



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari kesamaan topik dalam subjek penelitian, dan untuk memastikan penelitian yang diteliti adalah penelitian baru, maka peneliti akan membahas dua penelitian terdahulu yang juga terkait dengan komunikasi internal dalam menanamkan budaya perusahaan kepada karyawannya.

Penelitian pertama berjudul Evaluasi Kegiatan Employee Relations Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Inna Garuda Yogyakarta (Erny Ermawati, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, 2015), yang bertujuan untuk mendeskripsikan kegiatan *employee relations* dengan objek penelitian Hotel Inna Garuda Yogyakarta yang berfokus pada evaluasi kegiatan *employee relations*.

Metode penlitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, dokumen, dan studi kepustakaan. Fokus pada penelitian ini adalah Hotel Inna Garuda Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data.

Hasil dari peneliti pertama ini adalah Hotel Inna Garuda Yogyakarta, kegiatan *employee relations* yang dibangun sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya program-program yang telah disusun dan dikembangkan oleh pihak internal hotel. Seperti banyaknya fasilitas yang mendukung, adanya klinik untuk kesehatan, selalu ada acara berkumpulnya para karyawan dan perayaan hari besar dan ultah setiap bulannya, *gathering*, senam, mading, *outbond training*, pelatihan-pelatihan, dan lain-lain. Penilaian positif dari karyawan mengenai kegiatan *employee relations* yang diterapkan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta dapat mendukung usaha peningkatan produktivitas kerja karyawan dan ternyata usia dan adanya rasa senioritas ternyata bukanlah suatu hambatan dalam menghasilkan suatu produktivitas.

Pada penelitian ini, ditemukan perbedaan pada subjek penelitian, ruang lingkup penelitian, fokus penelitian, serta tujuan penelitian. Jika pada penelitian terdahulu berfokus pada evaluasi kegiatan *employee relations*, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi komunikasi internal dalam menanamkan budaya perusahaan.

Peneliti kedua berjudul Komunikasi Organisasi Dalam Upaya Membangun Iklim *Supportiveness* (Studi Deskriptif Pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta). Penelitian ini dilakukan pada tahun 2014 oleh Widyasari Prasetyaningrum, Universitas Islam Negeri Yogyakarta.

Hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah komunikasi yang baik sesama anggota organisasi membutuhkan iklim *supportiveness* agar

setiap kegiatan di sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik. Sebelum terciptanya iklim *supportiveness* antara anggota organisasi maka dibutuhkan proses komunikasi untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik. Iklim *supportiveness* ini memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain karyawan sebagai pihak internal mempunyai pengaruh yang besar terhadap pendapatan perusahaan dan citra perusahaan itu sendiri.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komunikasi organisasi yang dijalankan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta dan mengetahui sejauh mana iklim *supportiveness* yang telah dibangun oleh karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, catatan lapangan, dan hasil dokumentasi, kemudian penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisa satu demi satu kejadian yang terjadi di tempat penelitian untuk dianalisa lebih lanjut sebagai prosedur memecahkan masalah. Sedangkan subjek penelitiannya adalah Hotel Inna Garuda Yogyakarta. Untuk menguji keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga bentuk interaksi komunikasi yang terjadi di Hotel Inna Garuda yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi publik. Adanya interaksi komunikasi organisasi yang dilakukan merupakan bentuk awal kedekatan dari karyawan yang selanjutnya akan menjadi sikap dukungan

atau *supportiveness*. Iklim *supportiveness* tersebut nampak pada peristiwa-peristiwa seperti deskripsi (interpersonal gagasan), orientasi masalah yang dilakukan saat mengambil keputusan, spontanitas dalam tindakan dan sikap, empati dalam kesediaan saling membantu dan pemberian *reward* kepada karyawan berprestasi, kesetaraan tanpa membedakan kedudukan, dan *provisionalism* dalam mempertimbangkan pendapat karyawan lainnya.

Terdapat perbedaan penelitian Widyasari Prasetyaningrum dengan peneliti lakukan, yaitu pada fokus penelitiannya. Widyasari Prasetyaningrum berfokus pada upaya membangun iklim *supportiveness*, sedangkan peneliti meneliti cakupan yang lebih luas, yakni mencakup seluruh tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan dua penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti menyajikan tabel di bawah berikut untuk membedakan penelitian yang dilakukan terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan peneliti.

TABEL 2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti Terdahulu	Judul Penelitian	Metodelogi Penelitian	Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
Erny Ermawati,	Evaluasi Kegiatan	• Penelitian menggunakan	Konsep <i>internal relations</i> dan	• Hotel Inna Garuda

Universitas Pembangun an Nasional “Veteran” Yogyakarta , 2015	Employee Relations Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Inna Garuda Yogyakarta	studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif. • Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, dokumen, dan studi kepustakaan. • Subjek penelitian ini adalah Hotel Inna Garuda Yogyakarta. • Keabsahan data yang digunakan penelitian ini adalah	<i>employee relations</i> dan dihubungkan dengan teori hubungan manusia Elton Mayo.	Yogyakarta, kegiatan <i>employee relations</i> yang dibangun sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya program-program yang telah disusun dan dikembangkan oleh pihak internal hotel. • Seperti banyaknya fasilitas yang mendukung, adanya klinik untuk kesehatan, selalu ada acara
--	---	--	---	--

		triangulasi sumber data.		berkumpulnya para karyawan dan perayaan hari besar dan ultah setiap bulannya, <i>gathering</i>, senam, mading, <i>outbond training</i>, pelatihan-pelatihan, dan lain-lain. • Penilaian positif dari karyawan mengenai kegiatan <i>employee relations</i> yang diterapkan di Hotel Inna Garuda
--	--	-----------------------------	--	---

				Yogyakarta dapat mendukung usaha peningkatan produktivitas kerja karyawan dan ternyata usia dan adanya rasa senioritas ternyata bukanlah suatu hambatan dalam menghasilkan suatu produktivitas.
Widyasari Prasetyanin grum, Universitas Islam Negri	Komunikasi Organisasi Dalam Upaya Membangun Iklim <i>Supportivenes</i>	• Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.	Konsep yang digunakan adalah Iklim <i>supportivtness</i> menurut Gibb.	• Tiga bentuk interaksi komunikasi yang terjadi yaitu komunikasi

Yogyakarta , 2014	s (Studi Deskriptif Pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta)	• Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, catatan lapangan, dan hasil dokumentasi, menganalisa satu demi satu kejadian yang terjadi di tempat penelitian. • Subjek penelitiannya adalah Hotel Inna Garuda Yogyakarta. • Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.		interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi publik. • Iklim <i>supportiveness</i> tersebut nampak pada peristiwa-peristiwa seperti deskripsi (interpersonal gagasan), orientasi masalah yang dilakukan saat mengambil keputusan, spontanitas dalam tindakan dan sikap,
----------------------	--	---	--	--

				empati dalam kesediaan saling membantu dan pemberian <i>reward</i> kepada karyawan berprestasi, kesetaraan tanpa membedakan kedudukan, dan provisionalism dalam mempertimbangkan pendapat karyawan lainnya.
Serlinia Dewi, Universitas Multimedia	Strategi Komunikasi Internal Relations FIF Group 2015	• Pendekatan kualitatif deskriptif. • Teknik pengumpulan	Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah Research,	Program penanaman budaya perusahaan disebut <i>culture day</i>, yaitu fokus kepada

Nusantara, 2016	dalam Menanamkan Budaya Perusahaan	data dibagi menjadi primer yaitu dengan wawancara mendalam, dan sekunder dengan studi pustaka. • Subjek dalam penelitian ini adalah FIF Group. • Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber.	Objective, Programming, dan Evaluation (ROPE) oleh Jerry A. Hendrix & Darell C. Hayes.	upaya dalam penanaman nilai perusahaan dalam setiap diri karyawan FIF Group secara berkala dan berkelanjutan, dilakukan setiap hari Senin di awal bulan. Yang didukung dengan media internal untuk mengkomunikasikan annya seperti <i>pamphlet</i> , poster, dan <i>bulletin</i> Astra.
--------------------	---	--	--	--

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Komunikasi Organisasi

Keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi merupakan aspek penting bagi pencapaian sasaran atau tujuan organisasi tersebut. Keberhasilan komunikasi yang tercermin dalam efektivitas dan efisiensinya merupakan alat perekat organisasi, yang juga mempengaruhi nama baik (*goodwill*) organisasi yang bersangkutan.

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan proses komunikasi. Proses komunikasi memungkinkan anggota organisasi bertukar informasi dengan menggunakan suatu bahasa atau simbol-simbol yang biasa (umum) digunakan. Di samping itu, melalui proses komunikasi tersebut akan diperoleh suatu hasil yang sangat berarti.

Meskipun semua organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak dalam mencapai tujuannya, pendekatan yang digunakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dapat bervariasi atau berbeda-beda. Bagi perusahaan berskala kecil yang hanya memiliki beberapa karyawan, penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada karyawannya. Lain halnya dengan perusahaan besar yang memiliki ratusan bahkan ribuan karyawan, penyampaian informasi kepada mereka merupakan suatu pekerjaan yang rumit.

Fungsi komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Ruben dan Stewart (2006, h.296), mendefinisikan tujuan yang akan dicapai organisasi, menggambarkan peran dan tanggung jawab dari setiap anggota organisasi, mengkoordinasikan operasi organisasi, membentuk

jaringan informasi untuk memudahkan setiap anggota, serta mengembangkan budaya dan iklim organisasi, yang akan menjadi tautan dari setiap anggota organisasi.

Budaya organisasi biasanya disebut dengan artefak budaya yang menggambarkan mengenai apa kebutuhan kita dan ketidaknyamanan dengan segala yang ambigu. Budaya organisasi juga dijelaskan sebagai cara mengubah organisasi mengenai kebiasaan serta merubah sistem dengan para pekerjanya. (Jablin, 2001, h.292).

Terdapat lima asumsi dasar mengenai budaya organisasi (Jablin, 2001, h.295):

1. Perspektif komunikasi memiliki banyak makna. Hal ini juga menyatakan bahwa karakter simbolik dari bahasa dan makna budaya adalah percakapan sehari-hari, pola secara tekstual, dan bahasa nonverbal.
2. Setiap komunikasi merupakan bentuk budaya, dengan bahasa yang digunakan sejak dahulu.
3. Pola interaksi dengan organisasi, seperti etnisitas, sistem kekeluargaan dan media yang digunakan dalam gagasan budaya organisasi.
4. Penelitian mengenai komunikasi dapat berupa cerita atau sesuatu yang impresionistik dan konfesional.

5. Pekerja yang konsen dengan budaya tertarik kepada informasi untuk membentuk kembali keberadaan perusahaan dan meluncurkan alternatif perusahaan yang baru.

Menurut Smircich dan Calas (1987) dalam Jablin (2001, h.296), budaya organisasi memuat tiga dimensi yaitu *paradigm*, *interest*, dan *themes*. Hal ini juga berkaitan dengan tiga sistem simbol komunikasi budaya organisasi yaitu *symbol as persons*, *symbol as speaking*, dan *epitomizing symbol*. Analisis budaya bukan hanya mengenai simbol, tetapi juga meliputi sistem dalam simbol yang secara bersamaan akan membuat pemahaman situasi kerja. (Jablin, 2001, h.297).

Budaya juga dapat ditafsirkan melalui teks, kritik, identitas (seperti manajemen komperatif atau identitas diri), iklim, dan efektifitas. (Jablin, 2001, h.299). Implikasi dalam riset komunikasi adalah bahwa kita harus melebarkan pandangan kita dalam mempelajari budaya berorganisasi dan untuk tidak berasumsi bahwa alasan-alasan dari perilaku berorganisasi merupakan penemuan terbaik di dalam atau bahkan di dekat organisasi tersebut. (Jablin, 2001, h.316).

Pada dasarnya komunikasi yang baik akan menghasilkan sebuah hasil yang baik juga. Seluruh aktivitas yang dilakukan sebuah organisasi baru dapat tercapai tujuannya jika seluruh anggota organisasi memiliki hubungan yang baik dan tidak ada perselisihan di dalamnya. Sehingga hubungan yang baik harus dibina dan dijaga. Memperbaiki organisasi

yang sedang mengalami kendala berarti memperbaiki kendala komunikasinya yang terganggu juga.

Komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai peranan yang penting di mana individu mendapatkan informasi, memberi kepastian, mempersuasi, dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga komunikasi harus dibina dengan maksimal dan menghasilkan hasil yang maksimal juga.

2.2.2. Public Relations

PR atau *Public Relations* atau biasa dikenal dengan Hubungan Masyarakat, masih merupakan bidang yang terbilang baru di Indonesia. Istilah *Public Relations* mengandung arti hubungan dengan publik. Pengertian publik, yaitu sekelompok orang yang menaruh perhatian pada suatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama pula. (Suhandang, 2012, h.30). Sehubungan dengan maksud istilah *Public Relations*, kata *Public* di artikan publik yang bermakna himpunan atau sekumpulan orang-orang dan lembaga atau organisasi yang berkepentingan serta berada di sekitar badan atau perusahaan di mana organisasi itu berada. Sudah mencakup mereka yang ada di dalam dan di luar perusahaan. (Suhandang, 2012, h.30).

Istilah *Relations* menurut Webster, 1956, dalam buku Studi dan Penerapan PR menjelaskan mengenai bentuk suatu pertalian relasi atau menjalin hubungan satu sama lain. Istilah tersebut mengandung arti

kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh lembaga PR untuk menciptakan hubungan relasi antara perusahaan atau organisasi terkait dengan publiknya (Suhandang, 2012, h.34).

Menurut J.C. Seidel, seorang *Public Relations Director* pada *Division of Housing* di New York, dalam buku *Studi dan Penerapan PR* (Suhandang, 2012, h.44):

“Public relations is the continuing process by which management endeavors to obtain goodwill and understanding of its customers, its employees and the public at large, inwardly through self-analysis and correction, outwardly through all means of expression.”

Secara bebas dapat diartikan bahwa PR adalah proses yang berkelanjutan dari usaha manajemen untuk memperoleh jasa baik dan pengertian dari pelanggannya, pegawai-pegawainya, dan publik pada umumnya, ke dalam mengadakan analisa dan koreksi (perbaikan-perbaikan) terhadap diri sendiri, ke luar mengadakan pertanyaan-pertanyaan yang berarti (Suhandang, 2012, h.44).

Menurut Ruslan (2010, h.23), ruang lingkup tugas PR dalam sebuah organisasi antara lain adalah membina hubungan ke dalam (*internal public*) dan membina hubungan keluar (*external public*). Internal publik, merupakan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan karyawan dan pemegang saham. Hubungan internal diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik internal, dengan hubungan yang

harmonis antara pihak diharapkan juga tercipta iklim kerja yang baik. Dengan begitu kegiatan operasional perusahaan juga akan berjalan dengan lancar. Sedangkan eksternal publik merupakan hubungan yang dijalin perusahaan dengan pelanggan, khalayak sekitar, instansi pemerintah, pers, dan kelompok lain di luar perusahaan. Sesuai dengan pernyataan konteks di atas, terdapat hubungan-hubungan :

1. Hubungan dengan publik internal

- a. Hubungan dengan karyawan

Merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari dalam lingkungan kerja.

- b. Hubungan dengan pemegang saham

Merupakan salah satu hubungan yang penting, karena modal merupakan hal yang sangat mempengaruhi maju mundurnya perusahaan.

2. Hubungan dengan publik eksternal

- a. Hubungan dengan pelanggan

Perusahaan akan terbilang sukses jika meningkatkan jumlah pelanggannya yang melakukan pembelian berulang kali. Pelanggan harus selalu dijaga perhatiannya dan jangan sampai berpindah ke pesaing.

- b. Hubungan dengan khalayak sekitar

Merupakan hubungan yang dijalin perusahaan dengan masyarakat sekitar perusahaan yang berfungsi untuk meningkatkan citra positif perusahaan.

c. Hubungan dengan pemerintah

Merupakan hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan pemerintah di sekitar perusahaan, hal ini sangat berguna untuk menjalin kerjasama dan meningkatkan citra positif dari perusahaan.

d. Hubungan dengan pers

Merupakan hubungan yang terjalin dengan baik antara perusahaan dengan media massa akan memperlancar kegiatan publisitas.

Dalam kegiatannya PR memiliki fungsi utama dalam perusahaan yaitu, melaksanakan upaya-upaya untuk menumbuhkan, memelihara, dan membangun citra perusahaan. Cutlip & Center, serta Canfield (Ruslan, 2010, h.19) dalam buku Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi, merumuskan lima fungsi PR yaitu :

1. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama (fungsi melekat pada manajemen organisasi).
2. Membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran baik internal ataupun eksternal.

3. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
4. Melayani kepentingan publiknya dan memberikan saran kepada pemimpin manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi, demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Alvie Smith, *director of corporate communications* di General Motor dalam buku *Effective Public Relations* (Cutlip, 2009, h.232) mengenai dua fungsi dari PR dalam manajemen :

1. Sebagai nilai dalam saling pengertian, tim kerja, dan komitmen dari karyawan dalam mencapai hasil. Aspek positif perilaku karyawan merupakan *influence* yang efektif, dan sebagai “penyambung lidah” komunikasi dengan pihak luar organisasi.
2. Dibutuhkan untuk membangun jaringan komunikasi yang kuat, yang akan membuat setiap pemimpin pada setiap level dapat berkomunikasi efektif dengan karyawannya. Lebih dari sekedar menginformasikan tugas pekerjaan dan harus mengikutsertakan kunci bisnis dan isu publik yang akan mempengaruhi organisasi.

2.2.3. Komunikasi Internal

Komunikasi internal mencakup segala kegiatan dan aktivitas komunikasi yang berada di dalam sebuah organisasi. Komunikasi

internal ini dilakukan oleh siapapun yang merupakan anggota organisasi, seperti *public relations*.

Untuk dapat mencapai tujuannya, perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat bekerjasama dan berkoordinasi satu sama lain. Seluruh karyawan memiliki tugas untuk mewujudkan visi perusahaan, hal ini akan sulit terwujud jika tidak ada kesamaan persepsi terhadap nilai dan kepercayaan. Mengatur sekian banyak karyawan bukanlah hal yang mudah. Latar belakang karyawan yang berbeda menuntut perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang juga berbeda-beda agar karyawan memiliki motivasi kerja dan perusahaan dapat mencapai tujuannya. Untuk itu, fungsi komunikasi internal hadir guna membina hubungan antara perusahaan dengan karyawannya secara keseluruhan. Secara sederhana komunikasi internal berarti seluruh aktivitas komunikasi dengan karyawan di dalam perusahaan. Paul Argenti (2009, h.60) mengatakan :

Internal communication is a collaborative effort between the corporate communication and human resources departments, as it covers topics from employees benefit packages to the company's strategic objectives.

(Komunikasi internal adalah upaya kolaborasi antara komunikasi dan sumber daya manusia departemen perusahaan, karena mencakup topik dari karyawan manfaat paket untuk tujuan strategis perusahaan)

Banyak perusahaan serta level manajemen yang menganggap komunikasi internal hanya sebagai proses penyampaian pesan pada karyawan, tanpa memperhatikan proses serta sisi penting dari konten yang disampaikan. Komunikasi internal yang tepat dapat memberikan motivasi, informasi serta menempatkan karyawan menjadi salah satu pendukung strategi dan cita-cita perusahaan. Komunikasi internal memerlukan keterlibatan manajemen puncak dalam segala aktivitas. Hal ini dikarenakan manajemen puncak merupakan visioner serta “*culture carrier*” dalam sebuah perusahaan. Kehadiran manajemen puncak secara fisik dan berinteraksi langsung dengan karyawan merupakan awalan yang baik. Dengan begitu, manajemen dapat bekerjasama dengan praktisi komunikasi internal dalam memastikan pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan telah diterima dengan tepat oleh para karyawan.

Dalam pelaksanaannya, Van Riel (2007, h.188) menyebutkan komunikasi internal memiliki empat peran penting yang harus dijalankan, antara lain :

1. *Efficiency*, yakni komunikasi internal digunakan terutama untuk menyebarkan informasi mengenai aktivitas perusahaan;
2. *Shared meaning*, yakni komunikasi internal digunakan untuk membangun kesepahaman yang sama di antara karyawan mengenai tujuan-tujuan perusahaan;
3. *Connectivity*, yakni komunikasi internal kerap kali digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara kegiatan perusahaan dan orang-orang di dalamnya;

4. *Satisfaction*, yakni komunikasi internal digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui perusahaan.

Produk komunikasi internal yang paling utama adalah tujuan perusahaan, di mana setiap karyawan perusahaan harus memahami dan mengetahui tentang tujuan perusahaan, dengan begitu tujuan perusahaan dapat dicapai bersama. Keberhasilan dari komunikasi internal yang efektif dapat dilihat dari bagaimana karyawan memahami tujuan perusahaan.

Paul Argenti (2009, h.188) memaparkan langkah-langkah dalam menciptakan program komunikasi internal yang efektif sebagai berikut:

1. *Communicate up and down*, program komunikasi internal akan berjalan dengan efektif apabila level manajemen tidak mengisolasi dirinya dengan mendengarkan pendapat karyawan-karyawan di level bawah. Melainkan dengan membangun lingkungan komunikasi dua arah, dimana level manajemen berdialog dengan karyawannya.
2. *Make time for face to face meeting*, Untuk memastikan setiap karyawan memiliki akses langsung dengan level manajemen, maka perusahaan dapat menyelenggarakan pertemuan tatap muka secara langsung. Dalam pertemuan ini, level manajemen dapat menyampaikan pencapaian, progress dan rencana kerja perusahaan. Perlu diperhatikan pula agar setiap karyawan memiliki kesempatan untuk bertanya kepada level manajemen dalam forum terbuka ini.

3. *Communicate online*, sementara pertemuan tatap muka adalah salah satu metode komunikasi yang penting dengan karyawan, kini perusahaan dapat berkomunikasi secara online melalui internet. Dengan saluran baru ini, perusahaan dapat menjangkau seluruh karyawan dan pesan-pesan penting dapat tersampaikan lebih cepat.
4. *Create employee oriented publications*, selain berkomunikasi online, bentuk lain dari information sharing dalam perusahaan adalah medium cetak. Medium cetak merupakan saluran penting terutama bagi karyawan yang tidak memiliki akses dengan intranet. Perlu diperhatikan oleh fungsi komunikasi internal untuk membuat medium cetak yang berorientasi pada karyawan.
5. *Communicate visually*, seiring berjalannya waktu, orientasi karyawan dalam mengkonsumsi informasi lebih condong pada media berbentuk visual. Maka dari itu banyak perusahaan yang mengembangkan cara berkomunikasi dengan karyawan melalui media visual seperti intranet dan televisi.
6. *Focus on internal branding*, internal branding juga penting bagi perusahaan dalam membangun moral karyawan dan menciptakan lingkungan kerja di mana para karyawan merasa terlibat di dalamnya.
7. *Consider the company grapevine*, selain melalui jalur formal, komunikasi internal tidak bisa mengabaikan jalur komunikasi informal. Banyak karyawan yang mengandalkan dan

mempercayai informasi yang berasal dari selentingan, dikarenakan tidak menerima cukup informasi yang bersifat formal dan resmi dari perusahaan.

Setelah dijabarkannya poin-poin terkait dengan komunikasi internal, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi internal merupakan sarana bagi perusahaan untuk mengelola dan menjalankan komunikasi dengan seluruh karyawan. Kegiatan komunikasi internal dilakukan dengan tujuan untuk memaksimalkan identifikasi atau pengenalan karyawan terhadap perusahaannya. Komunikasi internal yang baik adalah yang bisa menerapkan komunikasi dua arah dibandingkan komunikasi satu arah yang hanya berisi instruksi.

Kunci dari kesuksesan perusahaan adalah karyawan. Sebelum perusahaan menjalin hubungan dengan pelanggan, investor, dan pihak di luar organisasi lainnya, perusahaan harus menjalin hubungan terlebih dahulu dengan karyawan. Perusahaan dapat menyebut karyawan sebagai publik yang nomor satu, atau asset penting perusahaan, dan perusahaan juga mencoba untuk membuat budaya perusahaan yang menarik sehingga membuat pekerja tetap produktif. Ini merupakan bagian dari praktek *public relations* yaitu *internal relations*.

2.2.4. Strategi Public Relations

Public Relations dilakukan di dalam organisasi meliputi komunikasi *employee relations* antara management organisasi dan anggotanya.

Research, objectives, programming, dan evaluation oleh Jerry A. Hendrix & Darrell C. Hayes (Hendrix & Darrell, 2010), digunakan sebagai alat untuk memecahkan masalah *employee relations*. Manajemen organisasi yang baik seringkali diukur dengan kualitas komunikasi organisasinya.

a. *RESEARCH*

Research penelitian umumnya berkaitan dengan satu atau lebih dari hal berikut: mengembangkan dan menguji hipotesis; generalisasi dari satu atau lebih studi, dalam menetapkan standar apa yang baik dalam praktik; mengeksplorasi ide-ide baru; membangun narasi besar dan cerita yang menjelaskan fenomena yang mendasari; dan memberikan kontribusi untuk pengembangan dan penyempurnaan dari teori sistem sosial yang lebih luas (Smith dan Hitt, 2005).

Berbagai riset strategi dan taktik sudah berjalan di dalam bisnis dan manajemen, yang menunjukkan perubahan awal untuk dikembangkan dengan tujuannya berbeda. Berikut ini beberapa bentuk yang dapat digunakan dalam melakukan riset (Hargie, 2009, h.409):

1. *Action research*

Dalam hal ini, data yang dikumpulkan mengenai sistem, dan hasilnya dimasukkan kembali ke dalam sistem, contohnya seperti pengolahan variabel respon. Penekanan utama dari riset ini

adalah menginformasikan tindakan dan transformasi dalam peraturan organisasi di mana riset ini berlangsung.

2. *Case studies*

Ini merupakan istilah umum untuk pendekatan yang melihat kejadian tertentu di kehidupan nyata, yang pada akhirnya akan digeneralisasikan untuk temuan yang lebih besar.

3. *Focus group*

Fungsi dari *focus group* lebih kepada ungkapan makna dan interpretasi individu, yang menjadi menarik karena lebih dari sekedar perdebatan, tetapi digunakan untuk mengeksplorasi sifat dan pendapat dari individu.

4. *In-depth interviews*

Pendekatan ini berupaya mengambil banyak bukti dari informan. Riset ini memperhatikan makna dari sebuah komunikasi lebih dalam, atau melalui nilai-nilai yang mendukung perilaku mereka.

5. *Large scale surveys*

Kuesioner audit dapat digunakan untuk mengevaluasi praktik di sebuah organisasi. Biasanya survei skala besar membutuhkan responden untuk mengisi kuesioner di mana berbagai konstruksi seperti kepribadian, tingkat stres, dan kepuasan komunikasi dapat diukur.

6. *Participant observer approach*

Dalam hal ini, peneliti bergabung dengan sekelompok individu untuk diskusi dan terlibat dalam kegiatan mereka, tetapi tetap

mempertahankan peran pengamat. Dengan mengamati tindakan orang serta kata-kata mereka, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih luas daripada yang diperoleh dari metode lain.

Research untuk *employee relations* berfokus pada *client research*, mempelajari alasan untuk berkomunikasi, dan mengidentifikasi *employee audience* untuk menjadi target dari komunikasi.

- *Client Research*

Client research untuk *employee relations* berfokus pada informasi mengenai anggota organisasi. Apa yang menjadi ukuran dan lingkungan tenaga kerja? Apa reputasi yang akan organisasi sampaikan kepada tenaga kerja? Bagaimana kepuasan karyawan? Bentuk khusus komunikasi apa yang digunakan? Seberapa kredibel dan efektif komunikasi organisasi internal?

Apakah ada program *employee relations* di organisasi yang dilakukan di masa lalu? Apa kekuatan, kelemahan, kesempatan dalam mengenai tenaga kerja? Pertanyaan ini dapat menjadi acuan dalam melakukan persiapan *research* untuk program *employee relations*.

- *Opportunity or Problem Research*

Poin kedua dalam *research* adalah alasan untuk melakukan program *employee relations*. Apakah program baru dirasa perlu?

Kebanyakan organisasi mempunyai media komunikasi internal yang sudah digunakan untuk memberikan informasi, jadi hal ini harus dijawab dengan hati-hati karena untuk memastikan kebenaran mengenai pengeluaran yang dibutuhkan untuk sebuah program. Program akan reaktif – dalam merespon permasalahan yang telah muncul dalam *employee relations*, atau menjadi proaktif – mengambil keuntungan dari kesempatan untuk meningkatkan *employee relations*?

Survei mengenai attitude karyawan mengungkapkan berbagai macam isu, termasuk rendahnya tingkat kepuasan dan moral, kebencian pada lingkungan fisik, dan atau frustrasi pada aturan internal. Hasil survei menunjukkan kebutuhan yang kuat untuk program *employee relations* yang reaktif.

- *Audience Research*

Akhir dari *research* yang tepat adalah mengenai *employee audience* untuk menjadi target komunikasi. Audience dapat diidentifikasi dengan istilah berikut :

Management

Upper-level administrator

Mid-level administrator

Lower-level administrator

Nonmanagement (staff)

Specialist

Clerical personnel

Executive assistant

Uniformed personnel

Equipment operators

Drivers

Security personnel

Other uniformed personnel

Union representatives

Other Nonmanagement Personnel

Research yang efektif mengenai employee relations adalah membangun saling pengertian dengan anggota client, kesempatan atau masalah yang menyajikan alasan untuk komunikasi dengan

tenaga kerja, dan identifikasi spesifik mengenai *employee audience* untuk dijadikan target dalam komunikasi.

b. *OBJECTIVE*

Tujuan untuk *employee relations* meliputi dua kategori khusus yaitu *impact* dan *output*. Tujuan *employee relations* lebih spesifik dan menggunakan kualitatif untuk teknik pengukurannya.

- *Impact Objectives*

Impact dari tujuan *employee relations* meliputi informasi karyawan atau modifikasi *attitude* atau *behaviors* mereka.

Beberapa tipe impek objektif :

1. Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan yang signifikan mengenai aturan organisasi, aktifitas, dan pengembangannya.
2. Untuk meningkatkan *attitude* karyawan yang menguntungkan menuju program organisasi yang baru.
3. Untuk mencapai lebih besar perilaku karyawan yang diinginkan dari manajemen.
4. Untuk membuat kekuatan organisasi pada karyawan untuk menjadi *spokepersons* dalam komunitas.
5. Untuk menerima lebih banyak umpan balik karyawan dari komunikasi organisasi.

Perilaku, informasi, dan sikap mempunyai impact tujuan yang bisa digunakan dan dikombinasikan dengan *public relations plan* lainnya. Memilih tujuan harus hati-hati tergantung tujuan akhir sebuah program.

- *Output Objectives*

Output objectives dalam *employee relations* merupakan upaya yang dilakukan praktisi untuk mencapai hasil seperti yang diinginkan sebagai pengakuan dari karyawan. Beberapa contohnya :

1. Mengenali prestasi karyawan dan kontribusinya (80%) komunikasi karyawan (setahun berlangsung).
2. Untuk mempersiapkan dan mendistribusikan komunikasi karyawan setiap minggunya.
3. Untuk membentuk jadwal komunikasi antar pribadi antara manajemen dan kelompok karyawan tertentu setiap bulannya.

c. *PROGRAMMING*

Programming untuk *employee relations* harus mencakup rencana mengenai tema dan pesan, aksi atau *special event*, media yang terkontrol ataupun tidak terkontrol, dan pelaksanaan, menggunakan komunikasi yang efektif.

- *Theme and Message*

Tema dan pesan untuk *employee relations* tergantung dari alasan untuk melakukan sebuah kampanye atau program. Kedua elemen tersebut harus mengikuti kesempatan atau permasalahan keuangan untuk melakukan sebuah program. Itu berarti, tema dan pesan biasanya mengikuti permasalahan dari perusahaan dan pilihan jalan keluar untuk masalah tersebut. Sebagai contoh, seorang praktisi bekerja untuk perusahaan yang bergerak fasilitas dan gedung kantor yang baru dapat memuat brosur dengan judul “*A Company on the Move*”.

- *Action(s) or Special Event(s)*

Action dan *special event* yang digunakan dalam program *employee relations* meliputi :

1. Seminar Training
2. Program Spesial dalam Keamanan atau Teknologi Baru
3. *Open House* untuk karyawan serta keluarganya
4. Partisipasi, perayaan dan masalah sosial lainnya
5. *Special event* lainnya untuk karyawan terkait perkembangan organisasi

- *Uncontrolled and Controlled Media*

Menggunakan media yang tidak terkendali dalam *employee relations* biasanya terbatas untuk mengirimkan *news release* atau

pemberitahuan mengenai prestasi karyawan untuk massa yang berada di luar organisasi dan media khusus sebagai jaminan. Kenyataannya, *media relations* ini, bukan *employee relations*, namun sering dianggap bagian dari program *employee relations*, sebagai laporan berita sering dirasakan oleh karyawan sebagai sumber paling kredibel dari berbagai informasi mengenai organisasi. Media kontrol, disisi lain digunakan untuk program *employee relations*. Media kontrol yang sering digunakan ialah email, voice mail, website, memoranda. Juga digunakannya majalah internal, koran, dan news letter yang ditujukan kepada karyawan dalam organisasi. Publikasi ini sangat professional dan kreatif dalam penulisan maupun design.

Sebagai tambahan dari bentuk media yang digunakan dalam program *employee relations* ialah :

1. Papan *bulletin*
2. Telepon *hotline/ newline*
3. TV/ Radio internal
4. Eksekutif blog
5. *Meeting*
6. Telekonfrens
7. Presentasi audio visual
8. Buklet, *pamphlet*, brosur
9. *Display* dan eksibit

Kegunaan dari media dalam *employee relations* berbeda bentuknya dengan media yang digunakan dalam *public relations*.

- *Effective communications*

Prinsip dari komunikasi efektif secara visual sama dengan *employee relations* yang juga sebagai bentuk lain dari *public relations*, meskipun komunikasinya dua arah dan audiencenya terbebani. *Spesial event* menjadi pilihan yang tepat dalam *employee relations*.

d. *EVALUATION*

Impact dan *output* objektif dalam *employee relations* bisa di evaluasi menggunakan *tools* pengukuran yang sama dengan yang dipakai untuk mengevaluasi *public relations*. Sebagai tambahannya, berbagai teknik *research* dikembangkan untuk digunakan dalam komunikasi organisasi internal. Survei lebih sering digunakan dalam studi kasus. Survei sebagai pengukuran kuantitatif dalam mengukur objektif. Objektif juga dapat dinilai melalui publisitas dan partisipasi karyawan di dalam program tersebut.

Terdapat enam kategori utama untuk mengelompokkan pertanyaan untuk membantu evaluasi, seperti berikut ini (Hargie, 2009, h.412):

1. *Homophly studies*

Untuk mengetahui sejauh mana fenomena berkaitan dengan komunikasi, pertanyaannya mencakup tentang :

- Apakah terdapat kesamaan sumber dan penerimaan pesan?
- Akankah komunikasi dapat diprediksi oleh kesamaan?
- Apakah kelompok yang sangat kohesif atau kurang kohesif membutuhkan *input* informasi yang tinggi?

2. *Apprehension studies*

Hal ini mencakup kecemasan para pekerja, atau bisnis yang dijalankan. Pertanyaannya mencakup :

- Apakah rasa ketakutan mempengaruhi kualitas dan interaksi dalam melakukan komunikasi?
- Bisakah kecemasan mengenai komunikasi dihilangkan melalui proses audit atau evaluasi?
- Sejauh mana tingkat kecemasan tersebut?
- Kekhawatiran apa yang ditakutkan dalam komunikasi?
- Adakah hubungan antara kecemasan komunikasi dengan kekompakan kelompok?

3. *Credibility studies*

Ini membahas mengenai kredibilitas dengan kualitas komunikasi.

Seperti :

- Apakah sumber dengan kredibilitas tinggi menghasilkan kepuasan komunikasi yang lebih besar?
- Apa hubungan antara kepercayaan interpersonal dengan kualitas aliran komunikasi?

- Apa yang menentukan kredibilitas, yang memiliki keterbatasan informasi mengenai sumber yang mereka hadapi?

4. *Contingency theory studies*

Ini mengeksplorasi sejauh mana komunikasi yang efektif menggunakan variabel seperti usia, jenis kelamin, suku, status, dan pekerjaan. Pertanyaannya seperti:

- Apakah salah satu variabel di atas berpengaruh kepada tingkat kepuasan dalam komunikasi?
- Apakah budaya yang berbeda memiliki tingkat komunikasi yang berbeda?
- Bisakah budaya organisasi dimanipulasi untuk keakuratan komunikasi kepada atasan? Atau apakah pada dasarnya hal tersebut sulit?
- Apakah tingkat keterampilan komunikasi di organisasi mempengaruhi tingkat kepuasan dalam berkomunikasi?

5. *Network studies*

Ini mengeksplorasi hubungan antara afiliasi kelompok dengan kemampuan orang untuk berkomunikasi. Seperti:

- Sejauh mana informasi dapat dikomunikasikan?
- Melalui saluran apa dan dengan efek apa komunikasi tersebut dilakukan?
- Apakah orang-orang yang terisolasi memiliki kesulitan komunikasi?

- Apakah identifikasi kuat dengan pihak tertentu dapat meningkatkan atau mengurangi loyalitas perusahaan?

2.2.5. Budaya Organisasi

Komunikasi dan *public relations* berperan dalam membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi. Manajemen sumber daya manusia budaya organisasi dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Edgar H. Schein (Nurjaman&Umam, 2012, h. 152) menjelaskan budaya adalah suatu pola dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. (Nurjaman&Umam, 2012, h. 152).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara terus-menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, motivasi, pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan. (Nurjaman&Umam, 2012, h. 152).

Schein dalam buku Komunikasi Organisasi (Muhammad, 2009, h.23) menggambarkan budaya perusahaan ke dalam tiga bentuk:

1. Artefak merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya perusahaan. karyawan sering tidak menyadari adanya artefak, tetapi orang di luar perusahaan dapat mengamatinya dengan jelas.
2. Nilai-nilai, semua pembelajaran perusahaan merefleksikan nilai-nilai kepada para anggotanya, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang ada. Jika karyawan menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai.
3. Asumsi dasar, jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat digunakan dan menghasilkan buah yang efektif secara berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai hal yang paling valid. Asumsi dasar adalah solusi yang paling dipercaya, sama halnya dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu permasalahan dalam perusahaan.

Dalam proses pengembangannya, budaya perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*), gaya perusahaan (*corporate style*), dan jati diri perusahaan (*corporate identity*).

Kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*) ditunjang oleh filosofi perusahaan, serangkaian nilai yang menjelaskan hubungan perusahaan dengan pelanggan, cara karyawan berhubungan, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Sedangkan, jati diri perusahaan (*corporate identity*) ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan, dan apa yang ditonjolkan oleh perusahaan itu. Gaya perusahaan (*corporate style*) ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM, dan masyarakat perusahaan (*corporate community*) atau penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

Jadi pada dasarnya budaya perusahaan adalah aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut.

Selain itu dapat dikatakan juga bahwa budaya perusahaan adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran, tindakan, pembicaraan, yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Agar pegawai tetap menjadi lebih menyenangkan, budaya perusahaan harus bersifat dinamis, artinya budaya perusahaan harus terbuka, adaptif, dan siap berubah sesuai yang terjadi di lingkungan intern ataupun ekstern perusahaan.

Penelitian ini membahas strategi komunikasi internal FIF Group dalam penguatan budaya perusahaan. Berdasarkan pemaparan singkat di atas, maka budaya perusahaan dibuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan FIF Group. FIF Group berupaya agar setiap karyawan dari berbagai lini dapat menghayati budaya perusahaan secara sempurna dengan menerapkan empat nilai yang terkandung didalamnya, yakni *teamwork*, *excellent*, *achievement*, *moving forward* (TEAM). Agar budaya tersebut sungguh-sungguh dapat terealisasi dan memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan, maka perlu dijalankan strategi komunikasi internal yang baik. Hal ini dilakukan agar setiap nilai baik yang terkandung dalam budaya tersebut dapat terinternalisasi dalam setiap diri karyawan FIF Group.

UMN

2.3. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.3. KERANGKA PEMIKIRAN

