

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi yang terjadi pada saat ini telah membawa banyak perubahan di berbagai bidang kehidupan, terutama dalam bidang pertelekomunikasian. Ditambah dengan sebuah pembenaran bahwa abad ini adalah abad teknologi komunikasi yang dimana penguasaan atas informasi dan ketepatan pengolahan atas data akan menjadi pemenang. Implikasi lain bahwa pasar bebas nantinya akan memberikan *space* yang lebih banyak bagi operator asing untuk lebih banyak berkiprah dan tentunya pasti akan membawa atmosfir baru bagi dunia pertelekomunikasian di Indonesia. Kondisi inilah yang membuat PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) mengambil langkah dalam menyiapkan diri agar dapat menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan.

PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) menyadari konsekuensi dari hal di atas adalah dengan menerapkan suatu budaya kerja yang dapat menunjang dan mendukung peningkatan efisiensi kerja karyawan demi produktivitas perusahaan yang terus berkembang. Menurut Duncan, budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh para anggota baru seutuhnya (Kasali, 1994:109). Budaya perusahaan yang tepat akan melahirkan budaya kerja serta pedoman baik yang tertulis maupun

tidak tertulis serta menjadi kesepakatan bagi karyawan di dalam perusahaan untuk melakukan aktifitas dan peningkatan daya kreativitasnya. Hal ini akan memberikan arah kemajuan dalam pengembangan perusahaan untuk menjawab segala tantangan.

Budaya perusahaan dapat dipengaruhi oleh budaya yang ada di masyarakat sekitar perusahaan, dapat 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 aktivitasnya. 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). Identitas merupakan hal yang terpenting dalam sebuah perusahaan, melalui identitas perusahaan akan dikenal publik baik itu publik internal maupun publik eksternal. Identitas perusahaan sangat penting bagi perusahaan karena di dalamnya terdapat serangkaian simbol yang mengekspresikan nilai-nilai inti dari perusahaan yang tidak hanya sekedar meliputi warna, bentuk, logo, atribut serta simbol-simbol yang digunakan oleh perusahaan. Di sini di dalamnya juga termasuk visi, misi, strategi perusahaan yang akan dikembangkan.

PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) sebagai perusahaan yang tercatat di bursa lokal dan luar negeri, berkomitmen penuh menerapkan dan mengembangkan kebijakan serta praktek tata kelola perusahaan yang sesuai dengan standar pasar modal dunia. PT. Telkom menyadari pentingnya prinsip-

prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/*) GCG dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan akuntabilitas kepada publik. Langkah-langkah yang diambil oleh PT. Telkom hingga awal 2004 dalam menyiapkan dirinya agar dapat menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia sebagai perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan.

Perubahan visi, misi, dan strategi yang PT. Telkom sejalan dengan bergesernya tuntutan layanan telekomunikasi yang hanya sekadar perusahaan penyelenggara *Plain Old Telephone Service (POTS)* menjadi suatu perusahaan yang mampu memberikan berbagai pelayanan telekomunikasi modern yang meliputi *Phones, View, Internet* dan *Service* yang kemudian lebih disederhanakan menjadi *Phone, Mobile, dan Multimedia* disingkat PMM. Perubahan demi perubahan atau restrukturisasi porfolio bisnis, mau tidak mau harus dilakukan PT. Telkom mengingat telah terjadi perubahan fundamental dalam bisnis telekomunikasi dan teknologi informasi (TI) yang meliputi konvergensi teknologi, konvergensi perusahaan dan konvergensi layanan.

Hal ini tentunya berdampak pada perubahan budaya baru perusahaan yang merupakan perjalanan panjang sejak PT. Telkom masih dinahkodai Alm. Cacuk Sudariyanto, hingga di bawah pimpinan Kristiono. Budaya perusahaan baru tersebut terangkum dalam konsep *The Telkom Way 135 (TTW 135)* yang resmi diluncurkan pada tanggal 26 Maret 2003. Budaya baru perusahaan *TTW 135* ini memuat satu asumsi dasar yaitu *Committed 2 U* yang memuat tiga nilai yang meliputi: *Costumer Value, Exellent Service, dan Competent People*, serta lima langkah perilaku yaitu: *Stretching the Goal, Simplify, Involve everyone,*

*Quality is my job*, dan *Reward the Winner* (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0403/10/finansial/904653.htm> , 29 April 2006).

Di samping budaya baru *TTW 135*, pimpinan teras PT. Telkom mengarahkan transformasi yang di inginkan ke dalam suatu rujukan yang mengikat seluruh manajemen termasuk jajaran direksi dan komisaris berupa Rencana Jangka Panjang Telkom (*Corporate Strategic Scenario 2003-2007*). Rencana Jangka Panjang tersebut berisikan tentang panduan gaya kepemimpinan yang harus dijalankan yang memiliki 5 ciri-ciri yaitu: *Link & Friendly, Empowered and Accountable, Managing Anytime, Anywhere, Serving to Costumer, Peers and Partners, Respect to Quality and Contribution.*

PT. Telkom sangat menyadari bahwa sebuah budaya perusahaan yang kuat akan dapat mendukung *objective* perusahaan dalam bidang produktifitas, pelayanan konsumen, dan kepuasan karyawan merupakan aset perusahaan yang tidak kalah pentingnya, agar budaya perusahaan dapat benar-benar menjadi pedoman karyawan dalam melakukan aktivitas sehingga menimbulkan identitas perusahaan yang akhirnya mendukung kemajuan perusahaan maka budaya perusahaan perlu diatur dan dikomunikasikan pada karyawan. Kegiatan komuikasi dalam rangka menciptakan suatu kondisi yang kondusif di lingkungan kerja dan hubungan yang harmonis di antara karyawan dengan pimpian puncak.

PT. Telkom ingin dapat selalu dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan, dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan,

mengoptimalkan SDM, mengembangkan teknologi tinggi dan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak. Terbukti hingga saat ini PT. Telkom masih mendapat kepercayaan tinggi dari masyarakat sebagai perusahaan jasa telekomunikasi yang handal di bidangnya.

Daerah merupakan implementasi dari segala kebijakan peraturan-peraturan yang akan diterapkan, dimana kebijakan ini dibuat secara sentralisasi oleh pusat. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di kantor PT. Telkom cabang Pontianak. Peneliti ingin mengetahui bagaimana sosialisasi budaya baru perusahaan "*TTW 135*" tersebut dapat menjadi pedoman bagi karyawan PT. Telkom dalam usaha meningkatkan profesionalisme dan memberikan pelayanan, mengingat PT. Telkom adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi khususnya, karyawan PT. Telkom KANDATEL Kalbar dengan melihat masih minimnya sumber daya manusia (SDM) yang ada jika dibandingkan dengan SDM lain yang juga merupakan bagian dari Divisi Regional VI Kalimantan. Penelitian ini juga untuk mengetahui bagaimana budaya perusahaan yang merupakan kebijakan dari pusat tersebut dapat terintegrasi dengan sub-sub budaya lokal yang telah ada di PT. Telkom cabang Pontianak dan dapat diterima oleh seluruh karyawan.s

Upaya yang dilakukan agar budaya baru *TTW 135* ini berhasil dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan tentunya perlu sebuah sosialisasi kepada seluruh karyawan, disinilah peran *Public Relations* dibutuhkan. *Public relations* merupakan upaya yang sungguh-sungguh, terencana,

berkesinambungan untuk menciptakan dan membina saling pengertian antara organisasi dengan publiknya (Rahmadi, 1992:15) dalam hal ini adalah publik internal perusahaan. Di dalam perspektif *Public Relations* terhadap publik internal memandang anggota sebuah perusahaan sebagai sekelompok orang yang persepsinya mengenai perusahaan tidak boleh diabaikan, karena karyawan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kelangsungan perusahaan dalam mencapai objektifitas secara efisien.

Praktisi *Public Relations* mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif di antara publik internal dalam perusahaan, sehingga diharapkan ada keseragaman informasi mengenai budaya baru perusahaan yang ingin dikembangkan perusahaan agar tercipta hubungan *mutual understanding* melalui proses komunikasi dua arah ini (*Two Way Communication Process*). Melalui proses komunikasi dua arah seperti ini diharapkan agar karyawan mengetahui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan perusahaan.

*Public Relations* dapat menjadi corong informasi dari perusahaan kepada para karyawan atau sebaliknya mampu bertindak sebagai mediator dari para karyawan kepada perusahaan. Di samping itu, *Public Relation* mampu mempertemukan atau menyampaikan tujuan dan keinginan-keinginan dari pihak karyawan kepada pihak perusahaan atau sebaliknya. Kegiatan *Public Relations* pada intinya adalah masalah proses komunikasi, jelas masalah khalayak tidak dapat dilepaskan karena dalam setiap kegiatan dan proses komunikasi khalayak merupakan komponen yang penting.

Dengan terbentuknya budaya perusahaan yang kuat dan menjadi dasar yang kuat bagi karyawan yang bertindak dalam perusahaan, maka akan mendukung perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya secara maksimal dan memperoleh keuntungan sesuai dengan target yang ingin dicapai, oleh karena itu peran *public Relations* dalam mensosialisasikan budaya baru perusahaan di lingkungan internal karyawan harus benar-benar disesuaikan dengan faktor internal dan eksternal sehingga, ketika diterapkan dapat berjalan dengan baik dan jika ditemui hambatan dapat segera diatasi agar kontinuitas karyawan dalam beraktivitas dapat selalu berpedoman pada budaya perusahaan.

## **B. Rumusan Masalah**

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

Bagaimana sosialisasi budaya baru perusahaan "*The Telkom Way 135*" (*TTW 135*) di lingkungan internal karyawan PT. Telkom Cabang Pontianak?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan sosialisasi budaya baru perusahaan "*The Telkom Way 135*" (*TTW 135*) di PT. Telkom cabang Pontianak.
2. Untuk mendeskripsikan langkah *Public Relations* dalam mensosialisasikan budaya baru perusahaan "*The Telkom Way 135*" (*TTW 135*) di PT. Telkom cabang Pontianak.

3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat di lingkungan internal karyawan PT. Telkom cabang Pontianak.

#### **D. Manfaat penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Bagi peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan peneliti sosialisasi budaya perusahaan "*The Telkom Way 135*" (*TTW 135*)

2. Secara akademis, hasil penelitian ini akan menambah khasanah ilmu dalam bidang komunikasi khususnya dalam praktek *public relations* dalam perusahaan.

#### **E. Kerangka Teori**

Dalam suatu penelitian sangat diperlukan beberapa landasan teori yang akan mempermudah dan sebagai penunjuk arah di dalam melakukan penelitian. Teori yang diambil merupakan teori-teori yang ada hubungannya dengan judul yang diambil. Penelitian ini mengambil teori mengambil dari berbagai sumber:

##### **1. Sosialisasi**

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.

Menurut Soejono Dirdjosisworo (Abdulsyani, 1994:64), sosialisasi mengandung tiga pengertian yaitu:

- a. 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.
- b. Dalam proses sosialisasi itu individu mempelajari kebiasaan, sikap, ide-ide, pola-pola nilai dan tingkah laku dan ukuran kepatuhan tingkah laku didalam masyarakat dimana ia hidup.
- c. Semua sifat dan kecakapan yang dipelajari dalam proses sosialisasi itu disusun dan dikembangkan sebagai satu kesatuan sistem dalam diri pribadinya.

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.

Ketika berbicara tentang sosialisasi, hal ini juga terkait dengan peranan humas didalam sebuah perusahaan. Sosialisasi secara luas dapat diartikan sebagai pertama, yaitu sosialisasi sebagai sebuah mekanisme penyampaian kebijakan kepada publik dan yang kedua yaitu sosialisasi sebagai suatu proses dimana masyarakat di didik untuk mengenal, memahami dan menghargai

norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat (<http://www.ut.ac.id/ol-supp/FISIPUL/ISIP> , 20 Desember 2004). Intinya sosialisasi merupakan suatu proses belajar dimana 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 sosialisasi itu.

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

Individu-individu yang tergabung dalam kelompok budaya, ada karena adanya kelahiran, kesukarelaan atau sebagai pilihan individu itu sendiri. Kemudian dalam kehidupannya, 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 disediakan untuk pengenalan budaya perusahaan dalam proses sosialisasi itu adalah brosur-brosur ataupun buklet yang didalamnya memberikan sejumlah informasi tentang perusahaan (White, 1991:138).

## 2. Perusahaan

Perusahaan adalah kegiatan (pekerjaan dan sebagainya) yang diselenggarakan dengan peralatan atau cara teratur dengan tujuan mencari keuntungan (dengan menghasilkan sesuatu, mengelola atau membuat barang-barang, berdagang, memberikan jasa, dan sebagainya).

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (1998:5) perusahaan adalah suatu unit kegiatan produksi yang mengolah sumber-sumber ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan agar dapat memuaskan kebutuhan masyarakat. Adapun tujuan perusahaan menurut Sumarni dan Soeprihanto (1998:131-133) adalah:

### 1. Tujuan Pelayanan Primer

Tujuan primer dari suatu perusahaan adalah pembuatan barang atau jasa yang dijual untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Jadi, tujuan primer ini lebih dipengaruhi oleh konsumen atau pasar yang dilayani oleh perusahaan yang bersangkutan. Tujuan pelayanan primer terbagi dua yaitu: tujuan organisatoris dan tujuan operasional. Tujuan organisatoris adalah nilai-nilai yang harus disumbangkan oleh masing-masing kelompok individu yang berada pada bagian yang bersangkutan. Sedangkan tujuan operasional merupakan nilai-nilai yang disumbangkan oleh masing-masing tahap dalam suatu unit prosedur kerja secara keseluruhan.

## 2. Tujuan pelayanan Kolateral

Dalam perusahaan besar, hubungan antara masing-masing pihak menjadi semakin jauh, sedangkan masing-masing pihak mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Maka perlu diketahui perbedaan antara tujuan primer perusahaan dengan tujuan individu atau kelompok yang biasa disebut koleteral. Hal ini karena tujuan koleteral akan tercapai apabila tujuan primer dapat dipenuhi terlebih dahulu. Tujuan koleteral dapat dibedakan dalam tujuan pribadi dan tujuan sosial. Tujuan kolateral pribadi adalah nilai-nilai yang ingin dicapai oleh individu atau kelompok individu dalam perusahaan. Sedangkan tujuan kolateral sosial ialah nilai-nilai ekonomi yang lebih luas, umum yang diperlukan bagi kesejahteraan masyarakat dan dapat secara langsung dihasilkan dari kegiatan perusahaan.

## 3. Tujuan pelayanan sekunder

Tujuan ini merupakan nilai-nilai yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan primer. Tetapi secara umum, tujuan perusahaan sering berupa: mencapai keuntungan maksimal, mempertahankan kelangsungan hidup, mengejar pertumbuhan dan menampung tenaga kerja.

## 3. Budaya Perusahaan (*Coorporate Culture*)

Bagi sebuah perusahaan, Budaya Perusahaan atau *Coorporate Culture* merupakan salah satu faktor internal yang turut menentukan arah bagi

pencapaian *objective* perusahaan. Budaya didefinisikan W. Jack Duncan sebagai: “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). Dari definisi yang telah dikemukakan oleh Duncan tersebut, maka dapat kita lihat bahwa budaya perusahaan terdiri atas nilai-nilai yang akan dijadikan sebagai pedoman untuk membentuk cara bagaimana seluruh anggota perusahaan dalam bertindak dan berinteraksi, serta menjadi landasan bagi setiap hubungan, baik hubungan internal maupun eksternal perusahaan.

Menurut Stephen. P. Robbins (1992:253) terdapat sejumlah karakteristik primer yang dapat digunakan untuk menangkap esensi dari budaya perusahaan, yaitu:

1. *Individual initiative* yaitu, tingkat tanggung jawab, keterbatasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* yaitu, tingkat dimana karyawan didorong untuk agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. *Directions* yaitu, tingkat dimana karyawan menciptakan objective yang jelas dan harapan-harapan.
4. *Integrations* yaitu, tingkat dimana unit dalam perusahaan di dorong untuk bekerja dan perilaku terkoordinasi.
5. *Man support* yaitu, tingkat dimana manajemen perusahaan menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahan mereka.

6. *Control* yaitu, aturan atau pengawasan untuk melihat dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. *Identity* yaitu, tingkat dimana individu mengidentifikasi perusahaan sebagai sebuah keseluruhan dari kelompok kerja khususnya.
8. *Reward system* yaitu, tingkat pemberian penghargaan berdasarkan kriteria prestasi kerja karyawan.
9. *Conflict tolerance* yaitu, karyawan di dorong untuk mengemukakan kritik dan konflik terbuka.
10. *Communications pattern* yaitu, tingkat komunikasi organisasi terlarang bagi hirarki formal kewenangan.

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

Budaya perusahaan perlu dikembangkan sedemikian rupa dengan memperhatikan beberapa faktor internal dan eksternal yang ada, seperti *objective* perusahaan, misi yang diemban perusahaan, lingkungan tempat tinggal perusahaan yang beroperasi dan sebagainya. Budaya perusahaan untuk dapat berkembang akhirnya menjadi budaya yang kuat memerlukan proses waktu yang tergantung pada bagaimana budaya tersebut dapat di sosialisasikan mulai dari pimpinan puncak sampai pada karyawan bawah.

Lebih lanjut Robbins (1992:256) mengemukakan bahwa budaya perusahaan membawa sejumlah fungsi di dalam sebuah perusahaan yakni:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan.
3. Budaya memfasilitasi terciptanya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan stabilitas sistem sosial.

Selain fungsi-fungsi diatas, budaya perusahaan juga menjadi 'perekat sosial' yang dapat membantu mempersatukan perusahaan dengan memberikan suatu standarisasi mengenai apa yang sebelumnya dikatakan dan dilakukan para karyawan. Pada akhirnya, budaya perusahaan berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan di dalam perusahaan.

Menurut Ruslan (1999:299) pengertian Budaya yang terdapat dalam sebuah perusahaan, merupakan suatu perangkat nilai-nilai kebaikan, norma-norma, penuntun kepercayaan, pengertian dan bagaimana cara bertindak atau berpikir perlu dibakukan, atau di pertemukan oleh setiap anggota organisasi yang dapat diterima seutuhnya pada lingkungannya atau merupakan suatu "komitmen" bersama mulai dari lapisan tingkat pimpinan puncak, pimpinan menengah dan hingga kepada para bawahannya sebagai pelaksananya yang diharapkan akan tercipta suatu identitas perusahaan (*corporate identity*).

Definisi budaya perusahaan menurut pakar manajemen yang dikutip kembali oleh Rosady Ruslan dalam bukunya "*Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*" yang menyebutkan:

*"the collection of beliefs, expectations and values shared by the corporations members and transmitted from one generation of employee to onothers. These create norms or rule of conduct that define acceptable behaviourof people from top management to the operative employee. Corporate culture shapes the behaviour of people in the corporate"* (1999:285).

Jadi, pada hakekatnya budaya perusahaan merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya, dan ditularkan dari satu generasi karyawan ke karyawan lainnya secara berkesinambungan (Rosady, 1999:299).

Budaya perusahaan yang kuat terbentuk dari dalam perusahaan itu sendiri dengan mengadaptasikan 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 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 membentuk budaya perusahaan.

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” dan istilah-istilah konkrit bagi karyawan –*if you do this, you too will be success*”- dan membentuk standart berprestasi dalam organisasi. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat memiliki sistem nilai yang kaya dan kompleks yang diterima oleh karyawan.

c. Pahlawan (*heroes*)

Perusahaan mengumpamakan nilai-nilai budaya memberikan model-model peranan 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 di teladani.

d. Ritus dan Ritual (*the rites and rituals*)

Merupakan rutinitas yang terprogram dan sistematis di dalam kehidupan sehari-hari perusahaan. Dalam ritual, manajemen perusahaan menunjukkan pada karyawan, jenis perilaku yang

diharapkan dari mereka. Sementara dalam seremoni, perusahaan memberi contoh yang manjur dan nyata mengenai apa yang menjadi landasan berpijak perusahaan.

Selain itu, menurut Moeljono (2003:22) ada beberapa unsur budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal, antara lain:

1. Lingkungan usaha

Lingkungan ditempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.

2. Nilai-nilai

Merupakan konsep dasar yang diyakini oleh suatu organisasi.

3. Panutan atau keteladanan

Orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.

4. Upacara-upacara (*rites and ritual*)

Acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.

5. *Network*

Jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan.

Proses adalah serangkaian aktifitas yang terdiri dari pengolahan input dan output. Transformasi yang terjadi dalam proses penambahan nilai dari input dan menciptakan output yang lebih berguna dan efektif bagi resipien

baik *upstream* maupun *downstream*. Sedangkan proses budaya adalah proses terbentuknya (pembentukan) budaya, dari input menjadi output dalam suatu organisasi atau perusahaan (Ndraha, 2003:69).

Proses itu terdiri dari sejumlah sub proses yang saling menjalin hubungan antara lain: kontak budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, pemantapan budaya, sosialisasi budaya, internalisasi budaya, kontrol budaya, evaluasi budaya, pertahanan budaya, perubahan budaya, dan pewarisan budaya yang terjadi dalam hubungan antar satu organisasi dengan lingkungannya secara berkesinambungan.

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 pada umumnya memiliki kepribadian yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas mengenai organisasi. Semua 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 lingkungan eksternal menimbulkan nilai-nilai yang selanjutnya menjadi 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 pengembangan sikap-sikap, nilai-nilai yang selanjutnya membentuk budaya perusahaan.

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

Kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif diantara karyawan dapat membentuk budaya perusahaan. Karyawan-karyawan yang tergabung dengan perusahaan bekerja dengan membawa harapan, nilai-nilai dan sikap tertentu dilingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja merupakan refleksi aktivitas utama organisasi dimana sikap yang sama akhirnya terbantu. Hal inilah yang kemudian disebut budaya perusahaan.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Bacon dan Greenberg ini, sebuah budaya perusahaan dapat dibentuk melalui pendiri perusahaan, lingkungan eksternal tempat perusahaan beroperasi, dan lingkungan kerja karyawan. Penyampaian budaya perusahaan yang tepat mulai dari karyawan tingkat bawah hingga pimpinan puncak menciptakan suatu pedoman bertingkah laku dalam beraktifitas dalam sebuah perusahaan yang pada akhirnya mengarah pada pencapaian *objective* perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat dan 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 simbol, bahasa dan perilaku bahkan juga melalui lingkungan kerja itu sendiri (White, 1991:124-127).

Sosialisasi budaya perusahaan ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain:

- a. 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 karyawannya akan merasa senang dan termotivasi. Hal ini akan memudahkan penyampaian budaya perusahaan di kalangan karyawan.
- b. Melalui tanda dan simbol dalam lingkungan kerja  
Penggunaan sistem tanda dan simbol yang baik akan memudahkan tamu perusahaan dalam memasuki wilayah kerja perusahaan dan juga memperjelas karyawan dari suatu ruangan.
- c. Melalui artefak yang digunakan atau diproduksi oleh perusahaan.  
Artefak disini meliputi budaya kantor, peralatan tulis yang khas dan sebagainya. Semua ini memunculkan suatu pertanyaan mengenai organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya. Artefak dapat

juga digunakan untuk membangun loyalitas diantara 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 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.

Budaya baru perusahaan perlu di sosialisasikan kepada karyawan agar karyawan tahu apa yang harus dikerjakan dalam mematuhi aturan-aturan baru yang berlaku dalam perusahaan, sehingga kalau ditarik hubungan antara karyawan dan sosialisasi budaya perusahaan, dapat dikatakan bahwa keberhasilan sosialisasi budaya baru perusahaan kepada karyawan adalah dapat terlihat dengan adanya peningkatan kualitas kerja dan peningkatan produktifitas kerja 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 ketingkat 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.

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

Dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain, perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat, 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 di pengaruhi oleh dua faktor utama yaitu, orientasi dan penghargaan. Banyak perusahaan yang menjalankan suatu

program orientasi yang mengajarkan karyawan nilai-nilai dan kepercayaan baru yang di pegang perusahaan dengan cara kerja yang mereka jalankan, dimana mereka saling memperkuat orientasi dengan pihak manajemen perusahaan dengan karyawan lain dalam lingkungan kerja mereka. Selain itu, yang terpenting adalah ketika pimpinan perusahaan dapat menunjukkan sebuah komitmen yang tegas, karena hal ini dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap budaya perusahaan serta penghayatan yang mendalam terhadap budaya baru perusahaan tersebut.

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

- a. Nilai yaitu, kepercayaan dan ketentuan dihayati bersama.
- b. Mitos yaitu, 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 ke dalam sistem.
- d. Interaksi simbol sebagai inti dalam proses manajerial.

Pihak manajemen perusahaan harus dapat mengelola unsur-unsur budaya perusahaan sehingga, dapat diterima dan menjadi pedoman bagi karyawan. Pihak manajemen harus menyadari bahwa karyawan merupakan sumber daya terbesar yang dimiliki perusahaan. Langkah yang terbaik dalam mengelola karyawan adalah dengan sosialisasi budaya perusahaan yang jelas

sehingga dapat dijadikan pedoman dalam bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat merupakan sarana dalam membimbing tingkah laku. Seperti yang dikemukakan oleh Hardjana (1996:12) bahwa budaya perusahaan yang kuat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka yang menjadi panutan karyawan dalam melakukan aktifitasnya didalam perusahaan khususnya dalam 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 waktu dalam memutuskan bagaimana bertindak dalam situasi tertentu. Dampak nyata adalah peningkatan produktivitas yang cukup besar dan upaya dalam mencapai *objective* perusahaan.
2. Budaya yang kuat membuat karyawan merasa lebih tenang mengenai apa yang mereka lakukan sehingga mereka akan cenderung bekerja lebih keras.

Budaya perusahaan dapat menjadi perekat sosial yang dapat membantu mempersatukan perusahaan dengan memberikan suatu standarisasi mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan para karyawan. Pada akhirnya, budaya perusahaan berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Mengingat pentingnya fungsi yang dibawa oleh budaya perusahaan, maka jika ingin meraih kesuksesan, sebuah perusahaan tidak hanya begitu saja

mengabaikan peranan budaya perusahaan. Semakin kuatnya budaya perusahaan maka, semakin besar kesempatan yang dimiliki perusahaan tersebut untuk meraih kesuksesan. Suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dan kontrol perilaku yang tinggi. Dengan kuatnya budaya perusahaan maka seluruh anggota perusahaan pastilah dapat mengerti tujuan perusahaan, sehingga mereka akan berusaha dengan sebaik-baiknya untuk meraih tujuan tersebut.

Beragamnya proses sosialisasi budaya perusahaan akan membantu pihak manajemen dalam memutuskan bagaimana suatu budaya perusahaan akan disampaikan kepada karyawan. Dalam upaya mensosialisasikan budaya baru perusahaan ini maka diperlukan peran *public relations*. Peran *public relations* yang tepat dalam mensosialisasikan budaya perusahaan di lingkungan karyawan sangat berpengaruh sekali terhadap kesuksesan perusahaan. *Public relations* yang dilaksanakan dengan baik benar-benar merupakan alat ampuh yang digunakan untuk memperbaiki, mengembangkan peraturan, budaya organisasi atau perusahaan, suasana kerja yang kondusif, peka terhadap karyawan yang perlu pendekatan khusus, perlu dimotivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan lain-lain.

#### **4. *Public Relations* dan Peran *Public Relations***

Dalam menjalankan perusahaan, tidak akan pernah terlepas dari peranan seluruh elemen perusahaan elemen perusahaan termasuk *public relations*. Sesuai dengan kata kunci yang mengiringinya, dapat diketahui

bahwa *public relations* memegang peranan penting dalam organisasi terutama dalam membantu menjembatani manajemen dengan publiknya. Kegiatan yang dijalankan *public relations* juga akan lebih efektif jika ia dilibatkan langsung dalam posisi manajerial.

Definisi *pubic relations* menurut (*British*) *Istitute of public relations* :

“*Public relations* adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara suatu perusahaan dengan segenap khalayaknya” (2002:9).

Selain itu, menurut Jefkins (2002:10) :

“*Public relations* adalah semua bentuk komunikasi yang terencana baik itu ke dalam maupun ke luar antara organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan spesifik yang berlandaskan saling pengertian”.

Cutlip Center dan Broom (1985,1994:6) mendefinisikan humas sebagai: “*the manajemen function that establishes and maintains mutually beneficial relationship between an organizations and publics on whom its success or failure depend*”.

Definisi di atas menjelaskan bahwa humas sebagai fungsi manajemen untuk membangun dan menjaga hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan berbagai publiknya. Wilcox, Ault & Agee (Putra,1993:3-4) juga menjelaskan bahwa ada sejumlah kata yang dapat dijadikan sebagai kunci untuk mengingat dari beragam definisi *public relations* yang ada diantaranya:

a. *Deliberate*

Hal ini dimaksud untuk menjelaskan kegiatan yang dijalankan oleh *public relations* adalah kegiatan yang sifatnya disengaja dalam

membantu organisasi untuk memperoleh informasi, pemahaman, umpan balik dan menjembatani publik-publiknya.

*b. Planned*

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

*c. Performance*

Kegiatan *public relations* yang efektif harus didasarkan pada kebijakan, penampilan yang sesungguhnya dan dengan mendasarkan diri pada koresponsifan organisasi terhadap kepentingan publik.

*d. Public Interest*

Kegiatan *public relations* pada dasarnya ada untuk memenuhi kepentingan publik dan berusaha menyeimbangkannya pada keuntungan perusahaan.

*e. Two Way Communications*

Pada dasarnya kegiatan *public relations* didasarkan pada makna komunikasi itu sendiri yaitu untuk *sharing communications*. Jadi, humas bukan sekedar alat organisasi untuk menyebarkan informasi semata.

*f. Manajement function*

Kegiatan *public relations* yang paling efektif adalah ketika ia berada dalam sebuah manajemen organisasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

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. Berbicara tentang 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 *public relations* juga dapat diartikan sebagai khalayak sasaran dari kegiatan *public relations*. Publik itu biasa disebut juga dengan *stakeholders*, yakni kumpulan dari pihak-pihak atau orang-orang yang berkepentingan dalam perusahaan (Kasali, 1994:10). Pengelompokan *stakeholders* dibagi menjadi dua bagian yakni *stakeholders* internal dan eksternal. Ruang lingkup *public relations* juga bertugas membina hubungan yang serasi dan saling percaya baik dengan pihak-pihak di dalam perusahaan melalui proses *public relations* (komunikasi) (Kasali, 65-66).

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan tidak akan pernah terlepas dari peranan seluruh elemen di dalam perusahaan termasuk juga peran *public relations*. Dalam rangka mendukung proses perubahan yang dilakukan perusahaan, *public relations* memiliki peranan dalam berkomunikasi dengan

publik di dalam perusahaan untuk menciptakan pengertian dan *goodwill* sehingga publik mendukung proses perubahan yang dilakukan. Menurut Grunig & Hunt, serta Dozer (Putra, 1999:6-15) bahwa peran *public relations* dikategorikan kedalam 2 peran yaitu sebagai peranan manajerial (*public relations manager* atau *communications manager role*) dan peran teknis (*public relations technician* atau *communications technician role*). Hal yang membedakan kedua peran ini adalah keterlibatan praktisi *public relations* dalam proses pengambilan keputusan ditingkat korporat dan para teknisi tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Peranan *public relations* diharapkan dapat menjadi “mata” dan “telinga” serta “tangan kanan” bagi *top* manajemen dari organisasi atau lembaga, yang ruang lingkup tugasnya meliputi:

a. Membina hubungan ke dalam (*public internal*)

Yang dimaksud dengan *public internal* adalah publik yang menjadi bagian dari unit / badan / perusahaan atau organisasi itu sendiri dan mampu mengidentifikasi atau mengenali hal-hal yang menimbulkan gambaran negatif di dalam masyarakat, sebelum kebijakan itu dijalankan oleh organisasi.

b. Membina hubungan ke luar (*public eksternal*)

Yang dimaksud *public eksternal* adalah publik umum (masyarakat). Praktisi *public relations* disini berperan untuk mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran yang positif publik terhadap lembaga yang diwakilinya.

Peran *public relations* di atas bersifat dua arah yaitu berorientasi ke dalam (*inward looking*), dan ke luar (*outward looking*). Dalam menjelaskan peran dari *public Relations* dapat menggunakan empat konsep *public relations* yang dikemukakan oleh Putra (1996:6-7) yang mengutip dari pendapat Grunig & Hunt, untuk lebih memperjelas pemahaman tentang *public relations* yaitu:

a. *The Press Agency/ Publicity Model*

*Public relations* dengan model ini adalah bahwa dalam proses komunikasi yang digunakan sebagai alat propaganda. Proses yang digunakan bersifat satu arah, informasi yang disampaikan tidak selalu benar dan tujuan untuk meyakinkan komunitas atas ide-ide baru atau penawaran yang disampaikan. Proses komunikasi yang berjalan satu arah sehingga *feedback* dari publik bukan sesuatu yang dianggap penting karena tujuan utama adalah publisitas dan sering kali *public relations* yang menggunakan model ini tidak menghiraukan kebenaran akan informasi yang disampaikan.

b. *The public Informations model*

*Public relations* dengan model ini lebih mengutamakan kebenaran informasi yang disampaikan Dalam komunikasi dengan model ini bukan bertujuan untuk membujuk atau mempengaruhi komunikan, tetapi lebih pada penyampaian sebuah berita atau informasi. Praktisi humas yang menjalankan model ini disebut *journalis in residence* karena ia membuat *press release* sesering mungkin.

Disini, proses komunikasi berjalan satu arah sehingga *feedback* dari publik tidak dibutuhkan.

c. *The Two-Way Asymmetrical Model*

Dalam model ini, komunikasi dua arah merupakan inti yang terpenting. Disini *feedback* dari komunikan dianggap merupakan sesuatu yang sangat penting. Model ini telah mempertimbangkan apa yang menjadi pendapat publik yang kemudian digunakan sebagai landasan dalam melakukan komunikasi dengan publiknya. Hal ini tentunya berpengaruh dalam menciptakan komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan publiknya karena sebelumnya perusahaan telah melakukan riset terlebih dahulu untuk mendapatkan informasi mengenai karakteristik publiknya tersebut. Kelemahan dari model ini adalah perusahaan dianggap lebih mementingkan pembelaan terhadap organisasi dari pada mencari solusi terbaik baru penyelesaian masalah yang muncul. Tujuan dari model ini adalah untuk mempengaruhi sikap dan perilaku komunikan melalui bujukan-bujukannya.

d. *Two way Symmetrical Model*

Dalam model ini yang menjadi hal utama adalah kekuatan yang dimiliki oleh komunikator dan komunikan adalah sama dan arus komunikasi yang terjadi bersifat respirokal. Disini, melalui sebuah proses pertukaran informasi antara organisasi dengan publiknya yang bertujuan untuk mendapatkan kata sepakat yang

menguntungkan kedua belah pihak. Model ini dianggap merupakan model yang ideal karena ada keseimbangan antara informasi dengan harapan yang ada tidak seperti ketiga model yang ada.

Grunig & Hunt juga menjelaskan bahwa pada organisasi / perusahaan yang menerapkan model *press agentry* dan *public informations* para praktisi humas biasanya hanya menjalankan peran-peran mereka lebih peran teknis komunikasi. Sedangkan pada perusahaan yang menerapkan model *two way symmetrical* para praktisi humas akan lebih cenderung untuk memerankan peran sebagai manajer komunikasi.

Menurut Dozier & Broom seperti yang dikutip oleh Ruslan (2001:21-23) bahwa peranan *public relations* dibagi menjadi empat kategori dalam sebuah organisasi yaitu:

1. *Expert prescriber*

Praktisi *public relations* yang memiliki peranan ini membantu manajemen dengan berbekal pengalaman dan kemampuan untuk dapat membantu dalam mencari solusi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh organisasi, yang berkaitan dengan publiknya. Dalam kondisi ini manajemen bertindak pasif untuk menerima dan mempercayai apa yang telah disarankan oleh praktisi *public relations* yang memiliki pengalaman dalam mengatasi persoalan *public relations* yang tengah dihadapi oleh organisasi atau perusahaan.

2. *Communications fasilitator*

Dalam peran ini praktisi *public relations* bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya, sekaligus mampu untuk menjelaskan keinginan, kebijakan, dan harapan organisasi kepada publiknya. Sehingga tercipta komunikasi timbal balik yang akhirnya dapat menciptakan saling pengertian, mempercayai, menghargai, dan toleransi antar kedua belah pihak.

3. *Problem solving process fasilitator*

Dalam peran ini praktisi *public relations* membantu kerja manajemen melalui kerjasama dengan bagian lain dalam organisasi untuk menemukan pemecahan masalah yang terbaik bagi masalah *public relations* secara sistematis dan rasional.

4. *Communications technician*

Dalam peranan ini praktisi *public relations* hanya sebagai *journalist in recidebt* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau yang dikenal dengan *methode of communications in organization* dan sistem komunikasi dalam organisasi yang tergantung dari masing-masing bagian atau tingkatan.

Berdasarkan keempat peranan di atas, Dozier juga mengategorikan peranan *public relations* menjadi dua yakni, peranan manajerial (*public relations manager* atau *communications manager role*), yang menjadi bagian

di dalam peranan *public relations* manajerial adalah peranan *Expert prescriber, communications fasilitator, Problem solving process fasilitator* kategori yang kedua adalah peranan teknis (*public relations technician* atau *communications technician role*), yang termasuk dalam peran ini adalah peran sebagai *Communications technician*. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar *public relations* dapat menjalankan peran idealnya, maka keempat peranan yang dikemukakan oleh Dozier harus dijalankan oleh *public relations*.

#### **5. Publik Internal**

Publik internal menurut Frank Jeffkins dalam bukunya *Public Relations* seperti yang dikutip oleh (Ruslan, 1999:248-249) bahwa hubungan publik internal sama pentingnya dengan hubungan masyarakat eksternal, karena kedua hubungan masyarakat tersebut diumpamakan sebagai dua sisi mata uang yang mempunyai arti sama dengan saling terkait satu dengan yang lain.

Hal tersebut juga dapat diartikan bahwa *Employee Relations* atau hubungan yang harmonis antar para karyawan tersebut bukanlah dilihat dalam arti sempit, yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi dan upah” yang terkait dengan “lingkungan kerja”, tetapi pengertiannya lebih dari itu. Hal ini lebih dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan lainnya, atau hubungan antara karyawan dengan manajemen perusahaan yang efektif.

Selain itu, pendapat lain tentang publik internal menurut Assegaf (1982:20) adalah khalayak atau publik yang menjadi bagian dari kegiatan usaha atau instansi itu sendiri. Dalam kehumasan bisnis industri, pada umumnya publik internal adalah buruh yang bekerja, pengambilan keputusan di dalam industri dan bisnis itu, terletak pada pemegang saham. Di dalam industri pemerintahan tentunya publik internal adalah para pegawai di dalam jawatan, termasuk kepada pejabat pengambil keputusan. Unsur-unsur publik internal menurut Kasali dalam bukunya "*Manajemen public relations dan Aplikasinya di Indonesia*" (2000:66-74) yaitu:

1. Pemegang Saham
2. Manager dan *Top Executives*
3. Karyawan
4. Keluarga Karyawan

Karyawan atau pekerja merupakan aset yang cukup penting dalam sebuah perusahaan, dan karyawan itu sendiri secara prakteknya banyak terkait erat dengan status atau kedudukan antara satu organisasi dengan lainnya, mempunyai perbedaan-perbedaan yang cukup mencolok, misalnya dapat dilihat pada tingkat kemampuan, pengalaman, pendidikan, peningkatan gaji, usia dan lain-lain. Hal ini menurut pengalaman, bahwa sudah umum kalau diantara para karyawan tersebut akan mendapat adanya perbedaan-perbedaan antara satu dengan lainnya, disebabkan karena memang pada dasarnya terdapat perbedaan yang mendasar di lingkungan hidupnya masing-masing secara individual, termasuk tentang pengalaman, pendidikan, dan kemampuan

yang dimilikinya, tetapi bila disimak secara prinsip akan terdapat hal yang sama, yaitu para karyawan rata-rata ingin menghendaki pihak pimpinan atau perusahaan, antara lain:

1. Upah yang diberikan cukup dan layak.
2. Ingin mendapatkan perlakuan yang adil dan sama dalam hal kesempatan untuk berkarir dari perusahaan dan meraih prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan.
3. Iklim tempat bekerja yang kondusif dan penuh ketenangan serta mendapat penghargaan yang baik dari pimpinan.
4. Keinginan-keinginan atau perasaan yang mendapat saluran dan diakui atau dihargai oleh pimpinan atau perusahaan.

Melihat adanya perbedaan-perbedaan status dan kedudukan pada masing-masing individu tersebut, maka masalah hubungan komunikasi internal seperti adanya pihak dari pimpinan yang memberikan instruksi, perintah tugas dan saluran informasi suatu pekerjaan atau sebaliknya (*feed back*), maka dari pihak pekerja sebagai bawahan dalam melaksanakan kewajiban tugas-tugasnya, termasuk memberikan laporan hasil pekerjaan dan sumbang saran kepada perusahaan melalui komunikasi secara timbal balik yang terjadi antara pihak atasan dan bawahan menjadi suatu bidang komunikasi khusus dalam manajemen *Public Relations*, yakni sejauh mana kemampuan mengelola *employee relations* dan penggunaan teknis dari media atau metode komunikasinya. Jadi, publik internal dapat juga disebut *Public Relations Internal* atau *Employee Public Relations* tersebut berarti

sekelompok orang-orang yang sedang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan yang jelas baik secara fungsional maupun bidang teknis dan jenis pekerjaan yang dihadapinya.

#### **D. Metode Penelitian**

Dalam sebuah penelitian ilmiah, peneliti perlu terlebih dahulu menentukan metodologi penelitian yang akan digunakan dalam penelitian tersebut untuk kemudian dapat di susun kedalam satu bentuk penelitian yang sistematis serta menghasilkan analisis akhir yang valid.

##### **1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Adapun tujuan penelitian deskriptif adalah hanya memaparkan situasi atau peristiwa, tidak mencari atau menjalankan hubungan tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi (Rakhmat, 1991:24).

##### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom cabang Pontianak Jln. Tengku Umar no. 2 Pontianak.

##### **3. Teknik Pengumpulan Data**

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

Merupakan proses tanya jawab lisan antara dua pihak atau lebih yang berhadapan secara fisik. Wawancara digunakan peneliti untuk menggali informasi yang lebih mendalam sehingga tercapainnya

pemahaman persoalan, mulai dari latar belakang, penjelasan mengenai sosialisasi budaya baru perusahaan *TTW 135* itu sendiri serta hasil yang telah dicapai. Dalam ini penelitian ini menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin, Wawancara dilakukan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan baik yang telah disusun terlebih dahulu maupun yang nantinya muncul secara spontan. Sehingga kewajaran dapat tercapai secara maksimal dan akan memudahkan diperolehnya data secara mendalam. (Hadi, 1971:224).

b. Dokumentasi

Merupakan upaya pengumpulan data dan teori melalui buku-buku, majalah, *leaflet* dan sumber informasi non manusia sebagai penunjang penelitian (seperti dokumen, kliping, koran, agenda dan hasil penelitian) dan rekaman catatan yang terdapat di PT. Telkom cabang Pontianak, yang ada relevansinya dengan masalah yang akan diteliti. Penggunaan dokumen yang paling penting adalah mendukung dan menambah bukti sumber-sumber lain. Tujuan pertama, dokumen membantu perverifikasi ejaan dan judul atau nama yang benar. Kedua, dokuman dapat menambah rincian spesifik lainnya guna mendukung informasi dan sumber-sumber lain.

c. Observasi

Observasi berguna untuk menjelaskan, memberikan rincian gejala yang terjadi. Ada dua cara metode observasi, yaitu observasi berstruktur dan observasi tidak berstruktur. Penelitian ini memilih

menggunakan observasi tak berstruktur alasannya karena dari pemilihan metode ini peneliti tidak sepenuhnya melaporkan, prinsip utama adalah merangkumkan, mensistematiskan, dan menyederhanakan representatif peristiwa. Peneliti bebas mengamati peristiwa (Rakhmat, 1998:85).

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang merupakan suatu prosedur peneliti yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis / lisan dari orang yang diamati. Langkah-langkah analisis datanya adalah sebagai berikut :

##### **a. Pengumpulan data**

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data yang sesuai dengan teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan teknik berupa, observasi, wawancara, dokumentasi serta studi pustaka untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data ini digunakan pada saat penelitian.

##### **b. Reduksi data**

Setelah mendapatkan data-data maka data tersebut di baca, di pelajari dan di telaah secara seksama, kemudian diambil sesuai kebutuhan peneliti. Langkah selanjutnya kemudian melakukan pemilihan, pengkatagorian, penyederhanaan dan pemusatan data yang ada dilapangan dengan yang relevan dengan permasalahan

peneliti (mereduksi data). Reduksi data ini dilakukan dengan jalan abstraksi yaitu usaha untuk membuat rangkuman dan pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijaga sehingga tetap didalamnya.

c. Penyajian data

Langkah selanjutnya adalah menggambarkan fenomena atau keadaan yang sesuai dengan data yang telah direduksi dalam bentuk deskriptif naratif.

d. Kesimpulan

Langkah terakhir adalah membuat kesimpulan dari hasil pemikiran dengan jalan melakukan perbandingan mengenai kenyataan dilapangan dengan teori berdasarkan data yang telah didapat (Nasution.S, 1992:14).