

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh beberapa faktor yang ada di dalam atau di luar organisasi tersebut. Faktor yang ada di dalam organisasi disebut sebagai faktor internal sedangkan faktor yang berasal dari luar organisasi disebut sebagai faktor eksternal. Salah satu faktor internal yang turut menentukan keberhasilan perusahaan adalah budaya perusahaan. Menurut Robbins (2008:256), budaya perusahaan disebutkan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Berdasarkan pemikiran tersebut maka budaya di dalam suatu organisasi itu akan berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini dikarenakan budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi. Tentu saja setiap organisasi memiliki anggota yang berbeda-beda sehingga menyebabkan sistem makna yang dibentuk menjadi berbeda pula. Keadaan ini juga menyebabkan budaya perusahaan menjadi suatu ciri khas tersendiri dari sebuah organisasi.

Budaya organisasi menjadi hal yang penting bagi kehidupan organisasi karena budaya organisasi memiliki fungsi yang mempengaruhi kehidupan organisasi. Menurut Susanto (2008:38), fungsi dari budaya organisasi tersebut antara lain, menjadi sebuah pengikat bagi keseluruhan komponen organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi goncangan baik dari dalam maupun

dari luar akibat adanya perubahan. Fungsi budaya organisasi tersebut dapat dilihat dalam beberapa kasus perusahaan yang sempat ditinggalkan oleh para pendirinya seperti Sony, McDonald, dan Disney yang masih dapat bertahan meskipun telah ditinggalkan oleh para pendirinya (Robbins, 2008:255). Hal ini memperlihatkan bagaimana sebuah budaya di dalam organisasi menjadi pengikat yang erat dari keseluruhan anggota organisasi. Ditinggalkan oleh para pendiri organisasi bukan menjadi hal yang mudah bagi sebuah organisasi. Namun hal ini dapat dijalani oleh ketiga perusahaan tersebut karena anggota-anggota organisasi tersebut memiliki ikatan yang kuat.

Fungsi yang kedua dari budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menyatukan beragam sifat dan karakter serta bakat dan kemampuan yang beragam yang ada dalam organisasi (Susanto, 2008:38). Setiap anggota organisasi tentu saja memiliki beragam kemampuan yang berbeda-beda seperti contoh kasus pada perusahaan Google. Sebuah mesin pencari terbesar di dunia yang memiliki budaya perusahaan yang unik. Google memiliki sistem perekrutan yang menekankan pada kemampuan daripada pengalaman. Di dalam perusahaannya, terdapat beragam karakteristik pegawai mulai dari penerjemah hingga ahli bedah syaraf berlisensi yang berkolaborasi menjadi satu sehingga menjadikan Google sebagai mesin pencari terbesar di dunia (Robbins, 2008:253). Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi dapat menjadi suatu alat untuk menyatukan sifat dan karakter serta bakat dan kemampuan yang beragam dari para anggota organisasi tersebut sehingga dapat membentuk suatu kekuatan tersendiri bagi kehidupan organisasi.

Fungsi dari budaya organisasi tentu saja tidak akan dapat dirasakan oleh sebuah organisasi jika setiap anggota organisasi tidak memahami benar budaya organisasi di dalam perusahaannya. Oleh karena itu dibutuhkan suatu proses atau tahapan dimana para anggota organisasi mengenal, mengetahui dan memahami budaya dari perusahaan di mana mereka bekerja. Proses yang mengadaptasikan karyawan dengan budaya perusahaan disebut sebagai proses sosialisasi (Robbins, 2008:269). Proses sosialisasi ini dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mengenalkan karyawannya dengan budaya perusahaan. Di dalam proses sosialisasi ini tentu saja dibutuhkan sebuah strategi sosialisasi yang tepat dalam menyampaikan budaya perusahaan ini kepada seluruh karyawan. Seperti pada kasus PT. Pertamina yang mensosialisasikan program “Pasti Pas” kepada seluruh karyawannya. Program ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan produk dan jasa di SPBU kepada pelanggan sebagai upaya memperbaiki kinerja SDM dan membangun serta meningkatkan reputasi positif dari masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, Pertamina melakukan sosialisasi kepada seluruh SPBU di Indonesia, agar pemilik atau pengelola serta karyawan dapat mengerti benar mengenai program tersebut. Pertamina menyadari bahwa sukses tidaknya suatu program atau kebijakan bergantung pada faktor kuncinya yaitu sosialisasi (Putri, 2009:17).

Dalam mensosialisasikan budaya organisasi, PR menjadi elemen yang penting. PR menjadi perantara dari budaya organisasi tersebut kepada anggota organisasi. Hal ini dikarenakan PR seharusnya menjadi bagian yang mengerti publik organisasi karena PR memiliki kedekatan dengan publiknya. Kedekatan PR

dengan publiknya terlihat dari hal yang paling mendasar yaitu dari definisi PR itu sendiri. Terdapat beberapa definisi PR saat ini, salah satunya adalah menurut Cutlip (2009:25), *public relations (PR) is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends*. Public relations merupakan suatu fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan organisasi tersebut.

Melalui pengertian PR di atas, kita dapat melihat bahwa PR merupakan sebuah fungsi manajemen yang berarti bahwa pihak manajemen di sebuah organisasi harus memperhatikan PR. *Public relations* seharusnya menjadi leher perusahaan maksudnya PR menjadi penghubung antara manajemen dan pihak-pihak yang ada di bawahnya selain itu, seorang PR seharusnya berada sejajar dengan pihak manajemen di dalam sebuah organisasi agar PR juga dapat memberi masukan kepada pihak manajemen mengenai bagaimana seharusnya mereka melakukan komunikasi di dalam sebuah organisasi. Hal ini dilakukan agar terpelihara dan terbentuk hubungan baik yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publik sehingga akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut sebagaimana disebutkan dalam definisi PR.

Public relations sebagai bagian yang bertugas membangun hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya seharusnya mengerti benar apa yang menjadi keinginan publik dan keinginan perusahaan. Hal ini yang menjadikan PR menjadi suatu bagian yang penting dalam proses sosialisasi

budaya perusahaan. PR mengerti bagaimana cara melakukan pendekatan kepada publik agar publik mengerti apa yang disampaikan oleh organisasi dalam hal ini adalah budaya perusahaan, sehingga proses sosialisasi budaya perusahaan dapat berjalan dengan baik. Selain itu PR juga dikatakan menjadi bagian yang penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan karena seperti yang dikatakan oleh Grunig dan Grunig (dikutip dalam Hodges, 2006:83), bahwa PR dikatakan sebagai *cultural intermediaries*, yaitu sebagai perantara dari budaya dengan membangun wacana dari budaya tersebut. Public relations juga menjadi alat dalam membentuk kebijakan publik dan mempengaruhi publik sehingga memiliki peran dalam membentuk publik dan pada akhirnya membentuk suatu budaya di dalam publik tersebut. Public relations membentuk suatu kepercayaan baru melalui komunikasi dengan publiknya misalnya dengan mengkomunikasikan nilai-nilai inti dari organisasi yang ingin disosialisasikan.

Garuda Maintenance Facility (GMF) salah satu anak perusahaan milik Garuda Indonesia Group yang bergerak di bidang perawatan pesawat merupakan salah satu perusahaan bertaraf internasional yang mengerti akan pentingnya budaya perusahaan. Budaya perusahaan menjadi hal yang sangat diperhatikan di GMF dan setiap insan GMF harus menjiwai hal tersebut. Mengingat akan pentingnya budaya perusahaan ini, maka GMF selalu mengadakan perbaikan terhadap budaya perusahaan yang ada sesuai dengan perkembangan perusahaan.

Pada akhir tahun 2011 lalu, tepatnya pada bulan November 2011, GMF melakukan *launching* budaya perusahaan yang baru yang mencakup lima poin utama yaitu *concern for people, integrity, professional, team work, customer*

focused. Garuda Maintenance Facility merubah budayanya yang sebelumnya yaitu *spirituality, humanity, solidarity, participatory, equity*. Garuda Maintenance Facility sebagai perusahaan yang sedang tumbuh berkembang dan menuju mapan, perlu secara terus menerus membenahi kinerjanya. Upaya peningkatan kinerja ini tentunya memerlukan perubahan yang terencana, termasuk pemanfaatan segenap peluang yang ada, sehingga selalu mampu meningkatkan laju pertumbuhan sesuai bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan visi-misi yang ada saat ini, pada dasarnya menuntut pula dukungan implementasi yang sesuai dari budaya kerja yang kondusif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Implikasinya berupa transformasi budaya baru selaras dengan paradigma baru yang melingkupi perusahaan saat ini dan masa depan.

Dalam kerangka budaya kerja, satu hal yang perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh adalah bahwa membangun atau mengubah budaya kerja merupakan pekerjaan yang relatif kompleks. Budaya perusahaan yang baru ini diharapkan dapat memberikan semangat baru bagi para karyawan GMF dan dapat mendukung berkembangnya perusahaan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, GMF melakukan beberapa strategi sosialisasi untuk dapat mensosialisasikan budaya perusahaan yang baru tersebut.

Strategi sosialisasi yang dilakukan oleh GMF dalam mensosialisasikan budaya perusahaan yang ingin diteliti. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana proses sosialisasi budaya perusahaan pada perusahaan bertaraf internasional yang memiliki ribuan karyawan. Penelitian ini dilakukan peneliti karena setiap perusahaan yang memperbaharui budaya

organisasinya, harus melakukan sosialisasi budaya baru tersebut, sosialisasi dari budaya yang baru perlu dilakukan karena karyawan harus melakukan adaptasi kembali dengan budaya perusahaan yang baru agar dapat tercipta budaya perusahaan yang kuat. Budaya perusahaan yang kuat akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan, di dalam budaya perusahaan yang kuat nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama (Robbins, 2008:259). Ketika nilai-nilai di dalam organisasi dipegang kuat maka karyawan akan lebih memahami apa yang menjadi harapan dari perusahaannya dan ikut mewujudkan harapan tersebut.

B. Rumusan Masalah

Bagaimanakah strategi sosialisasi yang dilakukan untuk mensosialisasikan budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi sosialisasi yang dilakukan PT. GMF AeroAsia dalam mensosialisasikan budaya perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Manfaat akademis dari penelitian yang dilakukan di PT. GMF Aeroasia adalah untuk memberikan sumbangan kepada pengembangan dunia akademis dari segi PR khususnya dalam strategi sosialisasi yang dilakukan di PT. GMF Aeroasia dalam rangka mensosialisasikan budaya perusahaan

sehingga kelak dapat menjadi sebuah referensi dalam menggali konsep kehumasan di bidang strategi komunikasi secara lebih mendalam.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian yang dilakukan di PT. GMF Aeroasia adalah :

- a. Untuk memberikan gambaran mengenai praktik PR terutama bagaimana seorang PR dalam menyusun strategi sosialisasi budaya perusahaan.
- b. Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah untuk menambah wawasan dan pengetahuan dari sisi dunia pendidikan sehingga dapat menjadi bahan referensi perusahaan dalam mengembangkan strategi sosialisasi yang baik dalam upaya mensosialisasikan budaya perusahaan untuk kedepannya.

E. Kerangka Teori

Pada kerangka teori ini akan dijelaskan beberapa konsep yang dipergunakan untuk membantu dalam proses analisis pada saat melaksanakan penelitian di GMF. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat peneliti dalam penelitian ini yaitu strategi sosialisasi budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia Jakarta maka peneliti menggunakan beberapa konsep yang berkaitan dengan permasalahan tersebut. Konsep yang pertama yang digunakan adalah konsep organisasi dimana konsep ini menjelaskan apa sebenarnya konsep dari definisi organisasi itu sendiri, kemudian akan dijelaskan mengenai konsep budaya perusahaan yang menjadi bagian dari organisasi, bagaimana proses sosialisasi

budaya perusahaan tersebut dan strategi apa yang seharusnya digunakan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tersebut dan yang terakhir akan dijelaskan fungsi PR sebagai unit pelaksana dalam proses sosialisasi budaya perusahaan di GMF.

1. Organisasi dan Budaya Organisasi

Manusia sebagai makhluk individu dan sekaligus juga makhluk sosial, dalam kehidupannya tidak bisa lepas dari keterlibatannya dengan organisasi baik di dalam rumah tangga, rukun tetangga, rukun warga maupun organisasi yang lebih besar lainnya, baik itu formal maupun organisasi non formal, swasta maupun pemerintah. Menurut Parson (dikutip dalam Etzioni, 1982:3), organisasi adalah unit sosial (pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dengan pertimbangan dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dari hal ini, disimpulkan bahwa organisasi itu merupakan sekelompok manusia yang dibentuk secara berencana dalam batas-batas tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Kossen (1986:5), yang berpendapat bahwa apabila dua orang atau lebih mempunyai suatu kepentingan bersama, sesungguhnya terjadilah suatu organisasi. Di dalam kebersamaan itu, setiap individu membawa kebutuhan pribadinya ke dalam organisasi dimana mereka berada. Selanjutnya pengertian organisasi yang menekankan adanya kerja sama di dalam kelompok manusia dikemukakan oleh Sutarto (1992:36), dimana ia menyatakan bahwa organisasi adalah sistem saling pengaruh antara organisasi dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Selain sebuah sistem kerja sama, menurut Weber (dikutip dalam Etzioni, 1982:73), organisasi memerlukan norma-normanya sendiri yang semuanya harus dilaksanakan. Organisasi mempunyai peraturan dan pengaturan. Pendapat tersebut diartikan bahwa setiap orang yang masuk dalam sebuah organisasi harus mau mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana ia berada.

Gagasan memandang organisasi sebagai suatu budaya, dimana ada suatu sistem dari makna yang dianut bersama di kalangan para anggota, sampai pertengahan tahun 1980-an, organisasi sebagian besar semata-mata dibayangkan sebagai alat rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang. Namun sebenarnya organisasi lebih dari itu, organisasi juga mempunyai kepribadian, persis seperti individu; tidak kaku atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif (Robbins, 1998:246).

Menurut Hardjana (1997:8), terminologi budaya organisasi merupakan terjemahan dari istilah *organizational culture*. Minat terhadap kajian ini muncul pada saat timbul kesadaran bahwa kerangka organisasi seperti teknologi, sistem, struktur, strategi, gaya kepemimpinan, dan karyawan tidak dapat dipisahkan dari landasan nilai-nilai yang hidup dan dihayati. Artinya rasionalitas organisasi dalam mengejar tujuan bersama tidak lepas dari posisi sentral martabat manusia.

W. Jack Duncan (dikutip dalam Kasali, 2003:108) mengatakan bahwa budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Kasali beranggapan ketika orang berbicara tentang

budaya organisasi, maka yang mereka maksud adalah nilai-nilai dan praktek-praktek yang diterima dan berlaku pada semua kelompok dalam sebuah organisasi. Begitu pula Kotter dan Heskett (1992:6) beranggapan ketika orang berbicara tentang budaya organisasi, maka yang mereka maksud adalah nilai-nilai dan praktek-praktek yang diterima dan berlaku pada semua kelompok dalam organisasi, setidaknya sampai pada tingkat manajemen senior.

Menurut Williams (1989:234), *organizational culture is the basic of shared assumptions, values and beliefs considered to be the correct way of thinking about and acting on problems and opportunities facing the organization.* Melalui definisi ini, dapat dilihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu pola dari persamaan asumsi, nilai dan norma yang dianggap menjadi suatu kiblat atau arah dalam berperilaku dalam suatu organisasi, baik dalam menangani masalah maupun meraih beberapa kesempatan yang ada di dalam organisasi.

Robbins (2008:256) juga menyebutkan bahwa, budaya perusahaan disebutkan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Jadi budaya di dalam suatu organisasi itu akan berbeda satu dengan yang lainnya karena budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota di sebuah organisasi.

Jadi pada hakekatnya budaya organisasi merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan-harapan, nilai-nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya dan ditularkan dari satu generasi karyawan ke karyawan lainnya secara

berkesinambungan. Budaya organisasi ini merupakan komitmen bersama dalam upaya pembentukan norma-norma atau aturan main yang disepakati untuk menentukan sikap, tindakan, perilaku yang dapat diterima seutuhnya dalam suatu organisasi atau perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga pelaksanaan oleh para karyawannya, serta menunjukkan bagaimana peran dimainkan oleh budaya organisasi dalam pemecahan masalah.

Untuk dapat mendefinisikan budaya organisasi, menurut Deal dan Kennedy (1991:13) budaya organisasi sendiri memiliki empat kunci atribut yang menjadi elemen organisasi itu sendiri, yaitu :

1. Values

Budaya organisasi merupakan keyakinan bersama dan filosofi dari anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan petunjuk bagaimana aktifitas di dalam organisasi dijalankan dan membantu anggota organisasi dalam menginterpretasikan kehidupan organisasi misalnya melalui slogan organisasi. Melalui slogan organisasi, para anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tujuan dari organisasinya dan dapat membantu organisasi dalam mewujudkan tujuan tersebut dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan slogan tersebut.

2. Heroes

Merupakan anggota organisasi yang dapat menggambarkan nilai-nilai budaya organisasi tersebut. anggota organisasi tersebut adalah orang yang dapat menjiwai dan menggambarkan nilai-nilai dari budaya organisasinya dalam tindakannya.

3. Rites and Ritual

Upacara simbolik yang dilakukan oleh anggota organisasi

4. Cultural-communication networks

Merupakan media komunikasi informal yang menghubungkan anggota organisasi dengan budaya organisasi.

Menurut Deal dan Kennedy dengan mengembangkan empat kunci atribut budaya tersebut maka organisasi akan dapat membentuk suatu budaya organisasi yang kuat yang tentu saja akan berdampak pada kesuksesan bisnis.

Menurut Porter dan Parker (dikutip dalam Handoko, 2004:121), untuk membangun budaya organisasi, ada langkah yang perlu diperhatikan, yakni:

- a. Adanya perasaan membutuhkan dari semua pelaku organisasi.
- b. Adanya komitmen dari manajemen puncak (*management commitment*) yang diperoleh dan ditunjukkan ketika mereka memahami bahwa usaha untuk mengubah budaya organisasi merupakan suatu proses jangka panjang, bukan program jangka pendek, dan apabila mereka percaya bahwa inisiatif melakukan perubahan budaya akan memiliki dampak terhadap *bottom-line*.
- c. Adanya *shared mindset*, yaitu para fasilitator perlu bekerja keras untuk mendorong setiap anggota organisasi untuk memfokuskan pada pemahaman kemana organisasi akan melangkah di masa depan dan apa maknanya bagi peran individual.

- d. Adanya keterlibatan karyawan (*employee involvement*), yaitu bahwa semua karyawan harus terlibat aktif dalam proses membuat perubahan menjadi suatu realitas.
- e. Adanya pelatihan yang memadai (*focused training*).
- f. Adanya akuntabilitas manajemen atau antara semua pihak yang terlibat.

Menurut Handoko (2004:122), pendekatan yang perlu dilakukan, terutama para eksekutif yang mempunyai power memajemeni organisasi adalah dengan *top-down approach, bottom-up approach, inter-active approach*. Pendekatan *top-down* artinya manajemen berinisiatif mengambil prakarsa untuk merumuskan, mengembangkan dan mengoperasikan suatu model budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan dinamis dan kemudian dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk dilaksanakan secara konsisten. Pendekatan *bottom-up* artinya perumusan dan pengembangan suatu model budaya organisasi yang ideal diserahkan sepenuhnya kepada manajemen level bawah dan menengah serta seluruh karyawan, sedangkan manajemen puncak bertindak sebagai pengarah dan perangkum. Pendekatan *inter-active* artinya *top management* dan level-level manajemen bawah serta karyawan secara bersama-sama “duduk dalam suatu meja bundar” untuk merumuskan suatu model budaya organisasi yang ideal dan cocok dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, seperti yang telah dikemukakan oleh Robbins (1989:473) terdapat 5 fungsi budaya organisasi yaitu :

- a. *Corporate culture has boundary defining role, creating distinctions between one organization and others*

Dalam fungsi ini dinyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu pembeda yang jelas antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya karena setiap organisasi tentu saja memiliki budaya masing-masing yang berbeda walaupun berada pada satu jenis industri.

- b. *Coporate culture conveys a sense of identity for organization members*

Budaya perusahaan memberikan suatu identitas dan ciri kepada para anggota sebuah organisasi atau dalam hal ini para pekerja di perusahaan tersebut.

- c. *Culture facilities the generation of commitment to something larger than one's individual self-interest*

Budaya perusahaan merupakan suatu fasilitas bagi keseluruhan generasi pekerja untuk membangun suatu komitmen yang lebih besar (terhadap organisasi) dari pada suatu kepentingan pribadi per individu.

- d. *Corporate culture enchances social system stability*

Budaya perusahaan merupakan suatu *social glue* atau perekat sosial yang ada dalam organisasi untuk menciptakan suatu standarisasi terhadap hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh karyawan selama bekerja di

perusahaan (seperti tutur kata dan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan di perusahaan)

- e. *Corporate culture serves as a sense making and control mechanism that guides and shapes the attitudes and behavior of employees*

Pengertian fungsi budaya perusahaan ini melihat pentingnya budaya perusahaan sebagai bentuk gambaran perusahaan dan mekanisme kontrol yang secara tidak langsung memberikan suatu pengaruh terhadap sifat dan perilaku karyawan yang bekerja pada suatu institusi tertentu.

Bacon (1993:256) juga mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- a. Peran pembeda, budaya organisasi yang khas dan unik akan membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.
- b. Budaya perusahaan memberikan satu identitas bagi anggota perusahaan yang akan menguatkan motivasi anggota perusahaan dalam beraktivitas
- c. Budaya perusahaan memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Adanya kesamaan visi dan misi untuk berusaha mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan.
- d. Budaya perusahaan akan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Hal ini karena budaya perusahaan yang kuat akan lebih memantapkan stabilitas sistem sosial yang ada.

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

2. Strategi Sosialisasi

Proses yang mengadaptasikan karyawan dengan budaya perusahaan disebut sebagai proses sosialisasi (Robbins, 2008:269). Proses sosialisasi ini dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mengenalkan karyawannya dengan budaya perusahaan. Menurut McShane (2007:262), sosialisasi budaya organisasi merupakan salah satu proses komunikasi internal organisasi karena merupakan pengembangan arus komunikasi di dalam perusahaan mengenai budaya perusahaan kepada para karyawan. Mc Shane (2007:263) mengatakan pula bahwa, sosialisasi budaya organisasi ditujukan kepada para karyawan.

Sosialisasi merupakan aktivitas komunikasi yang bertujuan untuk menciptakan perubahan pengetahuan, sikap mental, dan perilaku khalayak sasaran

terhadap ide pembaruan (inovasi) yang ditawarkan. Dalam kegiatan komunikasi, sosialisasi melibatkan tiga tahapan besar yang harus diperhatikan agar berhasil dalam pelaksanaannya, yaitu tahap prasosialisasi, tahap pelaksanaan sosialisasi, dan tahap konsekuensi. Ketiga tahapan ini merupakan tahapan proses sosialisasi (Rogers, 1971).

a. Tahapan prasosialisasi

Tahapan ini menunjukkan adanya beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dan dicermati sebelum melakukan kegiatan sosialisasi. Faktor-faktor tersebut berkenaan dengan situasi dan kondisi khalayak sasaran, baik yang menyangkut karakteristik sosiodemografis, karakteristik psikografis, maupun kebutuhan-kebutuhan nyata dan kebutuhan yang dirasakan oleh khalayak sasaran program sosialisasi pada saat sekarang dan saat yang akan datang. Selain itu, harus dicermati pula karakteristik sistem sosial dimana khalayak sasaran berada, yakni meliputi pencermatan terhadap norma-norma dan nilai-nilai sistem sosial yang dianut, tradisi, kebiasaan, dan budaya yang berkembang, serta unit-unit komunikasi yang tersedia. Identifikasi dan pencermatan terhadap faktor-faktor tersebut dikategorikan pada tahap persiapan sosialisasi (**Tahap Prasosialisasi**)

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder.

Pengumpulan data primer dapat ditempuh melalui kegiatan

survey, *focus group discussion* (FGD). Sedangkan pengumpulan data sekunder dapat ditempuh melalui penelaahan bahan tertulis, baik berupa dokumen maupun bahan-bahan referensi lainnya.

2. Analisis kebutuhan

Aktivitas untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, sehingga situasi, kondisi dan kebutuhan nyata serta kebutuhan yang dirasakan oleh khalayak sasaran dapat diidentifikasi secara cermat dan akurat. Ketepatan dalam menganalisis kebutuhan ini akan sangat mempengaruhi dalam merancang strategi sosialisasi yang akan dilakukan sehingga menghasilkan efek yang sesuai dengan yang diharapkan.

3. Perumusan tujuan

Menetapkan hasil akhir yang akan dicapai dari kegiatan sosialisasi yang dilakukan. Perlu dirumuskan perilaku apa yang harus diupayakan setelah proses sosialisasi berlangsung.

4. Inventarisasi pencapaian tujuan

Menginventarisasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sumber daya yang perlu diinventarisasi meliputi sumber daya komunikasi (seperti forum komunikasi, media komunikasi), sumber daya ekonomi (biaya, tenaga, pelaksana, tempat, waktu), dan sumber daya

teknis (segala sesuatu yang memudahkan proses pelaksanaan kegiatan).

5. Perumusan rencana strategis

Kegiatan merancang strategi-strategi sosialisasi yang akan dilakukan

6. Perumusan rencana operasional

Proses penetapan teknis pelaksanaan kegiatan di lapangan. Tahapan ini meliputi penetapan personel lapangan, jadwal kegiatan, tempat kegiatan, fasilitas yang dibutuhkan, anggaran biaya, dan tahapan-tahapan kegiatan yang harus dilaksanakan di lapangan.

7. Perumusan rencana evaluasi

Tahap penyusunan indikator kerja untuk menilai kemajuan program, hasil-hasil program dan dampak program. Oleh karena itu perlu dilakukan penyusunan instrumen evaluasi mulai dari evaluasi proses, evaluasi hasil, dan evaluasi dampak program.

b. Tahapan pelaksanaan sosialisasi

Tahapan ini menunjukkan adanya tahap-tahap sosialisasi yang harus ditempuh secara sistematis yang terdiri dari tahap pengenalan, tahap persuasi, dan tahap keputusan. Ketiga tahapan inilah yang merupakan inti dari kegiatan sosialisasi (**Tahapan Pelaksanaan Sosialisasi**), yaitu:

1. Tujuan akhir adalah terciptanya rasa kesadaran (*awareness*) khalayak sasaran akan adanya ide atau program baru yang diperkenalkan. Mereka memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang program yang ditawarkan, memahami bagaimana program berfungsi baik secara teknis maupun secara sosial. Pada tahap ini informasi-informasi yang berkaitan dengan sosialisasi mulai disebarkan kepada khalayak sasaran, baik melalui media massa (surat kabar, siaran radio, siaran televisi, internet) maupun melalui media nirmassa (poster, *billboard*, *leaflet*, *booklet*, spanduk, brosur, selebaran) serta media-media interpersonal (tokoh masyarakat, pejabat). Proses sosialisasi pada tahap pengenalan ini lebih dititikberatkan pada sosialisasi yang bersifat informatif.

2. Tahap persuasi

Proses sosialisasi diarahkan untuk membentuk sikap khalayak yang berupa sikap berkenan (mau menerima) atau tidak berkenan (tidak mau menerima) terhadap program baru yang diperkenalkan. Oleh karena itu, pada tahap persuasi ini aktivitas mental khalayak yang perlu dibangkitkan adalah afektif (perasaan), yang secara teoritis hanya akan terjadi apabila mereka sudah mengenal adanya perubahan yang ditawarkan.

3. Tahap keputusan

Pada tahap ini khalayak didorong untuk menerima perubahan atau menolak perubahan. Tentu saja idealnya proses sosialisasi adalah terjadinya proses penerimaan. Oleh karena itu, dalam merancang kegiatan sosialisasi perlu diperhitungkan faktor-faktor yang dapat menggagalkan proses penerimaan selain fakto-faktor yang mendukung keputusan untuk menerima.

C. Tahapan konsekuensi

Tahapan ini merupakan faktor yang timbul akibat dari tindakan pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak perubahan, dapat juga disebut sebagai tahap pasca sosialisasi. Tahap dimana keseluruhan rangkaian sosialisasi dinilai tingkat keberhasilannya, terutama untuk memperoleh data tentang tingkat pencapaian tujuan program dan dampak program. Namun dalam penelitian ini, tahap variabel konsekuensi tidak diteliti karena penelitian ini hanya penelitian ini tidak bertujuan untuk melihat evaluasi dari program.

Sosialisasi budaya itu sendiri menurut Poerwanto (2008:51), terdiri dari dua tahap pokok yaitu pembelajaran dan adaptasi. Tahap pembelajaran adalah waktu dimana karyawan belajar tentang pola kehidupan organisasi. Karyawan mempelajari berbagai aturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas serta pola perilaku organisasional. Tahap adaptasi merupakan waktu dimana karyawan sudah melakukan penyesuaian terhadap sistem keorganisasian. Proses adaptasi karyawan berjalan melalui berbagai cara; keteladanan dari para pemimpin;

penokohan yaitu cerita tentang para pendahulu dalam membesarkan perusahaan; rutinitas; symbol dan slogan atau credo.

Menurut Soerjono (1982:60), proses sosialisasi sampai kepada karyawan atau individu melalui tiga cara yaitu:

a. Pelaziman (*Conditioning*)

Suatu perlakuan terhadap individu tertentu dengan mekanisme pemberian hukuman (*punishment*) dan imbalan (*reward*).

b. Imitasi/identifikasi (*imitation/identification*)

Suatu proses belajar dengan melihat suatu model atau tokoh yang dapat diidolakan secara sadar.

c. Internalisasi (*internalization/learning to cope*)

Suatu cara bagaimana individu menguasai dan menyadari hal-hal yang bermakna bagi dirinya tanpa suatu paksaan atau ancaman dari luar.

Selain itu, Kinicki *et al* (1998:97) mengatakan bahwa proses tahapan sosialisasi juga dapat dilakukan dengan *mentoring* atau pelatihan yang didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berlangsung secara intensif antara karyawan senior (si pelatih) dan karyawan junior. *Mentoring* merupakan bagian dari pengembangan budaya prestasi kerja yang penting karena tiga alasan, pertama *mentoring* menyumbangkan pembentukan rasa kesatuan dengan meningkatkan penerimaan nilai dasar organisasi, kedua aspek sosialisasi *mentoring* juga meningkatkan rasa

keanggotaan dan yang terakhir, *mentoring* meningkatkan hubungan antarpribadi di antara anggota organisasi.

Sedangkan White (1991:124) mengatakan bahwa budaya perusahaan dapat disosialisasikan melalui penggunaan symbol, bahasa dan perilaku bahkan juga melalui lingkungan kerja sendiri. Sosialisasi budaya perusahaan ini dapat disampaikan melalui berbagai 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 manager yang memperhatikan lingkungan kerja karyawannya akan selalu menjaga alur komunikasi dengan karyawannya, sehingga karyawan akan merasa senang dan termotivasi. Hal ini akan memudahkan penyampaian budaya perusahaan di kalangan karyawan.

b. Melalui tanda dan symbol dalam lingkungan kerja

penggunaan sistem tanda dan symbol 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 perabotan kantor, peralatan tulis yang khas dan sebagainya. Semuanya ini memunculkan suatu pernyataan mengenai organisasi dan nilai-nilai yang

dianut. Artefak dapat juga digunakan untuk membangun kualitas di antara karyawan perusahaan.

d. Melalui ritual

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

e. Melalui bahasa

Pihak manajemen perusahaan menggunakan bahasa untuk memberikan 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.

Proses sosialisasi budaya perusahaan bukanlah hal yang mudah karena pada dasarnya setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan memiliki budaya yang berbeda-beda pula. Oleh karena itu, menurut Susanto (2008:172), terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yaitu :

a. *Inhouse Campaign*

Sosialisasi internal akan mengadakan *in-house campaign*, yang diarahkan pada seluruh anggota organisasi di dalam perusahaan, yang menyangkut

semua tingkatan dalam aktivitas sehari-hari. Program ini dapat memanfaatkan beberapa orang kunci dalam perusahaan seperti manajer puncak untuk menunjukkan komitmennya, *core people* yang merupakan anggota organisasi yang memiliki antusiasme yang tinggi terhadap penerapan budaya organisasi yang dipilih dari berbagai tingkatan dalam organisasi, serta rekan kerja yang lebih dulu bergabung.

b. *Gimmick Product*

Dapat berupa *emblem*, gantungan kunci, dompet, tempat bolpoint, pakaian seragam dan lain-lain yang tujuannya adalah untuk memaksa secara halus para pengguna barang-barang tersebut untuk memahami slogan yang tercantum dalam produk-produk tersebut, terutama yang dikaitkan dengan produk yang dapat dilihat oleh pihak di luar perusahaan.

c. *Poster*

Poster yang berisi slogan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, yang ditempatkan pada sisi-sisi strategis sehingga mudah terbaca/terlihat oleh semua anggota organisasi, tujuannya sama dengan di atas yaitu untuk memaksa memahami secara halus. Dengan cara demikian seluruh anggota organisasi mau tidak mau harus memahami budaya organisasi.

d. *Buku Pedoman*

Perlu disusun sebuah buku mungil, jika memungkinkan ukuran saku, yang berisi nilai-nilai serta contoh perilakunya sebagai pedoman melaksanakan budaya secara ideal.

Dalam mensosialisasikan budaya perusahaan yang baru tentu saja dibutuhkan sebuah strategi.

Menurut Mintzberg (1991:5), strategi didefinisikan sebagai :

The pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well formulated strategy help to marshal and allocate an organization's resources into a unique and riabile posture based on its relative internal com potencies and shortcomings, anticipated changes in the envirointment and contingent mores by intelligent opponents (emphasis included in the original).

Menurut Grunig dan Repper dalam Steyn (2003:171) dikatakan bahwa, *strategy is an approach, design, scheme or system that directs the course of action in a specific situation it is the means to achieve the ends.* Strategi dikatakan sebagai sebuah pendekatan, desain, skema atau sistem yang secara langsung memberikan jalan bagi sebuah tindakan dalam situasi khusus agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuan dari tindakan tersebut.

Menurut Mintzberg (1991:23), strategi berkaitan dengan 5 hal, yaitu:

- a. *Strategy as a plan*: strategi merupakan suatu rencana yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan
- b. *Strategy as a pattern*: strategi merupakan cara organisasi atau pola tindakan konsisten yang dijalankan organisasi dalam jangka waktu yang lama
- c. *Strategy as a position* : strategi merupakan cara organisasi dalam menempatkan sesuatu pada tempat yang tepat.

- d. *Strategy as a perspective*: strategy merupakan cara pandang organisasi dalam menjalankan berbagai kebijakan. Cara pandang ini berkaitan dengan visi dan misi budaya organisasi.
- e. *Strategy as a play*: cara atau manufer yang spesifik yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk mengalahkan rival atau kompetitor.

Mintzberg (1991:10) mengemukakan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi tiga elemen penting, yakni:

- a. Tujuan utama organisasi
- b. Berbagai kebijakan yang mendorong justru membatasi gerak organisasi.
- c. Rangkaian aktivitas kerja atau program yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam berbagai keterbatasan

Menurut Mintzberg (1991:10), sebuah strategi yang baik harus mempertimbangkan tiga hal yaitu:

- a. Lingkungan internal organisasi, yang meliputi kemampuan dan kelemahan organisasi
- b. Lingkungan eksternal organisasi yang sewaktu-waktu dapat berubah
- c. Berbagai aksi yang dilakukan oleh pesaingnya, ataupun secara umum dapat dijelaskan sebagai segala kondisi yang menjadi peluang dan ancaman bagi lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Seperti yang dikatakan oleh McShane (2007:262), bahwa sosialisasi budaya organisasi merupakan salah satu proses komunikasi internal organisasi karena merupakan pengembangan arus komunikasi di dalam perusahaan mengenai budaya perusahaan kepada para karyawan maka langkah-langkah strategi sosialisasi budaya perusahaan dapat diadaptasi dari konsep langkah-langkah strategi komunikasi internal dalam proses perubahan budaya menurut Anwar (1984:87):

- a. Mengidentifikasi budaya perusahaan yang kita inginkan dan kita perlukan. Proses identifikasi ini dijawab dengan menjawab pertanyaan : “Nilai apa yang ingin diinternalisasikan?”, “Perilaku seperti apa yang diinginkan?” dan seterusnya.
- b. Mengidentifikasi media komunikasi yang tersedia. Mengidentifikasi dengan pasti media yang mampu digunakan untuk menginformasikan nilai-nilai yang akan mentransformasikan perusahaan ke budaya baru seperti yang diharapkan. Berikut contoh media yang bisa digunakan : *Paper-based media (memo, newsletter, brosur)*, pertemuan (*general meetings, division and branch manager*, tatap muka dan seterusnya), media elektronik (*e-mail, website, dan intranet*), kebijakan dan prosedur baru, serta program pendidikan dan latihan.
- c. Menentukan media atau alat komunikasi yang sesuai dengan tujuan. Perlunya ketepatan dalam memilih media yang digunakan, yakni mampu menyesuaikan media dengan pesan juga dengan tujuan.

- d. Membuat deskripsi bagaimana media tersebut digunakan. Manajemen dalam hal ini perlu memiliki pengetahuan media dengan benar.
- e. Merencanakan mediasi, manajemen harus terus meningkatkan nilai-nilai baru yang diinginkan kepada karyawan melalui kombinasi banyak media. Pengulangan ini penting dilakukan untuk mengefektifkan pesan.
- f. Merencanakan implementasi, dalam poin ini manajemen harus mengetahui apa yang perlu disampaikan, bagaimana menjalankannya, siapa yang menyampaikan dan seterusnya. Perlu diingat bahwa strategi ini bukan proyek singkat tetapi program jangka panjang.
- g. Implementasi
- h. Monitoring dan evaluasi, manajemen harus konsisten untuk menilai efek atau respon program dan segera mengubah taktik jika diperlukan.

3. *Public Relations*

Banyak sumber ahli dari berbagai sumber mencoba mendeskripsikan pengertian dari PR, salah satunya adalah Cutlip, Center dan Broom. Menurut Cutlip (2009:25), *public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends*. PR merupakan suatu fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan organisasi tersebut.

Melalui pengertian PR di atas, kita dapat melihat bahwa PR merupakan sebuah fungsi manajemen yang berarti bahwa pihak manajemen di sebuah

organisasi harus memperhatikan PR. *Public relations* seharusnya menjadi leher perusahaan maksudnya PR menjadi penghubung antara manajemen dan pihak-pihak yang ada di bawahnya selain itu, seorang PR seharusnya berada sejajar dengan pihak manajemen di dalam sebuah organisasi agar PR juga dapat memberi masukan kepada pihak manajemen mengenai bagaimana seharusnya mereka melakukan komunikasi di dalam sebuah organisasi. Hal ini dilakukan agar terpelihara dan terbentuk hubungan baik yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publik sehingga akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut sebagaimana disebutkan dalam definisi PR.

Definisi lain mengenai PR dikemukakan oleh Frank Jefkins (1995:9) mendefinisikan PR sebagai sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

Fungsi PR menurut Baskin, Aronoff, dan Lattimore (1997:6) dibagi menjadi tiga yaitu:

- a. *Public Relations as a management function* (*Public Relations* sebagai sebuah fungsi manajemen)

Public relations mempunyai peran penting dalam membentuk citra organisasi. Dalam membentuk citra organisasi PR harus mengetahui apa yang akan dilakukan untuk organisasinya dan mengetahui apa yang menjadi harapan publiknya. *Public relations* juga harus memberikan saran atau masukan kepada manajemen dalam pembuatan kebijakan, tujuan, dan

filosofi organisasi agar tercipta hubungan yang saling menguntungkan, harus membantu memfasilitasi organisasi melakukan perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

b. *Public Relations as communication (Public Relations sebagai fungsi komunikasi)*

Aspek-aspek yang harus dilakukan agar komunikasi menjadi baik dan bermutu adalah dengan memiliki kemampuan dasar, seorang PR harus memiliki kemampuan dasar yaitu menulis dan berbicara secara efektif, sedangkan kemampuan lainnya yang harus dimiliki adalah kemampuan melakukan riset, membuat perencanaan, serta membuat evaluasi hasil.

Kemudian PR harus mampu melakukan tugas-tugas seperti membuat *media release*, laporan tahunan, majalah karyawan dan tugas lainnya seperti membuat dan memanager kampanye-kampanye untuk mencapai kesadaran tentang isu atau perubahan. PR harus mampu membentuk sistem komunikasi yang saling menguntungkan dan menjaga komunikasi dua arah yang sistematis.

c. *Public Relations as a means of influencing public opinion (Public Relations sebagai alat pembentuk opini publik)*

Dalam pembentukan opini publik, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu menjaga opini yang mendukung organisasi agar opini tidak berubah, membuat opini apabila opini belum terbentuk dan menetralkan opini yang sifatnya negatif atau merugikan

Selain beberapa fungsi yang dijalankan oleh PR, PR juga dikatakan menjadi bagian yang penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan karena seperti yang dikatakan oleh Grunig dan Grunig (dikutip dalam Hodges, 2006:83), bahwa PR menjadi alat dalam membentuk kebijakan publik dan mempengaruhi publik sehingga memiliki peran dalam membentuk publik dan pada akhirnya membentuk suatu budaya di dalam publik tersebut. *Public relations* membentuk suatu kepercayaan baru melalui komunikasi dengan publiknya misalnya dengan mengkomunikasikan nilai-nilai inti dari organisasi yang ingin disosialisasikan. *Public relations* juga dikatakan sebagai perantara dari budaya tersebut dengan membangun wacana dari budaya tersebut.

Terdapat empat peran PR dalam organisasi menurut Cutlip, Center dan Broom (2009:46-48) yaitu :

1. Teknisi Komunikasi

Peran PR sebagai teknisi komunikasi biasanya merupakan peran awal yang akan digeluti seseorang apabila terjun ke dunia kehumasan. Kebanyakan praktisi masuk ke bidang ini sebagai teknisi komunikasi. Deskripsi kerja dalam lowongan pekerjaan biasanya menyebutkan keahlian komunikasi dan jurnalistik sebagai syarat. Teknisi komunikasi disewa untuk menulis dan mengedit *newsletter* karyawan, menulis *news release* dan *feature*, mengembangkan isi Web, dan menangani kontak media. Praktisi yang melakukan peran ini biasanya tidak hadir saat manajemen manajemen mendefinisikan problem dan memilih solusi. Mereka baru bergabung untuk

melakukan komunikasi dan mengimplementasikan program, terkadang tanpa mengetahui secara menyeluruh motivasi atau tujuan yang diharapkan. Meskipun mereka tidak hadir saat diskusi tentang kebijakan baru atau keputusan manajemen baru, merekalah yang diberi tugas untuk menjelaskannya kepada karyawan dan pers.

Praktisi tidak hanya mengawali kariernya dengan peran ini, tetapi juga banyak menghabiskan waktu mereka dalam aspek teknis dari komunikasi. Dalam peran terbatas ini, para praktisi biasanya tidak berpartisipasi secara signifikan dalam pembuatan keputusan manajemen dan perencanaan strategis. Mereka mengeluh karena mereka bukan bagian dari tim manajemen dan mereka adalah “pihak terakhir yang tahu”.

Menurut Broom (dalam Grunig, 1992 : 330), terdapat beberapa indikator yang menunjukkan peran seorang *communication technician* :

- a. Menulis materi-materi PR
- b. Mengedit/menulis kembali untuk pengecekan tata bahasa
- c. Menangani aspek-aspek teknis
- d. Memproduksi brosur dan pamflet
- e. Melakukan aktivitas fotografi dan disain grafis
- f. Memelihara kontak dengan media dan mengirimkan *press release*

2. *Expert Prescriber*

Ketika para praktisi mengambil peran sebagai pakar atau ahli, orang lain akan menganggap mereka sebagai otoritas dalam persoalan PR

da solusinya. Manajemen puncak menyerahkan PR di tangan para ahli dan manajemen biasanya mengambil peran pasif saja. Praktisi yang beroperasi sebagai praktisi pakar bertugas mendefinisikan problem, mengembangkan program, dan bertanggungjawab penuh atas implementasinya. Manajer lainnya mungkin ingin membuat PR sebagai satu-satunya pihak yang bertanggungjawab sehingga mereka bisa menjalankan bisnis seperti biasa dengan berasumsi bahwa segala sesuatu akan dibereskan oleh “pakar-pakar PR”.

Peran “pakar perumus” atau *expert prescriber* ini menarik perhatian praktisi karena menjalani peran ini akan membuat orang dilihat sebagai pihak yang punya otoritas ketika ada sesuatu hal yang harus dibereskan atau pihak yang punya otoritas untuk menentukan bagaimana cara mengerjakan segala sesuatu. Pimpinan dan klien menginginkan posisi ini diisi orang yang ahli karena mereka ingin memastikan bahwa PR sudah ditangani oleh pakar PR. Mereka secara keliru juga berasumsi bahwa mereka tidak akan lagi berurusan dengan soal-soal PR jika mereka sudah mempekerjakan ahli-ahli PR. Akan tetapi, partisipasi terbatas oleh manajer utama ini akan membuat pengetahuan mereka yang relevan tidak akan dipedulikan dalam proses pemecahan masalah. Akibatnya PR menjadi terpisah dan terisolasi dari aktivitas utama perusahaan atau organisasi.

Manajer yang tidak berpartisipasi sendiri akan menjadi tergantung kepada praktisi pakar setiap kali muncul isu PR. Manajer juga tidak akan banyak memberi komitmen kepada kegiatan PR dan tidak bertanggungjawab

atas kesuksesan atau kegagalan program. Akibatnya, manajer lain dalam organisasi berasumsi bahwa soal-soal PR adalah “ bukan bidang dan tugas saya”. Mereka memandang PR sebagai pekerjaan yang kadang-kadang saja dibutuhkan, dan ditangani oleh staf yang tidak secara langsung terlibat dalam lini utama bisnis organisasi.

Ketika *expert prescriber* dipanggil dalam situasi krisis dan secara periodik selama menjalankan proses program, dalam jangka panjang ia merintang difusi pemikiran PR di seluruh organisasi. Hal ini juga akan menimbulkan kekecewaan yang lebih besar bagi praktisi, karena mereka hanya disertai tanggungjawab untuk keberhasilan program sementara mereka hanya punya sedikit atau bahkan tak punya kontrol atas bagian-bagian penting dari situasi dan kontrol atas faktor-faktor yang menyebabkan munculnya problem PR. Manajemen puncak sering kali merespons keberatan ini dengan mengganti satu pakar dengan pakar lainnya, dan terus menerus mencari seseorang yang bisa membuat problem PR menghilang tanpa perlu melakukan perubahan dalam kebijakan organisasi, produk organisasi, dan prosedur organisasional.

Peran sebagai *expert prescriber* bisa dikatakan merupakan peran yang paling penting. Seorang *expert prescriber* adalah seorang yang menjalankan peran sebagai seorang konsultan. Suatu perusahaan harus memiliki *expert prescriber* dalam divisi *public relations* karena masalah bisa muncul kapanpun tanpa bisa diduga oleh perusahaan. Praktisi ini cukup berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi yang berfungsi

untuk membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah perusahaan dengan publiknya. Hubungan antara praktisi pakar PR dengan pihak manajemen organisasi seperti hubungan antara dokter dengan pasien. Kegagalan dan keberhasilan suatu program merupakan tanggung jawab seorang *expert prescriber*. Menurut Broom (dikutip dalam Grunig, 1992 :329) terdapat beberapa indikator seseorang yang menjalankan peran sebagai seorang *expert prescriber*, yaitu :

- a. Membuat kebijakan komunikasi
- b. Mendiagnosa masalah PR
- c. Merencanakan dan merekomendasikan tindakan yang harus dilakukan
- d. Bertanggung jawab atas semua keberhasilan maupun kegagalan
- e. Orang lain menilai bahwa dia seorang pakar
- f. Orang lain dalam organisasi menganggap bahwa dia adalah seorang yang patut dipercaya.

3. Fasilitator Komunikasi

Peran fasilitator komunikasi bagi seorang praktisi adalah sebagai pendengar yang peka dan broker (perantara) komunikasi. Fasilitator komunikasi bertindak sebagai perantara (*liaison*), *interpreter*, dan mediator antara organisasi dengan publiknya. Mereka menjaga komunikasi dua arah dan memfasilitasi percakapan dengan menyingkirkan rintangan dalam hubungan dan menjaga agar saluran komunikasi tetap terbuka. Tujuannya adalah

memberi informasi yang dibutuhkan oleh baik itu manajemen maupun publik untuk membuat keputusan demi kepentingan bersama.

Praktisi yang bekerja sebagai fasilitator komunikasi ini bertindak sebagai sumber informasi dan agen kontak resmi antara organisasi dengan publiknya. Mereka menengahi interaksi, menyusun agenda diskusi, meringkas dan menyatakan ulang suatu pandangan, meminta tanggapan, dan membantu mendiagnosis dan memperbaiki kondisi-kondisi yang mengganggu hubungan komunikasi di antara kedua belah pihak. Fasilitator komunikasi menempati peran ditengah –tengah dan berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dan publik. Mereka beroperasi dibawah asumsi bahwa komunikasi dua arah akan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil oleh organisasi dan publik dalam hal kebijakan, prosedur, dan tindakan demi kepentingan bersama.

Broom (dikutip dalam Grunig,1992 : 330) mengemukakan beberapa indikator yang menunjukkan peran *communication facilitator* yaitu :

- a. Menjaga agar pihak manajemen selalu mendapat informasi terbaru
- b. Melaporkan setiap hasil survey opini publik
- c. Menciptakan peluang agar pihak manajemen selalu mendengarkan pandangan-pandangannya.
- d. Menjaga agar setiap orang dalam organisasi tersebut memperoleh informasi.
- e. Melakukan audit komunikasi

f. Mewakili organisasi dalam setiap pertemuan dan acara-acara.

4. Fasilitator Pemecah Masalah

Ketika praktisi melakukan peran fasilitator pemecah masalah, mereka berkolaborasi dengan manajer lain untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah. Mereka menjadi bagian dari tim perencanaan strategis. Kolaborasi dan musyawarah dimulai dengan persoalan pertama dan kemudian sampai ke evaluasi program final. Praktisi pemecah masalah membantu manajer lain dari organisasi untuk mengaplikasikan PR dalam proses manajemen bertahap yang juga dipakai untuk memecahkan problem organisasional lainnya.

Manajer lini memainkan peran penting dalam menganalisis situasi problem, karena mereka adalah pihak yang paling tahu dan paling dekat dengan kebijakan, produk, prosedur, dan tindakan organisasi. Mereka juga merupakan pihak yang mempunyai kekuasaan untuk melakukan perubahan. Karenanya, mereka harus berpartisipasi dalam pemikiran dan perencanaan strategis di dalam program PR. Ketika manajer lini berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis PR, mereka akan memahami motivasi dan tujuan program, mendukung keputusan taktis dan strategis, Dan mereka berkomitmen untuk membuat perubahan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan program.

Menurut Broom (dikutip dalam Grunig,1992 : 330) terdapat beberapa indikator yang menunjukkan peran *problem solving process facilitator* , yaitu :

- a. Memenuhi kebutuhan akan perencanaan *public relations* yang sistematis
- b. Bekerjasama dengan pihak manajemen dalam meningkatkan ketrampilan
- c. Meningkatkan partisipasi manajemen
- d. Menjaga agar pihak manajemen selalu terlibat secara aktif
- e. Beroperasi sebagai katalis
- f. Membuat beberapa alternatif untuk keperluan memecahkan masalah.

Sedangkan menurut David Dozier (1992, 333-334), peran PR dapat dikelompokkan menjadi dua kategori besar yaitu :

1. *Manager role*

Menyelesaikan permasalahan, memberikan saran kepada manajer lain, membuat keputusan kebijakan dan melihat dirinya sebagai penentu atas keberhasilan atau kegagalan program PR. Peran dengan peran ini paling sering ditemukan pada orang-orang yang beroperasi di lingkungan yang cepat berubah (dinamis) dan dalam orang-orang yang menghargai masukan dari karyawan.

2. *Tehnician Role*

PR jarang membuat keputusan strategis dan jarang memberikan saran pada manajer lain. Justru peran utamanya adalah mempersiapkan komunikasi-komunikasi yang membantu pelaksanaan kebijakan PR yang

dibuat oleh pihak lain. PR dengan peran ini sering ditemukan pada orang yang memiliki lingkungan yang stabil dan bisa diprediksi.

F. Kerangka Konsep

Dalam permasalahan ini, peneliti melihat bahwa budaya perusahaan merupakan hal yang penting dipahami oleh setiap anggota perusahaan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan komitmen bersama dalam upaya pembentukan norma-norma atau aturan main yang disepakati untuk menentukan sikap, tindakan, perilaku yang dapat diterima seutuhnya dalam suatu organisasi atau perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga pelaksanaan oleh para karyawannya, serta menunjukkan bagaimana peran dimainkan oleh budaya organisasi dalam pemecahan masalah.

Budaya organisasi juga memiliki beberapa fungsi yang penting dalam organisasi. Menurut Bacon (1993:256), fungsi dari budaya organisasi tersebut adalah sebagai peran pembeda, budaya organisasi yang khas dan unik akan membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Budaya perusahaan memberikan satu identitas bagi anggota perusahaan yang akan menguatkan motivasi anggota perusahaan dalam beraktivitas. Budaya perusahaan memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Adanya kesamaan visi dan misi untuk berusaha mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Budaya perusahaan akan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Hal ini karena budaya perusahaan yang kuat akan lebih memantapkan stabilitas sistem sosial yang ada.

Oleh karena itu, budaya organisasi perlu disosialisasikan kepada karyawan agar karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan. Hal ini karena budaya organisasi memberikan nilai-nilai yang menjadi aturan, keinginan organisasi yang diharapkan untuk dicapai, ketegasan apa yang harus dilakukan karyawan, dan identitas yang memunculkan kebanggaan karyawan sebagai bagian dari organisasi.

Proses pengadaptasian karyawan dengan budaya organisasi tersebut yang disebut sebagai suatu proses sosialisasi. Sosialisasi budaya itu sendiri menurut Poerwanto (2008:51), terdiri dari dua tahap pokok yaitu pembelajaran dan adaptasi. Tahap pembelajaran adalah waktu dimana karyawan belajar tentang pola kehidupan organisasi. Karyawan mempelajari berbagai aturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas serta pola perilaku organisasional. Tahap adaptasi merupakan waktu dimana karyawan sudah melakukan penyesuaian terhadap sistem keorganisasian. Proses adaptasi karyawan berjalan melalui berbagai cara; keteladanan dari para pemimpin; penokohan yaitu cerita tentang para pendahulu dalam membesarkan perusahaan; rutinitas; symbol dan slogan atau credo.

Dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tentu saja di perlukan sebuah strategi agar dapat menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan sosialisasi budaya perusahaan tersebut. Selain itu, strategi juga menjadi cara pandang organisasi dalam mensosialisasikan budaya perusahaan kepada publiknya agar organisasi tepat dalam menentukan cara untuk mensosialisasikan budaya perusahaan tersebut.

Oleh karena itu dibutuhkan suatu unit yang melaksanakan strategi sosialisasi budaya perusahaan yang baru di PT. GMF AeroAsia. *Public relations* sebagai bagian yang bertugas membangun hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya seharusnya mengerti benar apa yang menjadi keinginan publik dan keinginan perusahaan. Hal ini yang menjadikan PR menjadi suatu bagian yang penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan. PR mengerti bagaimana cara melakukan pendekatan kepada publik agar publik mengerti apa yang ingin disampaikan oleh organisasi dalam hal ini adalah budaya perusahaan. Sehingga proses sosialisasi budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia dapat berjalan dengan baik. PR dikatakan juga sebagai alat pembentuk kebijakan publik dan mempengaruhi publik sehingga PR memiliki peran dalam membentuk suatu budaya. PR juga merupakan perantara antara budaya dengan publiknya karena PR bertugas dalam membentuk wacana dari budaya tersebut.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian ini ialah penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2004:6), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dalam hal ini adalah strategi sosialisasi dengan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah.

Metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang memadai adalah metode deskriptif. Metode deskriptif menurut Jalaludin

(1993:25) tidak menguji hipotesa atau membuat presiksi, dengan kata lain dia hanya mamaparkan situasi atau peristiwa. Peneliti terjun ke lapangan tanpa dibebani atau diarahkan oleh teori, Peneliti tidak bermaksud menguji teori sehingga perspektifnya tidak tersaring. Ia bebas mengamati objeknya, menjelajah dan menemukan wawasan-wawasan baru. Hal yang ingin dideskripsikan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah strategi sosialisasi budaya perusahaan yang baru di PT. GMF AeroAsia Jakarta.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode fenomenologi. Asumsi pokok fenomenologi adalah manusia secara aktif menginterpretasikan pengalamannya dengan memberikan makna atas sesuatu yang dialaminya. Oleh karena itu interpretasi merupakan proses yang aktif untuk memberikan makna atas sesuatu yang dialami manusia dengan kata lain pemahaman adalah suatu tindakan kreatif, yakni tindakan menuju pemaknaan (Kriyantono, 2007:58).

Salah satu hal yang penting ditekankan dalam fenomenologi adalah bahwa objek dan peristiwa tersebut akan dilihat dalam perspektif manusia itu sendiri. Dikemukakan bahwa fenomenologi melakukan analisis atas kehidupan sehari-hari dari sudut pandang orang yang hidup dalam kehidupannya sendiri (Kriyantono, 2007:58). Metode ini akan membantu peneliti dalam melihat strategi sosialisasi budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia.

3. Teknik Pengumpulan Data

Di dalam penelitian ini, terdapat dua data yang dikumpulkan, yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan *in-depth interview* dengan teknik *snow ball* untuk memperoleh data primer dan beberapa data tertulis serta dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh data sekunder.

Dalam mengumpulkan data primer, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam tidak terstruktur. Menurut Moleong (1991:135), wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Adapun jenis wawancara yang akan digunakan oleh peneliti adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) tidak terstruktur.

Wawancara tidak terstruktur mirip dengan percakapan informal. Metode ini bertujuan untuk memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari semua informan, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri setiap informan. Wawancara tidak terstruktur bersifat luwes, susunan pertanyaan dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara termasuk karakteristik sosial-budaya informan yang dihadapi. Pemilihan subjek penelitian pun juga tentu saja disesuaikan dengan tujuan penelitian. Berkaitan dengan penelitian ini,

peneliti akan melakukan wawancara kepada tim yang berperan membuat konsep strategi sosialisasi dan menjalankan strategi sosialisasi tersebut.

Wawancara mendalam ini dilakukan kepada tujuh informan yang menurut penilaian peneliti memiliki pemahaman terkait dengan strategi sosialisasi budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia sekaligus terlibat dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang dalam hal ini dilakukan oleh Tim *Counter Part* (CP). Peneliti membagi informan menjadi dua bagian besar yaitu yang berasal dari internal GMF dan berasal dari pihak eksternal GMF yang dalam hal ini berasal dari Nararyya PR Consultant.

No	Asal	Posisi	Sebutan
1.	PT. GMF AeroAsia	1. Mitra Pengubah (GM Unit Business Contract)	Informan I
		2. Anggota Tim <i>Counter Part</i> (GM Unit Corporate Communication)	Informan II
		3. Ketua Tim <i>Counter Part</i> (VP <i>Learning Center</i>)	Informan III
		4. Wakil Ketua Tim <i>Counter Part</i>	Informan IV
		5. PDCA I Tim <i>Counter Part</i>	Informan V
		6. PDCA II Tim <i>Counter Part</i>	Informan VI
2.	Nararyya PR Consultant	1. Konsultan Ahli	Informan VII

Tabel 2.1 : Daftar Informan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat dua informan yang berasal dari jajaran manajemen yaitu *General Manager Unit Business Contract* yang berperan sebagai Mitra Pengubah, selanjutnya akan disebut sebagai informan I. Informan yang kedua yang berasal dari jajaran manajemen adalah *General Manager Unit Corporate Communication* yang berperan sebagai anggota *Tim Counter Part*, selanjutnya akan disebut

sebagai informan II. Selain informan yang berasal dari jajaran manajemen, terdapat juga tiga informan yang berperan sebagai tim inti dalam proses perubahan budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia yaitu Ketua Tim *Counter Part*, yang selanjutnya disebut sebagai informan III; Wakil Ketua Tim *Counter Part*, yang selanjutnya disebut sebagai informan IV; PDCA I Tim *Counter Part*, selanjutnya disebut sebagai informan V; PDCA II Tim *Counter Part*, yang selanjutnya disebut sebagai informan VI. Selain informan yang berasal dari internal PT. GMF AeroAsia, peneliti juga melakukan wawancara dengan informan yang berasal dari pihak Nararyya PR Consultant (informan VII) yang membantu PT. GMF AeroAsia dalam melakukan perubahan budaya organisasi.

Dalam menentukan informan yang diwawancarai, peneliti menggunakan teknik sampling *snow ball*. Teknik sampling *snow ball* didefinisikan sebagai mendapatkan semua individu dalam organisasi atau kelompok terbatas, dari satu individu kemudian mendapatkan individu lainnya, hingga peneliti menemukan konstelasi relasi sosial menjadi sebuah pola sosial (Kriyantono, 2007:158). Pada awalnya peneliti melakukan wawancara kepada informan I yang kemudian merekomendasikan informan III sebagai ketua Tim *Counter Part* yang dianggap mengerti mengenai strategi sosialisasi budaya perusahaan yang diterapkan di PT. GMF AeroAsia. Selanjutnya, informan III merekomendasikan informan IV yang kemudian merekomendasikan informan VI dan seterusnya.

Teknik pengumpulan data sekunder pada penelitian ini diperoleh dengan mengumpulkan informasi dari dokumen. Pengumpulan informasi melalui dokumen-dokumen, baik berupa laporan, buku, web atau yang lainnya dilakukan untuk mencukupi kekurangan data yang tidak didapatkan dari hasil wawancara. Dokumentasi dapat diambil dari data-data terkait mengenai strategi sosialisasi yang dijalankan oleh perusahaan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia Jakarta.

4. Teknik Analisis Data

Menurut Kriyantono (2007: 192), teknik analisis data kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan periset di lapangan. Dalam penelitian ini, data tersebut akan dikumpulkan peneliti melalui wawancara mendalam dan dokumen-dokumen perusahaan.

Kemudian dari data tersebut, peneliti berupaya untuk mengungkapkan *trustworthiness* dari para subjek penelitian. Menurut Kriyantono (2007:71), *trustworthiness* ialah pengujian kebenaran dan kejujuran subjek dalam mengungkapkan realitas menurut apa yang dialami, dirasakan atau dibayangkan. Pengujian *trustworthiness* ini mencakup dua hal yaitu, *authenticity* dan *analisis triangulasi*. Dalam pengujian *authenticity*, peneliti member kesempatan dan memfasilitasi pengungkapan konstruksi secara personal yang lebih detail, sehingga mudah dalam memahami secara lebih mendalam. Dalam penelitian ini, peneliti akan memberikan

kesempatan subjek penelitian untuk bercerita panjang lebar tentang apa yang dialaminya dalam konteks wawancara yang informal dan santai.

Selanjutnya peneliti melakukan *analisis triangulasi* yaitu menganalisis jawaban subjek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris (sumber data lain) yang tersedia yang dalam hal ini adalah dokumen-dokumen perusahaan mengenai komunikasi sosialisasi budaya perusahaan di PT. GMF AeroAsia. Di sini, jawaban subjek akan di *cross check* dengan dokumen yang ada. Tahapan selanjutnya adalah melakukan *intersubjectivity analysis* yang berarti semua pandangan, pendapat ataupun data dari suatu subjek penelitian, didialogkan dengan pendapat, pandangan atau data dari subjek lainnya.

Pada tahapan terakhir, peneliti melakukan *conscientization* dimana peneliti melakukan pemaknaan terhadap data. Dalam melakukan pemaknaan atau interpretasi tersebut, peneliti dituntut berteori untuk menjelaskan dan berargumentasi. Berteori ini penting dilakukan untuk membantu peneliti mempertahankan argumentasinya selain itu, interpretasi data ini juga harus disesuaikan dengan konteks-konteks sosial budaya, politik dan lainnya yang melatarbelakangi fenomena yang diteliti yang dalam penelitian ini adalah menyesuaikan strategi sosialisasi budaya perusahaan dengan kebiasaan atau budaya perusahaan yang sudah berkembang sebelumnya di PT. GMF AeroAsia serta melihat karakteristik dari sasaran strategi sosialisasi tersebut.