

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Adanya kemajuan ekonomi dan berbagai implikasinya, mendorong terjadinya persaingan yang harus dihadapi setiap badan usaha. Untuk keberhasilan suatu perusahaan maka hal ini harus dicermati dari berbagai segi, salah satu bentuknya dengan menerapkan dan mensosialisasikan budaya perusahaan yang baik sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Menurut Duncan, budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya (Kasali, 1994:109). Budaya perusahaan yang tepat akan menjadi pedoman bagi karyawan di dalam perusahaan untuk melakukan aktivitasnya. Hal ini akan memberi arah pada aktivitas perusahaan.

Budaya perusahaan bisa dipengaruhi oleh budaya yang ada di masyarakat sekitar perusahaan, bisa juga dipengaruhi oleh pimpinan puncak perusahaan maupun karyawan. Selanjutnya nilai-nilai yang berasal dari masyarakat, pimpinan perusahaan dan karyawan tersebut menjadi pedoman bagi seluruh anggota perusahaan dalam menjalankan kinerjanya. Hasil kerja yang baik merupakan usaha dan peran serta dari karyawan.

Untuk itu, tenaga kerja atau karyawan memiliki peranan penting dalam usaha produksi. Produktivitas yang tinggi tidak dapat di capai jika hubungan antara atasan dan bawahan terdapat kurang baik. Dalam memiliki hubungan baik

ini sangatlah sulit karena terkadang apa yang dianggap baik oleh atasan belum tentu baik untuk karyawan dan apa yang dianggap buruk oleh atasan belum tentu buruk pula bagi karyawan. Pendekatan yang matang dari perusahaan terhadap karyawan dalam mensosialisasikan maksud dan tujuan budaya perusahaan sangat dibutuhkan untuk mengetahui apa yang baik dan dibutuhkan karyawan dalam usaha peningkatan motivasi, etos kerja, disiplin dalam pelaksanaan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Renald Kasali, tujuan budaya adalah melengkapi para anggota perusahaan dengan identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi (Kasali, 1994:110). Melalui identitas perusahaan, sebuah perusahaan dapat dikenal publik, baik publik internal maupun publik eksternal. Identitas perusahaan sangat penting bagi perkembangan perusahaan karena didalamnya terdapat serangkaian simbol yang mengekspresikan nilai-nilai inti dari perusahaan meliputi warna, bentuk, tipe logo, atribut, seragam kerja, sampai pada perasaan dan berperilaku seseorang juga termasuk dalam identitas perusahaan.

Setiap perusahaan pastilah memiliki budaya perusahaan, yang masing-masing memiliki karakter yang berbeda. Kantor Pos II Yogyakarta merupakan tempat dari penelitian ini merupakan bagian dari PT. Pos Indonesia. PT Pos Indonesia adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan dan jasa, menyikapi budaya perusahaan merupakan prasyarat dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Untuk itu pihak Kantor Pos menyusun berbagai upaya guna menciptakan iklim kerja yang memadai serta standart pelayanan untuk mencapai

produktivitas sesuai target. Salah satu target sasaran tersebut adalah bahwa pada tahun 2005, pelayanan PT. Pos Indonesia dari pusat sampai daerah bisa menjangkau seluruh desa di Indonesia. Hal tersebut tentu bukan persoalan mudah mengingat maraknya persaingan oleh perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa pengiriman berita, pengiriman uang, dan pengiriman barang. Karena berdasarkan penelitian dari Universitas Airlangga, PT. Pos Indonesia berhadapan dengan 850 pesaing swasta, akibatnya pangsa pasar yang diraih untuk jasa pengiriman paket hanya 1% dan untuk berita cepat 50%. Dalam persaingan pengiriman uang, PT Pos berhadapan dengan bank-bank yang sudah *on-line* maupun belum. Selain itu terjadi adanya peningkatan *banking-minded* di kalangan masyarakat yang memberikan dampak negatif bagi PT Pos Indonesia.

Agar pihak Kantor Pos II Yogyakarta bisa menjalankan sasaran sesuai yang diinginkan maka peran *public relations* sangat diperlukan dalam mengembangkan perusahaan dan mendorong kinerja karyawan. Salah satu cara agar karyawan lebih produktif adalah dengan mensosialisasikan budaya perusahaan oleh pihak *public relations* kepada karyawan.

Karena, *Public relation* merupakan upaya yang sungguh-sungguh, terencana, dan berkesinambungan untuk menciptakan dan membina saling pengertian antara organisasi dengan publiknya (Rahmadi, 1992:15). Dengan adanya praktisi *public relations* didalam perusahaan, dapat menjadi jembatan yang menghubungkan keinginan dari publik, sehingga setiap persoalan dapat dikomunikasikan dan diselesaikan bersama. Berdasarkan publik perusahaan,

kegiatan *public relation* dapat dibedakan menjadi dua yaitu kegiatan *internal*

*public relation* yang ditunjukkan pada publik di dalam perusahaan dan kegiatan *external public relations* yang ditunjukkan pada publik di luar perusahaan.

Dalam hal publik internal perusahaan, perspektif *public relations* terhadap publik internal memandang anggota sebuah perusahaan tidak boleh diabaikan. Karena mereka memiliki pengaruh yang besar terhadap kelangsungan perusahaan dalam mencapai *objective* secara efisien. praktisi *public relations* perlu melakukan suatu penelitian terhadap nilai-nilai yang dianut karyawan dalam bekerja dan nilai-nilai yang diterapkan oleh pimpinan puncak perusahaan serta faktor-faktor dari luar perusahaan yang berpengaruh pada pembentukan budaya perusahaan. Praktisi *public relations* perlu mempunyai pandangan yang jelas tentang misi perusahaan dan nilai-nilai yang mendasarinya.

Dengan terbentuknya budaya perusahaan yang kuat dan menjadi dasar bagi karyawan dalam bertidak dalam perusahaan, maka akan mendukung perusahaan untuk beroperasi maksimal dan memperoleh keuntungan yang sepadan. Oleh karena itu, peran *public relations* dalam mengembangkan dan mensosialisasikan budaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan harus benar-benar disesuaikan dengan faktor internal dan eksternal, sehingga ketika diterapkan dapat berjalan dengan baik dan jika ditemui adanya hambatan dapat segera diatasi agar kontinuitas karyawan dalam menjalankan kinerjanya

## **B. Rumusan Masalah**

Dengan melihat latar belakang yang dipaparkan di atas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana peran *public relations* Kantor Pos II Yogyakarta dalam mensosialisasikan budaya perusahaan di kalangan karyawan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi peran *public relations* Kantor Pos II Yogyakarta dalam mensosialisasikan budaya perusahaan di kalangan karyawan.
2. Untuk mengetahui mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat *public relations* Kantor Pos II Yogyakarta dalam mensosialisasikan budaya perusahaan terhadap karyawan.
3. Untuk mengetahui model *public relations* yang digunakan dalam melakukan kegiatan *internal relations* di Kantor Pos II Yogyakarta.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang didapat peneliti dengan melakukan penelitian ini adalah:

1. Agar peneliti mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja yang dijalankan *public relations* dalam sebuah perusahaan.

2. Melalui penelitian ini dapat diketahui bagaimana sebuah budaya

perusahaan dapat menjadi sebuah pedoman dalam menjalankan aktivitas

## E. Kerangka Teori

### 1. Pengertian *Public relations*

Adalah tidak mudah ketika suatu perusahaan jasa harus menyampaikan informasi yang positif mengenai organisasi dan produk mereka. Sebuah perusahaan jasa, tidak hanya cukup dengan memiliki itikad baik (*goodwill*) untuk melayani konsumen dengan sebaik-baiknya, lebih dari itu, sebuah perusahaan jasa harus mampu mengembangkan berbagai strategi dalam rangka menyampaikan itikad baik organisasi kepada publik, sehingga pada akhirnya akan tercipta pendapat yang positif oleh publik. Untuk menangani hal ini, organisasi membutuhkan orang yang tepat, dimana para praktisi *public relations* akan sangat berperan dalam menciptakan pengertian yang baik antara perusahaan dengan publiknya.

Pada dasarnya, *public relations* menyangkut setiap kepentingan organisasi, baik organisasi yang bersifat komersil maupun non-komersial. Menurut kamus PR, praktek humas atau *public relations* adalah keseluruhan upaya dilangsungkan secara terencana dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara organisasi dan segenap khalayaknya (Jefkins,1996:8). Ketika berbicara tentang keberadaan sebuah organisasi bisnis, maka eksistensi sebuah organisasi akan sangat tergantung kepada *public relations* dalam menciptakan niat baik dan pengertian antara organisasi dengan publiknya, karena ketika pengertian tersebut sudah dicapai, maka apa yang mejadi tujuan organisasi akan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Hal ini juga ditegaskan oleh Jefkins (1996:9) yang

"Sesuatu yang merangkum komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang spesifik yang berlandaskan saling pengertian." (Jefkins,1996:9)

Berbagai definisi mengenai *public relations* telah diungkapkan oleh para ahli, mulai dari definisi yang lebih lengkap dan kompleks telah dikemukakan oleh Harlow (1998:9) dalam Putra berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh sejumlah orang. Definisi yang ia kemukakan sebagai berikut :

*Public relations is a distinctive management functions which helps establish and maintain mutual lines of communications, understanding, acceptance and corperation between an organizations and its publics: involves the management of problems or issues : help the management to keep informed on and responsive to public opinion : define the emphasize the responlity of management keep abreast of effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends and uses reserch and sond annd ethicaal communications as its principal tools."*

Definisi ini dinyatakan lebih kompleks karena dalam definisi ini *public relations* dinyatakan memiliki fungsi manajemen, dimana fungsi ini mampu membuat *public relations* merupakan sub sistim organisasi yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan yang di tetapkan dan menjaga eksistensi organisasi. Keberagaman definisi tentang *public relations* terjadi karena masing-masing tokoh melihat *public relations* dari sudut yang berbeda. Ada yang melihat dari segi komunikasi, publikasi, dan ada yang melihat dari segi kepentingan manajemen, pemasaran, dan periklanan. Namun menurut Wilcox, Ault & Agee (Putra,1993:3-4), dari segi berbagai definisi *public relations*, ada sejumlah kata

a. *Deliberate*

Kegiatan *public relations* adalah kegiatan yang disengaja (*intentional*). Ia sengaja dilakukan untuk mempengaruhi, meningkatkan pemahaman menyediakan informasi dan memperoleh umpan balik.

b. *Planned*

Kegiatan *public relations* adalah kegiatan yang terorganisir rapi, terencana dan sistimatis, serta dilakukan dengan analisis yang cermat dengan bantuan riset.

c. *Public Interest*

Alasan mendasar dari suatu kegiatan *public relations* adalah untuk membantu organisasi meningkatkan keuntungan sebesar-besarnya. Secara ideal kegiatan humas harus dapat menyeimbangkan antara keuntungan perusahaan dengan keuntungan publik.

d. *Two Way Communications*

Dalam banyak definisi, *public relations* hanya diartikan sebagai kegiatan komunikasi dalam bentuk penyebaran informasi. Pada dasarnya kegiatan *public relations* harus dikendalikan pada makna kata komunikasi yang sesungguhnya yaitu sharing informasi.

e. *Management Functions*

*Public relations* paling efektif jika ia menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan dalam sebuah manajemen organisasi. *Public relations* meliputi kegiatan konseling, pada pihak-pihak lain. Jadi *public relations* tidak hanya sekedar menyebarkan *release* atau sekedar mengurus protokoler perusahaan

atau bahkan hanya sekedar penerima tamu

Dari definisi yang ada pada dasarnya kegiatan *public relations* tidak dapat dipisahkan dari kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan untuk “disukai” oleh publiknya menyangkut hubungan harmonis. Hal ini yang dikemukakan oleh Profesor Malvin Sharpe yang menggunakan istilah komunikasi yang “harmonis” dalam hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan publiknya. Menurut Sharpe, ada lima prinsip untuk menjalankan hubungan yang harmonis (Kasali,1994:9). Kelima prinsip itu adalah :

- a. Komunikasi yang jujur untuk memperoleh kredibilitas
- b. Keterbukaan dan konsistensi terhadap langkah-langkah yang diambil untuk memperoleh keyakinan orang lain.
- c. Langkah-langkah yang fair untuk mendapatkan hubungan timbal balik dan *goodwill*.
- d. Komunikasi dua arah yang terus menerus untuk mencegah keterasingan dan membangun hubungan.
- e. Evaluasi dan riset terhadap lingkungan untuk menentukan langkah atau penyesuaian yang dibutuhkan bagi sosial harmoni.

Berbicara mengenai hubungan yang harmonis yang diciptakan oleh sebuah perusahaan, maka hal yang tidak bisa dipisahkan adalah publik perusahaan itu sendiri. Publik adalah kelompok atau orang-orang yang berkomunikasi dengan suatu organisasi, baik secara internal maupun eksternal (Jefkins,1996:71). Istilah publik dalam *public relations* juga dapat diartikan sebagai khalayak sasaran dari kegiatan *public relations*. Publik itu disebut juga *stakeholders*, yakni kumpulan dari orang-orang atau pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan

(Kasali,1994:10). Dalam Kasali (1994,65-66) pengelompokan *stakeholders* dibagi menjadi dua bagian yakni *stakeholders* internal dan eksternal. Menurut Kasali, ruang lingkup *public relations* juga bertugas membina hubungan yang serasi dan saling percaya baik dengan pihak-pihak didalam perusahaan melalui proses *public relations* (komunikasi).

Selain menjelaskan tentang unsur *stakeholders* Kasali juga menjelaskan tentang beberapa pembagian (klasifikasi) mengenai publik, yaitu :

### 1. Publik Internal dan Eksternal

Publik internal adalah publik yang berada di dalam perusahaan. Misalnya: karyawan, satpam, para pemegang saham dan sebagainya sedangkan publik eksternal adalah mereka yang berkepentingan terhadap perusahaan. Misalnya: penyalur (agen), bank, pemerintah, komunitas dan pers.

### 2. Publik Primer, Sekunder dan Marjinal

Tidak semua elemen dalam *stakeholders* perlu diperhatikan perusahaan. Perusahaan perlu menyusun suatu kerangka prioritas, yang paling penting disebut publik primer, yang kurang penting disebut publik sekunder, dan yang dapat diabaikan adalah publik marjinal. Urut-urutan publik setiap perusahaan berbeda, sekalipun industri yang sama. Urut-urutan tersebut juga memungkinkan untuk berubah dari tahun ke tahun.

### 3. Publik Tradisional dan Publik Masa Depan

Karyawan dan konsumen adalah publik tradisional, sedangkan mahasiswa,

... adalah publik masa depan, pejabat pemerintah adalah publik

#### 4. *Proponents, Oppotunents, dan Uncommitted*

Diantara publik terdapat kelompok yang menentang perusahaan (*opponents*), yang memihak (*proponents*) dan yang tidak peduli (*uncommitted*). Perusahaan perlu mengenal perlu mengenal publik yang berbeda-beda ini agar dapat cermat melihat permasalahan.

#### 5. *Silent Majority dan Vocal Minority*

Dilihat dari aktivitas publik dalam mengajukan complain atau mendukung perusahaan, dapat dibedakan antara yang vokal (aktif) dan yang *silent* (pasif). Publik gemar menulis di surat kabar umumnya adalah *the vocal minority*, yaitu aktif menyuarakan pendapatnya, namun jumlahnya tidak banyak. Sedangkan mayoritas pembaca adalah pasif sehingga tidak kelihatan suaranya atau pendapatnya.

Publik yang dihadapi sebuah perusahaan sangatlah luas, dengan mengetahui publik-publiknya diharapkan aktivitas praktisi *public relations* bisa lebih terarah. Sehingga dalam menyampaikan suatu pesan bisa disesuaikan berdasarkan segmentasi masing-masing untuk menghindari kesalahpahaman.

## 2. Peran *Public Relations*

Dalam menjalankan perusahaan, tidak bisa terlepas dari peranan seluruh elemen perusahaan termasuk *public relations*. Dalam kamus ilmu-ilmu sosial Peran didefinisikan sebagai serangkaian hak dan kewajiban dengan ciri-ciri lebih lanjut yang bergerak dibalik tuntutan jabatan (Reading, 1996:360). Dalam rangka

mendukung semua perusahaan yang tengah dilewatkan, *public relations* memiliki



peranan dalam berkomunikasi dengan publik perusahaan untuk menciptakan pengertian dan *goodwill*, sehingga publik mendukung terhadap proses perubahan yang dilakukan.

Mengacu pada pendapat Grunig & Hunt, serta Dozier (Putra, 1999:6-15), bahwa peran *public relations* dikategorikan ke dalam dua peranan yaitu sebagai peranan manajerial (*public relations manager* atau *communications manager role*) dan peranan teknis (*public relations technician* atau *communication technician role*). Hal yang mendasar yang membedakan kedua peran ini adalah keterlibatan praktisi *public relations* dalam proses pengambilan keputusan ditingkat korporat, para teknisi tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen, sedangkan manajer terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan ketika praktisi *public relations* menjalankan peranan manajerial, yaitu :

1. Mereka merupakan bagian dari koalisi dominan dalam organisasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang memutuskan perencanaan strategi.
2. Mereka mengelola bagian *public relations* tanpa campur tangan bagian lain dan tanggung jawab secara penuh terhadap programnya.

Secara ideal, kedua pedoman itu harus ada dalam praktek *public relations* pada sebuah perusahaan, jika kedua peranan ini dapat dilaksanakan oleh *public relations* maka kinerja *public relations* akan berjalan lebih maksimal karena *public relations* dapat menjalankan fungsi-fungsinya secara lebih baik, namun demikian dalam banyak organisasi praktisi *public relations* hanya menjalankan

peranan teknisi sebab apa yang mereka jalankan sudah ditentukan oleh bagian lain dalam organisasi (Putra, 1995:15). Hal ini juga dipengaruhi oleh posisi struktural *public relations* dalam perusahaan, kedua peranan ini akan dapat dijalankan oleh *public relations*, jika posisi *public relations* menempati kedudukan yang strategis yang dekat dengan top manajemen, sedangkan sebagian besar perusahaan saat ini menempatkan *public relations* pada posisi kurang strategis sebagai sebuah sub divisi. Senada dengan hal tersebut. Black dan Charpe (1994:8) berpendapat bahwa kedudukan *public relations* dalam organisasi akan membawa pengaruh pada bagaimana *public relations* tersebut dijalankan menurut peran dan fungsinya didalam organisasi. Jika *public relations* di tempatkan diantara manajemen puncak sehingga ia merupakan bagian koalisi dominan dalam perusahaan, maka *public relations* akan mampu menjalankan peran dan fungsinya secara maksimal. Sedangkan jika *public relations* hanya di tempatkan sebagai sub departemen yang lain maka ia tidak dapat menjalankan fungsinya secara maksimal pula. Untuk kondisi perusahaan yang menempatkan fungsi *public relations*nya sebagai *corporate public relations* (CPR), Harris dalam (Kasali, 194:14) menambahkan bahwa untuk menjalankan fungsinya sebagai *corporate public relations*, *public relations* harus menempati posisi yang strategis, bahkan jika perlu berada pada posisi langsung dibawah direktur utama. Hal ini sangat perlu diperhatikan karena CPR mempunyai tugas yang sangat sensitif yakni menjaga kepuasan *stakeholders*. Termasuk pemegang saham dan pemerintah. Lebih jauh lagi CPR bertanggungjawab terhadap pencegahan dan pemecahan krisis yang dapat mematikan perusahaan dan pekerjaan-pekerjaan ini

membutuhkan pendekatan CPR dan pemimpin puncak dan memerlukan dukungan penuh dari pimpinan puncak.

Untuk menjelaskan peran sebuah *public relations* dapat menggunakan empat konsep model *public relations* yang dikemukakan oleh Putra (1996:6-7) mengutip pendapat dari Grunig & Hunt untuk lebih memperjelas pemahaman tentang peranan *public relations*, yaitu:

*a. The Press Agency/Publicity Model*

Inti dari model ini adalah bahwa proses komunikasi digunakan sebagai alat propaganda. Prosesnya bersifat satu arah, informasi yang di sampaikan tidak selalu benar dan tujuan untuk meyakinkan komunikan atas ide-ide baru atau penawaran yang disampaikan. Menurut Dozier dalam Putra (1995:15), ketika sebuah organisasi mempraktekan model ini, maka yang dibutuhkan tidak lebih dari sekedar teknisi *public relations*, dan sebagai konsekwensinya praktisi *public relations* biasanya disingkirkan dari perencanaan strategi komunikasi dan dari proses solusi masalah. Teknisi biasanya dicari untuk mengimplementasikan komunikasi keluar sesudah keputusan diambil pihak lain. Dengan demikian proses komunikasi yang berlangsung berjalan secara satu arah sehingga *feedback* dari publik bukanlah suatu yang penting, karena tujuan utamanya adalah memperoleh publisitas, dan bahkan *public relations* yang menggunakan model ini terkadang tidak menghiraukan kebenaran akan informasi yang disampaikan. Model ini tidak akan berhasil jika tujuan yang ingin dicapai adalah hubungan jangka panjang yang harmonis dengan

publiknya. Namun model ini akan efektif jika tujuan yang diinginkan adalah hubungan jangka panjang yang berorientasi pada publisitas perusahaan.

*b. The public Informations Model*

Dalam model ini, praktisi humas lebih mengutamakan kebenaran informasi yang disampaikan. Tujuan komunikasi pada model ini bukan untuk membujuk atau mempengaruhi komunikan, tetapi pada penyampaian sebuah berita (informasi). Praktisi yang menjalankan model ini disebut *journalist in residence* karena ia membuat *press release* sesering mungkin. *Public relations* yang menjalankan model ini juga tidak mempertimbangkan *feedback* dari publik karena proses komunikasi masih berjalan satu arah. Model ini tentunya tidak mau membuat *public relations* menjadi cepat tanggap terhadap lingkungan diluar organisasi karena *public relations* tidak melakukan penelitian terhadap publik karena yang lebih di utamakan adalah kepentingan organisasi.

*c. The Two-Way Asymetrical Model*

Komunikasi dua arah merupakan elemen terpenting dalam model ini. Umpan balik (*feedback*) dari komunikan dianggap penting, hal ini tampak pada penggunaan hasil riset untuk mengembangkan pesan yang disampaikan. Model ini telah mempertimbangkan apa yang menjadi pendapat publik untuk kemudian digunakan sebagai landasan dalam melakukan komunikasi pada publik, sehingga proses komunikasi akan berjalan lebih efektif karena perusahaan telah memperoleh informasi mengenai karakteristik publik yang dihadapi melalui riset yang telah dilakukan. Walaupun demikian model ini

dianggap lebih mementingkan pembelaan organisasi ketimbang mencari solusi yang terbaik bagi penyelesaian problem yang muncul. Tujuannya adalah untuk mempengaruhi sikap dan perilaku komunikan melalui bujukan-bujukannya.

*d. The Two-Way Symmetrical Model*

Kekuatan yang dimiliki oleh komunikator dan komunikan adalah sama dan arus komunikasi yang terjadi bersifat respirokal. Melalui sebuah proses pertukaran informasi, organisasi dengan publiknya berusaha untuk mendapatkan kata sepakat yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Di sini ada keseimbangan antara informasi dan harapan yang ada, tidak seperti ketiga model lainnya. Model ini merupakan model yang ideal, sebaiknya diterapkan oleh *public relations*. Fungsi *public relations* sebagai mediator antara perusahaan dengan publiknya dapat berjalan secara lebih optimal karena *public relations* berusaha memenuhi kepentingan kedua belah pihak yang merasa kepentingannya terabaikan.

Lebih lanjut Grunig dan Hunt menjelaskan bahwa pada perusahaan yang menerapkan model *press agency* dan *public informations*, para praktisi *public relations* perusahaan tersebut biasanya menjalankan peran-peran mereka lebih pada peran teknisi komunikasi. Sedangkan pada perusahaan yang menerapkan model *two way asymmetrical* dan *two way symmetrical*, para praktisi *public relations* lebih cenderung memerankan peran sebagai manajer komunikasi.

Dozier dalam Putra (1999:14-15), menambahkan konsep mengenai

peranan *public relations* yang dikategorikan ke dalam empat kategori, yaitu :

1. *The expert prescriber* dimana praktisi *public relations* yang memiliki peranan ini membantu manajemen dengan pengalaman dan keterampilan mereka untuk mencari solusi bagi penyelesaian masalah *public relations* yang dihadapi oleh organisasi. Dalam kondisi ini manajemen percaya bahwa sebagai ahli, praktisi *public relations* akan menemukan solusi yang tepat bagi masalah *public relations* yang dihadapi
2. *The problem solving process fasilitator*, dimana praktisi *public relations* membantu kerja manajemen melalui kerjasama dengan bagian lain dalam organisasi untuk menemukan pemecahan masalah yang terbaik bagi masalah *public relations* secara sistematik dan rasional.
3. *The communications facilitators*, dimana praktisi *public relations* memiliki peranan sebagai mediator informasi antara organisasi dengan publiknya. Fungsi utama yang dijalankan adalah memfasilitasi pertukaran informasi sehingga karyawan dapat 'mendengar' apa yang diharapkan manajemen.
4. *The communications technician, public relations* hanya berperan untuk menyediakan layanan teknis komunikasi, teknis komunikasi, ditentukan oleh orang lain atau pihak lain organisasi. Dalam peran ini, praktisi *public relations* juga sering disebut sebagai *journalist in*

Peranan *the expert prescriber, communications, fasilitator, dan problem solving process facilitator*, dapat dikategorikan sebagai peranan *public relations* manajerial, sedangkan peran sebagai *the communications technician* dikategorikan sebagai peran teknis. Sehingga kemudian Dozier juga mengkategorikan peranan *public relations* menjadi dua, yakni peranan manajerial (*public relations manager* atau *communications manager role*) dan peranan teknis (*public relations technician* atau *communications technician role*). Sehingga agar sebuah *public relations* dapat menjalankan peranan idealnya maka keempat peranan yang dikemukakan oleh Dozier harus dijalankan oleh *public relations*.

Dalam upaya menjelaskan mengapa organisasi mempraktekkan model *public relations* yang berbeda-beda, Putra (1999:14-15) mengemukakan perspektif *power control* yang ditawarkan Larissa Grunig, yang mengungkapkan empat faktor yang mempengaruhi praktek *public relations* suatu organisasi. Keempat faktor tersebut adalah :

1. Keputusan para pemegang kekuasaan

Keputusan para pemegang kekuasaan sangat berpengaruh pada penentuan model *public relations* yang akan diterapkan pada sebuah organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh kendali yang mereka miliki, ada beberapa hal yang melandasi munculnya keputusan para pemegang saham kekuasaan dalam organisasi, salah satunya adalah masalah suka atau tidak suka (*like and dislike*). Walaupun hal ini terlihat sepele, namun dalam prakteknya hal

## 2. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan juga salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan pemegang kekuasaan dalam menentukan model *public relations* yang akan ditetapkan. Hal ini dapat terjadi karena budaya perusahaan merupakan jiwa yang meliputi setiap sisi dari perusahaan.

## 3. Potensi yang dimiliki bagian *public relations*

Faktor yang menjadi penting karena sebelum menentukan model *public relations* yang akan ditetapkan perlu dikaji terlebih dahulu potensi yang dimiliki oleh *public relations* terutama menyangkut sumber daya manusia yang tersedia.

## 4. Pemahaman para pemegang kekuasaan terhadap *public relations*

Dalam realitas yang ada, faktor ini paling sering menjadi alasan dalam kesalahan memilih model *public relations*. Selain itu, kurangnya pemahaman para pemegang saham kekuasaan terhadap kinerja *public relations* juga berpengaruh terhadap dukungan para pemegang kekuasaan terhadap kerja-kerja yang dilakukan oleh *public relations*.

## 3. Sosialisasi Budaya perusahaan

Menurut Horton dan Hunt dalam buku *Sociology* (1964:96), sosialisasi adalah suatu proses ketika seseorang menginternalisasi atau mengambil nilai-nilai kelompoknya sehingga “diri” yang berbeda muncul, unik pada individu.

Definisi lain tentang sosialisasi adalah proses belajar yang dilakukan oleh seorang (individu) untuk berbuat atau bertingkah laku berdasarkan patokan yang

terdapat dan diakui dalam masyarakat (Abdulsyani 1997:57). Dalam proses belajar atau penyesuaian diri itu seseorang kemudian mengadopsi kebiasaan, sikap dan ide-ide dari orang lain, kemudian seseorang mempercayai dan mengakui sebagai milik pribadinya. Jika sosialisasi dipandang dari sudut organisasi, maka sosialisasi dimaksudkan sebagai usaha memasukan nilai-nilai budaya terhadap individu sehingga individu tersebut menjadi bagian dari organisasi.

Sedangkan menurut Soejono Dirdjosisworo (dalam Abdulsyani, 1994:60), sosialisasi mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Proses sosialisasi adalah proses belajar, yaitu suatu proses akomodasi yang mana individu menahan, mengubah impuls-impuls dalam dirinya dan mengambil alih cara hidup atau kebudayaan masyarakatnya.
2. Dalam proses sosialisasi itu individu mempelajari kebiasaan, sikap, ide-ide, pola-pola nilai dan tingkah laku dan ukuran kepatuhan tingkah laku di dalam masyarakat dimana ia hidup.
3. Semua sifat dan kecakapan yang dipelajari dalam proses sosialisasi itu disusun dan dikembangkan sebagai satu kesatuan sistim dalam diri pribadinya.

Sosialisasi juga terkait dengan peranan humas sebuah perusahaan. Untuk itu definisi sosialisasi secara luas dapat diartikan sebagai pertama, sosialisasi sebagai sebuah mekanisme penyampaian kebijakan kepada publik dan kedua yaitu sosialisasi sebagai suatu proses dimana masyarakat dididik untuk mengenal, memahami dan menghargai norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat (Sumber: [http://www.ut.ac.id/ci/cygn/FISIP\\_II/ISIP\\_20](http://www.ut.ac.id/ci/cygn/FISIP_II/ISIP_20), Desember

2004). Intinya sosialisasi merupakan suatu proses belajar di mana individu dalam hal ini karyawan mulai menerima dan menyesuaikan diri pada aturan-aturan dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi, agar lambat laun karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi itu.

Dalam masyarakat yang relatif homogen, sosialisasi terhadap individu cenderung lebih mudah karena apa yang dilakukan oleh anggota sekelilingnya bersifat tetap, sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama individu mudah meleburkan dirinya melalui lingkungan sosial itu. Setidaknya pada masyarakat yang heterogen, tahapan sosialisasi biasanya lebih rumit karena individu ataupun kelompok yang memiliki nilai-nilai yang berbeda bersaing untuk mempengaruhi individu lainya (Abdulsyani, 1994:58-59).

Individu-individu yang bergabung dalam kelompok budaya, ada karena adanya kelahiran, kesukarelaan atau sebagai pilihan individu itu sendiri. Kemudian dalam hidupnya, individu-individu memilih untuk bersosialisasi dalam organisasi tempat mereka berada dan bekerja. Proses sosialisasi dalam lingkungan kerja dapat melalui program orientasi atau program pengenalan yang memberikan penjelasan nilai-nilai, kepercayaan serta aturan-aturan yang diadakan oleh organisasi. Bahan-bahan yang di sediakan untuk pengenalan budaya perusahaan dalam proses sosialisasi itu adalah brosur-brosur ataupun booklet yang di dalamnya memberikan sejumlah informasi tentang perusahaan (White, 1991:138).

Pada dasarnya penggunaan istilah “budaya perusahaan atau *corporate culture*” sama dengan “budaya organisasi atau *organizational culture*”. Hanya saja ada kecenderungan pemahaman bahwa pengertian “organisasi” memiliki

ruang lingkup yang lebih luas dari pada istilah perusahaan. Namun dalam menjelaskan pada kerangka teori, peneliti mengkombinasikan kedua istilah tersebut.

W. Jack Duncan mengatakan, “budaya adalah adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya (Kasali, 1994:108). sementara itu American Heritage Dictionary mendefinisikan budaya dengan lebih formal : *“The totaly of socially transmitted behavior patterns, arts, belief, instittutions and allother products of human work and thought characteristics of community or population”* (Kotter & Hasket, 1992:4).

Definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa budaya berhubungan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi yang dijadikan dasar dalam bertingkah laku. Jika demikian apakah budaya perusahaan ?

Sebuah perusahaan yang ingin mencapai kesuksesan, tidak boleh melupakan peranan budaya perusahaan. Budaya bisa saja sangat stabil untuk sekian lama, tapi tidak pernah statis. Adanya krisis kadang memaksa sebuah perusahaan untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai. Tantangan-tantangan baru dapat membimbing pada penciptaan cara baru dalam bertindak. Pergantian pengurus inti, pertumbuhan karyawan baru yang pesat, diversifikasi dalam usaha, dapat melemahkan atau mengubah sebuah budaya. Budaya perusahaan dapat memiliki konsekuensi-konsekuensi yang berpengaruh, khususnya kalau budaya perusahaan itu kuat. Mereka dapat mendorong sebuah usaha perusahaan untuk

mengambil tindakan koordinasi yang cepat terhadap pesaing usaha atau pelanggan.

Budaya perusahaan yang kuat terbentuk dari dalam perusahaan itu sendiri dengan mengadaptasikannya dengan lingkungan luar perusahaan. Deal dan Kennedy (1991:13-15) dari hasil penelitiannya berhasil merumuskan beberapa unsur yang membentuk budaya perusahaan, yakni :

a. Lingkungan bisnis (*business environment*)

Masing-masing perusahaan menghadapi kenyataan yang berbeda ketika menjalankan usaha tergantung pada produk, pesaing, pelanggan, teknologi, pengaruh lingkungan, dan sebagainya. Untuk berhasil dalam pasar, tiap perusahaan harus menjalankan beberapa aktivitas tertentu dengan sangat baik. Pada beberapa pasar, hal ini berarti penjualan, penemuan, manajemen biaya. Singkatnya, lingkungan dimana perusahaan beroperasi menentukan apa yang harus dilakukan agar berhasil. Lingkungan bisnis ini merupakan pengaruh tunggal terbesar dalam dalam membentuk sebuah budaya perusahaan. Perusahaan yang tergantung pada kesuksesan kemampuan mereka dalam menjual produk yang tidak bervariasi cenderung membangun sebuah budaya perusahaan -a work hard/play hard culture- yang menjaga kestabilan penjualan. Perusahaan yang menekankan pada penelitian dan pengembangan uang sebelum mereka tahu jika produk akhir akan berhasil atau tidak cenderung mengembangkan budaya yang berbeda -a bet-your company culture- dirancang untuk memastikan bahwa keputusan keputusan yang sudah dipikirkan sebelum tindakan diambil

#### b. Nilai-nilai (*values*)

Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan sebuah organisasi, sebagaimana nilai-nilai ini membentuk inti dari budaya perusahaan. Nilai-nilai mendefinisikan “keberhasilan” dalam istilah-istilah konkrit bagi karyawan *-if you do this, you too will be a succes*”- dan membentuk standart berprestasi dalam organisasi. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat memiliki sistim nilai yang kaya dan kompleks yang diterima oleh karyawan. Manajer perusahaan semacam ini berbicara masalah kepercayaan secara terbuka dan tidak malu-malu, dan mereka tidak mentolelir penyimpangan dari standart perusahaan.

#### c. Pahlawan (*heroes*)

Perusahaan mengumpamakan nilai-nilai budaya dan memberikan model-model peran yang nyata untuk ditiru oleh karyawan. Beberapa pahlawan lahir alami dan beberapa lainnya ‘dibentuk’ oleh saat-saat penuh kemenangan dalam kehidupan sehari-hari perusahaan. Perusahaan yang cerdas mengalami kasus pemilihan orang untuk memainkan peranan pahlawan ini dengan harapan karyawan yang lain akan berusaha menjadi ‘pahlawan’ yang pantas diteladani.

#### d. Ritus dan ritual (*the rites and rituals*)

Merupakan rutinitas yang terprogram dan sistimatis di dalam kehidupan sehari-hari perusahaan. Dalam ritual, manajemen perusahaan menunjukkan pada karyawan, jenis perilaku yang diharapkan dari mereka. Sementara dalam seremoni, perusahaan memberikan contoh yang manjur dan nyata mengenai apa yang menjadi landasan berpijak perusahaan

Selain hasil penelitian Deal dan Kennedy, Bacon dan Greenberg (1993:297-299) menyebutkan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh dalam proses pembentukan budaya perusahaan, yaitu :

a. Pendiri perusahaan (*Founders*)

Pendiri perusahaan umumnya memiliki kepribadian yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas mengenai organisasi. Semuanya ini kemudian ditransmisikan kepada staf dan karyawan baru yang selanjutnya menjadi pedoman dalam bertingkah laku dalam perusahaan. Pedoman ini akan terus bertahan selama pendiri perusahaan masih ada, atau bahkan lebih lama.

b. Lingkungan eksternal (*External environment*)

Pengalaman perusahaan dengan lingkungan eksternal menimbulkan nilai-nilai yang selanjutnya menjadi unsur budaya perusahaan. Perusahaan yang dengan serius menjalankan usahanya, lambat laun akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Penghargaan terhadap kebijakan, produk dan pengembangan kegiatan-kegiatan tertentu yang dilakukan oleh perusahaan menuju pada pembiasaan sikap-sikap nilai-nilai yang selanjutnya membentuk budaya perusahaan.

c. Lingkungan kerja karyawan (*employee's working environment*)

Kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif di antara karyawan dapat membentuk budaya perusahaan. Karyawan-karyawan yang bergabung dengan perusahaan bekerja dengan membawa harapan, nilai-nilai dan sikap tertentu di lingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja merupakan

refleksi aktivitas utama organisasi dimana sikap yang sama akhirnya terbentuk. Hal ini kemudian yang menjadi budaya perusahaan.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Bacon dan Greenberg ini, sebuah budaya perusahaan dapat terbentuk melalui pendiri perusahaan, lingkungan eksternal tempat perusahaan beroperasi, dan lingkungan kerja karyawan. Penyampaian budaya perusahaan yang tepat dari mulai karyawan tingkat bawah hingga pimpinan puncak menciptakan suatu pedoman bertingkah laku dalam beraktivitas di dalam perusahaan yang mengarah pada pencapaian *objective* perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat akan diterima oleh seluruh karyawan sebagai nilai-nilai yang diakui bersama akan menciptakan suatu kondisi kerja yang kondusif bagi karyawan. White menyatakan bahwa budaya perusahaan dapat dikomunikasikan melalui penggunaan simbol, bahasa dan perilaku, bahkan juga melalui lingkungan kerja itu sendiri (White, 1991:124-127). Sosialisasi budaya perusahaan ini dapat disampaikan melalui beberapa cara :

a. Melalui lingkungan kerja.

Perusahaan yang tidak begitu peduli pada lingkungan kerja karyawannya akan membuat karyawan merasa tidak diperhatikan oleh pihak manajemen. Hal ini akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam bekerja dan tidak produktif. Namun pihak manajemen yang memperhatikan lingkungan kerja karyawannya akan selalu menjaga 'alur komunikasi' dengan karyawannya sehingga karyawan akan merasa senang dan termotivasi. Hal ini pun akan memudahkan penyampaian budaya perusahaan di kalangan karyawan

b. Melalui tanda dan simbol dalam lingkungan kerja.

Penggunaan sistim tanda dan simbol yang baik akan memudahkan tamu perusahaan dalam memasuki wilayah kerja perusahaan dan juga memperjelas karyawan guna dari suatu ruangan.

c. Melalui artefak yang digunakan atau diproduksi oleh perusahaan

Artefak juga mengekspresikan budaya perusahaan. Artefak disini meliputi budaya kantor, peralatan tulis yang khas dan sebagainya. Semua ini memunculkan suatu pernyataan mengenai organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya. Artefak dapat juga digunakan untuk membangun loyalitas di antara karyawan perusahaan.

d. Melalui ritual.

Termasuk dalam ritual adalah upacara dan acara-acara yang berhubungan dengan tahapan kerja yang dilalui karyawan, seperti acara kenaikan jabatan atau pensiun.

e. Melalui bahasa.

Pihak manajemen perusahaan menggunakan bahasa untuk memberi instruksi, memotivasi dan mempersuasi karyawan. Penggunaan singkatan-singkatan, frase dan istilah teknis tertentu akan menimbulkan nuansa tersendiri di kalangan karyawan. Pihak manajemen perusahaan dapat menyampaikan budaya perusahaan kepada karyawan dengan menggunakan bahasa-bahasa tertentu yang menjadi ciri khas perusahaan tersebut

Stephen P. Robbins (1992:253) menyatakan bahwa budaya perusahaan memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut :

1. *Individual initiative*, tingkat tanggungjawab, keterbatasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance*, tingkat dimana karyawan didorong untuk agresif, inofatif dan berani mengambil resiko.
3. *Directions*, tingkat dimana karyawan menciptakan *objective* yang jelas dan harapan-harapan.
4. *Integrations*, tingkat dimana unit dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam perilaku terkoordinasi.
5. *Man support*, tingkat dimana manajemen perusahaan menyediakan komunikasi yang jelas , bantuan dan dukungan terhadap bawahan mereka.
6. *Control* aturan atau pengawasan untuk melihat dan mengendalikan perilaku karyawan
7. *Identity*, tingkat dimana individu mengidentifikasi perusahaan sebagai sebuah keseluruhan daripada kelompok kerja khususnya.
8. *Reward system*, tingkat pemberian penghargaan berdasarkan kriteria prestasi kerja karyawan.
9. *Conflict tolerance*, karyawan didorong untuk mengemukakan kritik dan konflik secara terbuka.
10. *Communications pattern*, tingkat komunikasi organisasi terorganisir bagi

Dari karakteristik budaya perusahaan diatas, terlihat bahwa budaya perusahaan meliputi berbagai aspek dalam perusahaan sehingga budaya perusahaan menjadi pedoman bagi pihak manajemen dan karyawan dalam perusahaan oleh karena itu, peting bagi pihak manajemen untuk lebih memperhatikan budaya perusahaan.

Budaya perusahaan perlu dikembangkan sedemikian rupa dengan memperhatikan berbagai faktor internal dan faktor eksternal yang ada, seperti *objective* perusahaan, misi yang diemban perusahaan, lingkungan tempat perusahaan beroperasi dan sebagainya. Budaya perusahaan untuk dapat berkembang yang akhirnya menjadi budaya yang kuat memerlukan suatu proses waktu yang tergantung pada bagaiman budaya tersebut dapat disosialisasikan mulai dari pimpinan hingga karyawan bawah. Untuk itu diperlukan suatu strategi khusus dalam upaya mensosialisasikan budaya perusahann. Kalau budaya perusahaan sudah dapat diterima oleh seluruh anggota perusahaan, maka pencapain *objective* perusahaan akan lebih cepat dan terarah.

Menurut Robbins (1992:256) budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi yaitu:

- a. Peran pembeda, budaya perusahaan yang khas dan unik akan membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
- b. Budaya perusahaan memberikan suatu identitas bagi anggota perusahaan yang akan menguatkan motivasi anggota perusahaan dalam beraktivitas.
- c. Budaya perusahaan memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu. Adanya kesamaan visi dan misi untuk berusaha mencapai apa yang menjadi *objective* perusahaan

- d. Budaya perusahaan akan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Hal ini karena adanya perusahaan yang kuat akan lebih memantapkan stabilitas sosial yang ada.

Selain fungsi-fungsi di atas, budaya perusahaan, merupakan 'perekat sosial' yang membantu perusahaan untuk tetap bersatu dan menyediakan standarisasi atau pedoman mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh karyawan. Budaya perusahaan juga memberikan pemahaman dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan dalam perusahaan.

Oleh karena itu, budaya perusahaan perlu disosialisasikan kepada karyawan agar karyawan tahu apa yang harus dikerjakan dalam mematuhi aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan, sehingga kalau ditarik hubungan antara karyawan dan sosialisasi budaya perusahaan, dapat dikatakan bahwa keberhasilan sosialisasi budaya perusahaan kepada karyawan adalah dapat terlihat dengan adanya peningkatan kualitas kerja dan peningkatan produktivitas serta kontinuitas perusahaan. Hal ini karena budaya perusahaan memberikan nilai-nilai yang menjadi aturan, keinginan-keinginan perusahaan yang diharapkan untuk dicapai, ketegasan atas apa yang dilakukan karyawan, dan identitas yang memunculkan kebanggaan karyawan sebagai bagian dari perusahaan.

Sosialisasi budaya perusahaan biasanya dilakukan melalui lingkungan kerja, tanda dan simbol dalam lingkungan kerja, artefak yang digunakan atau diproduksi ritual dan penggunaan bahasa. Sosialisasi budaya perusahaan ini akan berhasil baik kalau dimulai dari pimpinan perusahaan atau pihak manajemen

perusahaan dan selanjutnya diturunkan kepada karyawan sampai tingkat yang paling rendah. Budaya perusahaan yang diterima oleh seluruh anggota perusahaan akan menjadi budaya perusahaan yang kuat. Pihak manajemen perusahaan harus menjadi contoh yang baik dalam sosialisasi budaya perusahaan sehingga dapat dijadikan teladan bagi karyawan dalam menjadikan budaya perusahaan sebagai pedoman mereka dalam perusahaan.

Biasanya, budaya perusahaan yang disosialisasikan kepada karyawan yang telah lama bergabung dalam perusahaan, dapat segera diterima selama tidak terlalu banyak perubahan jika dibanding dengan budaya yang lama. Namun bagaimana dengan karyawan baru yang akan memasuki suatu lingkungan kerja yang baru dimana dia akan bekerja untuk waktu yang cukup lama? Feldman, sebagaimana dikutip oleh Bacon dan Greenberg (1993:302) menyatakan ada tiga tahapan sosialisasi yang dilalui oleh karyawan baru yang bergabung dalam suatu perusahaan yaitu :

1. *Getting in : anticipatory socializations*

Seseorang yang akan bergabung dengan sebuah perusahaan terlebih dahulu akan mencari tahu mengenai perusahaan tersebut, melalui media masa atau bahkan pengumuman rekrutmen. Biasanya perusahaan mengeluarkan suatu *realistic job preview* yang memberikan deskripsi pekerjaan yang akan dilamar.

2. *Breaking in : the encounter stage*

Tahap ini dimulai ketika individu mengasumsikan tugas-tugasnya setelah bergabung dengan perusahaan. Pertama, mereka harus menguasai keahlian

yang berkaitan dengan tugas mereka. Kedua, mereka harus terorientasi pada praktek-praktek dan prosedur-prosedur perusahaan. Ketiga, karyawan baru perusahaan harus membangun *good relations* dengan karyawan baru yang lain, karyawan yang lebih senior dan atasan mereka. Pada tahap ini pelatihan formal dan program-program orientasi dilaksanakan untuk lebih memberikan pemahaman yang mendalam pada karyawan baru mengenai seluk-beluk perusahaan tempat mereka bekerja.

### 3. *Setting in : the metamorphosis stage*

Hasil akhir dari tahap sebelumnya adalah karyawan baru memperoleh status penuh. Komitmen mereka terhadap kemajuan dan pencapaian *objective* perusahaan meningkat dan kepercayaan perusahaan terhadap karyawan baru pun akan meningkat.

Proses sosialisasi yang dilakukan oleh karyawan baru dimaksudkan agar mereka memahami seluk beluk perusahaan dan lebih mantap dalam menjalankan pekerjaannya dalam perusahaan. Pendidikan dan pelatihan pun kadang-kadang dilakukan pada karyawan senior dengan maksud untuk lebih meningkatkan kualitas dan profesionalisme karyawan yang bersangkutan.

Dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain, perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat yang sukses dan unggul. Hal ini kemudian memunculkan perbedaan antara budaya yang kuat dan budaya yang lemah didasarkan pada jumlah anggota suatu perusahaan yang menerimanya dan intensitas anggota perusahaan dalam menghayati dan melaksanakan budaya perusahaan. Tingkat penerimaan dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu orientasi

dan penghargaan. Sehingga banyak perusahaan yang menjalankan suatu program orientasi dimana karyawan baru diajarkan mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dipegang perusahaan dengan cara kerja yang mereka jalankan dimana mereka saling memperkuat orientasi dengan pihak manajemen perusahaan dan karyawan lain dalam lingkungan kerja mereka. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk promosi jabatan, kenaikan gaji, pengakuan dan lain-lain kepada karyawan yang berprestasi, akan mendorong karyawan lain untuk ikut berprestasi. Sedangkan tingkat intensitas lebih merupakan akibat dari adanya penghargaan. Ketika karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi penghargaan karena melakukan pekerjaan sesuai dengan budaya perusahaan tempat mereka bekerja, keinginan mereka dalam bekerja akan meningkat. Yang penting intensitas penghayatan akan semakin mendalam bilamana pimpinan perusahaan menunjukkan komitmen yang tegas, komitmen pimpinan perusahaan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap budaya perusahaan. Dengan demikian budaya yang kuat mempengaruhi perilaku segenap anggota perusahaan.

Menurut Andre A. Hardjana (1996:12) budaya perusahaan secara keseluruhan mengandung unsur-unsur yang dapat dirasakan dan dialami dalam kehidupan perusahaan, yaitu:

- a. Nilai, kepercayaan dan norma ketentuan yang dihayati bersama.
- b. Mitos, cerita dan ungkapan-ungkapan bahasa tentang sisi manusiawi pimpinan, pencapaian kedudukan puncak, penanganan penyimpangan atau menghadapi berbagai hambatan

- c. Upacara dan perayaan dalam pelantikan, kenaikan pangkat, penurunan pangkat, pembaharuan, peredaman konflik dan integrasi kedalam sistem.
- d. Interaksi simbolik sebagai inti dalam proses manajerial.

Unsur-unsur budaya perusahaan ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (1991:4) yang meliputi lingkungan bisnis, nilai-nilai, pahlawan, ritus dan ritual dan jaringan budaya.

Pihak manajemen perusahaan harus bisa mengelola unsur-unsur budaya perusahaan ini sehingga dapat diterima dan menjadi pedoman bagi karyawan. Perusahaan harus memiliki bahan cerita untuk di sampaikan kepada karyawan, bukan hanya mencari keuntungan semata. Didalam sebuah perusahaan adakalanya seseorang mempunyai pahlawan atau panutan yang dapat ditiru karyawan, hal ini dapat memicu semangat karyawan untuk maju hal-hal seperti ini perlu diketahui oleh pihak manajemen perusahaan. Bagian yang terpenting adalah bahwa pihak manajemen perlu menyadari bahwa karyawan merupakan sumber daya terbesar yang dimiliki perusahaan. Dan langkah yang terbaik dalam mengelola karyawan adalah dengan sosialisasi budaya perusahaan yang jelas sehingga dapat dijadikan pedoman dalam bekerja dalam perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat merupakan sarana dalam membimbing tingkah laku. Hardjana (1996:12) juga berpendapat budaya perusahaan yang kuat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, yang dimaksud dengan budaya perusahaan yang kuat adalah budaya yang telah lama ada, berkembang yang menjadi panutan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam sebuah perusahaan. Khususnya dua hal yaitu :

1. Budaya perusahaan yang kuat merupakan sebuah sistem dari aturan informasi yang memberikan pedoman bagaimana karyawan harus bertingkah laku pada sebagian besar waktu. Dengan mengetahui apa yang diharapkan darinya, karyawan tidak akan membuang-buang waktu dalam memutuskan bagaimana bertindak dalam situasi tertentu. Dampak nyata adalah peningkatan produktivitas yang cukup besar dan upaya yang untuk mencapai *objective* perusahaan.
2. Budaya yang kuat membuat karyawan merasa lebih tenang mengenai apa yang mereka lakukan sehingga mereka akan cenderung bekerja lebih keras.

Biasanya ketika seseorang bergabung dalam suatu perusahaan, ia berfikir bahwa sebuah pekerjaan hanyalah masalah pekerjaan. Padahal dengan bergabungnya mereka dalam suatu perusahaan, berarti mereka telah memilih sebuah jalan hidup untuk masa depan mereka. Budaya perusahaan membentuk reaksi mereka, menjadikan mereka pekerja giat atau malas, keras atau bersahabat, dan bisa bekerja untuk sekian lamanya, mereka akan terkoordinasi dengan budaya perusahaan yang sebelumnya tidak mereka kenal.

Individu dalam kehidupan bermasyarakat akan selalu belajar mengenai budaya di dalam perusahaannya melalui proses-proses internalisasi (perasaan, emosi) secara bersamaan. Individu-individu ini akan bergabung dalam budaya yang sama dimana mereka bekerja. Proses sosialisasi budaya perusahaan di lingkungan tempat mereka bekerja dapat dilakukan melalui pemasangan papan pengumuman, orientasi karyawan baru dan melalui kegiatan-kegiatan lain yang

dilakukan oleh pihak perusahaan. Selain itu proses sosialisasi dapat juga dilakukan melalui suatu media internal yang dimiliki perusahaan sehingga seluruh karyawan mengetahui dan dapat menjadi bagian dari perusahaan, tidak hanya sekedar diketahui oleh pejabat perusahaan semata-mata.

Jadi pada dasarnya kemajuan kearah sosialisasi dapat diukur menurut tingkat pengetahuan serta pengertian individu tentang sebuah budaya. Dalam melakukan sosialisasi, karyawan (seluruh anggota perusahaan) tidak hanya mengambil kerangka budaya perusahaan saja tetapi mereka akan mendiskusikan persepsi yang mereka punya tentang budaya perusahaan dengan karyawan lain, baik sesama karyawan baru ataupun dengan karyawan senior untuk mendapatkan apa yang mereka perlu. Hasil dari sosialisasi pada karyawan akan menjadi kesan pribadi mereka seterusnya daripada hanya sekedar kemampuan berkala.

Sedangkan fungsi sosialisasi sendiri menentukan apakah seseorang karyawan diterima dalam lingkungan perusahaan atau tidak. Fungsi ini berkaitan erat dengan proses menyatunya karyawan kedalam jaringan komunikasi dalam perusahaan.

Beragamnya proses sosialisasi budaya perusahaan akan membantu pihak manajemen dalam memutuskan bagaimana suatu budaya perusahaan akan disampaikan kepada karyawan. Dalam upaya membentuk suatu budaya perusahaan yang kuat, maka praktisi *public relations* harus dapat memperhatikan berbagai hal tersebut di atas. Oleh karena itu, oleh karena itu peran *public relations* yang tepat dalam mensosialisasikan budaya perusahaan akan sangat berpengaruh sekali bagi kesuksesan perusahaan.

#### 4. Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan kinerja, sebuah perusahaan membutuhkan peran serta dari karyawan. Oleh Grandus dan Swan (1996:22) kinerja diartikan sebagai :

1. Segala bentuk usaha yang dilakukan oleh tenaga kerja atau pegawai untuk mendapatkan hasil (*out-put*) yang semaksimal mungkin.
2. Kinerja adalah usaha yang telah dicapai oleh seorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adanya kinerja yang sehat dan hubungan yang harmonis antara karyawan dapat menunjang produktifitas yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk itu karyawan sebagai penggerak roda perusahaan perlu mendapat perhatian sehingga tidak menjadi publik yang terabaikan.

Karyawan adalah kelompok orang yang langsung digerakan manajemen untuk bertindak sebagai pelaksana dalam menyelenggarakan pekerjaan mencapai tujuan organisasi (Musaneff,1984:4). Tujuan organisasi dapat tercapai jika hubungan antara pimpinan dan karyawan berjalan seiring sejalan. Hubungan ini menurut Cutlip dan Center baru dapat dikatakan baik apabila memenuhi beberapa karakteristik, yaitu :

- a. *Confidence and trust beetwen employer and employees*
- b. *Candid informations flowing feely up, down and side ways*
- c. *Satisflying status and participation for each person*
- d. *Centunuity of work without strife*
- e. *Heatfull and surroundings*
- f. *Success for the ebterprise*

*g. Optimism about the future*

Hubungan karyawan yang dilakukan di dalam aktivitas internal *public relations* pada umumnya bertujuan untuk memotivasi atau memberi semangat kepada karyawan sehingga dapat bekerja secara efisien dan dapat memberikan kekuatan pada organisasi. Senada dengan hal tersebut Bonar (1986:56) berpendapat, bahwa pada umumnya hubungan karyawan bertujuan untuk :

- a. Memberikan spirit atau semangat, pengabdian dan kerjasama, maka pegawai-pegawai dan kekuatan batin pada organisasi.
- b. Membentuk suatu pengabdian atau loyalitas yang baik pada pegawai-pegawai dan bawahan-bawahan dalam perusahaan.
- c. Mengatur kerja sama antara berbagai pegawai dan berbagai macam pekerjaan.

Dengan adanya semangat, pengabdian dan kerjasama maka karyawan akan memberikan efisiensi dan produktivitas kerja, maupun oleh individu-individu atau perseorangan-perseorangan. Dengan kondisi harmonis seperti ini, organisasi diharapkan dapat memperoleh hasil kerja yang efisien sesuai tujuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Miller dan Form, bahwa : “ Hasil yang lebih baik berkaitan dengan kondisi-kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih membahagiakan”. Kiranya sudah menjadi kewajiban pemimpin organisasi melakukan hubungan yang menciptakan suasana iklim kerja yang kondusif, memotivasi karyawan agar bekerja dengan penuh gairah sehingga tercapai kinerja

## **F. Metode Penelitian**

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Schramm dalam Yin (2002:17), esensi dari metode studi kasus adalah mencoba menjelaskan keputusan-keputusan tentang mengapa studi tersebut dipilih, bagaimana mengimplementasikannya, dan apa hasilnya. Hal ini menunjukkan bahwa studi kasus menonjolkan topik "keputusan" sebagai fokus utamanya. Namun sejalan dengan hal tersebut, topik-topik lain juga ditemukan mencakup organisasi, proses, program, lingkungan, institusi bahkan peristiwa. Studi kasus lebih dikehendaki untuk melacak peristiwa-peristiwa yang bersangkutan tidak dapat dimanipulasi (Yin, 2002:12).

Selanjutnya Yin (2002:16) juga memberikan ciri-ciri studi kasus yang dapat membedakan dengan metode yang lain. Ciri-ciri tersebut adalah :

Sebuah studi kasus merupakan sebuah penelitian yang empiris yang :

1. Menyelidiki fenomena yang kontemporer yang muncul pada kehidupan nyata
2. Batasan-batasan antara fenomena dan konteks tidak terlalu jelas
3. Berbagai macam sumber digunakan, seperti dokumen, artefak, wawancara, observasi langsung maupun partisipan, dan rekaman tertulis.

Pertanyaan pokok dari studi kasus adalah "*how*" dan "*Why*", bagaimana dan mengapa, bagaimana sebuah keputusan diambil dan mengapa. Pertanyaan inilah yang kemudian dikembangkan dalam penelitian ini dengan mengemukakan pertanyaan bagaimana dan mengapa peran dan strategi *public relations* Kantor Pos II Yogyakarta dalam mensosialisasikan budaya perusahaan

untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika pertanyaan-pertanyaan tersebut telah terjawab, maka diharapkan peneliti dapat mendapatkan gambaran secara mendetail tentang latar belakang sifat dan karakter yang khas dari kasus yang diteliti.

Tipe penelitian studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif-eksplanatoris, yang digunakan untuk menggambarkan masalah atau situasi yang terjadi dan menjelaskan hubungan sebab akibat dari situasi tersebut. Selain itu, tipe studi kasus yang digunakan adalah tipe desain tunggal holistik, dimana pemilihan tipe desain ini dilatar belakangi alasan bahwa unit analisis kasus yang diteliti bersifat tunggal, dan peneliti ini hanya mengkaji sifat umum kasus yang bersangkutan.

#### **1. Lokasi penelitian**

Penelitian akan dilakukan di Kantor Pos II Jln. Panembahan Senopati no. 2 Yogyakarta.

#### **2. Waktu Penelitian**

Tanggal 1 Januari-30 Maret 2005.

#### **3. Sumber Penelitian**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan wawancara dengan ibu Yustin dari bagian Pemasaran dan ibu Eri dari bagian SDM.

#### **4. Teknik Pengumpulan Data**

##### **a. Wawancara**

Salah satu teknik pengumpulan data dalam studi kasus yang

sangat penting adalah wawancara. Wawancara adalah teknik

bertipe *open-ended*, dimana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, peneliti bahkan bisa meminta responden untuk mengetengahkan pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu dan bisa menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar peneliti selanjutnya (Yin, 2002:108).

b. Dokumentasi

Penggunaan dokumen dalam studi kasus yang paling penting adalah untuk mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain. Karena nilainya secara keseluruhan, dokumen memainkan peran yang sangat penting dalam pengumpulan data studi kasus. Penelusuran yang sistimatis terhadap dokumen yang relavan sangat dibutuhkan (Yin,2002:103-105)

c. Rekaman Arsip

Rekaman arsip dapat digunakan sebagai sumber informasi lain bagi pelaksanaan penelitian. Bila bukti dianggap relavan, peneliti harus berhati-hati menentukan kondisi yang menghasilkan bukti yang bersangkutan beserta keakuratanya (Yin,2002:107).

d. Observasi tak Langsung

Dengan mengadakan kunjungan lapangan terhadap situs studi kasus, peneliti menciptakan kesempatan untuk observasi

langsung. Dengan berasumsi bahwa fenomena yang diamati tidak asli historis, beberapa pelaku atau kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi. Observasi semacam itu berperan sebagai sumber bukti lain bagi studi kasus (Yin,2002:112).

## **5. Teknik Analisa Data**

Analisis data yang akan dilakukan dengan mengamati, mengkatagorikan, menyusun dan menggabungkan data-data yang telah dikumpulkan. Strategi umum pertama adalah berdasar pada proposisi teoritis yang akan menuntun studi kasus, yang direfleksikan melalui sejumlah pertanyaan riset, tinjauan pustaka, dan pemahaman baru. Proposisi ini akan membentuk rencana pengumpulan data, sehingga memberikan prioritas pada strategi analisis yang berkaitan. Selain itu proposisi ini akan membantu keseluruhan studi kasus dengan mendefinisikan penjelasan yang diamati.

Strategi khusus dalam teknik analisis dalam penelitian ini adalah menggunakan tipe *pattern mactcing*. Teknik analisis tipe ini dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara data-data yang diperoleh dengan suatu pola yang telah dibuat berupa teori-teori yang telah disusun. Apabila pola tersebut sesuai maka hasilnya dapat membantu studi kasus untuk memperkuat validitas