

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era perdagangan bebas semakin banyak dibutuhkan organisasi penyedia pelayanan publik yang memiliki daya saing dengan organisasi non publik. Organisasi publik yang tidak mampu bertahan dan bersaing, maka akan tergeser dengan organisasi swasta yang menyediakan jasa pelayanan yang sejenis.

Adanya birokrasi pemerintahan sangat penting diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik meskipun sektor swasta, baik yang dengan mekanisme pasar (*profit making organizations*) maupun lembaga swadaya masyarakat (*non-profit making organizations*) telah berkembang dalam masyarakat. Pemerintah harus bisa mewujudkan pelayanan kepada masyarakat (*public*) melalui birokrasinya, karena mekanisme pasar tidak dapat dipakai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif. Pemerintah kemudian menyediakan barang dan jasa yang menjadi kebutuhan masyarakat (*public goods*) secara langsung melalui birokrasi yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Badan Usaha Milik Negara kemudian bias menjadi sumber penerimaan Negara, sehingga persoalan Badan Usaha Milik Negara ter- kati erat dengan peran ekonomi negara dalam kegiatan pembangunan.

Sejak kemerdekaan Indonesia sudah terlihat bahwa pemerintah diharap- kan memegang peranan yang besar dalam perekonomian. Hal ini secara eksplisit tercantum dalam pasal 33 UUD 1945, sesuai dengan hal ini keberadaan Badan Hukum Milik Negara di Indonesia sendiri dimaksudkan untuk mengelola

usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak, selain pada awalnya bertujuan untuk menasionalisasikan perusahaan-perusahaan yang dulu dimiliki oleh Kolonial Belanda.

Kinerja Badan Usaha Milik Negara sangat berkaitan dengan kinerja sektor publik karena keberadaannya selain disertai visi berupa *profit making* (pencarian keuntungan), juga disertai tujuan dan visi untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi masyarakat dari ketidakadilan mekanisme pasar (*monopoli*), dan kegiatan yang bersifat sukarela dan sosial. Organisasi publik mengutamakan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat daripada mengejar keuntungan secara ekonomi. Karenanya diharapkan mampu menjadi motor penggerak roda perekonomian.

Badan Usaha Milik Negara tidak hanya berperan sebagai pelaku ekonomi tetapi juga sebagai bagian dari aparatur negara. Badan Usaha Milik Negara sering dihadapkan pada situasi yang kurang menguntungkan yang kadang menyebabkan kerugian usaha, sehingga Badan Usaha Milik Negara memerlukan subsidi dari pemerintah. Sebagai agen pembangunan, Badan Usaha Milik Negara bertugas meningkatkan pembangunan ekonomi secara keseluruhan dengan orientasi menyediakan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat dengan harga yang terjangkau.

Salah satu jenis pelayanan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat adalah alat transportasi, baik itu transportasi darat, laut maupun udara. Sekarang ini organisasi non publik mulai bermunculan terutama dalam bidang penyedia pelayanan transportasi. Masyarakat lebih memiliki kesempatan yang luas untuk

memilih jenis transportasi yang mereka nilai memiliki kredibilitas yang tinggi terhadap pelayanan transportasi. Jadi dewasa ini penyedia alat-alat transportasi tidak dimonopoli oleh salah satu pihak yaitu pemerintah melainkan juga oleh organisasi non publik. Namun demikian masih ada salah satu jenis alat transportasi yang merakyat atau menjadi pilihan utama masyarakat, baik dari kalangan atas sampai dengan kalangan bawah, yakni kereta api, yang masih dikuasai atau dimonopoli oleh pihak pemerintah.

Penyedia pelayanan alat transportasi berupa kereta api masih dimonopoli oleh pemerintah melalui PT. Kereta Api (Persero). Monopoli ini menimbulkan banyak dugaan dan prasangka dari masyarakat. Salah satunya adalah dengan memonopoli perusahaan kereta api maka pemerintah dan jajarannya masih memiliki peluang untuk melakukan korupsi. Terlepas dari itu, kereta api yang dinaungi oleh PT. Kereta Api (Persero) merupakan suatu organisasi publik yang didalamnya memiliki peraturan, struktur dan budaya perusahaan.

Walaupun memonopoli pelayanan jasa kereta api, PT. KAI (Persero) memiliki pesaing dari organisasi non publik yang menyediakan jasa transportasi lainnya seperti bus dan pesawat terbang. Masyarakat akan lebih memiliki peluang yang sama besar untuk memilih alat transportasi. Disinilah kinerja dan kualitas layanan sangat berpengaruh terhadap pilihan masyarakat.

Kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja perusahaan, dan kualitas pelayanan merupakan output atau hasil nyata dari penerapan budaya perusahaan. Budaya perusahaan juga akan mempengaruhi kinerja para karyawan, tingkah laku karyawan serta kinerja organisasi itu sendiri. Konsep

budaya korporasi ini dalam beberapa dekade dipercaya sebagai salah satu alat untuk mencapai keunggulan pada korporasi. Peter And Waterman pada tahun 1982 (Kreitner, 1998:66) memperkenalkan konsep bahwa hal utama untuk kesuksesan korporasi adalah budaya yang kuat.

Kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Ketiga faktor ini sangat mempengaruhi keberadaan suatu organisasi.

Dengan kata lain, budaya korporasi merupakan metode pola-pola dasar yang telah ditemukan oleh kelompok tertentu, ditentukan dan dilembagakan untuk mempelajari masalah-masalah adaptasi dari lingkungan luar dan cara-cara integrasi, yang telah berfungsi dengan baik dan dianggap berlaku, karena itu harus diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar memandang, memikirkan dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Dapat pula dikatakan bahwa budaya korporasi adalah kepribadian dan perasaan dari suatu korporasi yang membedakan antara satu korporasi dengan korporasi yang lain (Gibson, 1996:87). Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam suatu organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerjasama dengan rekan dalam memandang masa depan.

Budaya perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama dan dipegang secara mendalam untuk membentuk cara bagaimana karyawan atau karyawan

bertindak dan berinteraksi agar sasaran perusahaan tercapai, budaya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu 'RELA' yang diartikan ikhlas bekerja, berjuang, berkorban dan belajar untuk kemajuan perusahaan, RELA dijabarkan sebagai:

1. RAMAH

Senantiasa memelihara suasana atau menunjukkan sikap ramah tamah dalam melayani semua pelanggan dan dalam bekerja sama dengan mitra kerja ekstern maupun intern.

2. EFEKTIF DAN EFISIEN

Senantiasa mengupayakan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja atau usaha serta kemampuan mendayagunakan biaya, waktu dan ataupun berbagai sumber daya lain secara tepat guna dan hemat, dengan menjamin mutu hasil kerja yang lebih baik.

3. LANCAR

Senantiasa berupaya memelihara atau menjamin kelancaran pelayanan bagi semua pelanggan, ekstern maupun intern, berikut pelaksanaan pekerjaan pendukungnya untuk dapat memberikan pelayanan yang tepat waktu.

4. AMAN

Senantiasa memelihara dan berupaya meningkatkan jaminan keamanan atau keselamatan pengguna jasa dan atau barang bawaan ataupun kirimannya serta awak atau pekerja berikut asset yang dioperasikannya dan juga lingkungan sekitarnya.

Budaya perusahaan merupakan komponen kunci keberhasilan dari pencapaian misi, arah usaha strategi serta efektivitas perusahaan. (www.kereta-api.com)

Kereta api sudah dikenal masyarakat sejak pemerintahan kolonial Belanda, yang pertama kali mempergunakan kereta api sebagai alat angkut hasil perkebunan dan pertanian. Sampai sekarangpun masyarakat cenderung gunakan jasa kereta api karena berbagai alasan, antara lain harga tiket kereta api relatif lebih murah dan waktu tempuh menuju tempat tujuan relatif lebih cepat bila dibandingkan dengan alat transportasi yang lain.

Dari polling yang diadakan oleh PT. Kereta Api (Persero) melalui situs resmi PT. Kereta Api (Persero), www.kereta-api.com sehingga polling ini dapat dengan mudah diakses oleh pelanggan kereta api. Polling ini dilakukan dengan jumlah responden sebanyak 12.361 responden, 5.680 responden atau 46% mengemukakan alasan kecepatan kereta api sebagai alasan mereka memilih kereta api sebagai alat transportasi mereka. Sebanyak 2.671 responden atau 22% memilih kereta api karena faktor keamanan, 2.309 responden atau 19% karena faktor ketepatan waktu, dan sebanyak 1.701 responden atau 13% karena faktor tiket yang murah bila dibandingkan dengan alat transportasi lainnya menjadi alasan mereka memilih kereta api. Walaupun polling ini tidak dapat mewakili semua pelanggan PT. Kereta Api (Persero), namun dengan adanya polling ini dapat dijadikan sebuah gambaran apa yang melatarbelakangi masyarakat memilih kereta api sebagai alat transportasi.

Dari tabel I.1 (lihat lampiran) tersebut dapat ditarik kesimpulan beberapa alasan mengapa masyarakat lebih memilih kereta api sebagai alat transportasi. Alasan harga tiket murah yang menjadi faktor utama dan terpenting mengapa kereta api menjadi pilihan masyarakat. Disamping itu alasan keamanan, ketepatan waktu, dan kecepatan yang dapat dibandingkan dengan alat transportasi lainnya.

Tetapi dalam polling yang diselenggarakan oleh Departemen Perhubungan, menyebutkan sebanyak 23% atau 232 pengguna kereta api merasakan pelayanan kereta api menyenangkan, sebanyak 2% atau 23 orang menyatakan biasa saja, dan sebanyak 75% atau 1.042 orang menyatakan bahwa pelayanan kereta api tidak menyenangkan. Walaupun polling ini tidak dapat mewakili semua pelanggan PT. Kereta Api (Persero), namun dengan adanya polling ini dapat dijadikan sebuah gambaran bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan kereta api yang selama ini mereka peroleh.

Dari tabel I.2 (lihat lampiran) dapat dilihat penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Kereta Api (Persero). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa masyarakat menilai kinerja PT. Kereta Api (Persero) masih rendah, hal ini dapat dilihat dari masih minimnya pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Karena pelayanan akan menjadi baik apabila ditunjang dengan kinerja yang baik pula. Dengan adanya tabel tersebut diharapkan masyarakat akan lebih dapat menikmati pelayanan kereta api dengan lebih baik dan sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat.

Namun beberapa tahun terakhir ini PT. Kereta Api (Persero) banyak mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Disamping sebagai alat transportasi yang paling banyak digunakan oleh masyarakat, ternyata kereta api juga merupakan salah satu alat transportasi yang paling banyak mengalami kecelakaan dan pencurian aset perusahaan, bila dibandingkan dengan alat transportasi yang lain, seperti pesawat terbang.

Dari data tabel I.3 (lihat lampiran) dapat terlihat bahwa sebanyak 29 kasus dari 38 kasus kecelakaan transportasi merupakan kasus yang dialami oleh kereta api Indonesia. Berdasarkan data dari Departemen Perhubungan tersebut diatas faktor-faktor yang menyebabkan kecelakaan tersebut antara lain didominasi oleh kondisi sarana kereta api dan prasarana yang tidak memadai.

Hal-hal seperti inilah yang menyebabkan banyak kalangan mulai mempertanyakan tentang kinerja dari PT. Kereta Api (Persero) sebagai satu-satunya perusahaan yang menyediakan pelayanan jasa transportasi berupa kereta api. Hal tersebut juga terkait dengan adanya penerapan budaya perusahaan dalam tubuh PT. Kereta Api (Persero) itu sendiri, karena kinerja sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang diterapkan.

Hal tersebut yang mendasari penulis untuk mengkaji lebih lanjut tentang budaya perusahaan serta kinerja perusahaan yang diterapkan di PT. Kereta Api (Persero). Dan penulis mengambil judul penelitian ini sebagai berikut: **“SOSIALISASI BUDAYA PERUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Kasus Pada PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAERAH OPERASI VI YOGYAKARTA)”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana sosialisasi budaya perusahaan “RELA” di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja karyawan?”.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis proses sosialisasi nilai-nilai budaya perusahaan pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.

D. Kerangka Teori

1. Budaya Perusahaan

Pada dasarnya penggunaan istilah “budaya perusahaan atau *corporate culture*” sama dengan “budaya organisasi atau *organizational culture*”.

Hanya saja ada kecenderungan pemahaman bahwa pengertian “organisasi” memiliki ruang lingkup yang lebih luas daripada istilah “perusahaan”.

Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan istilah “budaya korporasi” agar lebih spesifik.

Menurut Djokosantoso Moeljono, budaya korporat adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Moeljono, 2004;21).

Oleh Schein budaya perusahaan didefinisikan sebagai berikut:

“a pattern of basic assumption-invented, discovered or develop by given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integrations that has worked well enough to be considered valuable and therefore to be thought to new member as correct way perceive, think and fell to relation to those problem”. (Moeljono, 2005; 40).

Dengan kata lain bahwa budaya korporat merupakan metode pola-pola dasar yang telah ditemukan oleh kelompok tertentu, ditentukan dan dilembagakan untuk mempelajari masalah-masalah adaptasi dari lingkungan luar dan cara-cara integrasi, yang telah berfungsi dengan baik dan dianggap berlaku, karena itu harus diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar memandang, memikirkan dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam suatu organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerjasama dengan rekan dalam memandang masa depan.

Budaya dalam suatu perusahaan biasanya terdiri atas:

1. *Dominant Culture; the distinctive, overarching “personality” of an organization.* Budaya dominan disini lebih mencerminkan nilai-nilai inti (*core values*) yang menjadi pegangan (*shared*) mayoritas anggota organisasi. Yang dimaksud dengan nilai-nilai inti adalah nilai-nilai dominan atau nilai utama yang diterima diseluruh jajaran perusahaan.
2. *Subcultures; cultures existing within parts of organizations rather than entirely throughout them.* Sub budaya adalah berbagai mini

budaya dalam suatu organisasi, yang secara umum terbentuk karena pemisahan geografis dan pembagian unit kerja (departemen).

Dalam sosialisasinya, budaya perusahaan merupakan sumber inspirasi bagi karyawan dalam bekerja karena nilai-nilai budaya korporasi itu perlu dilihat melalui penerapan sikap dan tindakan karyawan dalam bekerja. Tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dapat menjadi satu cermin budaya yang dipakai oleh perusahaan tersebut. *Corporate culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values and expectation.* Budaya perusahaan mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja dan keefektifan organisasi atau perusahaan sebagai suatu sistem nilai yang memberikan pedoman berperilaku kerja dan menjadi prinsip pengoperasian dasar bagi karyawan, budaya perusahaan memfasilitasi pemahaman yang jelas tentang *the way things done around here*. Namun, sebagai individu karyawan suatu perusahaan juga memiliki nilai-nilai dasar, dimana nilai-nilai tersebut sudah tertanam terlebih dahulu, baik dari keluarga, pengalaman maupun lingkungan sosialnya. Hal ini tentu menegaskan nilai-nilai karyawan sebagai individu berbeda dengan nilai yang dipakai oleh perusahaan. Dengan kata lain, budaya perusahaan tidak dapat seketika ditanamkan kepada karyawan melihat beberapa *point* di atas, karyawan memerlukan waktu untuk mengadaptasikan dirinya kepada nilai-nilai dalam budaya perusahaan dengan nilai-nilai individu yang selama ini mereka tanamkan.

Robins memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*).
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*).
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*).
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*).
5. Berorientasi tim (*Team orientation*).
6. Agresif (*Aggressiveness*).
7. Stabil (*Stability*). (Moeljono, Djokosantoso 2004:18)

Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya korporasi adalah suatu sistem atau nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem nilai-nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi (Robins dalam Moeljono, Djokosantoso 2004:18). Sejalan dengan hal itu Schein lebih lanjut mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. (Moeljono, Djokosantoso 2004:18). Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Sejalan dengan itu Schein memberikan karakteristik dalam mendefinisikan budaya korporasi sebagai berikut:

1. *Values, the dominant values espoused by an organization.*
2. *The Philosophy that guide an organization's policies toward its employees and customers.*
3. *Norms of behaviour that evolve in working groups*
4. *Politics*
5. *The rules of the game for getting along in the organization*
6. *The climate of work which conveyed by the physical layout and the way people interact.*
7. *Behaviour of people when they interact such as the language and demeanour: the social interaction.* (Moeljono, Djokosantoso 2004:19)

Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila Kreitner dan Kinicki mendefinisikan budaya korporasi sebagai perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis, dan cita-cita social yang ingin dicapai. Sementara itu Mondy memperjelas dengan mengartikan budaya korporasi sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya korporasi merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku. (Moeljono, Djokosantoso 2004:19).

Selain pengertian budaya korporasi yang telah disebutkan diatas, terdapat pengertian yang berorientasi kepada pola bahwa pengertian budaya korporasi adalah sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu korporasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain : identitas, ideologi, etos, budaya, pola, eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi, dan cara (Davis, dalam Moeljono, Djokosantoso 2004:20).

Untuk memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya (Robins, dalam Moeljono, Djokosantoso 2004:20).

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu.
2. Toleransi resiko. Tingkat pengambilan resiko, inovasi dan keberanian individu.
3. Arahkan. Kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
4. Integrasi. Kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak.

5. Dukungan manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah.
6. Kontrol. Seberapa besar aturan, arahan supervisi mampu mengontrol perilaku kerja anak buah.
7. Identitas. Seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan.
8. Sistem imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik. Kesempatan karyawan untuk mengungkapkan konflik secara terbuka.
10. Pola komunikasi. Seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal.

Tiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan sepuluh karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk budaya korporat (Robins, dalam Moeljono, Djokosantoso 2004:21).

Selain itu, Alhob mengemukakan ada tujuh dimensi budaya yang terdiri atas konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan, dan bakuan mutu. (dalam Djokosantoso Moeljono 2004).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett, terdapat beberapa asumsi dasar, yaitu :

1. Budaya korporat mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang,
2. Budaya korporat bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada dekade yang akan merintang perusahaan dalam mengadopsi perubahan strategik taktik yang dibutuhkan,
3. Budaya korporat yang merusak kinerja financial jangka panjang tidaklah sedikit, mereka berkembang dengan mudah, bahkan di perusahaan-perusahaan yang penuh dengan staf yang rasional dan cerdas.
4. Harus sulit diubah, budaya korporat bisa dibuat sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja. (Kotter dan Heskett, 2006;12).

Menurut Robbins (Moeljono, Djokosantoso, 2001), budaya korporat merupakan satu variabel campuran dari variabel toleransi, tekanan pada tim, dan dukungan orang lain. Persepsi keseluruhan inilah yang menjadi budaya atau kepribadian organisasi, dan persepsi tersebut ada yang mendukung atau tidak mendukung, yang kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan pelanggan/kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat pada bagan 2.1 (lihat lampiran)

Sedangkan Deal dan Kennedy (dalam Tika, Pabundu, 2006:6) mendefinisikan budaya korporasi sebagai berikut:

“Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai sebuah esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari.”

Berdasarkan berbagai uraian diatas, dapat ditarik benang merah bahwa budaya korporasi atau budaya korporat adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Seperti yang telah dijabarkan di atas, budaya perusahaan berfungsi sebagai pegangan seluruh jajaran perusahaan untuk beroperasi, secara terperinci, budaya perusahaan berfungsi sebagai:

1. Mekanisme pengendali yang membentuk dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawan.
2. Pengembangan *sense of identity* bagi para karyawan.
3. Pendefinisian “batas-batas” berperilaku atau berbagai karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.
4. Fasilitator pengembangan komitmen terhadap organisasi (*corporate first*), melebihi kepentingan pribadi dan unit organisasional.

Budaya perusahaan yang kuat terbentuk dari dalam perusahaan itu sendiri dengan mengadaptasikannya dengan lingkungan luar perusahaan. Dalam bukunya *Corporate Culture*, Deal and Kennedy (1991) dari hasil penelitiannya berhasil merumuskan beberapa unsur yang membentuk budaya perusahaan, yakni:

1. Lingkungan Bisnis (*business environment*)

Lingkungan dimana perusahaan beroperasi menentukan apa yang harus dilakukan agar berhasil. Lingkungan bisnis ini merupakan pengaruh tunggal terbesar dalam membentuk sebuah budaya perusahaan. Perusahaan yang tergantung pada kesuksesan kemampuan mereka dalam menjual produk yang tidak bervariasi cenderung membangun satu jenis budaya perusahaan – *a work hard/play hard culture* – yang menjaga kestabilan penjualan. Perusahaan yang menekankan pada penelitian dan pengembangan uang sebelum mereka tahu jika produk akhir akan berhasil atau tidak cenderung mengembangkan budaya yang berbeda – *a bet your company culture* – dirancang untuk memastikan bahwa keputusan-keputusan sudah dipikirkan sebelum tindakan diambil.

2. Nilai-nilai (*values*)

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

3. Pahlawan (*heroes*)

Perusahaan mengumpamakan nilai-nilai budaya dan memberikan model-model peran yang nyata untuk ditiru oleh karyawan. Perilaku dan kegiatan manajemen puncak (biasa disebut *heroes*) mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai-nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebaran dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (*model*).

4. 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 memberikan contoh yang manjur dan nyata mengenai apa yang menjadi landasan berpijak perusahaan. Ada empat macam bentuk ritus yang dapat dikembangkan:

a) Ritus Penerimaan

Acara ini didesain untuk memberi orientasi kepada anggota baru, sebagai masa transisi bagi seseorang untuk memasuki nilai-nilai sosial baru dan status baru.

b) Ritus Penguatan

Ritus ini diselenggarakan untuk mengingatkan seseorang bahwa ia telah memasuki kedudukan yang agak senior dalam perusahaan. Tujuannya adalah memperteguh identitas sosial dan meningkatkan status karyawan. Biasanya dilakukan dengan pemberian *award* tertentu.

c) Ritus Pembaruan

Acara ini dilakukan dengan maksud meningkatkan kemampuan seseorang lewat suatu program pelatihan berjenjang yang sangat kompetitif dan berjangka waktu cukup lama. Pembaruan akan meningkatkan disiplin dan rasa telah melewati babak baru.

d) Ritus Integral

Dilakukan dengan maksud untuk menciptakan iklim dan perasaan kebersamaan di antara karyawan dan menimbulkan komitmen terhadap organisasi.

5. Jaringan Budaya (*the cultural network*)

Sebagai sarana komunikasi primer (namun informal) dalam sebuah organisasi, jaringan budaya adalah 'pembawa' nilai-nilai perusahaan dan mitos kepahlawanan. Orang yang suka bercerita, mata-mata, komplotan dan tukang berbisik membentuk hierarki kekuasaan tersembunyi dalam perusahaan. Memanfaatkan jaringan secara efektif satu-satunya cara untuk menyelesaikan masalah atau untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi.

Selain hasil dari penelitian Deal and Kennedy (dalam Tika, Pabundu 1993) menyebutkan ada tiga faktor yang berpengaruh dalam proses pembentukan budaya, yaitu:

a. Pendiri perusahaan (*Founders*)

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

b. Lingkungan Eksternal (*External environment*)

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

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

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

sikap dan nilai yang sama akhirnya terbentuk. Hal ini kemudian menjadi budaya perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan hal yang terpenting dalam suatu perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, yakni mencapai kesuksesan. Oleh karenanya memerlukan bentuk pengkomunikasian yang tepat dan efektif kepada karyawannya sehingga budaya perusahaan nanti mampu diterapkan dengan maksimal oleh segenap karyawannya. Secara konvensional, budaya perusahaan dikomunikasikan melalui berbagai media, baik dengan komunikasi secara lisan maupun dengan tulisan. Media yang menggunakan komunikasi secara lisan, seperti pertemuan tatap muka, latihan, kegiatan perusahaan (kegiatan-kegiatan rutin, olahraga, acara ulang tahun), sedangkan media yang menggunakan media tulisan, seperti media cetak (bulletin perusahaan, memo, poster, *annual report perusahaan*, sejarah perusahaan).

Cara dan bentuk penyampaian budaya perusahaan tergantung dari bentuk maupun manajemen suatu perusahaan. Keadaan akan sulit, apabila perusahaan tersebut merupakan perusahaan besar dengan jumlah karyawan yang juga banyak. Akan lebih memungkinkan untuk lebih menggunakan media komunikasi tertulis karena, baik memo, bulletin perusahaan, intranet karena besar kemungkinan nilai-nilai yang disampaikan melalui media akan tinggal lebih lama dibenak karyawan. Selain itu, karyawan memiliki kesempatan untuk membacanya berkali-kali dan akhirnya dapat menyerap informasi secara menyeluruh. Sebaliknya, jika disampaikan secara lisan seperti pidato atau pertemuan tatap muka kemungkinan terbesar informasi

yang disampaikan tidak terserap secara menyeluruh, bahkan mungkin karyawan tidak begitu mengerti apa yang disampaikan. Namun, baik dengan komunikasi lisan maupun tulisan, keduanya mempunyai kekurangan dan kelebihan dalam proses maupun hasil penyampaian informasi.

Untuk itu, dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan perlu melihat kondisi dan keadaan yang tepat sehingga budaya perusahaan mampu diserap dengan lebih baik oleh karyawannya, yakni dengan melihat pada bagaimana, apa saja, dan kapan budaya perusahaan tersebut dikomunikasikan. Lebih dari itu, efektifitas pengkomunikasian budaya perusahaan kepada karyawan mudah untuk dikenali. Perusahaan atau organisasi selalu menghendaki bahwa setelah dikomunikasikan, budaya perusahaan akan tercermin melalui sikap dan tindakan karyawan. Jika terlihat ada perkembangan dari karyawan melalui mekanisme kerja karyawan, maka budaya perusahaan yang dikomunikasikan efektif.

Penyampaian budaya perusahaan yang tepat dari mulai karyawan tingkat bawah hingga pimpinan puncak akan menciptakan suatu pedoman bertingkah laku dalam beraktivitas di dalam perusahaan yang mengarah pada pencapaian tujuan 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 penggunaan simbol, bahasa dan perilaku, bahkan juga melalui lingkungan

kerja itu sendiri. Sosialisasi budaya perusahaan ini dapat disampaikan melalui beberapa cara:

a. Melalui lingkungan kerja

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

b. Melalui tanda dan simbol dalam lingkungan kerja

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

c. Melalui artefak yang digunakan atau diproduksi oleh perusahaan

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

d. Melalui ritual

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

e. Melalui bahasa

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

Berbagai bentuk proses sosialisasi budaya perusahaan tentu akan banyak pula memberikan pilihan kepada manajemen perusahaan dalam menyampaikan budaya perusahaan kepada karyawannya. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang tepat dalam mensosialisasikan budaya perusahaan di kalangan karyawan akan sangat berpengaruh pada kesuksesan perusahaan.

2. Kinerja

Budaya perusahaan merupakan jiwa perusahaan, yang menjadi pedoman dalam menjalankan bisnis dan dasar bagi para karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sehari-hari. Dalam hal ini budaya perusahaan menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing untuk jangka waktu yang panjang. Budaya perusahaan akan

memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Budaya perusahaan memiliki keterkaitan yang erat dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan dengan menciptakan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dan meningkat.

Pengertian kinerja atau *performance* oleh Rue dan Byars dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *'the degree of accomplishment'*. (Yeremias, 1995;1). Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono *performance* atau kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang atau tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. (1999;2). Bernadin dan Russel juga memberikan batasan mengenai *performance* sebagai: *"...the record of outcomes produced on specified"*. Jadi kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan

tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Dari pendapatan-pendapatan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. (Yeremias, 2004;192).

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika pegawai tersebut berkembang. Faktor-faktor bawaan tersebut misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sedangkan faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai.
- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi dan budaya masyarakat yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja bagi setiap organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting terutama dalam penilaian ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam batas waktu tertentu. Berbagai pendapat menyamakan kinerja dengan prestasi kualitas pelaksanaan tugas atau aktivitas pencapaian tujuan dan misi..

Atmosudirjo berpendapat bahwa kinerja dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Rummler dan Brache, membagi kinerja pada tiga parameter, yaitu:

1. Tingkat organisasi, dengan variabel kinerjanya adalah strategi, tujuan dan pengukuran organisasi secara luas, struktur organisasi dan penyebaran sumber daya.
2. Tingkat proses, yaitu bagaimana pekerjaan itu dilakukan, variabel kinerjanya adalah proses pelayanan kebutuhan pelanggan, efisien dan

efektif, tujuan proses dan pengukuran proses digerakkan oleh kebutuhan pelanggan dan kebutuhan organisasi.

3. Tingkat jabatan, pertanggungjawaban pekerja, standart pekerjaan, umpan balik, penghargaan dan latihan. (Chaizi, 2004:24).

Upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi publik salah satunya adalah dengan responsivitas. Menurut Zeithaml, responsivitas adalah pemberian pelayanan untuk membantu para klien atau pelanggan sesuai dengan permintaan pelanggan. Keinginan para pelanggan berkaitan dengan masalah waktu, akses, dan komunikasi antara pemberi layanan dengan pelanggan. (Chaizi, 2004:25).

Kinerja sektor publik memerlukan pengukuran, yang bertujuan untuk membantu manager publik dalam menilai suatu pencapaian strategi melalui instrument financial dan non financial. Menurut Chaizi, pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu:

1. Pengukuran kinerja sektor publik membantu memperbaiki kinerja pemerintah yang berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Ukuran kinerja sektor publik yang berguna untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Ukuran kinerja yang bertujuan untuk mempertanggungjawabkan kepada publik khususnya dalam perbaikan komunikasi kelembagaan. (2004:25)

Penilaian kinerja bagi setiap organisasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Selain itu dapat

juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi tersebut.

3. Karyawan

Employee is a person who is hired to provide services to a company on a regular basis in exchange for compensation and who does not provide these services as part of an independent business.

Karyawan atau staff adalah salah satu aspek terpenting sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, tanpa keterlibatan dan loyalitas karyawan, maka hal tersebut dapat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup sebuah perusahaan atau organisasi. Untuk tetap menjaga loyalitas dan kinerja yang baik dari karyawan. Manajemen sebuah perusahaan membutuhkan usaha-usaha untuk menjaga bahkan meningkatkan mekanisme kerja karyawan dalam perusahaannya.

Usaha-usaha manajemen tersebut dapat diterapkan melalui upaya manajemen dalam mengelola iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang kondusif disini juga harus tetap melibatkan nilai-nilai dan aturan dalam perusahaan yang bersangkutan karena pada dasarnya iklim kerja yang kondusif memang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menghasilkan *output* yang maksimal bagi keuntungan perusahaan, tetapi bila iklim yang dikelola tidak diselaraskan dengan nilai-nilai dan aturan sebuah perusahaan, maka hal tersebut justru akan berimplikasi negatif terhadap visi perusahaan yang bersangkutan.

Hal ini dapat disebut sebagai iklim komunikasi. Redding (1972) menyatakan bahwa “iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”. Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku organisasi (Poole, 1985:79). Poole (1985) menjelaskan bahwa “secara keseluruhan, tampaknya iklim lebih merupakan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, iklim berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut”. Oleh karenanya, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pemahaman iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak mengenai budaya perusahaan atau organisasi tersebut.

Berkaitan dengan uraian diatas, elemen terpenting dalam menjaga dan memelihara iklim komunikasi organisasi yang baik adalah komunikasi. Komunikasi merupakan satu elemen yang dapat membangun hubungan antara manajemen dengan karyawannya, tanpa komunikasi yang baik dan seimbang, informasi, pesan yang ingin disampaikan kedua belah pihak akan mengalami kesulitan, apalagi jika hal tersebut dibumbui dengan sikap manajemen yang menutup diri dari karyawan. Oleh karenanya, penting dalam sebuah perusahaan untuk menerapkan komunikasi dua arah (*two way communication*) antara pihak manajemen dengan karyawan.

Komunikasi dua arah bukan berarti hanya pihak manajemen yang mengkomunikasikan pesan atau informasi yang dibutuhkan oleh karyawannya, tetapi manajemen juga harus membuka diri atas berbagai macam bentuk keinginan, harapan dan kebutuhan yang disampaikan karyawan. Dewasa ini bentuk komunikasi dua arah memang sudah banyak disosialisasikan dalam setiap organisasi atau perusahaan. Namun, tetap saja komunikasi ke atas (*Upward Communication*) lebih sulit. Hal tersebut dapat disebabkan karena pihak manajemen kurang tanggap (*respon*) terhadap setiap keluhan-keluhan karyawannya sehingga karyawan menjadi kehilangan gairah dalam bekerja. Untuk itu, diperlukan sikap tanggap dari manajemen dalam menangani setiap keluhan karyawan. Archibald mengatakan, *Employee in relations are a living and dynamic force and are built up or turn down in the day by day personal relationship established at the bench, machine or office desk.*

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, setiap individu (*person*) yang bekerja didalamnya adalah karyawan. Namun, setiap karyawan memiliki tingkatan atau jenjang yang berbeda berdasarkan keterampilan karyawan dalam bekerja. Ada tiga tingkatan, dalam hal ini lebih disebut dengan manajemen, yakni:

1. *Top management* atau manajemen tingkat atas yang sering disebut dengan *executive officer* atau *top manager*. Ini merupakan tingkatan teratas yang mengelola atau mengepalai semua kegiatan atau program-program perencanaan sebuah organisasi.

2. *Middle management* atau manajemen tingkat menengah sering disebut kepala bagian. Ini merupakan tingkatan manajemen yang mengepalari divisi-divisi kerja.
3. *Lower management* atau manajemen tingkat bawah, dimana pada tingkatan ini setiap karyawan bekerja secara operasional sesuai dengan tuntutan divisi kerja masing-masing.

Namun demikian, dengan iklim kondusif dan menyenangkan serta komunikasi timbal balik yang digunakan, perusahaan juga perlu melihat karyawan dalam kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan atau pegawai yang bekerja dalam perusahaan mereka. Newstrom mengemukakan *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley and Yukl mengatakan *the way an employee feels about his or her job*, artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek, seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Sedangkan Stephen Robbins melihat bahwa kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait

dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan suatu pengorbanan.

Bagaimanapun, karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan tingkat kepuasan kerja tidak hanya diukur dari hal atau nilai-nilai di atas, tetapi harus dalam merasakan kepuasan kerja, karyawan tetap memperhatikan kuatnya budaya organisasi dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Berbagai sistem dan praktik manajemen SDM berfungsi untuk menguatkan budaya organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi, kriteria penilaian kerja, praktik pemberian kompensasi atau penggajian, kegiatan pengembangan karir dan pelatihan serta prosedur promosi mempunyai peran untuk menjamin bahwa karyawan yang ditarik dan diterima sesuai dengan budaya organisasi, mengkompensasi mereka yang mendukung dan menerapkannya dan menghukum mereka yang melanggarnya. Melalui berbagai praktik dan kegiatan manajemen SDM tersebut, karyawan belajar dan mensosialisasikan nilai-nilai budaya perusahaan dalam diri mereka masing-masing.

Untuk mensosialisasikan budaya perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, ada empat langkah proses PR yang harus dilakukan oleh praktisi PR, yaitu :

1. *Fact Finding*

Tahap pertama ini dilakukan untuk mendapatkan fakta yang erat kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan merumuskan masalah serta menganalisis situasi penyebab masalah. Langkah ini sangat memainkan peran yang penting dalam memastikan informasi dan data mengenai perusahaan, opini publik serta situasi khalayak yang dalam hal ini adalah para karyawan. Pengumpulan fakta dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti media internal, kotak saran dan obrolan antar sesama karyawan.

Dalam konteks ini, penelitian dilakukan untuk menentukan, "apa yang terjadi sekarang?" ("*what's happening now?*"). Agar mendapatkan gambaran yang menyeluruh dari permasalahan yang dihadapi, beberapa pertanyaan berikut yang menjadi acuan praktisi *public relations* :

- a. *What is the source of concern?* (apa yang menjadi sumber perhatian)
- b. *Where is the problem?* (dimana masalahnya)
- c. *When is it a problem?* (kapan terjadi masalah tersebut)
- d. *Who is involved or affected?* (siapa yang terpengaruh)
- e. *How are they involved or affected?* (bagaimana mereka terpengaruh)
- f. *Why is this concern to the organization and it's public?* (mengapa hal tersebut yang menjadi perhatian organisasi dan publiknya)

2. *Planning and Programing*

Dalam tahap kedua ini seorang PR melakukan penyusunan daftar masalah dan mulai menyusun suatu rencana dan program yang berkaitan

dengan budaya perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam tahap ini juga tercakup tujuan program, sasaran, penyusunan pesan, anggaran dan strategi. Proses perencanaan dan pemrograman menurut Cutlip, Center dan Broom menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan peran dan misi

Menentukan sikap dan cakupan kerja yang akan dilakukan.

- b. Menentukan cakupan hasil yang diinginkan

Menentukan dimana harus menginventasikan waktu, tenaga dan kemampuan.

- c. Mengidentifikasi dan menspesifikasi indikator efektivitas

Menentukan faktor-faktor yang dapat diukur dari tujuan yang ditetapkan.

- d. Memilih dan menetapkan tujuan

Menentukan hasil yang hendak dicapai.

- e. Mempersiapkan rencana aksi

Menentukan bagaimana mencapai tujuan spesifik yang meliputi:

- 1) *Programming*

Menetapkan rangkaian aksi yang harus diikuti untuk mencapai tujuan.

- 2) *Schedulling*

Menentukan waktu yang dibutuhkan untuk tahapan aksi dan tujuan.

3) *Budgeting*

Memutuskan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

4) *Fixing accountability*

Menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap tahapan aksi dan pencapaian tujuan.

5) *Reviewing and reconciling*

Menguji dan merevisi rencana tentatif. Dilakukan sebelum melakukan aksi.

f. Menetapkan kontrol

Bertujuan untuk memastikan pencapaian efektif atas tujuan yang ditetapkan.

g. Komunikasi

Menentukan komunikasi organisasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan pengertian dan komitmen dalam enam langkah sebelumnya.

h. Sosialisasi

Memastikan kesepakatan di antara orang-orang inti terhadap upaya yang dilakukan, pendekatan yang terbaik, siapa yang harus dilibatkan, dan langkah aksi apa yang harus segera dilakukan.

3. *Taking actions and Communication*

Langkah ini meliputi cara-cara pengkomunikasian atau penyampaian unsur-unsur program kepada publik yang beragam. PR berperan untuk

memfasilitasi komunikasi dua arah yang bertujuan untuk mensosialisasikan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan. Yang menjadi fokus dalam melakukan tindakan adalah bertindak responsif, bertanggung jawab, ada koordinasi antar tindakan dan komunikasi sedangkan yang menjadi fokus dalam pengkomunikasian menurut Cutlip, Center dan Broom adalah :

a. Penyusunan pesan.

Dalam penyusunan pesan ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Target audiens adalah orang-orang dengan berbagai karakter dan masing-masing memiliki kehidupan. Jadi, akan ada banyak pesan yang akan menerpa dan mempengaruhinya
- 2) Orang cenderung membaca, mendengar atau melihat pesan yang memiliki keterkaitan dengan dirinya
- 3) Media membentuk komunitas mereka sendiri
- 4) Media dapat menimbulkan berbagai efek yang berbeda terhadap sikap maupun perilaku audiens

b. Nilai berita

- 1) *Impact*
- 2) Kedekatan
- 3) Kecepatan
- 4) Dikenal
- 5) Kebaruan, unik, lain daripada yang lain
- 6) Kejahatan, perang, politi, dsb

4. *Evaluating the Program*

Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk menilai program dan efektivitas persiapan dan pelaksanaan program serta mengetahui apa yang telah terjadi dan bukan untuk membuktikan sesuatu. Jika program yang sudah dilaksanakan tersebut tidak sesuai dengan tujuan awal, maka program tersebut harus diubah.

Evaluasi ini dapat dilakukan terhadap tiga level aktivitas humas:

1) Tahap persiapan

Dilakukan untuk menilai kualitas dan kecukupan pengumpulan informasi dan perencanaan strategi.

2) Tahap sosialisasi

Mencatat kecukupan taktik dan upaya, jumlah pesan yang dikirim ke media dan kegiatan yang dirancang, jumlah pesan yang dimuat dan kegiatan tersosialisasi, jumlah orang yang menerima pesan dan ikut kegiatan, jumlah orang yang mengikuti pesan dan kegiatan.

3) Dampak yang ditimbulkan

Menyediakan umpan balik tentang konsekuensi dari program. Evaluasi ini menilai jumlah orang yang belajar isi pesan, jumlah orang yang berubah sikap dan pendapat, jumlah orang yang berperilaku seperti diharapkan, jumlah orang yang mengulangi perilaku yang sama, perubahan sosial dan budaya yang ada.

E. Kerangka Konsep

1. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan pola berbagai asumsi dasar (pengetahuan, sejarah, tradisi, kebiasaan) dan nilai yang dipegang diyakini *valid* sebagai acuan dan cara yang “benar” untuk mempersepsikan, merasakan, memikirkan dan memecahkan berbagai masalah. Berbagai *shared values* tersebut ditemukan dan dikembangkan oleh suatu perusahaan sejalan dengan proses pembelajaran dalam menghadapi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya perusahaan mencerminkan sistem *shared meaning* yang dipegang oleh para karyawan dan yang membedakan antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain.

Budaya dalam suatu perusahaan biasanya terdiri atas:

1. *Dominant Culture; the distinctive, overarching “personality” of an organization.*

Budaya dominan mencerminkan nilai-nilai inti (*core values*) yang menjadi pegangan (*shared*) mayoritas anggota organisasi. Nilai-nilai inti adalah nilai-nilai dominan atau nilai utama yang diterima diseluruh jajaran perusahaan.

2. *Subcultures; cultures existing within parts of organizations rather than entirely throughout them.*

Sub budaya adalah berbagai mini budaya dalam suatu organisasi, yang secara umum terbentuk karena pemisahan geografis dan pembagian unit kerja (departemen).

Terdapat beberapa unsur yang membentuk budaya perusahaan, yakni:

1. Lingkungan Bisnis (*business environment*)

Lingkungan dimana perusahaan beroperasi menentukan apa yang harus dilakukan agar berhasil. Lingkungan bisnis ini merupakan pengaruh tunggal terbesar dalam membentuk sebuah budaya perusahaan. Misalkan saja, *style* atau *mode* sekarang yang sedang *in* dapat memberikan suatu kebaruan dalam membangun budaya dalam perusahaannya sehingga bisnis yang sedang dijalankan perusahaan bersangkutan dapat terus eksis dan diterima oleh publiknya. Akan tetapi, manajemen perusahaan harus dengan jeli melihat perbedaan antara trend kaitannya dengan budaya dalam perusahaan itu sendiri sehingga tidak mudah terjebak dengan perubahan *mode* atau *style* yang sedang berlangsung, perusahaan harus memberikan kekhasan yang membedakan perusahaannya dengan perusahaan lain.

2. Nilai-nilai (*values*)

Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan sebuah organisasi, sebagaimana nilai-nilai ini membentuk inti dari budaya perusahaan. Dengan kata lain, nilai-nilai atau kebiasaan dalam perusahaan tersebut yang nantinya diadaptasikan kepada karyawan harus mampu menunjukkan keunikan (kekuatan) perusahaan tersebut. Nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dari sebuah organisasi tersebut dapat mengalami perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Namun demikian,

sebagai sebuah perusahaan, manajemennya perlu memiliki *core values*, *dominant values* yang tetap menjadi patokan.

3. Pahlawan (*heroes*)

Perusahaan mengumpamakan nilai-nilai budaya dan memberikan model-model peran yang nyata untuk ditiru oleh karyawan. Perilaku dan kegiatan manajemen puncak (biasa disebut *heroes*) mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai-nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebaran dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (*model*).

4. 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 memberikan contoh yang manjur dan nyata mengenai apa yang menjadi landasan berpijak perusahaan. Ada empat macam bentuk ritus yang dapat dikembangkan:

5. Jaringan Budaya (*the cultural network*)

Sebagai sarana komunikasi primer (namun informal) dalam sebuah organisasi, jaringan budaya adalah 'pembawa' nilai-nilai perusahaan dan

mitos kepahlawanan. Memanfaatkan jaringan secara efektif satu-satunya cara untuk menyelesaikan masalah atau untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi. Misalkan saja, orang yang suka menggossip, bisa saja menjadi narasumber yang dapat mengetahui dan menyebarkan berita yang sedang terjadi dalam perusahaan.

2. Implementasi Budaya Perusahaan

Implementasi atau pelaksanaan budaya perusahaan menurut FX. Suwanto, M.S (2009:10) adalah suatu proses untuk memastikan terlaksananya suatu budaya perusahaan dan tercapainya budaya perusahaan tersebut. Menurut Dr. Djokosantoso Moeljono, dalam mengimplementasikan budaya perusahaan ada tahap-tahap yang dapat dilakukan yaitu:

1. Pengenalan sejarah organisasi (*develop a sense of history*)

Metode yang digunakan:

- a. Menjelaskan sejarah organisasi
- b. Komunikasi tentang kepahlawanan atau keberhasilan organisasi oleh yang bersangkutan atau oleh orang lain dan juga diberikan contoh-contoh keberhasilan organisasi yang telah terjadi dan membanggakan organisasi atau perilaku personal yang dapat dijadikan panutan dalam pengembangan budaya organisasi.

2. Penciptaan rasa kebersamaan (*create a sense of oneness*)

Metode yang digunakan:

- a. Kepemimpinan dan pemberian contoh keteladanan dari seorang yang dianggap layak menjadi teladan (*role models*). Menurut Jusi (2001) budaya yang kuat didukung oleh beberapa faktor, namun menurut pengalaman ternyata faktor *leadership* sangat menonjol. Dalam arti bahwa komitmen, kesungguhan tekad dari pimpinan terutama pimpinan puncak organisasi merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu budaya di perusahaan atau organisasi.
 - b. Mengkomunikasikan nilai-nilai budaya kerja (dilakukan dengan sosialisasi dan internalisasi atas nilai-nilai yang telah disepakati oleh organisasi).
3. Menumbuhkan kesadaran sebagai anggota organisasi (*promote a sense of membership*)

Metode yang digunakan:

- a. Pengembangan sistem penghargaan
 - b. Manajemen karier dan kepastian kerja
 - c. Penerimaan dan penempatan pegawai
 - d. Sosialisasi kepada pegawai baru
 - e. Pelatihan dan pengembangan
4. Meningkatkan semangat berbagi antar sesama (*increase exchange among members*)

Metode yang digunakan :

- a. Memelihara hubungan antar anggota

- b. Partisipasi dalam pengambilan keputusan
- c. Koordinasi antar anggota organisasi
- d. Pertukaran personal (antar unit atau *group*)

3. Sosialisasi Budaya Perusahaan

Socialization generally refers to the process in which people learn the skills, knowledge, values, motives, and roles (i.e., culture) of the groups to which they belong or the communities in which they live. It should be pointed that socialization includes two components. The first component of socialization is the process, mentioned above, that leads to the adoption of culture. The second component is the outcome of the process.

Sosialisasi mempunyai dua komponen penting, yakni (i) *process* dan (ii) *outcome of the process*, dimana proses ini meliputi kemampuan, pengetahuan, nilai-nilai, motif-motif dan peran dalam suatu kelompok atau masyarakat. Dari proses-proses yang dilewati perlu melihat hasil dari proses tersebut, apakah pensosialisasian satu pihak kepada seseorang atau kelompok orang lain berhasil atau tidak. Sosialisasi dilihat sebagai satu cara untuk mempengaruhi sikap dan karakter seseorang atau sekelompok orang melalui informasi atau nilai yang ingin diterapkan.

Sosialisasi adalah sebuah proses penanaman atau transfer kebiasaan atau nilai dan aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah kelompok atau masyarakat. Sejumlah sosiolog menyebut sosialisasi sebagai teori mengenai peranan (*role theory*) karena dalam proses sosialisasi diajarkan peran-peran yang harus dijalankan oleh individu.

Teori sosialisasi berdasarkan jenisnya dibagi menjadi dua, yakni (Peter L. Berger dan Luckman) :

1. Sosialisasi Primer

Sosialisasi pertama yang dialami individu semasa kecil dengan belajar menjadi anggota masyarakat (keluarga). Sosialisasi primer disini menempatkan seseorang pada nilai-nilai atau kebiasaan yang telah tertanam, baik dari keluarga, lingkungan maupun pergaulan sosial seseorang. Secara tidak langsung individu tersebut tersosialisasi dari setiap lingkungannya sehingga membentuk kepribadian, cara berpikir dan cara individu dalam berinteraksi dengan dunia di luar dirinya.

2. Sosialisasi Sekunder

Suatu proses sosialisasi lanjutan setelah sosialisasi primer yang memperkenalkan individu ke dalam kelompok tertentu dalam masyarakat, misalkan saja ditempat kerja. Tempat kerja adalah lingkungan baru bagi seseorang, dimana sistem, nilai maupun kebiasaan di tempat orang tersebut bekerja berbeda dengan nilai dan aturan yang dianut. Dalam bekerja seseorang dituntut dapat mengikuti aturan dan nilai atau kebiasaan dalam perusahaan untuk menjadi bagian dalam diri seseorang (menjadi bagian dari perusahaan), seseorang dituntut dapat beradaptasi dengan baik terhadap aturan dan nilai-nilai baru yang harus diterapkan dalam dirinya. Proses seseorang diberi suatu identitas diri yang baru disebut resosialisasi dan disebut proses desosialisasi, yakni saat seseorang mengalami “pencabutan” identitas diri yang lama, dengan kata lain ada nilai-nilai atau

kebiasaan orang bersangkutan yang harus diubah bahkan diganti dengan nilai baru dalam lingkungan yang baru.

Dalam uraian di atas, kita dapat melihat bahwa sosialisasi merupakan suatu proses yang perlu dijalani oleh seseorang untuk dapat memahami dan menerapkan suatu nilai dan kebiasaan di lingkungan baru menjadi bagian dari dirinya. Menurut George Herbert Mead masing-masing individu mempunyai kemampuan yang berbeda dalam mensosialisasikan nilai-nilai atau kebiasaan baru yang diterimanya. Ada beberapa tahap, yaitu :

a. Tahap Persiapan (*Preparatory Stage*)

Dalam tahap ini seseorang baru mengenal nilai-nilai dan kebiasaan di lingkungan barunya sehingga membutuhkan proses pembelajaran untuk mengadaptasikan diri dengan nilai dan kebiasaan yang ada dan mengalami proses desosialisasi secara bertahap tentunya.

b. Tahap Meniru (*Play Stage*)

Proses pengadaptasian individu terhadap nilai dan kebiasaan dalam lingkungan barunya lebih dalam, dimana individu mulai melibatkan dirinya sesuai dengan aturan, nilai-nilai dan kebiasaan yang dilakukan di lingkungan barunya tersebut.

c. Tahap Siap Bertindak (*Game Stage*)

Individu tidak hanya beradaptasi (*adaptation*), tetapi mencoba untuk lebih menyesuaikan diri (*adjustment*) dan tidak hanya

sekedar meniru, melainkan lebih memahami *content* dari nilai-nilai dan kebiasaan yang ditanamkan kepada dirinya.

d. Tahap Penerimaan Norma Kolektif (*Generalized Stage*)

Individu dalam proses ini sudah mencapai pada tahap yang sempurna, karena nilai-nilai dan kebiasaan dalam lingkungan baru sudah menjadi bagian dalam dirinya dan mengalami proses resosialisasi, dimana nilai dan kebiasaan lamanya bukan menjadi halangan dalam menyesuaikan diri dengan aturan dalam lingkungannya yang baru.

Dalam sebuah perusahaan, sosialisasi adalah suatu proses dimana perusahaan atau organisasi membawa dan menanamkan kultur-kultur, aturan, nilai atau kebiasaan dalam perusahaan tersebut kepada karyawan. Hal tersebut juga dapat dilakukan oleh karyawan-karyawan lama kepada karyawan-karyawan baru. Mensosialisasikan nilai yang dianut oleh perusahaan tersebut kepada karyawan-karyawannya merupakan satu keharusan, karena perusahaan atau sebuah organisasi adalah satu sistem utuh, dimana di dalamnya terdapat sub-sub sistem yang saling berhubungan yang membentuk sistem itu sendiri. Jadi, jika karyawan sebagai sebuah salah satu sub sistem tidak akan berjalan, apalagi karyawan merupakan roda penggerak perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Dalam sebuah organisasi, pihak manajemen perusahaan perlu mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan, atau secara harafiahnya lebih disebut dengan budaya perusahaan sehingga karyawan dapat memahami dan

menerapkan nilai-nilai yang ada. Sosialisasi tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara:

1. Simbol material; pakaian seragam, bentuk dan tata letak bangunan kantor pusat dan kantor cabang, tipe mobil, perabot kantor, logo perusahaan, besar dan tata letak tempat kerja, tempat parkir, dan sebagainya.
2. Kegiatan ritual; serangkaian kegiatan berulang yang mengekspresikan dan menguatkan berbagai *core values* perusahaan, tujuan penting dan perilaku yang diharapkan.
3. Cerita; suatu naratif berbagai peristiwa tentang para pendiri perusahaan, pelanggaran aturan, pengurangan staf, relokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan, penghargaan terhadap sukses, dan sebagainya.
4. Bahasa; motto, credo, akronim, jargon dan istilah-istilah unik untuk menggambarkan personalia, *customer*, peralatan, mesin, pemasok atau produk.

4. Kinerja

Budaya perusahaan memiliki keterkaitan yang erat dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan dengan menciptakan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana

yang memadai akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dan meningkat.

Pengertian kinerja atau *performance* oleh Rue dan Byars dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau '*the degree of accomplishment*'. (Yeremias, 1995;1). Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono *performance* atau kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang atau tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kinerja bagi setiap organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting terutama dalam penilaian ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam batas waktu tertentu.

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika pegawai tersebut berkembang. Faktor-faktor bawaan tersebut misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sedangkan faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai.

- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi dan budaya masyarakat yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja bagi setiap organisasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Selain itu dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi tersebut.

5. Karyawan

Karyawan adalah seseorang yang dipekerjakan oleh sebuah perusahaan yang membutuhkan jasa yang dimiliki oleh orang tersebut dengan kompensasi standar berupa gaji atau upah yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan tidak memanfaatkan kemampuannya dalam bekerja sebagai bentuk bisnis independen bagi individu bersangkutan.

Dalam sebuah perusahaan, setiap anggota perusahaan disebut karyawan, tetapi tentu masing-masing anggota perusahaan mempunyai jabatan dan tingkat kesulitan yang berbeda antara satu tingkatan karyawan dengan tingkatan karyawan yang lain. Ada beberapa tingkatan karyawan, yaitu:

1. *Top management* atau manajemen tingkat atas yang sering disebut dengan *executive officer* atau *top manager*. Ini merupakan tingkatan teratas yang mengelola atau mengawasi semua kegiatan atau program-program perencanaan sebuah organisasi.
2. *Middle management* atau manajemen tingkat menengah sering disebut kepala bagian. Ini merupakan tingkatan manajemen yang mengawasi divisi-divisi kerja.
3. *Lower management* atau manajemen tingkat bawah, dimana pada tingkatan ini setiap karyawan bekerja secara operasional sesuai dengan tuntutan divisi kerja masing-masing.

Karyawan adalah salah satu aspek terpenting sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, tanpa keterlibatan dan loyalitas karyawan, maka hal tersebut dapat berpengaruh terhadap keberlangsungan

hidup sebuah perusahaan atau organisasi. Untuk tetap menjaga loyalitas dan kinerja yang baik dari karyawan. Manajemen sebuah perusahaan membutuhkan usaha-usaha untuk menjaga bahkan meningkatkan mekanisme kerja karyawan dalam perusahaan.

Dengan melihat sisi penting arti karyawan bagi sebuah perusahaan dalam menciptakan mekanisme kerja yang memuaskan, maka manajemen perusahaan perlu menciptakan suatu atau keadaan atau iklim yang kondusif, iklim yang mendukung sehingga dapat memberikan pengaruh positif bagi karyawan untuk bekerja. Selain itu, pelaksanaan komunikasi dua arah yang tepat dan seimbang juga turut mendukung terciptanya kondisi yang menyenangkan tidak hanya antar karyawan saja, tetapi juga antara karyawan dengan atasannya sehingga ada keterbukaan informasi yang tidak kaku sekaligus menjalin hubungan baik yang nantinya dapat berpengaruh terhadap kemajuan iklim kerja. Apabila kondisi ini tercapai, maka akan timbul kepuasan kerja bagi karyawan yang menunjukkan bahwa budaya dalam perusahaan tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Nawawi & Martini (Jalaludin, Rakhmat, 1992:67) metode deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan obyek

penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Selain itu Rakhmat (1991:24) juga menjelaskan bahwa penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang hanya memaparkan situasi atau peristiwa, tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesa atau membuat prediksi.

2. Objek Penelitian

Yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah sosialisasi budaya perusahaan “RELA” di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.

3. Subjek Penelitian

Pengalaman Peneliti, Kepala Daerah Operasi (Kadaop), Manager Sumber Daya Manusia (SDM) dan Public Relations (PR) PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta yang dijadikan sebagai narasumber karena mempunyai peranan yang berkaitan langsung dengan kondisi karyawan dalam perusahaan.

4. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian bertempat di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta di JL. Lempuyangan No 1 Yogyakarta. Waktu penelitian berlangsung selama 4 bulan sejak bulan Februari sampai Mei 2010.

5. Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan menggunakan teknik interview dijadikan peneliti sebagai data primer. Peneliti melakukan kegiatan tanya jawab secara langsung dan mendalam (*in-depth interview*) dengan pihak-pihak yang berwenang dengan tetap berpegang teguh pada *interview guide* sebagai instrument utama. Dalam mendapatkan data-data yang dibutuhkan, peneliti akan melakukan wawancara dengan Kepala Daerah Operasi (Kadaop), bagian sumber daya manusia (SDM) dan public relations (PR) PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta. Dalam *interview guide*, content dari pertanyaan yang akan diajukan pada konsepnya disesuaikan dengan kerangka konsep yang dibuat. Akan tetapi, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tentu disesuaikan dengan *job desk* manajemen PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.

b. Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang berupa pengumpulan data-data sekunder, yakni data-data yang tersedia yang berasal dari sumber-sumber yang ada, baik sumber yang telah dianalisis atau sumber yang masih merupakan data mentah.

6. Teknik Analisis Data

Penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis berdasarkan teori-teori tertentu.

Oleh sebab itu, analisa yang dilakukan adalah dengan pengolahan data kualitatif. Alur analisisnya dilakukan dengan memfokuskan pada budaya perusahaan yang dijalankan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.

Tahap-tahap yang dilewati:

- i. Pengumpulan data dengan metode *in-depth interview* dengan manajemen perusahaan dan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.
- ii. Reduksi data yang diperoleh dari data-data mentah (dari *in-depth interview*).
- iii. Penyusunan data tahap awal (memudahkan pemahaman akan akomodasi data)