

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Studi evaluasi menjadi sangat penting dewasa ini dan sedikit berbeda dengan penelitian lainnya, karena dalam penelitian ini yang terpenting adalah tujuan atau fungsi utama dari evaluasi itu sendiri untuk mengetahui mengapa sesuatu dilakukan, dan apakah program yang dilakukan sudah sesuai dengan target sasaran yang dituju atau belum, serta sudah efisien atau efektifkah suatu program sosial dilaksanakan.

Tujuan dari *Evaluation Research* sendiri untuk mengukur efek terhadap tujuan dari suatu organisasi untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dan akan dicapai, sedangkan untuk lebih mudah dalam memahaminya, evaluasi dapat di definisikan melalui 4 kata yakni: “*To measure the effects*”¹. Efek dalam hal ini lebih melihat terhadap *outcomes* atau hasil akhir yang akan terwujud setelah program dilaksanakan, bukan hanya saja melihat dari efisiensi, kejujuran, moral atau pun konsistensi terhadap standarisasi melainkan lebih kepada suatu hal besar. *Evaluation Research* pun dapat menjadi alat bantu bagi organisasi dalam memutuskan apakah perlu dilakukan suatu penanganan khusus seperti mengkaji ulang program selanjutnya, ataupun perlunya suatu peningkatan terhadap suatu *values* tertentu. Secara menyeluruh, peneliti perlu untuk mengetahui terlebih dahulu bahwa *outcomes* dari program yang diharapkan merupakan variabel tetap dari penelitian, serta beberapa input atau masukkan yang didapat selama penelitian merupakan variabel bebas yang dapat diukur. Selain itu, mungkin pula terdapat suatu kemunculan

¹ Carol H. Weiss, “*Evaluation Research*”, New Jersey: Prentice Hall Methods of Social Science Series, 1972, hal.4

intervening variable yaitu faktor-faktor yang dapat menyelaraskan antara input dan *outcomes* yang dihasilkan.

Evaluation Research memiliki beberapa fungsi dan cara yang menjadi pembeda daripada berbagai macam penelitian lainnya. Penelitian evaluasi ini sangat menarik untuk dilakukan karena ada beberapa perbedaan yang membedakan *Evaluation Research* dengan penelitian lain pada umumnya antara lain²:

1. Evaluasi dapat digunakan sebagai *decision making* atau hal pembuat keputusan terhadap suatu kebijakan berikutnya. Dalam evaluasi terdapat pembelajaran terhadap apa yang sedang dilakukan, dan penilaian setelah program selesai dilaksanakan. Dalam hal ini penilaian sangat penting untuk memberikan gambaran mengenai langkah apa yang seharusnya dilakukan, perlu kan berlanjut ataupun tidak.
2. Evaluasi bersifat *program derived questions*. Dalam penelitian evaluasi, yang lebih diutamakan adalah pertanyaan dari pembuat kebijakan, bukan dari evaluator. Tidak seperti penelitian lain yang membutuhkan hipotesa dari penulisnya, melainkan evaluasi memiliki fungsi untuk menilai dan baru akan memberikan kesimpulan setelah dilakukannya penilaian.
3. Evaluasi merupakan penelitian yang bersifat *judgemental quality*. Dalam penelitian ini lebih membandingkan antara pengertian apa dan apa yang seharusnya. Lebih bersifat mengomentari atas penilaian fakta.
4. Evaluasi bersifat *Action-Setting*. Dalam penelitian evaluasi, yang paling terpenting adalah program yang sedang berlangsung. Program yang ada bertujuan untuk melayani masyarakat, dan apabila terjadi konflik dalam suatu

² Carol H. Weiss, "*Evaluation Research*", New Jersey: Prentice Hall Methods of Social Science Series, 1972, hal.6-7.

keadaan antara program dan evaluasi maka yang menjadi prioritas utama adalah program tersebut, karena yang menjadi perhatian utama.

5. Evaluasi bekerja secara *role conflicts*. Dalam hal ini evaluator merupakan seorang subjek atau pelaku dalam menilai kegiatan atau program secara independen dan tidak berhubungan dengan pihak penyelenggara suatu program. Pada praktiknya sering terjadi dimana biasa terjadi suatu perbedaan pandangan diantara *evaluator* dan penyelenggara. Penelitian evaluasi tidak akan memberikan kontribusi yang baik bagi program yang banyak mengalami hambatan seperti keterlambatan atau tidak konsisten.
6. Penelitian evaluasi ini biasanya dilakukan untuk membantu para penyelenggara suatu program dalam menilai eksekusi kegiatan yang telah berlangsung. Dalam bidang publikasinya, penelitian evaluasi ini cenderung untuk tidak *go publish*. Terlebih apabila suatu kegiatan atau program tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan, tetapi tidak hanya itu, apabila suatu hasil yang didapati bergulir sama terus menerus, tidak akan mendapatkan suatu novelty.
7. Adanya suatu *allegiance* atau konsistensi antara peneliti dengan insitusi dimana mereka berada. Peneliti evaluasi memiliki kewajiban kepada perusahaan yang membiayai penelitiannya diluar dari fungsinya terhadap organisasi atau perusahaan tersebut peneliti ini harus mampu untuk mengimbangi dengan ilmu yang ada yang diperoleh dari kegiatan evaluasi terhadap suatu program tersebut dan mengkaitkannya secara akademis.

Melihat dari ketujuh aspek yang membedakan diatas, kita dapat mengambil garis besar bahwa, penelitian evaluasi sangat bermanfaat bagi setiap instansi atau organisasi untuk dapat memberikan suatu penilaian mengenai kegiatan dan program

sebagai upaya memajukan organisasi secara konsisten, faktual, dan dapat dipertanggung jawabkan. Salah satu hal terpenting yang menjadi kunci dalam penelitian evaluasi adalah kegunaan dan tujuan dari penelitian yang dapat menjadi dasar dalam pembuatan keputusan secara matang.

Tentunya kita menyadari banyaknya jumlah organisasi yang bergerak di berbagai macam bidang, tentunya membuat penelitian evaluasi sangat cocok untuk dijadikan sebagai penelitian yang bersifat *interdisciplinary*. Keseluruhan penelitian pengetahuan baik ilmu pasti dan sosial pun dapat masuk ke dalamnya, dan yang membedakan adalah metode dan cara pengukurannya saja. Dalam penelitian sosial, seperti komunikasi, yang membawahi banyak sekali topik yang mendukung terciptanya program organisasi, seperti *Public Relations* dapat memberikan suatu manfaat dalam pengukuran keefektifan, dan pendapatan outcomes yang telah dicapai, apakah sesuai dengan tujuan visi dan misi atau tidak.

Berangkat dari pentingnya hubungan internal sebagai salah satu fungsi *Public Relations* yang tentunya berkaitan erat dengan bidang *Human Resources Department*, dan juga pembelajaran *Organizational Behaviour* sebagai fondasi dan indikator dari sifat dari organisasi, pembahasan mengenai *Organization Culture* secara langsung berkaitan dengan *outcomes* yang akan menunjang pertumbuhan organisasi (perusahaan) dalam menyatukan setiap orang yang ada di dalamnya dengan melaksanakan segala aktivitas kerja sesuai dengan standarisasi dan persepsi yang membentuk suatu budaya tersendiri bagi mereka. Setiap budaya perusahaan mengandung suatu values tersendiri seperti “apa yang sudah menjadi baik dan apa yang sudah dilaksanakan pada masa lalu”. Biasanya budaya perusahaan ini terus tertanam dan terbina bagi para pekerja senior yang sudah lama berada di organisasi.

Namun, secara luas diketahui, setiap perusahaan berbeda memiliki budaya yang pasti berbeda satu sama lain.

Organizational Behaviour is the study of what people think, feel and do in and around organizations³. The study of Organizational Behaviour has challenged many researchers in investigating how significant the influence which is given by the study within organization's performance through behaviours in the work setting atmosphere.

Melalui definisi diatas, pengertian perilaku organisasi merupakan salah satu pembelajaran luas mengenai apa yang para pekerja pikirkan, rasakan dan kerjakan di organisasi. Penelitian mengenai organisasi ini membuktikan seberapa besar pengaruh yang akan mempengaruhi kinerja organisasi melalui sikap-sikap yang ada pada iklim kerja yang terbentuk. Pada dasarnya, sangat penting bagi setiap perusahaan untuk mengetahui jati diri melalui perilaku dan sikap yang mereka tanamkan, karena melalui persamaan sifat dan sikap inilah yang akan menyatukan mereka, membuat kompak dan para insan di dalamnya dapat menjalankan organisasi dengan baik. Melalui definisi dan penjelasan sebelumnya kita dapat melihat bahwa perilaku organisasi akan membentuk suatu budaya organisasi bersifat lebih mendalam untuk membahas mengenai persamaan yang ada secara terperinci.

Organizational Culture is the basic pattern of shared assumptions, values and beliefs considered to be the correct way of thinking about and acting on problems and opportunities facing the organization⁴.

Pengertian diatas telah menunjukkan seberapa pentingnya budaya organisasi untuk muncul di setiap perusahaan atau organisasi, baik dalam perusahaan yang kecil maupun terbesar pun, memiliki arti sifat yang sama, menjadi DNA dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Budaya memberikan manusia suatu identitas tertentu yang menunjukkan siapa diri kita, apa yang kita tuju, dan apa yang kita lakukan. Selain itu, budaya organisasi pun terbentuk melalui pemahaman mengenai

³ Mc Shane & Von Glinow. "Organizational Behaviour" (essential), New York: Mc Graw Hill International Edition, 2007, hal.3

⁴ A. Williams, P.Dobson, and M.Walters, "Changing Culture: New Organizational Approaches",. London: Institute of Personnel Management, 1989, hal. 243

seluk beluk organisasi, dari sejarah, kebiasaan, nilai, norma, bahasa, yang menjadi ujung tombak segala hal yang dilakukan. Budaya organisasi pun telah bekerja secara diam-diam dan tertanam di benak para pekerja sehingga membentuk suatu *mind set* yang sama dengan tujuan dan misi dari organisasi.

Dalam bukunya yang berjudul *People and Organizational Management Construction*, Shamil Naoum mencoba menjabarkan fungsi *corporate culture* itu sendiri bagi perusahaan⁵:

1. *Corporate Culture can have a significant impact on a firm's long term economic performance.*

Selain membuat identitas dalam perusahaan atau organisasi, budaya perusahaan dapat membuat *impact* yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara ekonomis. Indikasi fungsi ini adalah apabila pekerja telah meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja, sehingga akan mampu untuk meningkatkan kinerja.

2. *Corporate Culture will probably an even more important factor in determining the success or failure of firms in the next decade.*

Sebagai salah satu elemen yang paling rumit, saat budaya perusahaan telah menjadi suatu alat yang akan menentukan kelangsungan organisasi. Kelangsungan ini akan ditentukan sebagai budaya yang tidak mudah untuk diganti begitu saja, karena pembentukan budaya yang memakan waktu yang cukup lama, akan membuat pekerja harus kembali menyesuaikan diri, dan mempengaruhi kinerja mereka.

3. *Although tough to change, corporate culture can be made for performance enhancing.*

Sebuah perusahaan atau organisasi akan berkembang lebih baik, terutama bagi perusahaan yang telah menciptakan dan mengedepankan *corporate culture* dari pada

⁵ Shamil Naoum. "*People and Organizational Management Construction*", London: Thomas Telford Ltd., 2001, hal.180

yang belum menerapkan sama sekali. Melalui *corporate culture* para pekerja akan melihat ke arah mana mereka akan membawa perusahaan tersebut.⁶ Sehingga walaupun sedikit susah untuk berkembang, *corporate culture* tetap harus dijalankan untuk meningkatkan performa atau kinerja.

Melalui ketiga fungsi diatas kita dapat melihat bagaimana budaya itu bersifat sangat *persistent* atau kuat. Budaya mengandung banyak sekali nilai yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Budaya itu sendiri akan menjadi suatu *trademark* perusahaan itu sendiri, yang akan dapat diketahui oleh orang banyak. Seperti contoh dengan banyaknya kemunculan perusahaan multi-nasional yang akan mengalami berbagai macam *culture shock* mengenai budaya apa yang harus diadaptasikan. Perusahaan jepang yang membuka bisnis di Indonesia, akan lebih cenderung memperlakukan karyawan seperti layaknya bekerja di jepang.

Budaya bagaimanapun akan memaksa seseorang untuk mengikuti suatu pola yang telah ada sebelumnya dan telah diimplementasikan oleh banyak orang di lingkungan kerjanya. Hal ini tentu dilakukan sebagai wujud adaptasi, dan dalam kehidupan berorganisasi, muncul banyak budaya yang dimana kita harus mengerti perbedaan yang terjadi, dan menimbulkan keuntungan tersendiri.

Sementara *corporate culture* diadaptasikan, dan menerima banyak pengaruh melalui implementasinya, motivasi mengambil bagian terpenting dalam memenuhi kebutuhan *culture needs*. Motivasi dari pada insan internal akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam membentuk kemauan seorang pekerja untuk dapat mau mengadaptasi dan berpartisipasi demi tercapainya keberhasilan program *corporate culture*.

⁶ Shamil Naoum. "People and Organizational Management Construction", London: Thomas Telford Ltd., 2001, hal.180

The Study of Motivation represents *the forces within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behaviour*⁷.

Dalam pengertiannya, Motivasi menghadirkan suatu kemauan dari seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketahanan dari suatu perilaku sadar. Dibutuhkan motivasi yang berasal dari diri pekerja sendiri agar mampu menciptakan suatu suasana yang baik, lahir dan batin, dan kemauan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui arah atau kiblat perusahaan. Hal ini tentu akan bergantung dari jumlah karyawan atau pekerja yang mau untuk mendukung kelancaran program tersebut. *The Direction* atau Arah yang dimaksud adalah sesuatu yang dimana seseorang ingin peroleh, bersifat *goal-oriented* dan telah terbentuk selama beberapa waktu dan tidak bersifat muncul secara tiba-tiba. Motivasi pun bisa disebabkan atas beberapa *causal* seperti profesi yang dimiliki, besar tanggung jawab, dan beberapa faktor *motivators* yang ada. Pengarahan ini dapat terlihat dari bagaimana sifat karyawan dalam bekerja di organisasi atau pun perusahaan, dan mereka mau dengan sadar diri untuk datang tepat waktu, menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

Setiap motivasi yang terbentuk dari diri seorang individu melalui sikap kebutuhan mereka akan pekerjaan dalam menyambung hidup, tetapi tidak hanya berdasarkan gaji, atau remunerasi, tetapi mereka memiliki suatu motivasi yang terbentuk karena kesadaran mereka untuk bersikap tanggung jawab, atas bentuk ciri dedikasi terhadap perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi dapat menjadi tempat bagi mereka untuk mengembangkan diri mereka dengan interaksi dan tantangan yang akan meningkatkan kemampuan diri mereka, sehingga perlu bagi organisasi untuk mampu menciptakan suatu budaya kerja yang mendukung.

⁷ G.P Lathaam and C.C Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", Annual Review of Psychology 56, 2005, hal. 485-516. <http://arjournals.annualreviews.org>

Berdasarkan ketiga pembahasan diatas penelitian ini layak untuk diteliti karena membahas suatu penilaian mengenai *main culture* atau budaya birokrasi secara menyeluruh dan juga adanya suatu *subculture* atau budaya kecil yang terdapat pada setiap divisi yang membawahi perusahaan, dan melalui penelitian ini penulis ingin mencoba melihat hubungan antara *main culture* dengan *sub culture* tersebut yang nantinya akan menghasilkan suatu penilaian tersendiri apakah kedua budaya ini dapat mencapai sesuatu yang diinginkan.

1.2. Identifikasi Masalah

Dalam pelaksanaannya, secara khusus fungsi *Public Relations* tentunya sangat dibutuhkan di dalam perusahaan sebagai fungsi terpenting yang akan membantu perusahaan dalam memajukan performa dan membantu dalam manajemen reputasi. *Public Relations* memiliki fungsi dalam menjaga dan melakukan manajemen reputasi antara perusahaan dengan kedua publiknya yakni publik internal dan publik eksternal.

Banyaknya alasan yang muncul mengapa *Public Relations* sangat penting di masa kini untuk diperhitungkan, selain mengetahui bahwa *Public Relations* bukanlah suatu profesi yang statis. *Public Relations* setidaknya sudah terlatih untuk dapat berintegrasi dengan ilmu pengetahuan lainnya. Setiap ilmu pengetahuan di dunia pasti membutuhkan fungsi komunikasi yang utuh dan menyeluruh dalam rangka mengembangkan teori mereka. Setiap perusahaan pun memiliki target atau tujuan dalam melihat komunikasi yang tidak harus hanya *simple and strategic*, melainkan untuk dapat menyelaraskan potensi tidak seimbang antara komunikator (organisasi) dan penerima (publik organisasi)⁸.

⁸ Jane Johnston and Clara Zawawi, "*Public Relations Theory and Practice*". 2nd Edition, Australia: Allen and Unwin, 2000, hal. 7-8

Penulis bermaksud untuk menghadirkan penelitian evaluasi yang berkaitan dengan topik *Corporate Culture Socialization*. Penelitian evaluasi yang akan dilakukan adalah evaluasi hasil yang merujuk kepada efektivitas program, dan penulis memiliki keinginan untuk mendeskripsikan suatu hasil evaluasi sebuah perusahaan penerbangan melakukan suatu manajemen *Corporate Culture* yang berkaitan dengan motivasi para pekerjanya. Berdasarkan hal tersebut itulah yang menyebabkan penelitian ini akan bertemakan “*Evaluasi Program Sosialisasi Budaya Perusahaan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Penerbang dan Awak Kabin Perusahaan Penerbangan*” (Kasus: *Sosialisasi Budaya Perusahaan FLY-Hi PT. Garuda Indonesia*). Sebagai salah satu alasan yang menguatkan penulis untuk mengambil topik ini adalah bagaimana P.T Garuda Indonesia berupaya untuk meningkatkan reputasi dan pengembangan bisnis perusahaan yang akan dimulai dari titik mendasar yakni sumber daya manusia. Selain itu berbagai macam penelitian yang dilakukan di P.T Garuda Indonesia mayoritas mengarah kepada *Media Relations, Content Analysis, Crisis Management, dan Communication Strategy*.

Penelitian ini tentu akan berbeda dengan penelitian Strategi Komunikasi Dalam Sosialisasi Budaya Perusahaan P.T Garuda Indonesia yang sudah ada sebelumnya karena penulis akan mencoba melakukan penelitian evaluasi terhadap sosialisasi budaya dan penelitian ini secara khusus akan memfokuskan kepada dampak terhadap kinerja para penerbang dan awak kabin yang berada pada divisi operasional.

P.T Garuda Indonesia dipilih oleh penulis sebagai objek penelitian melihat pada kenyataan bahwa P.T Garuda Indonesia merupakan perusahaan penerbangan terbesar di Indonesia yang telah menganut sistem *well-governed corporate culture*. Penulis telah melakukan kegiatan magang sebelumnya, dan mengamati program-

program *corporate culture* P.T Garuda Indonesia yang selalu berjalan secara *continue* dan menarik untuk diteliti. Fungsi ini sudah diintegrasikan ke dalam fungsi komunikasi internal dan dibawah departemen sumber daya manusia, yang memfokuskan pada pengembangan karyawan mencakup badan direksi sampai kepada karyawan kelas bawah. Namun, P.T Garuda Indonesia memiliki berbagai macam divisi dan sebagai perusahaan besar setiap divisi ini memiliki suatu *culture* atau budaya sendiri-sendiri, yang dinamakan *subculture*.

Secara dominan dan birokratis budaya perusahaan P.T Garuda Indonesia bersifat hierarkis. Dalam pengertiannya, budaya hirarki adalah suatu budaya perusahaan yang bersifat formal dan memiliki suatu struktur terperinci. Prosedur sangat diperlukan dalam mentata kehidupan organisasi, dengan aturan-aturan formal, dan juga berbagai kebijakan yang dikeluarkan dan harus dipatuhi. Sehingga suatu kesuksesan dalam membina organisasi dilihat dari berbagai macam kriteria seperti pembinaan ketetapan yang baik, serta penjadwalan yang lancar, dan bersifat *low cost*⁹. Budaya ini sesuai dengan keberadaan P.T Garuda Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi penerbangan, kita dapat melihat bahwa P.T Garuda Indonesia sebagai perusahaan besar dan memiliki suatu sistem hirarki yang cukup jelas dan terperinci, dimana setiap arus komunikasi pun mengalir sesuai dengan jalurnya.

Sedangkan untuk melihat *subculture* atau cabang budaya yang ada, pada kali ini penulis hanya membahas mengenai budaya yang ada di divisi operasi karena melihat dalam hal ini narasumber penelitian adalah para penerbang dan awak kabin berada di bawah divisi tersebut. Khusus pada divisi operasi P.T Garuda Indonesia penulis menilai divisi ini memiliki 3 *subcultures* berbeda. Berdasarkan lingkup

⁹ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*", Reading, MA: Addison – Wesley, 1999, hal. 204.

profesinya divisi operasi ini bersifat *macho culture*, dalam pengertian sesuai dengan yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy, *Macho Culture* ini merupakan suatu budaya yang ditujukan bagi perusahaan dan divisi yang berada dalam kategori "*high risk*" atau memiliki resiko besar, dan juga bersifat *professional*¹⁰. Kita mengetahui bahwa berbagai macam profesi yang terdapat di divisi operasi merupakan profesi yang bersifat *core competency* dan memiliki resiko kerja yang sangat tinggi, seperti penerbang, teknisi, dan awak kabin sehingga mengapa penulis menilai bahwa budaya di divisi ini bersifat *macho culture*.

Melihat dari suasana kerja di divisi operasi, divisi ini bersifat *Clan Culture*, yang berarti memiliki suasana kerja yang sangat *friendly* yang dimana setiap insan di dalamnya saling berbagi di dalamnya. Dalam budaya ini, pemimpin merupakan seorang mentor dan yang menganyomi mereka. Mereka di didik untuk bekerja sesuai dengan komitmen tinggi, loyalitas, dan pengembangan pada diri sumber daya manusia. Organisasi menempatkan *teamwork* (kerja tim), partisipasi dan konsensus yang cukup tinggi¹¹. Di dalam implementasinya, setiap penerbang dan awak kabin memiliki 'mentor' atau pendamping sesuai dengan jabatan tertinggi dalam kegiatan birokrasinya atau managementnya seperti dengan adanya *chief pilots* (setiap armada pesawat maupun umum) dan juga *chief flight attendant*. Dalam kegiatan kerja keseharian dalam setiap penerbangan para profesi penerbang pasti terdiri atas 2 pilot, yang dimana sebagai pemimpin penerbangan adalah *Captain*, dan junior (bawahan) disebut *First Officer* atau Co-Pilot. Sedangkan untuk *flight attendant* dalam keseharian terdapat Purser sebagai *In-flight service coordinator/ director*, ada *senior flight attendants*, *galley stewards/stewardess*, *junior flight attendants*. Keempat jenis

¹⁰ Terrence E. Deals and Allan A. Kennedy, "*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate life*", Reading, MA: Addison – Wesley, 1982.

¹¹ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*", Reading, MA: Addison - Wesley, 1999, hal. 204.

jenjang ini merupakan suatu hal yang *random* dan berarti berganti-ganti setiap hari. Konsistensi dan kekompakkan sangat dijaga dalam meningkatkan performa tim pada setiap penerbangan yang secara tidak langsung akan memberikan pandangan positif ataupun negatif terhadap citra perusahaan.

FLY-Hi (*Efficient & Effective, Loyalty, Customer Centricity, Honesty & Openness, Integrity*) merupakan kampanye *Corporate Culture* P.T Garuda Indonesia yang sudah dijalankan semenjak 30 Oktober 2007. FLY-Hi merupakan budaya perusahaan P.T Garuda Indonesia yang juga merupakan sebuah sistem meritokrasi dimana seluruh karyawan diberikan kebebasan dan kesempatan untuk menggali dan meningkatkan kemampuan mereka selama bekerja, dan perusahaan akan memberikan apresiasi melalui sistem remunerasi yang berdasarkan pada kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan.

Kualitas budaya FLY-Hi merupakan sebuah *strong culture*. *Strong Culture* dalam pengertiannya menurut Robbins dikategorikan sebagai nilai inti organisasi yang dijalankan secara intens, serta secara luas di sosialisasikan¹². Budaya kuat (*strong culture*) akan memberikan suatu hasil spesifik yang dapat dijadikan sebagai ukuran yakni rendahnya tingkat *employee's turnover* atau pergantian pegawai¹³. *Strong culture* memperlihatkan adanya suatu *high agreement* (kesepahaman) dan juga komitmen diantara semua anggota perusahaan yang ada di dalamnya terhadap budaya perusahaan yang dianut. Program FLY-Hi yang dianut oleh P.T Garuda Indonesia sebagai program revitalisasi mengandung lima unsur *corporate values* yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu sumber daya manusia atau para insan Garuda untuk bekerja secara Efisien dan Efektif, menjunjung tinggi Loyalitas, menjunjung *Customer Centricity*, menjunjung tinggi Kejujuran dan Keterbukaan, dan memiliki

¹² Stephen P. Robbins, "*Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*". 4th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1989, hal. 470

¹³ Ibid

Integritas. Program ini pun sudah dijalankan selama lebih dari 3 tahun dan sudah dilakukan sosialisasi penuh.

Melalui program FLY-Hi inilah diharapkan bahwa karyawan akan dapat membangun kesadaran diri dan komitmen kepada perusahaan demi tercapainya tujuan, visi dan misi perusahaan. Dan perlu bagi P.T Garuda Indonesia sendiri melakukan suatu penilaian evaluasi dari pihak internal maupun eksternal (secara independen) bagaimana program FLY-Hi ini telah memotivasi karyawan, melalui program-program FLY-Hi. Sosialisasi FLY-Hi sudah berlangsung cukup lama selama kurang lebih 3 tahun, dan sudah seharusnya program budaya perusahaan ini memberikan suatu perubahan dalam menciptakan pribadi sumber daya manusia yang diharapkan oleh perusahaan.

Batasan penelitian evaluasi ini kiranya hanya dilakukan kepada para pilot dan awak kabin yang berada pada divisi operasional. Seperti kita ketahui sebagai perusahaan besar dan memiliki hirarki yang cukup rumit, penelitian ini kiranya perlu untuk dibatasi, menyadari bahwa keberadaan Garuda sebagai perusahaan penerbangan yang memiliki urat nadi "*safety*" atau keselamatan, sehingga hal itu merupakan sebuah harga mati yang tidak dapat ditawar. Mengapa penulis tertarik untuk memfokuskan kepada para pilot dan awak kabin? Berbicara mengenai keselamatan atau *safety*, setiap perusahaan penerbangan memfokuskan kepada kemampuan (*core competency*) dan profesionalisme kinerja para pilot dan awak kabin sebagai *front liner team* dalam bisnis penerbangan. Kedua profesi tersebut termasuk di dalam divisi operasi yang menjadi bagian terpenting. Walaupun demikian, suatu perusahaan tentu tidak akan bergerak apabila tidak ada bagian lain seperti *management* yang mengatur segala aspek dari keuangan, legalitas, sumber daya manusia, pemasaran, dan sebagai macamnya. Keseluruhan elemen tersebut harus mampu bekerja maksimal dan

menyeluruh demi perusahaan. P.T Garuda Indonesia mempekerjakan kurang lebih 5,355 orang dan 2,086 pekerja atau hampir 50% dari pekerjanya bekerja sebagai penerbang dan awak kabin yang termasuk di bagian divisi operasi.¹⁴

1.3. Rumusan Masalah

“Bagaimana dampak program sosialisasi budaya perusahaan P.T Garuda Indonesia (FLY-Hi) dalam upaya meningkatkan motivasi kerja para penerbang dan awak kabin P.T Garuda Indonesia?”

1.4. Tujuan Penelitian

1. Penelitian ini bertujuan untuk menilai program *corporate culture* P.T Garuda Indonesia dalam upaya meningkatkan motivasi para penerbang dan awak kabin.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi hasil yang dilakukan oleh P.T Garuda Indonesia (PERSERO) dalam menjalankan sosialisasi *corporate culture* (FLY-Hi) .
3. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan suatu gambaran bagaimana *employee motivations* dijalankan selaras dengan usaha perusahaan meningkatkan kinerja melalui perumusan program dan sosialisasi *corporate culture*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat Akademis

1. Penelitian ini akan berguna untuk memberikan gambaran nyata mengenai evaluasi yang dilakukan di P.T Garuda Indonesia (PERSERO) sebagai salah satu perusahaan

¹⁴ Annual Report 2008 P.T Garuda Indonesia, Jakarta, 2009.

penerbangan di Indonesia dalam menjalankan sosialisasi *corporate culture* yang berintegrasi dengan teori *employee motivation*.

Manfaat Praktis

2. Penelitian ini akan berguna bagi P.T Garuda Indonesia (PERSERO) dalam melakukan penilaian terhadap efisiensi dan efektivitas sosialisasi *corporate culture* yang akan mampu memberikan suatu masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait program *corporate culture* yang dijalankan kepada para karyawan.

1.6. Kerangka Teori

Pada sub bab Kerangka Teori ini, penulis akan mencoba memberikan beberapa susunan teori yang hendak digunakan oleh penulis dalam penelitian ini. Teori-teori yang akan dijelaskan oleh penulis kiranya akan menjadi suatu fondasi pada penelitian ini. Kerangka Teori ini akan dibagi menjadi 3 bagian yakni: Teori *Evaluation Research*, *Organizational Culture*, dan *Motivation*.

1.6.1. Internal Communication

Sebagai salah satu bentuk sosialisasi dan sosialisasi merupakan langkah penyebaran informasi melalui komunikasi kepada karyawan, sehingga penulis merasa penting untuk meletakkan teori komunikasi organisasi dalam rangka melihat arus komunikasi yang ada dalam pensosialisasian budaya perusahaan.

Stanley Deetz menyatakan bahwa hubungan internal atau *internal relations* dalam perusahaan tentu sangat diperhatikan karena hubungan internal merupakan salah satu fenomena yang terjadi di dalam organisasi dan disitulah komunikasi berlangsung¹⁵. Komunikasi internal organisasi adalah komunikasi dan interaksi yang terjadi di antara karyawan atau anggota dalam perusahaan. Menurut Cutlip, Center

¹⁵ Stanley Deetz, "Conceptual foundations", in Jablin, F.M., Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001, hal. 5

dan Broom *internal relations* pun juga dapat disebut sebagai *internal communication*¹⁶, dan menurut Keenan & Hazleton *internal relations* adalah berarti sama dengan *internal public relations*, dan *internal relations* sangat merupakan *social capital* yang berarti kemampuan organisasi dalam membuat, menjaga, dan menggunakan hubungan-hubungan yang baik demi tercapainya tujuan organisasi.¹⁷

Suatu perusahaan harus menyelenggarakan komunikasi internal yang baik, karena komunikasi internal bukan hanya memperlancar kegiatan saja tapi justru yang menggerakkan perusahaan tersebut. Komunikasi yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya akan dapat memperbesar kemungkinan tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan/organisasi.

Dalam perusahaan/organisasi, komunikasi berlangsung secara vertikal, horizontal dan diagonal¹⁸:

1. Komunikasi Vertikal

Vertical Communication merupakan komunikasi yang dilakukan oleh pegawai bawahan kepada atasan maupun sebaliknya, pegawai atasan kepada bawahan. Komunikasi vertikal ke atas (*vertical upward communication*) baik melalui telepon maupun surat, bersifat resmi dan sungguh-sungguh. Dan pesan-pesan yang dikomunikasikan umumnya bersifat informatif. Sedangkan komunikasi vertikal ke bawah (*vertical downward communication*), pesan-pesannya lebih bersifat instruktif di samping bernada resmi dan sungguh-sungguh.

2. Komunikasi Horizontal

¹⁶ Scott M. Cutlip, Allen H. Center & Glen Broom, "*Effective Public Relations*", 10th edition, Prentice Hall, 2008.

¹⁷ Carl. H. Botan and Vincent Hazleton, "*Public Relations Theory 2: Public Relations Theory Two*", Lea's Communication Series, 2006, hal. 332.

¹⁸ Onong Uchjana Effendy, "Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikologis", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000, hal. 76-77.

Horizontal Communication adalah komunikasi antara seorang pegawai dengan pegawai lain yang sama kedudukannya, misalnya antara seorang kepala bagian dengan kepala bagian lainnya, contohnya antara seorang manajer produksi dengan manajer pemasaran. Dalam situasi seperti itu, meskipun dalam situasi kerja, komunikasi dapat berlangsung lancar. Misalnya dalam percakapan telepon, tampak adanya keakraban yang tidak jarang diselingi tawa karena kedua orang yang sedang berkomunikasi itu saling mengenal dan memiliki kedudukan yang setara.

3. Komunikasi Diagonal

Diagonal Communication atau komunikasi silang ialah komunikasi yang berlangsung antara seorang pegawai dari sebuah departemen dengan pegawai dari departemen lainnya dalam kedudukan yang berbeda, dalam arti yang satu lebih tinggi daripada yang lainnya, misalnya percakapan antara manajer pemasaran kepada supervisor produksi. Situasi komunikasi pada jalur ini umumnya tidak leluasa seperti pada jalur horizontal, tetapi juga tidak kaku seperti pada jalur vertikal.

Dalam penelitian ini hubungan internal berkaitan dengan sosialisasi budaya program budaya perusahaan FLY-Hi kepada karyawan P.T Garuda Indonesia khususnya para pilot dan awak kabin.

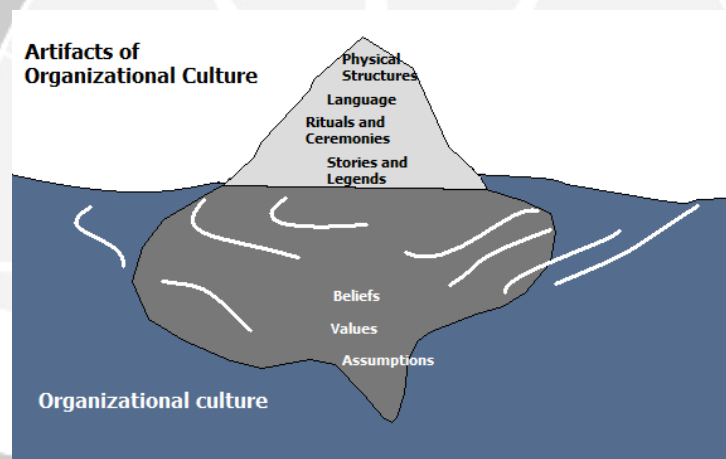
1.6.2. Teori *Organizational Culture*

Sebagai salah satu variable yang akan diteliti, teori *corporate culture* berangkat dari teori *organizational behaviour*, dan mendefinisikan *corporate culture* pada suatu perusahaan mungkin berbeda satu sama lain. Begitu banyak sekali perusahaan yang ada di dunia menganut berbagai macam budaya. Tetapi, melihat dari basis fungsi pendirian suatu perusahaan atau organisasi, akan dapat menyatukan suatu

fungsi menyeluruh tersebut menjadi satu definisi budaya perusahaan (organisasi) atau *corporate (organizational) culture*.

Organizational Culture is the basic pattern of shared assumptions, values and beliefs considered to be the correct way of thinking about and acting on problems and opportunities facing the organization¹⁹. Melalui definisi ini, kita dapat melihat 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.

Gambar 1.1. Elemen dalam Budaya Perusahaan.



Sumber: Mc Shane, Steven and Mary Ann Von Glinow, “*Organizational Behaviour (essentials)*”. New York: Mc Graw-Hill International Edition, 2007, hal. 254. (Ilustrasi oleh: Kleopas Danang)

Gambar di atas merupakan salah satu pelengkap dalam mengartikan budaya organisasi. Teori *iceberg* atau gunung es merupakan gambaran menyeluruh mengenai budaya organisasi. Sama seperti sifatnya gunung es, memiliki puncak yang terlihat di atas permukaan air, namun memiliki bagian perut yang lebih besar dan berada di bawah permukaan dan tidak terlihat secara jelas. Terdapat 4 artefak yang dapat melihat sisi luar organisasi seperti tampilan fisik, sedangkan untuk yang berada di

¹⁹ A. Williams, P. Dobson, and M. Walters, “*Changing Culture: New Organizational Approaches*”, London: Institute of Personnel Management, 1989, hal. 243

bawah dasar gunung es dan tidak terlihat adalah seperti *beliefs* (kepercayaan), *values* (nilai) dan *assumption* (asumsi).

1.6.2.1. Fungsi *Organization Culture*

Corporate Culture atau Budaya Perusahaan memiliki beberapa fungsi, seperti yang telah dikemukakan oleh Stephen Robbins dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications* menyatakan 5 fungsi *Corporate Culture* sebagai²⁰:

1. *Corporate Culture has boundary defining role, creating distinctions between one organization and others.*

Dalam fungsi ini menyatakan bahwa suatu 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.

2. *Corporate 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 yang bekerja di perusahaan tersebut.

3. *Culture facilitates 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.

4. *Corporate Culture enhances social system stability.*

Budaya perusahaan merupakan suatu *social glue* atau perekat sosial yang ada dalam organisasi untuk menciptakan suatu standarisasi terhadap hal-hal yang

²⁰ Stephen P. Robbins, "*Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*", 4th Edition, New Jersey: Prentice-Halls, 1989, hal. 473

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

5. *Corporate Culture serves as a sense-making and control mechanism that guides and shapes the attitudes and behaviour of employees.*

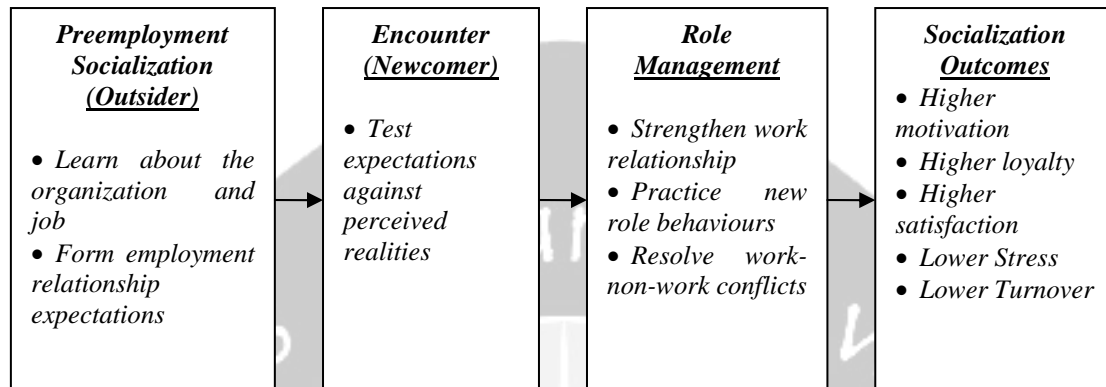
Pengertian fungsi budaya perusahaan ini melihat pentingnya budaya perusahaan sebagai pembentuk gambaran perusahaan dan mekanisme kontrol yang secara tidak langsung memberikan suatu pengaruh terhadap sifat dan perilaku karyawan yang bekerja pada suatu institusi tertentu. Seperti contoh: Pekerja Disneyland merupakan seorang individu yang tampil sebagai pribadi yang atraktif, humoris, ramah, dan murah senyum. Inilah merupakan salah satu *image* yang diinginkan oleh Disney Group sehingga perusahaan menerapkan suatu budaya perusahaan yang memang bersifat *humble* dan *friendly*.

1.6.2.2. Organizational Culture Socialization

Pada sub bab teori ini lebih mengarah kepada pembelajaran dan adaptasi terhadap budaya perusahaan. Sosialisasi atau kampanye budaya organisasi membutuhkan waktu yang tidak lama, terutama bagi para individu yang bekerja di dalamnya, apabila dikaitkan dengan teori evaluasi diatas, teori sosialisasi ini bersifat sebagai “*Causal Process*” yang dimana merupakan tahap implementasi dari rancangan kebijakan dari suatu program. *Organizational Culture Socialization* merupakan salah satu proses komunikasi organisasi karena merupakan pengembangan arus komunikasi di dalam perusahaan mengenai budaya perusahaan kepada para karyawan. Berdasarkan Mc Shane dan Von Glinow, sosialisasi budaya organisasi hanya ditujukan kepada para karyawan. Tiga tahap proses sosialisasi yang

dirumuskan antara lain: *pre-employment socialization*, *encounter* dan *role management*. (Lihat Gambar 1.2)

Gambar 1.2. Stages of Organizational Socialization.



Sumber: Steven McShane & Mary Ann Von Glinow, “*Organizational Behaviour (essentials)*”. New York: Mc Graw-Hill International Edition, 2007, hal. 263)

Tahap-tahap diatas merupakan proses sosialisasi budaya perusahaan yang dimana bersifat paralel, dan setiap individu mendapatkan suatu masa transisi, dari tahap *outsider*, sampai menjadi seorang *insider*. Melalui penggambaran diatas Mc Shane dan Von Glinow ingin memperlihatkan tahap yang harus dilalui oleh para setiap individu, dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

1. Pre-employment Socialization Stage

Pada tahap ini, seorang calon pegawai yang tertarik untuk bergabung kepada perusahaan seorang individu hanya mendapatkan suatu gambaran kasar mengenai bekerja di suatu organisasi ataupun perusahaan. Biasanya seorang individu yang menginginkan untuk bekerja pada suatu organisasi telah memperoleh informasi dan pembelajaran terlebih dahulu mengenai jenis pekerjaannya serta suasana dan iklim pekerjaan yang nanti akan dirasakan.

2. Encounter (Newcomer) Stage

Pada tahap ini, seorang individu sudah secara resmi bekerja dan menjadi pegawai untuk suatu perusahaan. Dalam tahap ini, individu mulai melakukan adaptasi awal, yakni melakukan penilaian terhadap sesuatu yang mereka dapat secara nyata

dengan yang menjadi ekspektasi seseorang sebelum bergabung dengan perusahaan. Pada tahap ini rentan bagi para individu yang baru menyadari bahwa pekerjaan ini bukanlah dunianya, dan apa yang dibayangkan sama sekali tidak sesuai. Mereka cenderung sudah mulai merasa resah apabila terdapat suatu ketidak-cocokan dan penyesuaian diri terhadap kebiasaan kerja yang mungkin berbeda di tempat kerja mereka sebelumnya.

3. Role Management (Metamorphosis) Stage

Sebagai tahap akhir dalam kampanye budaya perusahaan, setiap karyawan yang berada pada tahap ini adalah karyawan yang sudah berhasil melalui kedua tahap sebelumnya. Seseorang pada tahap ini sudah mulai terbiasa dan nyaman dengan budaya di perusahaan maupun pekerjaannya. Tahap *role management* ini adalah tahap metamorfosis dimana para karyawan sudah berhasil untuk mengatasi masalah dalam *culture shock* dan sudah mampu membangun jejaring dalam perusahaan. Mereka telah membangun banyak pertemanan dan hubungan dengan para *manager* dan *supervisor*, sedangkan pengembangan *attitude* atau sikap karyawan terhadap nilai perusahaan secara konstan berjalan pada diri individu.²¹

Setelah menempuh ke-empat tahap sosialisasi tersebut, maka akan menghasilkan *socialization outcomes*, atau hasil yang lebih besar dan berlangsung dalam waktu yang lama. *Outcomes* dari sosialisasi ini tentunya akan menguntungkan setiap individu maupun perusahaan, inilah yang dinamakan “*desired effect*”. Para individu akan mampu mengatasi masalah yang terjadi di dalam perusahaan, mereka akan lebih mampu untuk berorganisasi, berinteraksi dengan kerabat dan kolega mereka secara lebih dekat. *Outcomes* pun akan menciptakan suatu iklim kerja yang

²¹ Steven McShane and Mary Ann Von Glinow, “*Organizational Behaviour (essentials)*”. New York: Mc Graw-Hill International Edition, 2007, hal. 263-264

mendukung, yang akan meningkatkan kinerja setiap pegawai, dan akan mampu meningkatkan performa perusahaan.

1.6.3. *Motivation-Hygiene Theory by Frederick Herzberg*

Dalam kaitan antara sosialisasi budaya organisasi dan keberhasilan program *corporate culture*, maka variabel selanjutnya yang layak dibahas dalam penelitian ini adalah motivasi. Motivasi karyawan menjadi penting untuk melihat apakah program yang sudah dibentuk oleh perusahaan dapat memberikan suatu efek signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sifat dari motivasi itu sendiri berbeda-beda bagi setiap individu, tergantung dari bagaimana penilaian mereka berdasarkan asumsi, dan persepsi individu yang akan membangkitkan motivasi mereka dalam bekerja. Pada teori ini penulis akan menggunakan teori motivasi dari Herzberg yang mendefinisikan:

Motivation is a belief that an individual's relation to his/her work is a basic one and that his/her attitude towards his work can very well determine the individual's success/failure²².

Definisi yang dikemukakan oleh Herzberg memberikan suatu gambaran mengenai pengertian motivasi yang ada pada setiap individu yang bekerja atau berada pada kalangan profesional. Sebagai suatu keinginan seorang individu tentunya berkaitan erat dengan keinginan mereka yang berawal dari pada asumsi dan persepsi seseorang untuk mau meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Teori *Motivation Hygiene* ini membahas mengenai faktor-faktor yang membuat seorang profesional dengan karakteristik pekerjaan tertentu untuk merasa kerasan bekerja pada dan memotivasi diri mereka. Berkaitan dengan penelitian ini penulis mengkaitkan hal ini dengan penelitian evaluasi yang ditujukan untuk melihat motivasi para pilot dan awak

²² Stephen P. Robbins, "*Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*", 4th Edition, New Jersey: Prentice-Halls, 1989, hal. 152

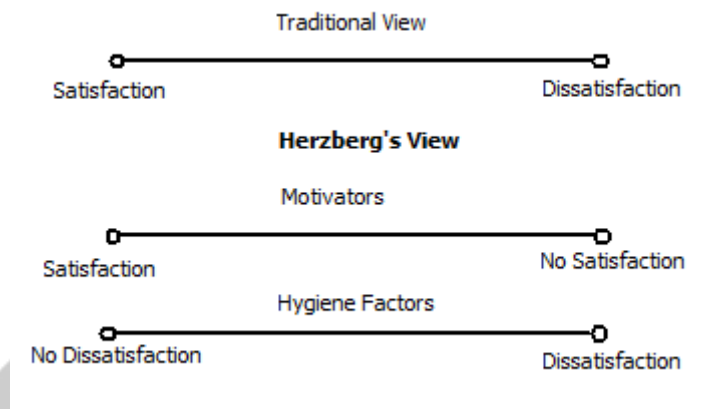
kabin yang merupakan profesi utama dalam industri penerbangan, sehingga teori Herzberg ini sangat cocok digunakan. Kunci pada teori Herzberg ini melihat pada "What do they (employees) want from their jobs?"²³. Herzberg menggunakan pertanyaan tersebut untuk meneliti beberapa orang yang merasa senang maupun tidak senang terhadap pekerjaannya. Herzberg mengemukakan 2 faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut yakni *Motivators* dan *Hygiene factors*.

1. *Motivators* merupakan suatu faktor intrinsik (hakikat) yang memberikan seseorang sebuah *satisfaction* secara positif, mengenai apa yang mereka kerjakan dalam pekerjaan seperti adanya *achievement, recognition, the nature of work itself, responsibility, advancement or personal growth*.
2. *Hygiene factors* merupakan faktor ekstrinsik yang memberikan seseorang suatu *satisfaction* selain faktor-faktor dalam *motivators*. Contoh yang ada pada faktor ini adalah seperti *administration, supervision, interpersonal relations, work condition, and salary*.

Menurut Herzberg, apabila seseorang merasa puas atau senang dalam pekerjaannya mereka cenderung untuk mengemukakan alasan-alasan yang berkaitan pada faktor-faktor intrinsik (*Motivators*) tersebut, sedangkan apabila seseorang merasa tidak puas atau tidak senang (*dissatisfied*) dengan hakikat pekerjaan yang dikerjakannya saat ini, mereka cenderung akan mengemukakan alasan atau pendapat yang berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik (*Hygiene Factors*) atau hak-hak yang seseorang dapatkan dalam pekerjaan tersebut.

²³ Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications", 4th Edition, New Jersey: Prentice-Halls, 1989, hal. 153

Gambar 1.3. Perbandingan Antara Traditional View of Motivations, dan Herzberg's View of Motivation dan Hygiene Factors.



Sumber: Stephen P. Robbins, “*Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*”. 4th Edition, New Jersey: Prentice-Halls, 1989, hal. 153

Melalui Gambar 1.4 Herzberg menyampaikan hasil penemuan bahwa lawan kata dari *satisfaction* (kepuasan) bukanlah *dissatisfaction* (ketidakpuasan). Tetapi Herzberg menyampaikan hasil penemuannya yakni lawan dari *Satisfaction* (kepuasan) adalah *No Satisfaction* (tidak ada kepuasan), dan lawan dari *Dissatisfaction* (ketidakpuasan) adalah *No Dissatisfaction* (tidak ada ketidakpuasan atau puas).

Herzberg juga berpendapat bahwa faktor-faktor yang memberikan *job satisfaction* (kepuasan kerja) jelas terpisah dari faktor-faktor yang memberikan *job dissatisfaction* (ketidakpuasan kerja) sehingga bagi para atasan yang berusaha mengurangi faktor-faktor yang berdampak pada *job dissatisfaction* untuk memberikan ketenangan pada para pekerja, bukanlah semata-mata berarti memotivasi diri mereka. Perusahaan sebaiknya melengkapinya dengan faktor *hygiene*, yakni melalui kebijakan terhadap administrasi, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan gaji. Apabila faktor tersebut terpenuhi para pekerja akan tetap merasa dihargai dan menjadi puas, bila tidak, mereka akan tetap merasa 'tidak puas'. Herzberg pun juga memberikan rekomendasi bagi para *manager* atau atasan yang akan meningkatkan motivasi para karyawan dalam bekerja untuk lebih mementingkan faktor intrinsik

yakni "Motivators" (*achievement, recognition, the work itself, responsibility and growth*) karena faktor-faktor inilah yang memberikan suatu kepuasan tersendiri bagi pekerja. Seorang professional akan terdorong untuk melakukan aktualisasi diri dengan menerima tantangan dan bertanggung jawab pada profesi yang dilakukannya.

Demikianlah pembahasan ketiga jenis teori yang akan digunakan oleh penulis seperti penelitian evaluasi sebagai suatu penilaian dari program *corporate culture* akan dilihat dari berbagai macam jenis *culture socialization process* yang dilakukan oleh perusahaan dan yang dapat dijadikan suatu indikator adalah bagaimana asumsi terbentuk oleh setiap individu yang akan membangkitkan motivasi para karyawan. Apabila asumsi yang terbentuk sudah tidak mendukung, maka perlu adanya perbaikan dari program yang sedang dijalankan karena upaya yang dilakukan pun tidak sesuai dengan target atau sasaran.

1.7. Kerangka Konsep

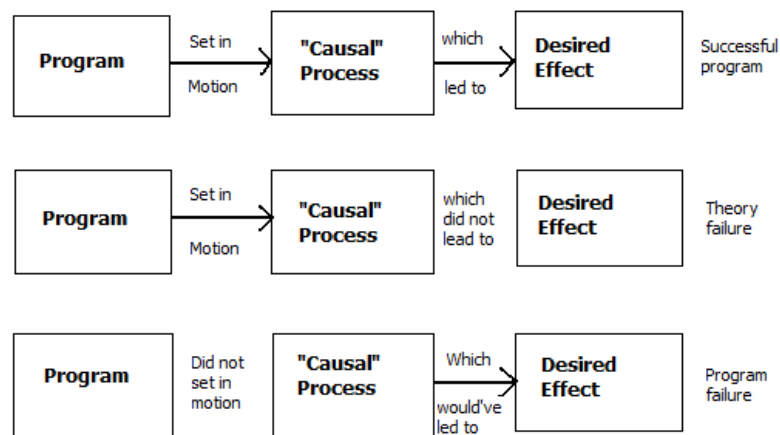
Berdasarkan dari kerangka teori yang digunakan oleh penulis guna mengevaluasi sosialisasi budaya perusahaan dan motivasi kerja para pilot dan awak kabin, penulis akan memberikan gambaran konsep evaluasi yang akan digunakan oleh penulis, yakni menggunakan teknik *proximate measures*.

Melalui bukunya, Carol H. Weiss yang berjudul "*Evaluation Research*"²⁴ terdapat 4 jenis *measurement* yang dapat digunakan oleh peneliti dalam mengukur indikator yang menciptakan *outcomes*, seperti: *Developing Measures, Multiple Measures, Proximate Measures*, dan *Types of Measures*. Dalam penelitian evaluasi mengenai kegiatan *corporate culture* ini, cara pengukuran yang tepat untuk digunakan adalah *Proximate Measures*. Tipe pengukuran ini digunakan karena memiliki suatu

²⁴ Carol H. Weiss, "*Evaluation Research*", New Jersey: Prentice Hall Methods of Social Science Series, 1972, hal.34.

siklus lengkap yang dapat menjelaskan secara terperinci mengenai penilaian suatu program yang ditujukan demi pengembangan perusahaan. *Proxy measures* sangat sesuai untuk mengukur suatu efektivitas program (evaluasi hasil) kepada suatu *goals* atau tujuan yang bersifat *immediate* atau singkat maupun dalam waktu kurun yang lama.²⁵

Gambar. 1.4. Types of Program Failure



Sumber: Carol H. Weiss, "Evaluation Research", New Jersey: Prentice Hall Methods of Social Science Series, 1972, hal. 38

Dalam penyusunan program yang menggunakan tipe evaluasi ini, mengarah kepada keinginan dari efek yang akan diharapkan untuk dapat memberikan suatu keuntungan tersendiri dalam kurun waktu singkat maupun jangka panjang. Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Edward A. Suchman, apabila suatu program tidak berjalan dengan sukses, terdapat 2 kategori alasan yang dapat menjelaskan, seperti *causal process* yang tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan (program tidak berhasil) atau pun adanya kemungkinan adanya dugaan *causal process* telah berjalan sesuai dengan prosedur atau teori dari pada program itu sendiri, tetapi proses tersebut tidak menyebabkan efek yang diharapkan (merupakan adanya kegagalan dalam teori). Untuk lebih jelasnya data melihat Gambar 1.1.

²⁵ Ibid. p.37-38.

Pada proses pertama kita melihat bagaimana proses dari program – *causal proses* – *desired effects* berjalan dengan sempurna apabila, ada aturan atau program yang jelas, kemudian *causal proses* yang sesuai dengan program, dan kemudian *desired effect* pun dapat tercapai. Proses kedua menunjukkan adanya *program failure* apabila program yang dicanangkan sudah jelas, tetapi *causal process* tidak sesuai yang diharapkan maka *desired effect* tidak tercapai. Sama dengan proses ketiga, apabila program tidak jelas atau mendukung *causal process*, maka *desired effects* yang akan dicapai tidak sesuai. Dalam penelitian evaluasi ini tentu saja kita akan melihat evaluasi keberhasilan melalui tahap pertama.

Penjelasan mengenai tujuan evaluasi kita pun dapat beberapa aspek yang dapat membentuk pendekatan evaluasi dan metode yang cocok seperti, pembentukan *scope* yang merupakan batasan-batasan yang dapat dibentuk melalui demografis maupun geografis, kemudian *size* yang merupakan ukuran besar kecilnya program melalui jumlah yang ditargetkan, kemudian adanya *duration*, melihat dari waktu yang dibutuhkan untuk suatu program dapat diselesaikan kemudian diukur, adanya *clarity and specificity of program input*, merupakan salah satu acuan dari saran dan *feedback* dalam pemberian masukan terhadap suatu program maupun kegiatan apa yang seharusnya dilakukan untuk menunjang *outcomes*. Lalu, dengan adanya *Complexity and time span of goals*, yang merupakan evaluasi terhadap tujuan yang akan dicapai untuk lebih bersifat *complex* dan *holistic*. Melalui hal ini evaluasi dibutuhkan untuk mengukur ketersediaan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. *Innovativeness* sebagai hal terakhir yang juga penting dalam melihat suatu program, yakni mengenai pengembangan ke tahap selanjutnya yang menandakan suatu pergerakan drastis dari metode operasional tersebut.

Dalam penelitian ini penulis bermaksud untuk mengevaluasi ketiga tahap ini mulai dari tahap program, implementasi sampai dengan tahap terakhir yaitu *outcomes* yang akan dihasilkan.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yakni untuk mengevaluasi atau menilai, sebagai peneliti yang independent, penulis akan memberikan standarisasi penilaian yang ditujukan untuk menilai apakah *outcomes* tercapai yaitu motivasi setiap pekerja tentunya yang terbentuk setelah beberapa tahap pembelajaran meningkatkan *knowledge* program selama sosialisasi berlangsung sampai ke dalam tahap *awareness*, penerapan (perilaku). Keseluruhan standarisasi penilaian ini akan penulis gunakan selama dalam proses wawancara / *in-depth interview*.

1.8. Metodologi

Dalam menyelesaikan penelitian ini, penulis akan menyampaikan berbagai bentuk metodologi yang akan mendukung penelitian ini.

1.8.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian evaluasi hasil yang sebagaimana dikategorikan sebagai bentuk penilaian terhadap hasil kegiatan sosialisasi *corporate culture* yang sudah dan sedang berlangsung di P.T Garuda Indonesia. Penelitian kualitatif ini akan dilakukan selama kurang lebih satu bulan (14 Desember 2009 – 14 Desember 2010). Penulis pun sebelumnya telah melakukan proses magang selama sebulan sebelumnya pada bulan Juni – Juli 2009.

1.8.2. Metode Penelitian

Penulis akan menggunakan metode kualitatif, dan penulis akan berusaha untuk memadukan hasil penelitian primer yakni penelitian yang akan di peroleh oleh penulis nantinya melalui interview langsung kepada narasumber dan hasil penelitian sekunder yakni hasil penelitian evaluasi yang sudah pernah dilaksanakan perusahaan sebelumnya. Lexy J. Maleong mendefinisikan metodologi kualitatif adalah :

Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.²⁶

Penulis akan melakukan pendeskripsian dari kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh P.T Garuda Indonesia terkait program FLY-Hi serta melakukan triangulasi data dan penilaian melalui *in-depth interview* terhadap narasumber. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, untuk mencari jawaban atas pertanyaan ‘bagaimana’ atau ‘mengapa’ dimana sang peneliti tidak mempunyai peluang untuk mengontrol peristiwa tersebut.

Yin menyatakan tentang tujuan dari metode penelitian ini, yaitu :

Pertanyaan “bagaimana” atau “mengapa” akan diarahkan ke serangkaian peristiwa kontemporer, di mana penelitinya hanya memiliki peluang yang kecil sekali atau tak mempunyai peluang sama sekali untuk melakukan kontrol terhadap peristiwa tersebut.²⁷

Penulis tetap bertahan pada penelitian kualitatif karena lebih cocok dalam meneliti budaya perusahaan terlebih dengan adanya *secondary data*. Fungsi dari *secondary data* itu sendiri adalah sebagai bahan pelengkap yang menguatkan hasil penelitian evaluasi kualitatif yang dilakukan oleh penulis sebagai data primer,

²⁶ Lexy.J. Maleong, “Metodologi Penelitian Kualitatif”, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hal.6

²⁷ Robert K. Yin, “Studi Kasus Desain dan Metode”. Edisi terjemahan, Jakarta: PT Raja Garafindo Persada ,2004, hal. 13.

sehingga *secondary data* ini akan berfungsi sebagai data penegas yang akan berguna dalam analisa.

Menurut Yin suatu penelitian kualitatif harus memiliki sumber bukti yang dapat dijadikan fokus bagi pengumpulan data studi kasus, dan ada 6 alat yang dapat dijadikan fokus yaitu: dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi pemeran serta, dan perangkat fisik²⁸. Penulis akan menggunakan beberapa sumber bukti menunjang dalam penelitian ini adalah dokumen perusahaan seperti *Corporate Culture Evaluation Results*, Alat-alat (*tools*) yang mendukung sosialisasi budaya perusahaan dan *Documentation* akan melengkapi pembahasan dari pada temuan data dan analisis dari pada penelitian ini. Hasil interview yang dilakukan oleh penulis akan direkam secara tertulis dan diterjemahkan langsung melalui transkrip yang menunjukkan keaslian dari interview yang dilakukan oleh penulis terhadap

Mungkin dalam hal ini jugalah yang menjadi kelemahan dalam penelitian ini karena peneliti tidak dapat menyajikan data kuantitatif yang dikarenakan perusahaan tidak berkenan karena baru saja mengadakan suatu *survey* kelayakan melalui distribusi penyebaran buku pedoman insan Garuda sebagai tools dalam pensosialisasian FLY-Hi. Namun dari semua kelemahan tersebut, penulis tetap percaya bahwa penelitian kualitatif ini tetap relevan dengan apa yang terjadi pada saat ini, karena profesi pilot dan awak kabin merupakan salah satu kelompok eksklusif sebagai *frontliners*, dan mereka memiliki suatu persamaan nasib.

1.8.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian evaluasi ini akan dilaksanakan di P.T Garuda Indonesia sebagai perusahaan dan sedangkan unit analisisnya adalah *Corporate Culture*

²⁸ Robert K. Yin, "Studi Kasus Desain dan Metode". Edisi terjemahan, Jakarta: PT Raja Garafindo Persada, 2004, hal. 103.

Management Garuda Indonesia, yang menjalankan sosialisasi FLY-Hi dan *Operation Division* divisi dimana para pilot dan awak kabin berada.

1.8.4. Narasumber Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan narasumber penelitian yang akan sangat membantu penulis dalam perolehan data, yaitu para narasumber penelitian dan mengenai narasumber ini, Robert K. Yin menyatakan,

Informan – informan kunci seringkali sangat penting bagi keberhasilan studi kasus. Mereka tak hanya bisa memberi keterangan tentang sesuatu kepada peneliti tetap juga bisa memberi saran tentang sumber-sumber bukti lain yang mendukung-serta menciptakan akses terhadap sumber yang bersangkutan.²⁹

Adapun narasumber dalam penelitian ini adalah *senior manager corporate culture management*, pilot dan awak kabin P.T Garuda Indonesia.

1.8.5. Teknik Pengumpulan Data

Penulis akan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung (*in-depth interview*) kepada narasumber dalam hal ini adalah pihak manajemen yang bergerak dalam bidang *Corporate Culture Management* mengenai data evaluasi kegiatan sosialisasi budaya perusahaan yang sudah ada sebelumnya serta melakukan wawancara (*in depth interview*) langsung kepada para pilot dan awak kabin untuk mendapatkan hasil penelitian untuk menguatkan analisis penelitian. Dalam penelitian kualitatif kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman *video/audio tapes*, pengambilan foto atau film. Jenis wawancara yang dilakukan penulis adalah wawancara yang bersifat terbuka,

²⁹ Robert K. Yin, “Studi Kasus Desain dan Metode”. Edisi terjemahan, Jakarta: PT Raja Garafindo Persada, 2004, hal. 109.

sehingga subjek dalam penelitian tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan dapat memberikan penjelasan secara rinci dan tidak terbatas.

Menurut Lexy. J Maleong menyatakan pengertian teknis wawancara,

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu...dalam penelitian kualitatif sebaiknya digunakan wawancara terbuka yang para subjeknya tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula apa maksud dan tujuan wawancara itu.³⁰

Dalam proses mencari data, peneliti melakukan wawancara kepada individu/*Senior Manager of Corporate Culture Management*, , dan langsung kepada Pilot dan Awak Kabin dengan tujuan untuk dapat memberikan gambaran mengenai topik penelitian.

Selain itu, peneliti pun juga akan melakukan teknik observasi-partisipasi yang sangat penting untuk dilakukan sebagai data penegas lain selain *secondary data*. Observasi ini akan bersifat secara langsung dan penulis akan melakukan pengamatan. Menurut Yin observasi partisipasi adalah suatu bentuk observasi khusus dimana peneliti tidak hanya menjadi pengamat yang pasif, melainkan juga mengambil berbagai peran dalam situasi tertentu dan berpartisipasi dalam peristiwa-peristiwa yang akan diteliti.³¹

1.8.6. Teknik Analisis Penelitian

Dalam teknik analisa data penulis akan memulai penelitian dengan mempelajari bahan dari buku-buku literatur yang mendukung topik penelitian ini. Pada waktu yang bersamaan penulis pun akan memadukan dengan penelitian yang akan dilakukan dengan mengadakan wawancara secara lisan kepada para narasumber

³⁰ Lexy.J. Maleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif" , Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 186

³¹ Robert K. Yin, "Studi Kasus Desain dan Metode". Edisi terjemahan, Jakarta: PT Raja Garafindo Persada, 2004, hal. 114

langsung kepada para pilot dan awak kabin terkait topik penelitian yang akan diambil. Penulis juga akan mengkaitkan hasil observasi-partisipasi sebagai dasar pengamatan.

Dalam analisis penelitian penulis akan melakukan triangulasi data terhadap informasi yang di dapatkan dari pihak management sebagai pelaku evaluasi kegiatan FLY-Hi ini dan informasi yang di dapatkan langsung dari para narasumber, dan membedakan hasil analisis antara Pilot dan Awak Kabin. Setelah itu penulis akan melakukan interpretasi dan penafsiran terhadap data yang di peroleh sebagai analisis penelitian ini yang akan menunjuk kepada apakah narasumber yakni pilot dan awak kabin sudah merasa sesuai dengan hasil evaluasi FLY-Hi sebagai *corporate culture* yang sudah ada? Serta, apakah sosialisasi FLY-Hi ini dapat memberikan identitas diri mereka sebagai insan Garuda?

Penulis akan melakukan interpretasi data ini akan merujuk kepada **standarisasi penilaian** yaitu:

1. Para pilot dan awak kabin memahami benar program FLY-Hi, serta menerapkan FLY-Hi menjadi perilaku keseharian mereka.
2. Minimnya kemangkiran antara bawahan dan atasan.
3. Para pilot dan awak kabin tetap bersemangat dalam setiap penerbangan, dan apa yang membuat mereka bersemangat di setiap penerbangan.
4. Para pilot dan awak kabin sudah mampu untuk mempersuasi teman sebaya mereka untuk menghayati nilai – nilai FLY-Hi selama berdinasi.
5. Para pilot dan awak kabin sudah kerasan bekerja di Garuda, dan mempelajari sebenarnya faktor motivasi yang membuat mereka betah untuk bekerja di Garuda.

Melalui standarisasi kelima penilaian inilah penulis yang akan membatasi penelitian penulis melalui data – data yang diperoleh dari subyek penelitian.