasarannya.
3. Mengevaluasi mengenai pola dan kadar sikap tindak unit sebagai sasarannya.
4. Mengidentifikasi tentang struktur kekuasaan pada unit sasaran.
5. Pemilihan opsi atau unsur taktikal strategi *Public relations*.
6. Mengidentifikasi dan evaluasi terhadap perubahan kebijaksanaan atau peraturan pemerintahan dan lain sebagainya.
7. Langkah terakhir adalah menjabarkan strategi *Public relations*, dan taktik atau cara menerapkan langkah-langkah program yang telah direncanakan, dilaksanakan, mengkomunikasikan, dan penilaian atau evaluasi hasil kerja.

Peranan departemen *Public relations* yang unggul diseluruh proses manajemen strategis organisasi dan dalam manajemen strategis program *Public relations* adalah:

1. Keputusan Manajemen

Hubungan manajemen dan publik adalah konsekuensi dari perilaku masing-masing pada yang lainnya (interdependensi antara organisasi dan lingkungan yang menciptakan kebutuhan akan *Public relations*).

2. *Stakeholder* dan Publik

Stakeholder didefinisikan sebagai sekelompok individu yang mungkin dipengaruhi oleh keputusan manajemen atau mempengaruhi keputusan tersebut, seperti pegawai atau penduduk. Saat manajer *Public relations* strategis memonitor lingkungan, langkah pertamanya adalah memikirkan kategori *stakeholder*. *Stakeholder* juga berusaha menjalin hubungan dengan organisasi untuk menyelesaikan masalah yang ada. Jadi, konsekuensi dari keputusan organisasional (perilaku yang dihasilkan dari keputusan tersebut) mendefinisikan siapa *stakeholder* organisasi itu sehingga ada kebutuhan bagi perusahaan untuk menjalin hubungan dengan *stakeholder*. Kemudian, dia menggunakan teori publik untuk mengidentifikasi dan mensegmentasikan publik yang aktif, pasif, dan yang latent

(tersembunyi) dari non publik yang ada dalam kategori *stakeholder*.

3. Hasil Hubungan

Sangat penting untuk mensegmenkan publik yang aktif, karena publik yang aktif akan menunjukkan konsekuensi dari keputusan organisasional. Perilaku ini dapat dilakukan secara individual maupun kolektif (saat anggota publik atau masyarakat diorganisasi dalam kelompok-kelompok aktivis). Kadang, masyarakat menunjukkan reaksi yang negatif ke perilaku organisasi yang membahayakan (seperti polusi atau diskriminasi). Di lain waktu, mereka menunjukkan tindakan yang positif. Di lain kesempatan, masyarakat bekerjasama dengan organisasi untuk memperoleh keuntungan. Pada gambar kemudian menunjukkan bahwa publik tidak dapat menghentikan konsekuensi yang membahayakan mereka atau mempertahankan konsekuensi yang menguntungkan mereka, biasanya akan menunjukkan konsekuensi.

4. Masalah

Masalah nantinya dapat menjadi krisis jika tidak diatasi dengan baik. Saat masalah potensial dibahas dan dinegosiasikan dengan publik, hasilnya dapat meningkatkan hubungan baik dengan publik.

5. Program Komunikasi

Di pusat proses strategis yang digambarkan, ada bentuk oval yang menunjukkan program komunikasi (program untuk membangun dan mempertahankan hubungan baik dengan masyarakat dan mengatasi konflik dengan masyarakat). Komunikasi dengan masyarakat potensial dibutuhkan sebelum keputusan dibuat, saat publik telah dibentuk tapi tidak menciptakan masalah atau krisis dan selama ada di tahapan masalah dan krisis. Program komunikasi di dua tahapan berikutnya disebut “manajemen masalah” dan “komunikasi krisis” oleh praktisi *Public relations*.

Strategi program komunikasi *Public relations* mengikuti empat langkah sebagai berikut:

1. Mengembangkan tujuan jangka pendek sebagai pengaruh komunikasi dan tujuan jangka panjang sebagai pengukur hubungan.
2. Merencanakan program komunikasi untuk menyempurnakan tujuan tersebut.
3. Melaksanakan program.
4. Mengevaluasi program dengan mengukur sampai sejauh mana tujuan sudah tercapai.

2. Budaya Perusahaan

Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari kata *budhi* yang berarti akal atau budi. Sehingga kebudayaan merupakan hal-hal yang bersangkutan dengan akal atau budi. Sedangkan istilah *culture* berasal dari kata latin *colere* yang artinya mengolah tanah atau bertani. Akhirnya *culture* diartikan sebagai kemampuan manusia untuk mengolah sumber daya yang ada sehingga sumber daya tersebut menjadi lebih produktif (Soekanto, 2002:171 -2).

Pada saat kebudayaan ini digunakan oleh para antropolog istilah ini mengalami perluasan karena mereka memandang budaya tidak terbatas pada pengerjaan suatu hal namun lebih mendasar kedalam kehidupan sosial masyarakatnya. Dimana kehidupan sosial masyarakat tersebut terjadi secara berulang-ulang dan dengan pola yang sama sehingga dapat awet diwariskan ke generasi selanjutnya. Oleh karena itu budaya dianggap sebagai hukum implisit ataupun rahasia umum di dalam masyarakat.

Dalam ilmu antropologi proses belajar secara sistematis dapat berguna untuk mempelajari suatu kebudayaan. Aspek belajar merupakan aspek yang sangat penting. Singkat kata, kebudayaan dapat dipelajari karena kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar (Koentjoroningrat, 1979:193).

Definisi tersebut secara eksplisit mengatakan bahwa hampir seluruh tindakan manusia adalah kebudayaan karena hanya sedikit tindakan dan perilaku manusia dalam konteks kehidupan bermasyarakat yang tidak dibiasakan dengan belajar, seperti naluri, gerakan refleks dsb. Di Jepang orang makan menggunakan sumpit dan semua perabotan rumah tangganya minimalis dan *simple*, tindakan tersebut sudah terjadi sejak lama dan melalui transformasi kebudayaan maka dapat diwariskan antar generasi. Bahkan untuk berjalan dengan gaya tertentu saja juga harus dipelajari, untuk mencerminkan simbol-simbol kebudayaan, berjalan lemah lembut seperti peragawati ataupun tegap seperti tentara diperlukan suatu proses tertentu.

Uraian tersebut menganggap bahwa kebudayaan dan tindakan kebudayaan itu adalah segala tindakan yang harus dibiasakan dengan belajar. Pendapat serupa juga diajukan oleh beberapa ahli antropologi terkenal seperti C.Wissler, C.Kluckhohn, A.Davis ataupun A.Houbel. Sedangkan dua sarjana antropologi AL.Kroeber dan C.Kluckhohn pernah mengumpulkan definisi tentang kebudayaan sebanyak 160 buah dan terangkum dalam bukunya *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions* pada tahun 1952 (Koentjoroningrat, 1979:194-5). Banyaknya definisi tersebut mengindikasikan belum adanya kesepakatan tentang konsep dan definisi kebudayaan sehingga untuk menganalisis kebudayaan masyarakat harus holistik tidak sepotong-sepotong.

Sebagai suatu *way of life*, wujud kebudayaan dibedakan secara tajam menjadi 3 bentuk yaitu (1) *ideas* atau ide, (2) *activities* dan (3) *artifacts*. Wujud pertama adalah wujud ideal dari kebudayaan. Sifatnya abstrak dan tidak kasat mata karena letaknya berada di alam pikiran tiap individu. Wujud pertama tersebut merupakan ide-ide atau gagasan-gagasan manusia yang dipengaruhi oleh lingkungan dimana manusia tersebut berinteraksi.

Wujud yang kedua yaitu sistem sosial yang berupa tindakan berpola dari manusia itu sendiri. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia dalam berinteraksi, bersosialisasi, dan berhubungan dengan manusia lain melalui serangkaian perjalanan waktu tertentu. Wujud kedua ini dapat dilihat, ditiru dan sifatnya *observable*. Sedangkan wujud terakhir dari kebudayaan disebut *artifacts* atau kebudayaan fisik. *Artifacts* ini merupakan hasil aktivitas manusia yang sangat konkret karena paling mudah diidentifikasi seperti gedung perkantoran, seragam, ataupun lambang dari suatu komunitas.

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Makna kata sosial tersebut bahwa manusia mempunyai kecenderungan untuk berinteraksi dengan manusia lainnya. Kecenderungan manusia lainnya adalah merencanakan dan mengatur rencana-rencananya kemudian tujuannya dapat terealisasi. Pada dataran realitas kebutuhan dan rencana manusia itu sangat kompleks sehingga akan mengalami kesulitan merealisasi tujuannya. Oleh karena adanya

keterbatasan tersebut maka manusia harus bekerja sama dengan manusia lainnya yang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Latar belakang tersebut merupakan dasar mengapa manusia selalu hidup dalam berbagai macam organisasi seperti perusahaan, koperasi mahasiswa, pengajian, keluarga dan berbagai macam organisasi lainnya.

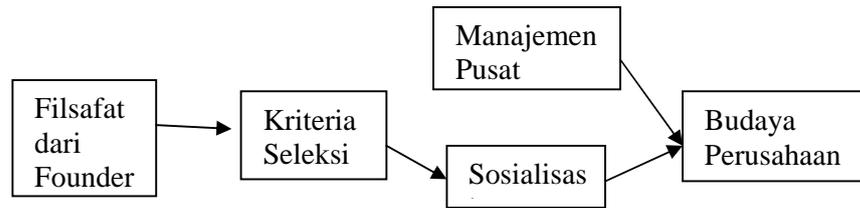
Definisi organisasi bersifat kontekstual artinya hampir setiap disiplin ilmu dapat mendefinisikan artinya sesuai disiplin ilmunya masing-masing. Banyaknya definisi dari organisasi mengindikasikan bahwa permasalahan organisasi adalah permasalahan multidisipliner dan tidak dapat dimonopoli oleh satu disiplin ilmu saja. Definisi organisasi dari konteks ekonomi diwakili oleh Boone and Kurtz dan ditulis kembali oleh Dharmamesta dan Sukotjo (1997:129-130) adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan istilah organisasi dari sudut pandang antropologi diwakili oleh Koentjoroningrat (1979:168-172) adalah sekelompok individu yang berinteraksi dalam suatu wilayah, waktu, dan kepentingan tertentu dan mendasarkan tiap aktivitasnya berdasarkan norma atau adat-istiadat tertentu.

Dari definisi tersebut tidaklah dapat ditentukan satu definisi yang paling benar dan definisi yang lain salah. Ciri khas dari organisasi adalah adanya suatu lembaga sosial, mempunyai tujuan tertentu dan terdapat *span of control* (Reksohadiprodo dan Handoko, 2000:5). Jadi apabila

suatu kelompok individu mempunyai karakteristik seperti disebutkan diatas maka disebut juga organisasi.

Dalam konteks bisnis, organisasi disebut juga perusahaan karena perusahaan adalah suatu bentuk organisasi atau lebih tepatnya organisasi produksi yang meliputi beragam fungsi dan dikoordinasikan melalui sistem tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan dikonsumsi oleh konsumen atau pemakai lainnya.

Budaya merupakan sistem makna yang dianut oleh masyarakat pada suatu wilayah tertentu dan lebih jauh dari itu budaya dianggap sebagai *way of life*. Sedangkan budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna yang diyakini dan dianut sebagai pola perilaku maupun cara pandang terhadap suatu hal oleh seluruh komponen perusahaan bersangkutan. Sehingga wilayah *fundamental* perusahaan bersangkutan sangat dipengaruhi oleh keyakinan para *founders* dan akhirnya membentuk nilai-nilai idealistik pada perusahaan yang didirikan. Nilai-nilai idealistik tersebut merupakan tapal batas yang semestinya dilakukan dan tidak semestinya dilakukan oleh anggota organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan

Pembahasan mengenai budaya perusahaan mulai marak diperbincangkan pada awal tahun 1980an setelah Andrew Pettigrew menulis jurnal dengan judul “*On Studying Organizational Cultures*” dan diterbitkan oleh *Administrative Science Quarterly*. Tulisan tersebut merangsang para ahli organisasi dan praktisi bisnis untuk lebih memahami budaya organisasi dan pada tahun yang sama banyak perusahaan berlomba-lomba menciptakan budaya perusahaan untuk mendukung pergerakan bisnisnya.

Definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Andrew Pettigrew yaitu budaya organisasi sebagai sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang digunakan dalam satu kelompok orang tertentu pada satu waktu tertentu (Sobirin, 2002:33). Edgar H.Schein (1997:12 - 15) salah satu teoritis organisasi dan manajemen terkemuka juga memberikan definisi formal terhadap budaya perusahaan yaitu “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*”

Maksud dari definisi Schein terhadap budaya perusahaan bahwa budaya perusahaan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diterima, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal atau integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Dari definisi yang diajukan oleh Schein tampak bahwa budaya perusahaan memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, selain itu budaya organisasi adalah instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan sesuai tujuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat terlaksana.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya dalam lingkup makro merupakan interaksi antara orang-orang dalam suatu wilayah tertentu dan dari interaksi tersebut membentuk karakteristik khas

suatu masyarakat. Dalam skala mikro, organisasi berarti interaksi antara individu-individu di dalam organisasi dan hasil dari interaksi tersebut muncul karakteristik tertentu juga. Berarti karakteristik khas organisasi disebut juga budaya organisasi, sedangkan karakteristik perusahaan disebut juga budaya perusahaan.

Dalam pembentukan budaya perusahaan, peran para *founders* mempunyai andil yang cukup kuat karena mereka ada kecenderungan untuk mempertahankan pola perilakunya sebab dianggap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pola perilaku tersebut secara tidak sadar juga diikuti oleh anggota yang lain sehingga dapat bertahan lama dan diwariskan ke generasi selanjutnya.

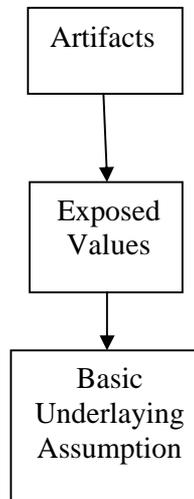
Apabila dianalogikan budaya perusahaan merupakan kepribadian dari perusahaan. Seandainya kepribadian perusahaan mantap maka akan mempengaruhi cara pandang terhadap suatu objek. Dan, hasilnya perusahaan yang semakin bertambah kekayaan budayanya akan semakin bijaksana dalam menyikapi tiap persoalan yang muncul dalam perusahaan tersebut. Sedangkan budaya kaitannya dengan akuntansi terutama akuntansi manajemen merupakan sistem kontrol sosial di dalam organisasi sehingga individu-individu yang ada di dalam organisasi mempunyai kesamaan persepsi, perilaku maupun cara untuk menyelesaikan suatu masalah.

Tujuan utama perusahaan menciptakan sistem kontrol sosial tersebut karena adanya kepentingan tertentu yang harus direalisasikan. Untuk

mendukung pencapaian kepentingan tersebut diciptakanlah perangkat lunak yaitu budaya perusahaan, dengan adanya budaya perusahaan tersebut diharapkan dapat memperkuat perangkat keras yang telah diciptakannya dalam hal ini seperti anggaran, aturan, pusat tanggung jawab dll. Apabila budaya perusahaan sebagai perangkat lunak dapat selaras dengan anggaran sebagai perangkat kerasnya maka akan terbentuk suatu sinergi. Sinergi tersebut sering disebut sebagai *goal congruence*.

Pengaruh budaya perusahaan ini bisa bersifat positif dan bisa pula bersifat negatif. Dengan demikian budaya perusahaan merupakan ekspresi menyeluruh dari pola perilaku, keyakinan, seni, teknologi dan produk pikiran manusia yang menjadi ciri khas dari suatu perusahaan. Budaya perusahaan juga diperkirakan akan menjadi suatu faktor penting bahkan lebih penting dari faktor ekonomi lainnya dalam menentukan sukses organisasi. Budaya perusahaan yang buruk seperti bertahan dengan paradigma yang statis dan tidak pernah mengalami perubahan, tidak peka terhadap perubahan apalagi dengan informasi-informasi terkini adalah faktor utama yang menyebabkan kehancuran perusahaan. Maka dari itu pengaruh budaya perusahaan ini bisa bersifat positif tetapi bisa pula bersifat negatif (Ancok, 2003:28-30).

Selanjutnya Schein (1997:16-27) membagi budaya menjadi 3 level yaitu, *artifacts*, *espoused values*, dan *basic underlying assumption*.



Gambar 2. Elemen Budaya Perusahaan (Sumber : Schein, 1997:17)

Pada tingkat pertama yaitu *artifacts*, budaya organisasi mempunyai ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional dapat terlihat, didalam *artefacts* terdapat teknologi, seni, pola perilaku yang dapat terlihat. Karena *artifacts* ini *visible* maka mudah ditiru oleh organisasi-organisasi lain. Sebagai contoh, seorang anggota baru memasuki organisasi yang telah memiliki proses dan struktur organisasi yang *visible* dan menghadapi kelompok baru dengan budaya baru yang asing baginya. Karena antara organisasi satu dengan lainnya *artifacts*-nya berbeda-beda, maka pendatang baru tersebut perlu belajar memberikan perhatian khusus pada budaya organisasi tersebut.

Pada level kedua yakni *espoused values*, pada tingkat kedua ini para anggota organisasi mempertanyakan “kontribusi apa yang dapat diberikan pada organisasi”. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi membutuhkan tuntunan strategi, tujuan, dan filosofi

dari pimpinan organisasi untuk bertindak. Akhirnya para pendatang baru ini dapat mempelajari makna yang terkandung dalam organisasi. Kemudian dari sistem nilai tersebut para pendatang akan melakukan proses peleburan dan pemahaman terhadap sistem nilai yang berlaku.

Pada level terakhir yaitu *basic underlying assumption*, berisi sejumlah kepercayaan atau keyakinan bahwa anggota organisasi mendapatkan jaminan dapat diterima secara baik untuk melakukan sesuatu seara benar dengan cara yang tepat. Asumsi-asumsi dasar ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi sehingga mereka dapat melakukan suatu hal secara *uncousious* karena asumsi tersebut *taken for granted* di alam bawah sadar para anggota organisasi tersebut.

Untuk menganalisis internal Public Relations dan budaya perusahaan yang telah dijelaskan pada latar belakang penelitian, maka peneliti menganggap paling sesuai dengan penelitian ini adalah menggunakan teori komunikasi organisasi dari Karl Weick yaitu struktur hirarki, garis rantai komando komunikasi, prosedur operasi standart merupakan bagian dari inovasi. Teori ini melihat organisasi sebagai kehidupan organis yang harus terus-menerus beradaptasi kepada perubahan suatu lingkungan dalam orde untuk mempertahankan hidup. Weick meyakini organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (*free-flowing*) dan komunikasi interaktif. Untuk itu ketika dihadapkan pada situasi yang

mengacaukan, karyawan harus bertumpu pada komunikasi yang berpedoman pada aturan-aturan perusahaan (Em Griffin, 2003:26).

E.1 Teori Weick Tentang Pengorganisasian

Teori ini mempunyai arti penting dalam bidang komunikasi karena ia menggunakan komunikasi sebagai basis pengorganisasian manusia dan memberikan dasar logika untuk memahami bagaimana orang berorganisasi. Menurutnya, kegiatan-kegiatan pengorganisasian memenuhi fungsi pengurangan ketidakpastian dari informasi yang diterima dari lingkungan atau wilayah sekeliling. Semua informasi dari lingkungan sedikit banyak sifatnya tidak jelas, dan aktivitas-aktivitas pengorganisasian dirancang untuk mengurangi ketidakpastian atau ketidakjelasan. (Em Griffin, 2003:27)

E.2 Organisasi Sebagai Proses Evolusioner

Menurut Weick organisasi proses evolusioner yang bersandar pada sebuah rangkaian yang terdiri dari tiga proses yaitu:

- Penentuan (Enachment) adalah pendifisian situasi, atau proses mengumpulkan informasi yang tidak jelas dari luar. Ini merupakan perhatian pada rangsangan dan pengakuan bahwa ada ketidakjelasan.
- Seleksi (Selections) memungkinkan kelompok untuk menerima aspek-aspek tertentu dan menolak aspek-aspek lainnya dari informasi. Ini mempersempit bidang, dengan menghilangkan alternatif-alternatif yang tidak ingin dihadapi oleh organisasi.

Proses ini akan menghilangkan lebih banyak ketidakjelasan dari informasi awal.

- Retensi (Retentions), yaitu evaluasi atau proses menyimpan aspek - aspek tertentu yang akan digunakan pada masa mendatang. Informasi yang dipertahankan diintegrasikan kedalam kumpulan informasi yang sudah ada yang menjadi dasar bagi beroperasinya organisasinya.

Teori ini berasumsi bahwa organisasi bergerak dari proses pengorganisasian ke proses lain dengan cara yang sudah tertentu berdasarkan proses penentuan, seleksi dan penyimpanan yaitu:

1. Menciptakan lingkungan organisasi yang merujuk kepada bagaimana informasi akan diterima dan diinterpretasikan oleh Public Relations yakni dengan mengadakan komunikasi internal, dan membuat program-program perusahaan untuk mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis.
2. Menginterpretasikan input dengan memilih metode terbaik untuk mendapatkan informasi melalui meeting antar karya wan yang diadakan secara berkala dipusahaan
3. Retensi organisasi merupakan proses melakukan aktivitas kerjasama untuk membuat informasi yang dapat diterima dan dipahami dengan baik yang menekankan pada aspek -aspek organisasi dan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini diselenggarakan sebagai penelitian deskriptif kualitatif, yaitu metode analisis data di mana datanya tidak berwujud angka melainkan menunjukkan suatu mutu dan kualitas, prestasi, tingkat dari semua variabel penelitian yang bisa dihitung atau diukur secara langsung. Data ini digunakan untuk menjelaskan atau melaporkan data dengan apa adanya kemudian membagi interpretasi terhadap data tersebut (Jalaludin Rahmat, 2004).

2. Waktu dan Objek Penelitian

Lokasi tempat penulis melakukan penelitian adalah di kantor Harian Umum Kompas Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Suroto 4 Kotabaru, Yogyakarta. Waktu pelaksanaan penelitian dilaksanakan selama 6 bulan. Terhitung dari bulan Juni 2012 sampai dengan November 2012.

3. Teknik Pengumpulan data.

Beberapa langkah untuk pengumpulan data akan melibatkan beberapa proses seperti ditulis Creswell (1994: 140) yang menetapkan langkah-langkah pengumpulan data melalui pendekatan kualitatif adalah:

- a. Menetapkan batas-batas penelitian yang terdiri dari lokasi (tempat penelitian akan berlangsung), pelaku (orang yang akan diamati atau

diwawancarai), peristiwa (apa yang akan diamati atau diwawancarai), dan proses (sifat kejadian yang dilakukan di dalam lokasi).

- b. Mengumpulkan informasi melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi Menetapkan aturan untuk mencatat informasi. Dalam bagian ini disarankan untuk membuat catatan yang terbagi-bagi dalam bentuk obyek yang dicatat yang terdiri dari potret informan, rekonstruksi dialog, penjelasan latar fisik, laporan kejadian khusus dan kejadian yang ada.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

Wawancara

Wawancara adalah merupakan salah satu metode pengumpulan berita, data atau fakta dalam memperoleh keterangan. Pelaksanaan bisa secara langsung, bertatap muka (face to face) dengan orang yang diwawancarai (interview) atau bisa secara tidak langsung seperti melalui telepon, internet atau surat (wawancara tertulis). Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara tertulis dengan Public Relations Harian Umum Kompas, bapak Nugroho F. Yudho.

Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan dilakukan. Dalam melakukan observasi, penulis mendatangi kantor harian umum Kompas Yogyakarta untuk mendapatkan informasi yang dapat

mendukung penelitian secara langsung dari pihak Kompas. Pengamatan dilaksanakan dengan menelusuri hasil wawancara kepada *key informan* dan dicatat dengan alat tulis.

Menurut Prof. Parsudi Suparlan dalam Patilima (2007: 60-61) menyebutkan ada delapan hal penting yang harus diperhatikan oleh peneliti yang menggunakan metode pengamatan, yakni:

1. Ruang atau tempat, setiap kegiatan, meletakkan sesuatu benda, dan orang dan hewan tinggal, pasti membutuhkan ruang dan tempat. Tugas dari si peneliti adalah mengamati ruang atau tempat tersebut untuk dicatat atau digambar.
2. Pelaku, peneliti mengamati ciri-ciri pelaku yang ada di ruang atau tempat. Ciri-ciri tersebut dibutuhkan untuk mengkategorikan pelaku yang melakukan interaksi.
3. Kegiatan, pengamatan dilakukan pelaku-pelaku yang melakukan kegiatan-kegiatan di ruang, sehingga menciptakan interaksi antara pelaku yang satu dengan pelaku lainnya dalam ruang atau tempat.
4. Benda-benda atau alat-alat, peneliti mencatat semua benda atau alat-alat yang digunakan oleh pelaku untuk berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan kegiatan pelaku.
5. Waktu, peneliti mencatat setiap tahapan-tahapan waktu dari sebuah kegiatan. Bila memungkinkan, dibuatkan kronologi dari sebuah kegiatan untuk mempermudah melakukan pengamatan

selanjutnya, selain juga mempermudah menganalisis data berdasarkan deret waktu.

6. Peristiwa, peneliti mencatat peristiwa-peristiwa yang terjadi selama kegiatan pelaku. Meskipun peristiwa tersebut tidak menjadi perhatian atau peristiwa biasa saja, namun peristiwa tersebut sangat penting dalam penelitian.
7. Tujuan, peneliti mencatat tujuan dari setiap kegiatan yang ada. Kalau perlu mencatat tujuan dari setiap bagian kegiatan.
8. Perasaan, peneliti perlu juga mencatat perubahan-perubahan yang terjadi pada setiap peserta atau pelaku kegiatan, baik dalam bahasa verbal maupun non verbal yang berkaitan dengan perasaan atau emosi.

Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan adalah suatu cara untuk mendapatkan data atau mengumpulkan informasi melalui buku-buku atau dokumen-dokumen ilmiah yang tersedia sebagai rujukan atau referensi untuk mendapatkan masalah yang akan diteliti.

Penelusuran Online

Penelusuran online merupakan tatacara melakukan penelusuran data melalui media online seperti internet atau media jaringan lainnya yang menyediakan fasilitas online, sehingga memungkinkan peneliti dapat memanfaatkan data informasi online yang berupa data

kalaupun informasi teori, secepat atau semudah mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan secara akademis (Bungin, 2008:148)

4. Teknik Analisis Data

Proses pengumpulan data dibagi dalam tiga tahapan (Moleong, 2002:117) yaitu:

- a. Tahap pertama diawali dengan mereduksi data, yaitu melakukan koding berkaitan dengan informasi-informasi penting yang terkait dengan masalah penelitian, berikut pengelompokan data sesuai dengan masing-masing topik permasalahan.
- b. Tahap kedua, data yang dikelompokkan selanjutnya disusun dalam bentuk narasi-narasi sehingga berbentuk informasi bermakna sesuai dengan permasalahan penelitian
- c. Tahap ketiga, pengambilan kesimpulan berdasarkan susunan narasi yang telah disusun pada tahap kedua sehingga dapat memberi jawaban atas permasalahan penelitian.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun untuk memudahkan penyajian hasil analisis data sekaligus memudahkan proses analisis penelitian. Untuk itu, tulisan ini disusun secara sistematis yang terdiri dari 4 bab.

Bab pertama berisi tentang pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka

teori dan metode penelitian yang digunakan. Paparan pada bab ini berfungsi sebagai pendahuluan yang mengantarkan isi pembahasan pada bab-bab berikutnya.

Bab kedua berisi tentang profil perusahaan tempat penelitian yaitu Kompas. Isi dari profil perusahaan terdiri dari sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, budaya perusahaan dan profil pembaca media Kompas

Bab tiga merupakan strategi internal *public relations* dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan Kompas. Bab ini terdiri dari hasil penelitian berupa observasi langsung, wawancara mendalam serta dokumentasi kemudian menganalisis strategi internal *public relations* dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan Kompas. Paparan bab ini dianalisis melalui analisis kualitatif.

Bab empat merupakan kesimpulan yang sekaligus sebagai penutup skripsi. Kesimpulan didapat dari deskripsi hasil penelitian dan pembahasan yang telah didapatkan pada bab tiga.