BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak terlibat dalam komunikasi. Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam kehidupan manusia, baik secara individu, kelompok, maupun dalam organisasi. Ruben (dalam Muhamad, 2005:3) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif, yaitu Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Komunikasi yang berkualitas adalah komunikasi yang efektif. Maksudnya adalah bagaimana dalam sebuah proses interaksi komunikasi, pesan oleh komunikator dapat tersampaikan dengan baik, dan memberi efek pada si penerima pesan (komunikator). Efek-efek yang diharapkan dalam berkomunikasi antara lain efek kognitif (pengetahuan), efek pada sikap, maupun efek pada perilaku. Melalui informasi dan pesan yang disampaikan melalui proses komunikasi, seseorang yang tadinya tidak mengetahui apa-apa menjadi tahu, menjadi lebih paham akan pesan yang disampaikan. Sehingga, dalam menyampaikan pesan agar sesuai dengan

tujuan komunikasi yang efektif, komponen-komponen komunikasi seperti *communicator* (komunikator), *message* (pesan), *channel* (media), dan *communicant* (komunikan) harus diperhatikan, agar komunikasi yang dilakukan dapat memberikan efek bagi penerima.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Komunikasi dalam organisasi memiliki kompleksitas yang tinggi, yaitu bagaimana menyampaikan informasi dan menerima informasi merupakan hal yang tidak mudah, dan menjadi tantangan dalam proses komunikasinya. Dalam komunikasi organisasi, aliran informasi merupakan proses yang rumit, karena melibatkan seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Informasi tidak hanya mengalir dari atas ke bawah, tetapi juga sebaliknya dari bawah ke atas dan juga mengalir diantara sesama karyawan. Untuk membentuk kerjasama yang baik antara organisasi dan para anggota, maka dibutuhkan bentuk hubungan serta komunikasi yang baik antara para anggota organisasi. Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan dengan baik.

Komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk interaksi pertukaran pesan antar anggota organisasi, baik komunikasi secara verbal maupun non verbal yang memiliki fungsi dalam hal menyampaikan informasi mengenai organisasi, nilai-nilai-inti maupun hal-hal yang menjadi aturan-aturan dalam sebuah perusahaan, yaitu apa yang menjadi budaya dalam perusahaan. Dalam komunikasi organisasi, terminologi yang melekat dalam konteks tersebut adalah komunikasi dan organisasi. Berdasarkan teori Karl Weick, organisasi bukanlah susunan yang

terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Lebih pantas untuk dikatakan “berorganisasi” daripada “organisasi” karena organisasi itu sendiri merupakan sesuatu yang dicapai manusia melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan. (Little John dan Foss, 2009:364)

Kegiatan yang dijalankan oleh sebuah organisasi akan sangat berpengaruh pada perkembangan organisasi itu sendiri. Perkembangan organisasi juga ditentukan oleh perilaku yang di tunjukan oleh para anggota organisasi yang ada didalamnya. Dalam hal ini perilaku disebuah organisasi adalah terganggu oleh budaya yang ditanamkan di lingkungan organisasi. Untuk menanamkan budaya organisasi itu sendiri yakni melalui pemberian informasi kepada para anggota organisasi tentang nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Karena dengan adanya penyaluran informasi nilai-nilai budaya didalam lingkungan organisasi tersebut, setiap anggota dalam organisasi dapat memahami kondisi organisasi di mana ia bekerja sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai melalui budaya kerja dari para anggota didalamnya.

Menurut Moorhead dan Griffin (1999:513), memberikan definisi budaya organisasi sebagai:

“The set of values that helps the organization’s employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable”.

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi.

Pengertian nilai sendiri menurut Sashkein dan Kisher (dalam Tika 2006:36) adalah sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi mengetahui apa yang benar dan apa yang salah. Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa

nilai-nilai yang ada didalam sebuah perusahaan merupakan pedoman-pedoman perilaku bagi para anggota organisasi yang ada didalamnya.

Dalam mencapai tujuannya untuk menanamkan budaya organisasi dilingkungan anggotanya, perusahaan dalam hal ini melakukan upaya dalam mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan tersebut kepada para anggota yang berada didalamnya. Salah satu bentuk upaya mengkomunikasikan nilai-nilai budaya tersebut adalah melalui sosialisasi kepada para anggota organisasi.

Menurut Soerjono Soekanto (1993:234), dalam Kamus Sosiologi menyatakan:

“Sosialisasi adalah proses mengkomunikasikan kebudayaan kepada warga masyarakat baru.”

Sedangkan sosialisasi dalam organisasi menurut Gibson (1996:21), adalah:

“proses dimana anggota dapat mempelajari nilai-nilai kultural, norma, keyakinan dan perilaku yang diminta sehingga memungkinkan mereka memberikan kontributif efektif bagi organisasi.”

Untuk membangun sebuah pemahaman akan budaya di sebuah organisasi, maka perusahaan membutuhkan strategi dalam mensosialisasikan atau mengkomunikasikan budaya organisasi kedalam lingkungan internal, dalam hal ini kepada karyawan. Pengelolaan yang baik terhadap sosialisasi budaya organisasi sangat diperlukan bagi sebuah organisasi. Pembuatan strategi adalah proses yang dinamis, melibatkan lebih dari sekumpulan formula sederhana yang disebut rencana yang digabungkan menjadi sebuah pedoman kegiatan strategis organisasi (Poerwanto, 2008:158).. Maka dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa dalam sebuah organisasi dibutuhkan strategi sebagai pedoman yang dapat

membantu organisasi dalam *me-manage* segala bentuk aktivitas, termasuk dalam proses sosialisasi di perusahaan.

Menurut David, Fred. R. (2004:15), strategi adalah:

“Cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama 5 tahun, dan arena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan.”

Sedangkan menurut Ahmad S. Adnanputra (dalam Ruslan, 2007:133) mendefinisikan strategi sebagai bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen. Dari pernyataan tersebut maka dapat dikatakan bahwa dalam sebuah organisasi, strategi dapat berfungsi sebagai cara bagi organisasi untuk mencapai tujuannya demi kemajuan di masa depan. Dalam hal ini, strategi adalah sebuah perencanaan yang disusun untuk mengelola organisasi. Strategi sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi, karena tanpa adanya perencanaan yang baik yang dibuat melalui strategi, maka sebuah organisasi tidak dapat berhasil mencapai tujuan-tujuannya, baik di masa sekarang maupun tujuan di masa yang akan datang.

Sama halnya dengan proses sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan. Tanpa adanya perencanaan yang terstruktur dalam proses, sistem dan aktivitas sosialisasi budaya organisasi maka nilai-nilai budaya tidak akan dapat tersampaikan dengan baik kepada karyawan, sehingga hal tersebut dapat menghambat dari pencapaian tujuan sosialisasi budaya organisasi itu sendiri. Yaitu

pada efek pengetahuan hingga pada perilaku karyawan. Umumnya perusahaan memiliki upaya strategi dalam mensosialisasikan budaya melalui transfer informasi nilai-nilai budaya. Transfer nilai-nilai tersebut dapat melalui peran dari orang-orang yang berada dalam organisasi, seperti *top manager*, *manager*, maupun adanya dirancang program-program sosialisasi yang membantu karyawan baru mengetahui dan mempelajari nilai, norma, dan budaya organisasi, melalui berbagai karakteristik dari budaya organisasi itu sendiri.

Nilai-nilai korporat sangat berkaitan dengan tujuan perusahaan, oleh karena itu para karyawan perlu memahami tujuan perusahaan tersebut. Dampak dari nilai korporat yang membudaya di lingkungan organisasi akan memotivasi karyawan yang biasanya mereka akan berusaha secara maksimal untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan dedikasi dan semangat yang tinggi. *Corporate value* adalah nilai-nilai dalam perusahaan yang dapat memotivasi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan dalam hal ini budaya perusahaan. *Corporate value* dirumuskan oleh manajemen tingkat atas dan dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai perusahaan yang membudaya, yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dan setiap organisasi pun memiliki strategi tersendiri dalam mensosialisasikan nilai-nilai budayanya. Nilai-nilai perusahaan yang dapat disosialisasikan dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Beberapa perusahaan yang berhasil tidak terlepas dari *corporate value* yang ditanamkan dalam budaya perusahaan, dan menjadi pendukung terbentuknya perilaku. Salah satunya adalah PT. Astra International Tbk, yang merupakan induk perusahaan Grup Astra yang memiliki sejumlah anak perusahaan dibawah naungan nya, diantaranya adalah Astra Motor. PT. Astra International Tbk-Honda Astra Motor (*Honda Sales Office*) merupakan salah satu anak perusahaan PT. Astra International Tbk, yang bergerak dalam bisnis sepeda motor. PT. Astra International Tbk-Honda Astra Motor (*Honda Sales Office*) juga ikut berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan budaya organisasi, yakni melalui sosialisasi nilai-nilai perusahaan di berbagai upaya untuk membangun budaya perusahaan.

Nilai-nilai inti (*core values*) perusahaan Astra Motor yang ingin disosialisasikan dalam setiap program dan aktivitas karyawan di perusahaan disebut sebagai *BEST Core Values*, yang berlandaskan pada filosofi “Catur Dharma” PT. Astra International Tbk. *BEST Core Values* yang merupakan nilai-nilai inti perusahaan berfungsi sebagai pedoman bagi perilaku karyawan di perusahaan, yang terdiri dari gabungan kata yang memiliki makna didalamnya. Nilai-nilai *BEST* tersebutlah yang menjadi jati diri Astra Motor yang memiliki karakteristik tersendiri dalam makna dari setiap nilai-nilainya. Nilai-nilai Astra Motor tersebut antara lain:

1. B = *Bussiness Awareness* (Menjiwai bisnis Astra Motor)
2. E = *Excellent Service* (Memberikan pelayanan yang unggul)
3. S = *Synergetic Teamwork* (Membangun kerjasama yang sinergis)
4. T = *Trustworthiness* (Menjadi pribadi yang terpercaya)

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis besar, tentu ada hal-hal yang menjadi pegangan bagi perusahaan dalam mengoperasionalkan aktivitas kerja diperusahaan, terutama pada kinerja dan pelayanan kepada konsumen. Dan nilai-nilai inti tersebut lah yang menjadi acuan bagi perusahaan dan para anggotanya untuk berpegang teguh dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Adanya sosialisasi tentang *BEST Core Values* memberikan pemahaman, bagi karyawan Astra Motor mengenai nilai-nilai inti perusahaan yang menjadi landasan atau pedoman perilaku di lingkungan kerja. Namun hal tersebut tidak lah mudah untuk dilakukan tanpa adanya strategi yang dibuat untuk menyampaikan nilai-nilai BEST kepada karyawan. Seperti yang telah dikatakan oleh Ahmad S. Adnanputra bahwa strategi sebagai bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), tentunya keberhasilan dalam sosialisasi tidak lepas dari bagaimana pihak manajemen berupaya untuk membuat rancangan rencana terstruktur dalam menyampaikan nilai-nilai BEST kepada para insan Astra Motor.

Menurut sumber yang diperoleh dari PT. Astra International Tbk-Honda, sejak diluncurkan pada tahun 2009, gaung sosialisasi *BEST core values* di perusahaan kepada karyawannya pun telah dilakukan melalui berbagai rangkaian sosialisasi yang dibuat. Seperti berbagai program kegiatan maupun pelatihan, dan berbagai media komunikasi internal lainnya. Nilai-nilai inti dan tujuan perusahaan tersebut dapat disampaikan dengan baik dan membentuk perilaku para anggotanya, adalah tergantung dari bagaimana cara perusahaan mengkomunikasikan nilai-nilai dan tujuan perusahaan tersebut. Nilai-nilai dan tujuan perusahaan yang dapat diterima dan diketahui dengan baik oleh karyawannya, akan dapat memberikan

pemahaman dan kesadaran bagi karyawan untuk ikut pula membudayakan nilai-nilai yang telah diterapkan tersebut, melalui perilaku kerja yang ditunjukkan. Namun jika nilai-nilai tidak dapat diterima dengan baik oleh karyawan, maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Strategi sosialisasi budaya perusahaan sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya perencanaan dalam mensosialisasikan budaya di suatu organisasi atau perusahaan secara efektif. Secara lebih spesifik, strategi memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan, yang dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dengan perusahaan dan menyajikan pedoman perilaku bagi karyawan. Sehubungan adanya sosialisasi *BEST Core Values* tersebut di kalangan karyawan Astra Motor, maka penulis tertarik untuk lebih lanjut meneliti dan melihat mengenai bagaimana strategi sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan yang dilakukan oleh PT. Astra International Tbk-Honda *Sales Office* Region Yogyakarta (Kasus pada Sosialisasi *BEST Core Values* sebagai Nilai-Nilai Astra Motor).

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah, yang perlu untuk diteliti lebih lanjut. “Bagaimanakah strategi sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan PT. Astra International Tbk-Honda *Sales Office* Region Yogyakarta (Kasus pada Sosialisasi *BEST Core Values* sebagai Nilai-Nilai Astra Motor)?”

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan PT. Astra International Tbk-Honda *Sales Office* Region Yogyakarta (Kasus pada Sosialisasi *BEST Core Values* sebagai Nilai-Nilai Astra Motor).

D. MANFAAT PENELITIAN

a) Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai masukan dan referensi bagi penelitian berikutnya, terutama penelitian yang terkait dengan bagaimana strategi sosialisasi budaya organisasi yang dirancang dan dijalankan kepada karyawan didalam sebuah organisasi.

b) Praktis

Hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi perusahaan, mengenai kasus-kasus penyusunan strategi sosialisasi budaya organisasi maupun nilai-nilai inti organisasi yang dirancang dan dijalankan kepada karyawan.

E. KERANGKA TEORI

1. Komunikasi Organisasi

Menurut Pace & Faules (2005:31), komunikasi organisasi dapat didefinisikan:

“sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.”

Komunikasi dianggap efektif paling tidak menghasilkan 5 hal yaitu pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan. Steward L. Tubbs & Sylvia moss dalam bukunya *Understanding Human communication* (1994:16) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif disebut efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim. Sumber utama kesalahpahaman dalam komunikasi adalah cara penerima menangkap makna suatu pesan berbeda dari yang dimaksud oleh pengirim, karena pengirim gagal mengkomunikasikan maksudnya dengan tepat.

Salah satu bidang dari komunikasi adalah organisasi. Menurut Edgar H. Schein (1991:12):

“ organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud dan tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi, serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab.”

Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan

rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi. Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi menurut Goldhaber (1986:14) didefinisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang saling Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan aliran informasi.

Tantangan dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruhan bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat empat arah formal aliran informasi dalam organisasi. Keempat aliran informasi menurut Goldhaber (1986:14) adalah:

- a. Komunikasi ke bawah, yaitu dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada

mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah; pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*); penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan (*job rationnale*); penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*); pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

- b. Komunikasi ke atas, dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah, penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan; penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan; penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan; penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
- c. Komunikasi horisontal, komunikasi ini terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang

sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah; memperbaiki koordnansi tugas; upaya pemecahan masalah; saling berbagi informasi; upaya memecahkan konflik; dan membina hubungan melalui kegiatan bersama.

- d. Komunikasi lintas saluran, komunikasi ini muncul dari keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

Peranan komunikasi dalam budaya organisasi dapat dilihat secara berlainan tergantung pada budaya yang dikonsepsikan. Bila budaya dianggap sebagai himpunan artifak simbolik yang dikomunikasikan kepada anggota organisasi untuk pengendalian organisasi, maka komunikasi dapat diartikan sebagai sarana yang memungkinkan perolehan hasilnya. Bila budaya ditafsirkan sebagai pembentukkan pemahaman, proses komunikasi itu sendiri menjadi pusat perhatian utama karena proses inilah yang merupakan pembentukan makna tersebut (Pace & Faules, 2001:105).

Empat aliran informasi yang telah disebutkan di atas merupakan komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Menurut Sendjaja (1994:138) dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial,

komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*)

supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

- b. Berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, buletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini

akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Komunikasi dalam organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya memberikan gambaran bagaimana komunikasi berperan dalam membantu menyampaikan informasi diantara anggota-anggota organisasi. Seperti halnya komunikasi organisasi membantu menyampaikan nilai-nilai inti organisasi yang menjadi aturan-aturan bagi karyawan dalam berperilaku di lingkungan organisasi.

2. Budaya Organisasi

Menurut Kilmann (dalam Poerwanto, 2008:15), budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang tidak tampak di balik sesuatu yang nyata dan dapat diamati diberbagai organisai, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.

Sedangkan menurut Robbins (dalam Poerwanto, 2008:15), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Deal & Kennedy (dalam Tika, 2006:16) menyatakan bahwa ada lima unsur pembentuk budaya organisasi, yaitu:

a) Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

b) Nilai-Nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi.

c) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealism,

semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan/masalah dalam organisasi.

d) Ritual

Stephen P. Robbins (dalam Tika, 2006:17) mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.

e) Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu, sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan.

Dalam lingkungan kehidupannya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada, seperti nilai – nilai, keyakinan, perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga terjadi pada anggota organisasi, dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya di dalam organisasi yang kemudian akan menciptakan budaya organisasi.

Menurut Edgar Schein dalam Kreitner dan Kinicki (2003:95), bahwa menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar. Karenanya, pada anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Hal ini dilengkapi dengan menggunakan satu atau lebih mekanisme berikut:

1. Pernyataan filosofi formal, misi, visi, nilai dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
2. Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan. Sebagai alternatif pengaturan tempat kerja adalah *hoteling*, di mana pekerja menggunakan tempat secara temporer, tidak permanen.
3. Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan.
4. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pembelajaran, dan pelatihan oleh para manajer dan supervisor.
5. Penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya gelar), dan kriteria promosi.
6. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
7. Aktivitas organisasi, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pemimpin.
8. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.

9. Struktur organisasi dan aliran kerja. Struktur hierarkis cenderung menanamkan orientasi terhadap pengendalian dan otoritas dibandingkan organisasi yang horizontal.
10. Sistem dan prosedur organisasi. Sebuah organisasi dapat mempromosikan prestasi dan kompetisi melalui penggunaan kontes penjualan.
11. Tujuan organisasi dan kriteria terkait yang digunakan dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Dalam bisnis, budaya organisasi adalah *the way of life* dari organisasi yang terbentuk melalui proses regenerasi karyawan (manajerial dan non-manajerial) dan proses transformasi nilai-nilai dari kepemimpinan. Budaya menyangkut; siapa kita, apa keyakinan kita, apa yang kita lakukan dan bagaimana itu dilakukan. Menurut Deal & Kennedy seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa ada lima unsur pembentuk budaya organisasi, dan salah satu unsur pembentuk budaya organisasi adalah nilai-nilai (Tika, 2006:16).

Menurut Vijay Sathe (dalam Tika, 2006:37), mendefinisikan nilai (*value*) sebagai:

“ *basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.* Nilai adalah asumsi dasar mengenai apa-apa yang ideal diinginkan atau berharga (berguna).”

Sedangkan Deal & Kennedy (dalam Tika, 2006:16) memberikan definisi tentang nilai-nilai, adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Selain itu, menurut Susanto dalam bukunya “Budaya Perusahaan” (1997:32) menjelaskan didalam organisasi terbagi kedalam dua budaya, yaitu:

- a) *Dominant Culture*, yaitu didefinisikan sebagai gambaran dari ‘core values’ yang dianut dan juga merupakan kontribusi nilai-nilai dari sebagian besar anggota organisasi. Dominant culture merupakan kepribadian organisasi secara keseluruhan yang membedakannya dengan organisasi lain. karena merupakan kepribadian organisasi, budaya yang dominan ini merupakan panduan perilaku karyawan sehari-hari dalam pekerjaannya.
- b) *Subculture*, didefinisikan sebagai budaya-budaya lain yang tumbuh dalam organisasi, dimana secara spesifik ditumbuhkan oleh perbedaan bagian atau perbedaan geografis, yang merupakan hasil kontribusi nilai dari golongan minoritas anggota organisasi.

Dalam perusahaan, budaya dominan sebagai gambaran dari *core values* yang menjadi panduan perilaku bagi karyawan dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Susanto (1997:32), *core values* adalah:

“nilai-nilai yang paling utama atau dominan yang diterima oleh seluruh anggota organisasi”

Menurut Deal & Kennedy (dalam Tika, 2006:16), setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai utama/inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti (*core values*) yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai:

1) Jati Diri

Slogan atau moto dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang bekerja pada perusahaan, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

2) Harapan Konsumen

Slogan atau moto dapat berupa ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen dan sekaligus merupakan harapan baginya terhadap perusahaan tersebut seperti kualitas produk, sistem pelayanan yang baik, dan sebagainya.

Kreitner dan Kincki (dalam Tika, 2006:44) mengemukakan bahwa ada tiga nilai yang menjadi dasar budaya organisasi. Nilai ini memiliki lima komponen kunci, yaitu:

- a. Konsep kepercayaan (keyakinan).
- b. Mengenai perilaku yang dikehendaki.
- c. Keadaan yang sangat penting.
- d. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku.
- e. Urutan dari yang relatif penting.

Dalam sebuah organisasi nilai-nilai inti perusahaan merupakan pendukung bagi kesuksesan sebuah perusahaan, karena nilai-nilai inti yang dianut dan diterapkan dalam perusahaan akan memberikan pedoman yang baik bagi perilaku karyawan. Faktor nilai-nilai inti dan budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat. Maka dari itu dibutuhkan

penanaman nilai-nilai inti yang jelas, sehingga dapat membentuk budaya perusahaan yang kuat didalamnya.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Budaya yang terbentuk dari komunikasi organisasi seharusnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang membuat termotivasi, tertantang atau antusias dalam bekerja. Maka dari itu, untuk menempatkan budaya organisasi sebagai hal utama yang menjadi pemandu perilaku bagi anggota organisasi, diperlukan langkah-langkah untuk menanamkan pengetahuan dari segi informasi kepada karyawan mengenai nilai-nilai inti organisasi yaitu salah satunya melalui kegiatan sosialisasi.

3. Sosialisasi

Sosialisasi mencakup pemeriksaan mengenai lingkungan kultural, lingkungan sosial dari masyarakat yang bersangkutan, interaksi sosial dan tingkah laku sosial berdasarkan hal tersebut sosialisasi merupakan mata rantai paling penting diantara sistem-sistem sosial lainnya, karena dalam sosialisasi adanya keterlibatan individu-individu sampai dengan kelompok-kelompok dalam satu sistem untuk berpartisipasi.

Sosialisasi (pemasyarakatan) menurut Onong Uchajana Effendy (2005:27) mengandung arti:

“Penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif yang menyebabkan ia sadar akan fungsi sosialnya sehingga ia dapat aktif di dalam masyarakat”.

Sedangkan menurut Robbins (dalam Effendy, 2005:35), sosialisasi merupakan salah satu fungsi dari komunikasi disamping sebagai produksi dan pengenalan dalam hal ini komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota masyarakat agar tetap sesuai dengan apa yang menjadi perilaku kelompoknya.

Selain itu Poerwanto (2008:50), menjelaskan bahwa ketika sosialisasi diartikan sebagai sebuah proses penanaman atau transfer kebiasaan, maka sosialisasi dalam konteks organisasi atau perusahaan lebih mengarah kepada mengkomunikasikan atau memberikan informasi kepada publiknya dimana terjadi suatu proses pertukaran informasi dan pikiran. Jadi, dalam hal ini sosialisasi dilakukan dengan cara mengkomunikasikan kepada publiknya.

Menurut Everett M. Rogers & Lawrence Kincaid (dalam Fajar: 2009:32), komunikasi adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lain, yang pada gilirannya terjadi saling pengertian yang mendalam. Adapun tujuan komunikasi lewat pesan-pesan yang disampaikan dalam mensosialisasikan sesuatu terbagi menjadi empat (Marhaeni Fajar, 2009:60):

a. Efek Kognitif/Perubahan pendapat

Dalam komunikasi berusaha menciptakan pemahaman yang dalam hal ini ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Setelah memahami apa yang dimaksudkan oleh komunikator. Setelah memahami apa yang dimaksud komunikator maka akan tercipta pendapat yang berbeda-beda bagi komunikan.

b. Efek Afektif/Perubahan Sikap: seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah, baik positif maupun negatif.

c. Efek Perilaku: komunikasi bertujuan untuk mengubah perilaku maupun tindakan seseorang.

d. Perubahan Sosial: membangun dan memelihara ikatan hubungan dengan orang lain sehingga menjadi hubungan yang makin baik.

Efek komunikasi yang dijelaskan tersebut merupakan apa yang nantinya akan menjadi tujuan perubahan dalam sosialisasi. Agar tujuan komunikasi dalam sosialisasi dapat tercapai, yaitu melalui efek-efek komunikasi yang diharapkan, maka pemilihan cara untuk berkomunikasi dalam hal ini diperlukan dalam proses sosialisasi. Menurut Onong Uchjana Effendy (2003:302), terdapat dua tatanan dalam menentukan efek apa yang ingin dicapai dalam berkomunikasi:

a. Komunikasi tatap muka: komunikasi tatap muka dipergunakan apabila kita mengharapkan efek perubahan tingkah laku (*behavior*

change) dari komunikasi. Mengapa demikian, karena sewaktu berkomunikasi memerlukan umpan balik langsung. Dengan saling melihat, kita sebagai komunikator bisa mengetahui pada saat kita berkomunikasi komunikasi memperhatikan kita dan mengerti apa yang kita komunikasikan.

- b. Komunikasi bermedia: pada umumnya banyak digunakan untuk komunikasi informatif. Ketika tidak memerlukan efek dalam bentuk berupa perubahan tingkah laku, maka dapat digunakan atau diambil media massa, jadi tergantung dari situasi dan kondisi dan efek yang diharapkan.

Dalam sosialisasi pasti memiliki tujuan dalam prosesnya. Nawawi

(2000:352) menjelaskan sosialisasi dalam organisasi bertujuan untuk :

- a. *Mengembangkan perasaan diterima dan diparticipasi di lingkungan yang baru, tidak merasa dikucilkan, diremehkan atau diacuhkan.*
- b. *Menghindari kejutan budaya (culture shock) yang dapat menimbulkan gangguan psikologis, seperti frustrasi dan stress, yang dapat mengurangi efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja.*
- c. *Mengatasi kesenjangan (gap) berupa ketidaksesuaian (dissonance cognitive) antara harapan pegawai/karyawan baru, dengan kenyataan yang dihadapinya setelah bekerja di lingkungan organisasi non profit, yang berbeda-beda cara meresponnya.*

Sedangkan menurut Simamora (2003:269), tujuan umum dari sosialisasi yaitu sebagai berikut:

- a. *Penguasaan keahlian dan kemampuan kerja*
- b. *Penerapan perilaku, peran yang tepat*
- c. *Penyesuaian terhadap norma dan nilai-nilai kelompok kerja.*

Seorang manajer harus memikirkan cara untuk mensosialisasikan aktivitas pelatihan dan pengembangan tertentu kepada kalangan karyawan mereka. Setelah itu manajer dapat merancang aktivitas pelatihan dan pengembangan yang mengintegrasikan strategi tersebut (Simamora, 2003:162).

Sedarmayanti (2008:119), menjelaskan bahwa sosialisasi membawa tiga macam informasi:

- 1) *Informasi umum tentang pekerjaan biasa sehari-hari*
- 2) *Tinjauan tentang sejarah, tujuan, nilai-nilai, operasi dan produk atau jasa organisasi, serta bagaimana sumbangan karyawan terhadap kebutuhan organisasi, dan*
- 3) *Penyajian terinci, mungkin lewat brosur, mengenai kebijaksanaan organisasi aturan dan budaya kerja dan tunjangan untuk karyawan.*

Dalam sebuah organisasi, proses sosialisasi dilakukan melalui tiga tahap. Berdasarkan McShane dan Von Glinow (2007:263-264), sosialisasi budaya organisasi hanya ditunjukkan kepada karyawan. Tiga tahap proses sosialisasi yang dirumuskan antara lain:

a. *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.

b. Encounter 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 ditempat kerja mereka sebelumnya.

c. Role Management Stage

Sebagai tahap akhir dalam sosialisasi 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 *metamorphosis* 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* dan sikap karyawan terhadap nilai perusahaan secara konstan berjalan pada diri individu.

Setelah menempuh ke-empat tahap sosialisasi tersebut, maka akan menghasilkan *socialization outcomes*, atau hasil yang lebih besar dan berlangsung dalam kurun 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 didalam perusahaan, mereka akan lebih mampu untuk berorganisasi secara lebih dekat. *Outcomes* pun akan menciptakan suatu iklim kerja yang mendukung, yang akan meningkatkan kinerja setiap pegawai, dan akan mampu meningkatkan performa setiap perusahaan. Sehingga untuk menciptakan sebuah *outcomes* dari sosialisasi, maka dalam hal ini strategi dalam mensosialisasikan budaya organisasi sangat diperlukan.

4. Strategi Sosialisasi

Menurut Soerjono Soekanto (1993:234), dalam Kamus Sosiologi menyatakan:

“Sosialisasi adalah proses mengkomunikasikan kebudayaan kepada warga masyarakat baru.”

Sedangkan menurut Robbins (dalam Effendy, 2002:35) menyatakan bahwa sosialisasi merupakan salah satu fungsi dari komunikasi disamping sebagai produksi dan pengetahuan dalam hal ini komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota masyarakat agar tetap sesuai dengan apa yang menjadi perilaku kelompoknya.

Dari pengertian tersebut, maka sosialisasi dalam hal ini adalah salah satu fungsi komunikasi yang sesuai untuk mengendalikan perilaku anggota masyarakat dimana ia tinggal. Jadi sosialisasi dilakukan dengan mengkomunikasikan informasi kepada anggotanya. Sosialisasi merupakan proses mengkomunikasikan yang bertujuan untuk menciptakan perubahan atau pengaruh pada pengetahuan (kognisi), sikap dan perilaku dari khalayak sasaran terhadap sebuah informasi baru yang ditawarkan.

Dalam sebuah perusahaan, proses yang mengadaptasi karyawan dengan budaya perusahaan disebut pula sebagai proses sosialisasi (Robbins, 2008:269). Menurut Poerwanto (2008:51), proses adaptasi juga disebut sebagai sosialisasi, karena adaptasi merupakan waktu dimana

karyawan sudah melakukan penyesuaian terhadap sistem keorganisasian — merupakan sebuah proses.

Proses sosialisasi ini dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mengenalkan karyawannya dengan budaya perusahaan. Menurut McShane (2007:262), sosialisasi dalam organisasi merupakan salah satu proses komunikasi internal organisasi, karena merupakan pengembangan arus komunikasi didalam perusahaan mengenai budaya perusahaan kepada karyawan. McShane (2007:263) mengatakan pula bahwa, sosialisasi budaya organisasi ditujukan kepada para karyawan, terhadap ide pembaruan (inovasi) yang ditawarkan.

Dalam mensosialisasikan nilai-nilai inti (*core values*) di dalam sebuah organisasi tentu saja diperlukan sebuah strategi sosialisasi agar dapat menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan sosialisasi nilai-nilai inti tersebut. selain itu, strategi juga menjadi cara pandang bagi organisasi dalam mensosialisasikan budaya yang dianut kepada publiknya agar organisasi tepat dalam menentukan cara untuk mensosialisasikan budaya organisasi tersebut. Menurut Ahmad S. Adnanputra (dalam Ruslan, 2007:133) mendefinisikan strategi sebagai bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen.

Poerwanto (2008:156) dalam bukunya “Budaya Perusahaan” menjelaskan bahwa:

“Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif dan terintegrasi dengan teknik atau cara penyampaian tujuan-tujuan.”

Maka dari definisi yang telah dikemukakan tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi sosialisasi merupakan sebuah rumusan perencanaan dalam proses mengkomunikasikan budaya kepada anggota internal perusahaan, yang komprehensif dan terintegrasi dengan teknik atau cara penyampaian tujuan-tujuan perusahaan.

Berkaitan dengan pernyataan tersebut, Mintzberg & Quinn (dalam Poerwanto, 2008:158) mengemukakan bahwa strategi mengandung 5 (lima) pengertian yang disebut sebagai *The Five Ps*, yaitu:

1. *Strategy as a plan*

Merupakan suatu rencana yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

2. *Strategy as a pattern*

Strategi merupakan cara organisasi atau pola tindakan konsisten yang dijalankan organisasi dalam jangka waktu yang lama.

3. *Strategy as a position*

Strategi merupakan cara pandang organisasi dalam menempatkan sesuatu pada tempat yang tepat.

4. *Strategy as a perspective*

Strategi merupakan cara pandang organisasi dalam menjalankan berbagai kebijakan. Cara pandang ini berkaitan dengan visi dan misi budaya organisasi.

5. *Strategy as a play*

Cara atau manufer yang spesifik yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk mengalahkan rival atau kompetitor.

Onong Uchjana Effendy (2007:32) mengungkapkan strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.

Strategi dalam sosialisasi budaya perusahaan/organisasi harus dibedakan menjadi dua bagian, yaitu kedalam bagi anggota organisasi dan keluar bagi lingkungan organisasi seperti nasabah, pelanggan, penyalur, saluran distribusi, dan lain-lain. Dalam strategi yang diarahkan ke dalam, mulai ditentukan apakah budaya perusahaan atau organisasi ini akan banyak diindoktrinasikan oleh Manajer Puncak atau menggunakan Sistem Sel dan memanfaatkan *Core People*, sebagai ‘agen’ dan penyampai budaya perusahaan. Sedangkan untuk strategi keluar, perlu diperjelas apakah hanya mengandalkan peranan promosi dan publisitas atau menggunakan sarana lain sebagai media komunikasi (Susanto,1997:45).

Menurut Susanto, langkah yang terbaik dan ideal dalam melakukan sosialisasi adalah kombinasi antara kedua hal diatas, yaitu mengandalkan manajer puncak dan menggunakan *core people*. Karena pemanfaatan

strategi secara kombinasi ini dianggap ideal, maka pembahasannya selanjutnya dalam pelaksanaan proses secara teknis, diasumsikan menggunakan pendekatan tersebut. Sehingga Susanto (1997:47) dalam buku yang berjudul “Budaya Perusahaan, Manajemen dan Persaingan Bisnis”, mengemukakan bahwa strategi sosialisasi yang disarankan adalah:

1) *In House Campaign*

Proses sosialisasi diarahkan pada seluruh anggota organisasi di dalam perusahaan, yang menyangkut semua tingkatan yang ada didalam aktivitas kerja sehari-hari. Program ini dapat memanfaatkan beberapa orang kunci dalam perusahaan, seperti :

a. *Top Manager*

Untuk menunjukkan komitmen *top management* terhadap kebijaksanaan ini.

b. *Core People*

Core People dipilih dari anggota organisasi yang memiliki antusiasme yang tinggi terhadap penerapan dari budaya perusahaan yang telah ditetapkan. *Core People* dapat dipilih dari berbagai tingkatan dalam organisasi. Selain pemimpin puncak dalam suatu organisasi/perusahaan dikenal juga manajer yang berperan sebagai *core people*.

c. Rekan kerja

Rekan kerja yang lebih dulu bergabung, diarahkan pada anggota yang baru bergabung, yang berperan sebagai komunikator adalah rekan sekerja. Di samping itu, dalam strategi sosialisasi yang diarahkan kedalam dapat juga dimanfaatkan beberapa media berikut:

1. *Gimmick products*, dapat berupa emblem, gantungan kunci, dompet, tempat ballpoint, seragam, dan lain sebagainya yang tujuannya adalah untuk memaksa secara halus para pengguna barang-barang tersebut untuk memahami slogan yang tercantum dalam produk-produk tersebut, terutama yang dikaitkan dengan produk yang dapat dilihat oleh pihak luar perusahaan.
2. Poster, poster yang berisi slogan budaya perusahaan yang dimiliki perusahaan, ditempatkan pada sisi-sisi strategis sehingga mudah terbaca/terlihat oleh semua anggota organisasi, tujuannya sama dengan di atas, yaitu untuk memaksa memahami secara halus. Dengan cara demikian seluruh anggota organisasi mau tidak mau harus memahami budaya perusahaan.
3. Buku pedoman, sebagai pedoman melaksanakan budaya secara ideal.

2) *Outside Campaign*

Seluruh proses sosialisasi diarahkan pada lingkungan ekstern organisasi, tujuannya adalah untuk menunjukkan komitmen yang diambil oleh perusahaan dalam melayani kepentingan 'konsumen'-nya. Biasanya dikaitkan dengan program promosi, kemasan produk dan program advertensi. Budaya perusahaan selalu dikaitkan dengan *image* perusahaan. Oleh sebab itu program ini tidak dapat diabaikan begitu saja, jika slogan telah tertanam dalam benak konsumen, secara tidak langsung citra perusahaan telah terbentuk.

Top manager biasanya orang yang bisa menjadi model-model peran yang nyata bagi karyawan. Para pemimpin puncak perusahaan terutama pendiri yang menciptakan filosofi merupakan sumber-sumber kekuatan dalam sosialisasi. Perilaku individual para pemimpin baik dalam kehidupan sehari-hari maupun organisasi merupakan suri tauladan bagi karyawan. (Poerwanto, 2008:51). Sedangkan menurut Schein (dalam Tika, 2006:68), rekan kerja termasuk sebagai sejumlah orang yang berbagi nilai atau *share* terhadap pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan *share* tersebut.

Selain itu, dalam strategi mensosialisasikan budaya organisasi dapat dilakukan melalui beberapa media. Media merupakan alat atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak (Cangara, 2008:126). Menurut Robbins (dalam Tika, 2006:61)

ada beberapa media yang dapat digunakan dalam proses sosialisasi budaya organisasi, yaitu:

1) Cerita

Cerita merupakan suatu narasi peristiwa pimpinan organisasi, pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi di masa yang akan datang dan manajemen puncak saat ini.

2) Ritual

Ritual merupakan kegiatan periodik yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual selain digunakan sebagai suatu teknik formulasi, juga merupakan alat untuk meneruskan budaya organisasi. Aktivitas seperti seremonial pengakuan dan pemberian penghargaan, pesta kecil pada hari tertentu seperti piknik/rekreasi tahunan perusahaan adalah ritual yang mengungkapkan dan memperkuat inti budaya organisasi tersebut.

3) Simbol Material

Simbol material dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif, cara berpakaian, dan sebagainya.

4) Bahasa

Banyak organisasi dan unit dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu dan dengan berbuat seperti itu, mereka akan membantu melestarikannya.

Dalam strategi sosialisasi yang diarahkan ke internal organisasi, dapat digunakan beberapa strategi metode dalam prosesnya. Metode dalam sosialisasi merupakan sebuah cara bagi organisasi dalam memperkenalkan kultur atau budaya perusahaan kepada karyawan secara komprehensif. Beberapa metode yang dapat digunakan atau dilakukan sebagai strategi dalam proses sosialisasi, antara lain yaitu (Susanto, 1997:66) :

1. Indroktinasi kepada para calon pegawai atau calon anggota
2. *Brain washing* ritual
3. Kuliah dan pemutaran film tentang bagaimana seharusnya seorang karyawan perusahaan melakukan pekerjaannya dan berperilaku.
4. *On the job coaching*, juga merupakan salah satu metode yang banyak dipergunakan dalam proses sosialisasi. Metode ini dapat dilakukan oleh seorang manajer atau staf senior yang ditunjuk untuk menjadi seorang pelatih. Di dalam program *on the job coaching* ini, adakalanya diperkenalkan pula beberapa simbol,

jargon, atau bahasa (*language*) tertentu yang menjadi karakteristik dari kultur perusahaan tersebut.

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

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

- 1) Mengidentifikasi budaya perusahaan yang kita inginkan dan kita perlukan. Proses identifikasi ini dijawab dengan menjawab pertanyaan: “nilai apa yang ingin diinternalisasikan?”, “perilaku apa yang diinginkan?” dan seterusnya.
- 2) Mengidentifikasi media komunikasi yang tersedia. Mengidentifikasi dengan pasti media yang mampu digunakan untuk menginformasikan nilai-nilai yang akan di transformasikan perusahaan ke budaya baru seperti yang diharapkan. Berikut

contoh media yang bisa digunakan: *Paper-based media* (memo, *newsletter*, *brosur*), pertemuan (*general meetings*, *division and branch manager*, tatap muka dan seterusnya), media elektronik (*e-mail*, *website*, dan intranet), kebijakan dan prosedur baru, serta program pendidikan dan latihan.

- 3) Menentukan media atau alat komunikasi yang sesuai dengan tujuan. Perlunya ketepatan dalam memilih media yang digunakan, yakni mampu menyesuaikan media dengan pesan juga dengan tujuan.
- 4) Membuat deskripsi bagaimana media tersebut digunakan. Manajemen dalam hal ini perlu memiliki pengetahuan media yang benar.
- 5) Merencanakan mediasi, manajemen harus terus meningkatkan nilai-nilai baru yang diinginkan kepada karyawan melalui kombinasi banyak media. Pengulangan ini penting dilakukan untuk mengefektifkan pesan.
- 6) Merencanakan implementasi, dalam poin ini manajemen harus mengetahui apa yang perlu disampaikan, bagaimana menjalankannya, siapa yang menyampaikan dan seterusnya. Perlu diingat bahwa strategi ini bukan proyek singkat tetapi program jangka panjang.
- 7) Implementasi

- 8) Memonitoring dan evaluasi, manajemen harus konsisten untuk menilai efek atau respon program dan segera mengubah taktik jika diperlukan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, sosialisasi dalam organisasi merupakan proses adaptasi. Maka menyusun strategi sosialisasi dapat pula menggunakan enam unsur untuk mengatasi masalah adaptasi/sosialisasi eksternal budaya organisasi menurut Schein (dalam Tika, 2006:46), yaitu:

- 1) Misi

Sebelum menentukan strategi yang hendak digunakan, hendaknya menjelaskan misi apa yang akan dijalankan oleh organisasi berkaitan dengan adaptasi/sosialisasi budaya organisasi. Dalam poin ini merupakan suatu pemahaman bersama tentang misi utama, tugas pokok organisasi, atau fungsi-fungsi organisasi lainnya baik yang tersirat maupun yang tersurat. Misi mencakup arti yang lebih dalam bagaimana menghidupkan lingkungan tertentu. hal tersebut mencakup perhitungan terhadap kesempatan dan hambatan lingkungan. Misi juga dapat dirinci kedalam tujuan organisasi yang selanjutnya dikembangkan menjadi rencana konkret.

- 2) Strategi

Selanjutnya adalah menentukan strategi apa yang hendak digunakan dalam sosialisasi. Strategi adalah rencana atau cara

kerja dengan menggunakan sumber daya perusahaan yang terbatas untuk lambat laun mencapai sasaran yang ditetapkan.

3) Tujuan

Selanjutnya adalah menetapkan tujuan dalam strategi sosialisasi yang akan dibuat. Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari misi utama organisasi. Tujuan utama tidak secara otomatis bahwa anggota-anggota kelompok akan mempunyai tujuan yang sama. Untuk mencapai konsensus tujuan, kelompok memerlukan bahasa dan *share* asumsi yang sama menyangkut pelaksanaan logika dasar dari suatu yang abstrak menjadi tujuan konkret menyangkut perancangan, manufaktur, dan penjualan produk atau pelayanan.

4) Cara atau alat

Memilih cara atau alat selanjutnya dilakukan dalam menyusun strategi adaptasi/sosialisasi. Hal ini merupakan suatu konsensus tentang sarana untuk mencapai tujuan organisasi seperti struktur organisasi, divisi (bagian) tenaga kerja, gaya organisasi, hadiah dan sistem imbalan, sistem pengendalian dan sistem informasi. Kecakapan, teknologi, dan pengetahuan yang diperoleh kelompok juga menjadi bagian dari budaya jika ada konsensus penggunaannya.

5) Pengukuran

Merupakan pengembangan konsensus menyangkut kriteria yang digunakan untuk mengukur *outcomes* dari strategi kepada

kelompok dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan seperti sistem informasi dan sistem pengendalian. Konsensus harus dibuat, baik menyangkut kriteria maupun alat yang digunakan untuk memperoleh informasi didalam proses adaptasi/sosialisasi.

6) Koreksi

Merupakan pengembangan konsensus terhadap strategi-strategi perbaikan atau yang perlu diperbaharui jika kelompok tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Koreksi dapat dilakukan melalui diskusi terbuka antara anggota yang terlibat dalam proses penyusunan strategi.

Tujuan dari sosialisasi dalam organisasi adalah untuk menyebarluaskan informasi, dalam hal ini adalah informasi mengenai nilai-nilai inti organisasi kepada karyawan. Melalui adanya strategi sosialisasi diharapkan proses penyampaian pesan-pesan dalam sosialisasi dapat memberikan efek kepada karyawan mengenai nilai-nilai inti organisasi yang telah disosialisasikan.

5. Karyawan

Menurut Hasibuan (2002:12), karyawan ialah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) di dalam sebuah perusahaan untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah

ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian). Posisi karyawan dalam sebuah perusahaan dapat dibedakan menjadi:

- a. Karyawan Operasional, ialah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan. Menurut Tika (2006:68) karyawan operasional adalah para staff yang disebut dengan kelompok didalam organisasi. Suatu kelompok terdiri atas individu-individu, masing-masing mempunyai suatu pola kemampuan-kemampuan, sikap-sikap dan sifat-sifat kepribadian yang khas.
- b. Karyawan Manajerial, ialah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Menurut Tika (2006:63-66) karyawan yang masuk dalam jajaran manajerial adalah pemimpin dan manajer. Pemimpin menurut Martin J. Gannon (dalam Tika,2006:64) pemimpin merupakan seorang atasan yang mempengaruhi perilaku bawahannya. Selain pemimpin dalam suatu organisasi/perusahaan juga dikenal juga manajer yang bertanggung jawab atas hasil kerja seorang bawahan atau lebih.

F. KERANGKA KONSEP

Berdasarkan pada kerangka teori diatas, maka dibentuk sebuah kerangka konsep yang akan mendasari penelitian ini. Berikut ini adalah penjabaran kerangka konsep penulis yang akan menjadi dasar penelitian.

1. Strategi Sosialisasi

Sosialisasi merupakan salah satu proses komunikasi internal organisasi. Dalam sebuah perusahaan, sosialisasi sangat dibutuhkan bagi perusahaan untuk berinteraksi dan menyampaikan informasi, khususnya dengan publik internal yaitu anggota karyawan. Sosialisasi terutama dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mengenalkan karyawannya dengan budaya perusahaan. Sehingga, dapat dikatakan sosialisasi didalam organisasi merupakan sebuah proses mengkomunikasikan budaya kepada para anggota di dalam perusahaan. McShane (2007:262), mendefinisikan sosialisasi dalam organisasi merupakan salah satu proses komunikasi internal organisasi, karena merupakan pengembangan arus komunikasi di dalam perusahaan mengenai budaya perusahaan kepada karyawan.

Dalam mensosialisasikan nilai-nilai inti (*core values*) di dalam sebuah organisasi tentu saja diperlukan sebuah strategi dalam sosialisasi agar dapat menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan sosialisasi tersebut. Strategi dapat berupa sebuah rumusan yang menjadi cara pandang bagi organisasi dalam mensosialisasikan budaya yang dianut kepada publiknya agar organisasi tepat dalam menentukan cara untuk mensosialisasikan budaya organisasi tersebut.

Sejalan dengan definisi yang dinyatakan oleh Poerwanto (2008:156) dalam bukunya “Budaya Perusahaan” bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif dan terintegrasi dengan teknik atau cara penyampaian tujuan-tujuan. Maka dari definisi-definisi yang telah dikemukakan tersebut, strategi sosialisasi merupakan sebuah rumusan perencanaan dalam proses mengkomunikasikan budaya kepada anggota internal perusahaan, yang komprehensif dan terintegrasi dengan teknik atau cara penyampaian tujuan-tujuan perusahaan. Dalam hal ini yang ingin dikomunikasikan adalah budaya organisasi, yaitu nilai-nilai inti organisasi yang merupakan jati diri bagi organisasi.

Dalam penelitian ini strategi sosialisasi merupakan sebuah perencanaan yang disusun untuk mengelola tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini tujuan dalam sosialisasi. Tujuan dari sosialisasi dalam penelitian ini menurut Nawawi (2000:352) adalah:

- a. Mengembangkan perasaan diterima dan dipartipasi di lingkungan yang baru, tidak merasa dikucilkan, diremehkan atau diacuhkan.
- b. Menghindari kejutan budaya (*culture shock*) yang dapat menimbulkan gangguan psikologis, seperti frustasi dan stress, yang dapat mengurangi efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja.
- c. Mengatasi kesenjangan (*gap*) berupa ketidaksesuaian (*dissonance cognitive*) antara harapan pegawai/karyawan baru, dengan

kenyataan yang dihadapinya setelah bekerja dilingkungan di lingkungan organisasi non profit, yang berbeda-beda cara meresponnya.

Pada dasarnya budaya organisasi yang ada diperusahaan disosialisasikan dengan tujuan adalah untuk merubah perilaku karyawan agar sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, yaitu agar karyawan dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Namun, dalam penelitian ini, peneliti membatasi tujuan dari sosialisasi adalah pada pengetahuan karyawan saja. Dikarenakan bahwa startegi sosialisasi yang diarahkan ke internal organisasi adalah sifatnya adalah sebuah perencanaan yang dirancang untuk mengkomunikasikan nilai-nilai budaya kepada karyawan. Sehingga efek yang menjadi tujuan dari strategi sosialisasi dalam penelitian ini hanya sampai pada efek pengetahuan karyawan. Pada umumnya ketika seseorang diharapkan berubah perilakunya, maka yang pertama harus dirubah adalah pola pikir yang mengacu pada pengetahuan seseorang.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, strategi sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi karena tanpa adanya perencanaan yang baik yang dibuat melalui strategi, maka sebuah organisasi tidak dapat berhasil mencapai tujuan-tujuannya, baik di masa sekarang maupun tujuan di masa yang akan datang. Strategi dalam sosialisasi budaya organisasi dalam penelitian ini diarahkan kedalam bagi anggota organisasi. Menurut Susanto (1997:45), dalam strategi yang diarahkan ke dalam, mulai ditentukan

apakah budaya perusahaan atau organisasi ini akan banyak diindoktrinasikan oleh Manajer Puncak atau menggunakan Sistem Sel dan memanfaatkan *Core People*, sebagai ‘agen’ dan penyampai budaya perusahaan.

Langkah yang terbaik dan ideal dalam melakukan sosialisasi adalah kombinasi antara kedua hal diatas, yaitu mengandalkan manajer puncak dan menggunakan *core people*. Sehingga Susanto (1997:47) dalam buku yang berjudul “Budaya Perusahaan, Manajemen dan Persaingan Bisnis”, mengemukakan bahwa strategi sosialisasi yang disarankan dalam sosialisasi ke arah internal organisasi, yaitu *In House Campaign*. Dimana proses sosialisasi diarahkan pada seluruh anggota organisasi di dalam perusahaan, yang menyangkut semua tingkatan yang ada didalam aktivitas kerja sehari-hari. Strategi tersebut dapat memanfaatkan beberapa orang kunci dalam perusahaan, seperti :

a. Top Manager

Untuk menunjukkan komitmen *top management* terhadap kebijaksanaan ini.

b. Core People

Core People dipilih dari anggota organisasi yang memiliki antusiasme yang tinggi terhadap penerapan dari budaya perusahaan yang telah ditetapkan. *Core People* dapat dipilih dari berbagai tingkatan dalam organisasi. Selain pemimpin

puncak dalam suatu organisasi/perusahaan dikenal juga manajer yang berperan sebagai *core people*.

c. Rekan kerja

Rekan kerja yang lebih dulu bergabung, diarahkan pada anggota yang baru bergabung, yang berperan sebagai komunikator adalah rekan sekerja.

Selain itu, dalam strategi mensosialisasikan budaya organisasi dapat dilakukan melalui beberapa media. Media merupakan alat atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak. Dalam penelitian ini, yang dimaksud komunikator adalah orang-orang kunci yang diarahkan dalam sosialisasi, dan karyawan dalam hal ini adalah sebagai khalayaknya. Sehingga, dalam sosialisasi yang diarahkan kedalam organisasi dapat juga dimanfaatkan beberapa media berikut sebagai strategi sosialisasi, yaitu:

1. *Gimmick products*, dapat berupa emblem, gantungan kunci, dompet, tempat ballpoint, seragam, dan lain sebagainya yang tujuannya adalah untuk memaksa secara halus para pengguna barang-barang tersebut untuk memahami slogan yang tercantum dalam produk-produk tersebut, terutama yang dikaitkan dengan produk yang dapat dilihat oleh pihak luar perusahaan.
2. Poster, poster yang berisi slogan budaya perusahaan yang dimiliki perusahaan, ditempatkan pada sisi-sisi strategis

sehingga mudah terbaca/terlihat oleh semua anggota organisasi, tujuannya sama dengan di atas, yaitu untuk memaksa memahami secara halus. Dengan cara demikian seluruh anggota organisasi mau tidak mau harus memahami budaya perusahaan.

3. Buku pedoman, sebagai pedoman melaksanakan budaya secara ideal.

Kemudian, dalam strategi sosialisasi yang diarahkan ke internal organisasi, juga dapat digunakan beberapa metode dalam prosesnya. Metode dalam sosialisasi merupakan sebuah cara bagi organisasi dalam memperkenalkan kultur atau budaya perusahaan kepada karyawan secara komprehensif. Beberapa metode yang dapat digunakan atau dilakukan sebagai strategi dalam proses sosialisasi, antara lain yaitu (Susanto, 1997:66) :

1. Indroktinasi kepada para calon pegawai atau calon anggota
2. *Brain washing* ritual
3. kuliah dan pemutaran film tentang bagaimana seharusnya seorang karyawan perusahaan melakukan pekerjaannya dan berperilaku.
4. *On the job coaching*, juga merupakan salah satu metode yang banyak dipergunakan dalam proses sosialisasi. Metode ini dapat dilakukan oleh seorang manajer atau staf senior yang ditunjuk untuk menjadi seorang pelatih. Di dalam program *on*

the job coaching ini, adakalanya diperkenalkan pula beberapa simbol, jargon, atau bahasa (*language*) tertentu yang menjadi karakteristik dari kultur perusahaan tersebut.

Untuk mencapai tujuan dari strategi sosialisasi yang ditujukan kepada karyawan, strategi tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasional dari strategi yang telah dibuat tersebut. Sehingga dalam sebuah strategi sosialisasi dibutuhkan rencana yang rinci sebagai pedoman bagi organisasi dalam melakukan proses sosialisasi kepada karyawan. Pada penelitian ini, peneliti membatasi strategi sosialisasi sebagai sebuah rencana (*strategy as plan*), dimana strategi merupakan suatu rencana yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan peneliti ingin melihat dan meneliti bagaimana rencana atau strategi sosialisasi yang dibuat oleh perusahaan kepada karyawan, berkaitan dengan sosialisasi terhadap nilai-nilai budaya organisasi *BEST Core Values*.

2. Budaya Organisasi

Didalam setiap organisasi pasti memiliki nilai-nilai yang dianut dilingkungannya masing-masing, yang biasanya disebut sebagai budaya organisasi. Menurut Kilmann (dalam Poerwanto, 2008:15), budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang

tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak. Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi salah satunya diartikan sebagai nilai-nilai yang menjadi keyakinan dan dianut bersama didalam sebuah organisasi, yang menjadi pedoman atau aturan dalam berperilaku dilingkungan organisasi.

Sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Killman bahwa budaya organisasi salah satunya diartikan sebagai nilai-nilai, Deal & Kennedy (dalam Tika, 2006:16), mendefinisikan nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti yang ideal, sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut maka dalam penelitian ini memfokuskan budaya organisasi kepada nilai-nilai inti yang ada diperusahaan, yang digunakan sebagai pedoman berpikir dan perilaku bagi karyawan didalam organisasi.

Dalam penelitian ini, nilai inti organisasi merupakan fokus penelitian. Nilai Inti dalam organisasi disebut juga sebagai *core values* yang merupakan gambaran dari *dominant culture*. Menurut Susanto (1997:32), *core values* adalah nilai-nilai yang paling utama atau dominan yang diterima oleh seluruh anggota organisasi. Dalam sebuah organisasi nilai-nilai inti perusahaan merupakan pendukung bagi kesuksesan sebuah

perusahaan, karena nilai-nilai inti yang dianut dan diterapkan dalam perusahaan akan memberikan pedoman yang baik bagi perilaku karyawan.

Dalam sebuah organisasi nilai-nilai inti perusahaan merupakan pendukung bagi kesuksesan sebuah perusahaan, karena nilai-nilai inti yang dianut dan diterapkan dalam perusahaan akan memberikan pedoman yang baik bagi perilaku karyawan.

3. Karyawan

Dalam penelitian ini sasaran dari sosialisasi BEST *core values* adalah kepada publik internal perusahaan, yaitu karyawan. Menurut Hasibuan (2002:12), karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian). Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan adalah asset utama perusahaan yang menjadi pelaku yang aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Karena karyawan merupakan pihak yang baik secara pikiran dan tenaga melakukan pekerjaan yang ada didalam sebuah perusahaan. Menurut Hasibuan (2002:12), posisi karyawan dalam sebuah perusahaan dibedakan menjadi dua yaitu karyawan operasional dan karyawan yang berada pada posisi manajerial. Dalam penelitian ini melihat strategi sosialisasi yang dibuat oleh karyawan pada posisi manajerial yang dilakukan kepada karyawan pada posisi operasional.

G. METODOLOGI PENELITIAN

a. Metode Penelitian

Studi kasus dipilih sebagai metode dalam penelitian ini. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang digunakan untuk meneliti, menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, dan kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis (Kriyantono, 2008:65).

Dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian, periset bertujuan memberikan uraian yang lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti. Karena itu, studi kasus mempunyai ciri-ciri:

- a) Partikularistik, artinya studi kasus terfokus pada situasi, peristiwa,, program atau fenomena tertentu.
- b) Deskriptif, hasil akhir metode ini adalah deskripsi detail dari topik yang diteliti.
- c) Heuristik, metode studi kasus membantu khalayak memahami apa yang sedang diteliti. Interpretasi baru, perspektif baru, makna bar merupakan tujuan dari studi kasus.
- d) Induktif, studi kasus berangkat dari fakta-fakta di lapangan, kemudian menyimpulkan ke dalam tataran konsep atau materi.

b. Jenis penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moeloeng (2002:6) penelitian kualitatif

adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dipahami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sifat penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Nawawi & Martini (dalam 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.

c. Lokasi Penelitian

Lokasi yang digunakan oleh peneliti adalah PT. Astra International Tbk-Honda *Sales Office* Region Pusat Yogyakarta, di Jalan Magelang KM 7,2 Yogyakarta.

d. Teknik Pengumpulan Data

- 1) Data primer: pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*). Yaitu mengumpulkan data dengan cara tanya-jawab antara peneliti dengan informan sebagai objek penelitian. teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Untuk itu dipergunakan pedoman wawancara, dengan maksud agar pokok-pokok yang direncanakan

dapat tercakup seluruhnya dan agar data yang dikumpulkan tidak terlepas dari konteks permasalahan (Moleong, 1994:74).

Data yang diperoleh dari hasil wawancara akan dilakukan kepada:

- a) *Personalia & General Affairs Supervisor Honda Sales Office Yogyakarta*, sebagai *BEST Champion* dan penanggung jawab budaya (*PIC Culture*) dari sosialisasi *BEST Core Values*.
 - b) *Honda Customer Care Center (HC3) Analyst Supervisor Honda Sales Office Yogyakarta*, sebagai *BEST Agent*, serta penanggung jawab dalam salah satu program sosialisasi *BEST Core Values*, yaitu *BEST Games*.
- 2) Data Sekunder: data-data sekunder diperoleh dari data-data dokumentasi atau data-data yang ada di perusahaan. Baik berupa dokumen tertulis ataupun foto.

e. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2002:103), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori dan satuan uraian sehingga dapat ditemukan tema. Analisis data dilakukan dengan mengatur, mengurutkan mengelompokan, memberi kode, dan mengkategorikan. Analisis yang dilakuka yaitu dengan memberikan arti atas hasil wawancara dan teknik pengumpulan data yang telah dilakukan di lapangan untuk diperbandingkan antara hasil perolehan data lapangan

dengan teori. Secara lebih detail peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Data penelitian yang diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik yang sesuai seperti wawancara.

2. Reduksi Data

Merupakan proses pemilihan dan pemusatan pada data yang relevan dengan permasalahan penelitian yaitu dengan penyeleksian data-data yang berhubungan erat dengan penelitian agar fokus dan terarah yang disesuaikan dengan topik penelitian.

3. Penyajian Data

Menggambarkan fenomena atau keadaan sesuai dengan data yang telah direduksi yaitu bagaimana cara memaparkan peristiwa tersebut yang disesuaikan dengan kerangka teori yang ada serta dikombinasikan berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan.

4. Kesimpulan

Data yang diproses, kemudian ditarik kesimpulan dengan metode induktif agar diperoleh kesimpulan umum yang obyektif. Kesimpulan kemudian diverifikasi dengan cara melihat kembali pada pengumpulan data, reduksi data dan *display* data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari permasalahan yang akan diungkapkan peneliti dalam penelitian.