

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam sebuah perusahaan dan instansi atau organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor penting keberhasilan perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Maka, setiap organisasi memiliki sebuah budaya organisasi yang dapat digunakan sebagai pedoman atau nilai-nilai perusahaan yang harus dipahami oleh setiap anggotanya dan budaya organisasi ini tentunya berbeda-beda antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Ernawan (dalam Yuis, 2015:676) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Mengutamakan kualitas Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuannya, bisnis perhotelan pun rasanya tak luput dari pentingnya memiliki budaya organisasi demi tercapainya kenyamanan dari para tamu yang menggunakan jasa perhotelan tersebut, mengingat bisnis-bisnis akomodasi perhotelan di Indonesia semakin meningkat setiap tahunnya. Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Nomor PM 53/HM.001/MPEK/2013 (dalam Susepti, 2017:29) yang dimaksud hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan

memperoleh keuntungan. Berdasarkan data dari Persatuan Hotel dan Restaurant Indonesia (PHRI) 2017 tercatat ada 2.300 hotel berbintang di Indonesia dengan total 2.900 kamar, sedangkan menurut data dari Badan Pusat Statistika menyebut ada 16.000 hotel non-bintang di seluruh Indonesia dengan total 285.000 kamar (Republika, 2018).

Budaya organisasi yang ada di perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan dan mampu memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga mereka akan termotivasi dan berdedikasi tinggi dalam melakukan pekerjaan yang sudah menjadi *jobdesk* nya. Budaya organisasi yang baik juga akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan atau organisasi tersebut karena budaya organisasi ini akan mempengaruhi segi kehidupan dalam perusahaan mulai dari cara berpakaian, cara bertegur sapa, cara penerimaan karyawan, cara penyelesaian masalah hingga pada penyusunan strategi organisasi.

Pentingnya budaya organisasi ini juga dirasa oleh The Arnawa Hotel Pangandaran sebagai perusahaan yang bergerak di bidang bisnis akomodasi perhotelan. The Arnawa Hotel ini merupakan hotel bintang tiga (\*\*\*) yang beralamatkan di Jl. Bulak Laut No.12 Pangandaran, Jawa Barat. Hotel ini berada dibawah naungan PT. Puri Arnawa yang juga menaungi beberapa bisnis jasa akomodasi lain di Magelang dan Yogyakarta. The Arnawa Hotel hadir dengan konsep semi-resort yang memiliki 70 kamar dan juga *meeting room* dengan tipe kamar yaitu *executive room* dan *suite room*.

Pada awal mulai berdirinya The Arnawa Hotel Pangandaran pada tahun 2013, pengelolaan manajemen internal organisasi disamakan dengan pengelolaan organisasi di hotel pusat mereka yaitu Puri Asri Magelang. Sehingga, pada awal berdirinya The Arnawa Hotel ini mulai dari visi misi perusahaan, aturan-aturan kerja hingga budaya organisasi mengikuti apa yang sudah diterapkan di Puri Asri Magelang.

Namun, pada awal tahun 2017 terjadi banyak permasalahan-permasalahan terkait perilaku-perilaku menyimpang dari para karyawan yang juga mempengaruhi kualitas The Arnawa Hotel di mata para tamu. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *General Manager* The Arnawa Hotel, terdapat banyak pelanggaran aturan kerja dimana banyak karyawan yang tidak masuk kerja tanpa surat pemberitahuan, kebiasaan karyawan yang sering telat masuk kerja dan pulang lebih awal dimana hal itu dapat dilihat melalui data *finger print* karyawan. Selain itu, banyak juga karyawan yang menggunakan handphone di jam kerja dan juga merokok di sekitar lingkungan hotel di jam kerja.

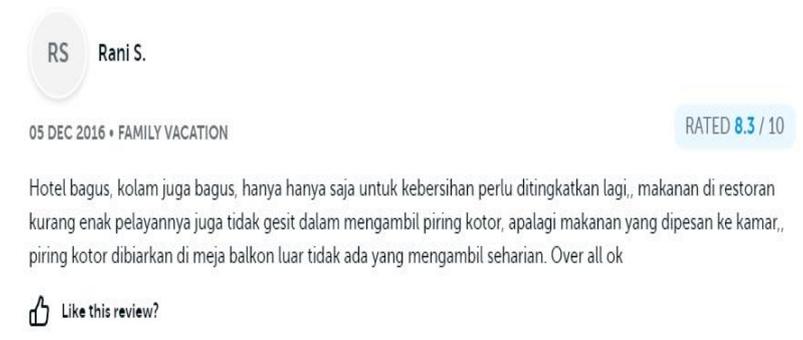
Akibat banyaknya permasalahan dari pelanggaran-pelanggaran tersebut, mempengaruhi komentar-komentar yang masuk baik langsung ke *receptionist* maupun melalui media sosial yang dimiliki The Arnawa Hotel maupun melalui *review* di *Online Travel Agent* (OTA). Keluhan yang masuk sangat beragam, mulai dari kualitas kenyamanan kamar yang tidak bersih dan juga kurang ramahnya karyawan sehingga membuat tamu tidak merasa nyaman dalam menikmati liburan mereka.

Gambar 1.1  
Review 2017 melalui facebook fanpage The Arnawa Hotel



Sumber: Facebook Fanpage The Arnawa Hotel

Gambar 1.2  
Review 2017 melalui OTA Traveloka



Sumber: Traveloka

Keluhan-keluhan diatas merupakan kurangnya kualitas karyawan yang tidak melakukan *jobdesknya* seperti membersihkan *bed* dan ruangan kamar dengan baik sebelum tamu *check-in*, pelayanan yang kurang ramah, dan kelalaian lain sebagainya. Sehingga, dari banyaknya permasalahan-permasalahan inilah manajemen The Arnawa Hotel yang dipimpin

*General Manager* merasa mereka perlu memiliki budaya organisasi sendiri yang berbeda dari Puri Asri Magelang agar The Arnawa Hotel sendiri memiliki nilai-nilai atau pedoman yang dianut karyawan dalam bekerja dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada di The Arnawa Hotel.

Kemudian, *General Manager* melakukan diskusi dengan para *Head of Departement* dan dihasilkanlah 5 poin budaya organisasi atau *core values* The Arnawa Hotel yang dapat menjadi pedoman bagi seluruh karyawan, yaitu:

1. Integritas

Konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan, sehingga setiap karyawan harus selalu disiplin dan mematuhi segala peraturan yang ada di The Arnawa Hotel Pangandaran. Seperti, tidak menggunakan handphone saat bekerja, dilarang merokok di lingkungan hotel, memberikan salam kepada tamu sesuai SOP dan tidak melupakan Senyum dan Sapa.

2. Profesional

Memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan dan mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan terhadap oranglain. Sehingga, mereka harus bisa bekerja dengan baik sesuai dengan SOP di departement masing-masing dan mau membagikan ilmunya jika ada karyawan yang baru.

### 3. Keselamatan

Menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

### 4. Inovasi

Menumbuhkembangkan gagasan baru atau karya baru yang disesuaikan dengan *value* dari visi dan misi perusahaan, sehingga tercipta inovasi-inovasi baru bagi perkembangan The Arnawa Hotel.

### 5. Pelayanan Prima

Memberikan pelayanan yang terbaik serta memberikan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan wisatawan.

Dari adanya budaya organisasi ini, ada salah satu poin yaitu poin inovasi yang menjadikan The Arnawa Hotel menjadi satu-satunya hotel di Pangandaran yang mengangkat budaya lokal yaitu Jawa Barat. Hal itu dapat terlihat dari mulai Dengan diawali mengkristalisasikan misi *local value* sebagai budaya yang ada di The Arnawa Hotel yaitu menjadikan The Arnawa menjadi hotel pertama yang mengangkat budaya lokal Jawa Barat di Pangandaran. Hal itu dapat terlihat dari cara berpakaian dimana setiap *weekend* para karyawan hingga *manager* diharuskan menggunakan pakaian adat sunda dan juga ucapan salam sapa yang harus menggunakan bahasa sunda, dan ternyata hal ini sesuai dengan misi The Arnawa Hotel yang ingin mengkristalkan *local value* seperti dari *owner* yang berasal dari kota Magelang (diluar Pangandaran) tetapi semua karyawan diwajibkan

orang Pangandaran dengan tanpa melihat ijazah asalkan mau bekerja keras dan belajar (Wawancara dengan Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel, 07 Maret 2019).

Gambar 1.3  
Seragam karyawan menggunakan pakaian adat sunda



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

Karena budaya organisasi The Arnawa Hotel tergolong baru, maka perusahaan perlu melakukan upaya dalam mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan tersebut kepada para anggota di dalamnya, salah satu caranya adalah melakukan proses sosialisasi kepada anggota organisasinya. Program sosialisasi di The Arnawa Hotel sendiri sudah dilakukan perusahaan kepada karyawannya melalui rangkaian kegiatan sosialisasi yang telah dibuat, seperti melalui kegiatan pelatihan ataupun melalui berbagai media komunikasi internal yang dimiliki.

Dan pada tahun 2018 ketika proses sosialisasi ini sudah mulai dilakukan, masalah-masalah yang sebelumnya terjadi sudah mulai berkurang sebagai contoh sudah tidak ada lagi karyawan yang menggunakan handphone saat bekerja karena sudah dikumpulkan terlebih dahulu oleh Head of Departement security. Dan hal ini juga berpengaruh

pada komentar-komentar yang masuk dari para tamu, karena sudah jarang ditemukan komentar-komentar seperti tahun 2017 lalu. Di komentar yang masuk tahun 2018, banyak komentar yang baik seperti pelayanan yang ramah, kemudian juga tempat yang bersih dan yang lainnya.

Gambar 1.5  
Review 2018 melalui Online Travel Agent (Traveloka)



Sumber: Traveloka

Gambar 1.4  
Review 2018 melalui Facebook Fanpage The Arnawa Hotel



Sumber: Facebook Fanpage The Arnawa Hotel

Sehubungan dengan beberapa kegiatan sosialisasi yang telah dilakukan The Arnawa Hotel demi mencapai tujuan 5 budaya organisasi di

kalangan internal perusahaan dan juga perubahan komentar dari para tamu setelah program sosialisasi tersebut, maka penulis tertarik untuk lebih lanjut melihat dan meneliti mengenai bagaimana strategi sosialisasi budaya organisasi yang ada di The Arnawa Hotel Pangandaran dalam mencapai tujuan dari 5 budaya organisasi The Arnawa Hotel Pangandaran.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah **“Bagaimana Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran pada tahun 2017?”**

## **C. Tujuan**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi sosialisasi budaya organisasi yang ada di The Arnawa Hotel Pangandaran pada tahun 2017
2. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat strategi sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan The Arnawa Hotel pada tahun 2017

## **D. Manfaat**

1. Manfaat Teoritis

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 seluruh anggota di sebuah organisasi.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi perusahaan atau organisasi mengenai kasus-kasus penyusunan strategi sosialisasi budaya organisasi yang dirancang untuk diterapkan bagi seluruh anggota organisasi.

## E. Kajian Pustaka

### 1. Budaya Organisasi

Moorhead dan Griffin (dalam Adinata, 2015:144) mendefinisikan budaya organisasi sebagai *“The set of values that helps the organizations employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable”* yang memiliki arti bahwa Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi.

Sedangkan menurut Peter F Druicker dalam buku Robert Owen, 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 yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. (Tika, 2006:4)

Budaya organisasi juga menurut Ritawati (2013:76) merupakan kristalisasi filosofi yang dianut suatu korporasi atau organisasi. Budaya Filosofi tersebut, oleh para pendiri dirumuskan menjadi nilai-nilai yang menjelaskan keberadaan organisasi secara sosial di tengah masyarakat. Nilai-nilai itu menyemangati, mengarahkan, dan menggerakkan setiap karyawan atau anggota organisasi untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial.

Budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, tetapi ada beberapa unsur yang membentuknya. Deal & Kennedy (dalam Laksmana, 2014:12) membagi lima unsur budaya tersebut sebagai berikut:

a. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan usaha yang merupakan unsur penentuan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi 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 organisasi atau perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warganya dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. nilai-nilai inti tersebut dapat berupa slogan atau motto yang berfungsi sebagai jati diri.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Panutan bisa berasal dari pendiri organisasi atau perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka dapat menumbuhkan idealisme, semangat, dan dapat menjadi tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan masalah dalam organisasi.

d. Ritus atau Ritual

Stephen P Robbins 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. Ritual atau ritus merupakan tempat dimana perusahaan atau organisasi secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Misalnya menghormati karyawan dengan pemberian penghargaan atau apresiasi kepada

karyawan yang berhasil memajukan perusahaan yang dilaksanakan setiap tahun (Tika, 2005:17) sedangkan menurut Kasali (dalam Fadillah, 2014:14) ada 4 macam bentuk ritual yang dapat dikembangkan:

1) Ritual Penerimaan

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

2) Ritual Penguatan

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

3) Ritual Pembaruan

Acara ini dilakukan dengan maksud meningkatkan kemampuan seseorang melalui suatu program pelatihan berjenjang yang sangat kompetitif dan berjangka waktu yang cukup lama. Sehingga pembaruan ini akan menghasilkan peningkatan kedisiplinan dan rasa telah melewati babak baru.

4) Ritual Integrasi

Acara ini dilakukan untuk menciptakan iklim dan perasaan kebersamaan diantara anggota dan karyawan sehingga menimbulkan komitmen terhadap organisasi.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan informasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Agar budaya organisasi dapat tersampaikan dan tersosialisasi dengan baik kepada seluruh karyawan, maka sangatlah perlu adanya komunikasi yang baik pula di dalam organisasi itu.

Dalam kehidupannya, manusia itu dipengaruhi oleh budaya yang ada di lingkungannya seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial yang nantinya akan membentuk atau menghasilkan sebuah budaya sosial. Begitu pula dengan sebuah organisasi, dengan segala nilai-nilai dan perilaku yang ada di organisasi akan menghasilkan sebuah organisasi.

Kreitner dan Kinichi (2003:59) berpendapat bahwa untuk menanamkan sebuah budaya ke dalam organisasi, memerlukan proses belajar. Maka, para anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan dan perilaku yang dipilih organisasi. Untuk menanamkan budaya organisasi ini dapat dilakukan menggunakan mekanisme berikut:

- a. Pernyataan filosofi formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi. Filosofi, visi, misi, nilai dan material organisasi ini perlu dibuat oleh pendiri organisasi.
- b. Desain ruangan fisik, lingkungan kerja dan bangunan yang mempertimbangkan penggunaan alternatif baru desain tempat kerja yang disebut hoteling. Dimana ruang kerja yang dimaksud hoteling adalah yang dilengkapi dengan perabot, peralatan kantor, dan didukung dengan layanan khusus seperti lemari file atau locker untuk menyimpan barang pribadi.
- c. Slogan, bahasa, akronim dan perkataan.
- d. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran dan pelatihan oleh para manajer dan supervisor.
- e. Penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya gelar) dan kriteria promosi.
- f. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- g. Aktivitas, proses atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pemimpin.
- h. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.

- i. Struktur organisasi dan aliran kerja. Struktur hierarkis cenderung menanamkan orientasi terhadap pengendalian dan otoritas dibandingkan organisasi yang horizontal.
- j. Sistem dan prosedur organisasi. Sebuah organisasi dapat mempromosikan prestasi dan kompetisi melalui kertas penjualan.
- k. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

## **2. Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi**

Zigler & Brice definisi (dalam Maulida, 2013: 146) menyatakan bahwa sosialisasi merupakan proses dimana seseorang memperoleh pengetahuan, kemampuan dan dasar yang membuat mereka mampu atau tidak mampu menjadi anggota masyarakat atau organisasi. Sedangkan menurut Soerjono Soekanto (dalam Aimuna, 2014: 307) sosialisasi adalah proses mengkomunikasikan kebudayaan kepada warga masyarakat baru.

Dari pengertian tersebut, maka sosialisasi dalam hal ini adalah salah satu fungsi komunikasi yang sesuai untuk mengendalikan perilaku anggota masyarakat dimana ia tinggal. Dengan kata lain, sosialisasi merupakan proses mengkomunikasikan informasi yang bertujuan untuk menciptakan perubahan pada pengetahuan (kognisi),

sikap dan perilaku dari khalayak terhadap sebuah informasi baru yang ditawarkan.

Proses sosialisasi ini juga sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk mengenalkan karyawannya dengan budaya organisasi yang dimiliki. Dalam mensosialisasikan budaya organisasi atau nilai-nilai inti (*core values*) di dalam sebuah organisasi, tentunya diperlukan sebuah strategi sosialisasi agar nantinya dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan sosialisasi nilai-nilai inti tersebut.

Sosialisasi budaya organisasi ini sendiri memiliki beberapa tujuan menurut Nawawi (2003: 352) diantaranya:

- a. Mengembangkan perasaan diterima dan dipartisipasi 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 mengganggu 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.

Pada dasarnya budaya organisasi yang ada di perusahaan di sosialisasikan dengan tujuan untuk mengubah perilaku karyawan agar sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, yaitu agar karyawan dapat bekerja dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. McShane (dalam Hardjana, 2010: 32) menjelaskan bahwa sosialisasi dalam organisasi merupakan pengembangan arus komunikasi di dalam perusahaan merupakan salah satu proses komunikasi internal organisasi karena merupakan pengembangan arus komunikasi di dalam organisasi mengenai budaya organisasi kepada para karyawan.

Maka, langkah-langkah strategi sosialisasi budaya perusahaan dapat diadaptasi dari konsep langkah-langkah strategi komunikasi internal dalam proses perubahan budaya menurut Anwar (1984:87) yaitu:

- a. Mengidentifikasi budaya perusahaan yang kita inginkan dan kita perlukan. Proses identifikasi ini dijawab dengan menjawab pertanyaan “nilai apa yang ingin ditanamkan?” dan “perilaku apa yang diinginkan?”
- b. Mengidentifikasi media komunikasi yang tersedia yang mampu digunakan untuk menginformasikan nilai-nilai yang akan ditransformasikan perusahaan ke budaya baru yang diharapkan. Contoh media yang dapat digunakan: Paper based media (memo, news letter, brosur), pertemuan (general meeting, division and branch manager, tatap muka dan seterusnya),

media elektronik (website, email dan internet), kebijakan dan prosedur baru, serta program pendidikan dan latihan.

- c. Menentukan media atau alat komunikasi yang sesuai dengan tujuan. Perlunya ketepatan dalam memilih media yang digunakan yakni mampu menyesuaikan media dengan pesan juga dengan tujuan.
- d. Membuat deskripsi bagaimana media tersebut digunakan.
- e. Merencanakan mediasi, manajemen harus tetap meningkatkan nilai-nilai baru yang diinginkan kepada karyawan melalui kombinasi banyak media. Pengulangan ini penting dilakukan untuk mengefektifkan pesan.
- f. Merencanakan implementasi, dalam poin ini manajemen harus mengetahui apa yang perlu disampaikan, bagaimana menjalankannya, siapa yang menyampaikan dan lain-lain.
- g. Implementasi
- h. Memonitoring dan evaluasi, manajemen harus konsisten untuk menilai efek atau respon program dan segera mengubah taktik jika diperlukan.

Strategi dalam proses sosialisasi budaya organisasi harus dibedakan menjadi dua bagian, yaitu ke dalam bagi anggota organisasi dan keluar bagi lingkungan organisasi seperti nasabah, pelanggan, penyalur, dan lain-lain. Dalam strategi yang diarahkan ke dalam, mulai ditentukan apakah budaya organisasi ini akan banyak di

doktrinasikan oleh manajer puncak atau menggunakan sistem sel dan memanfaatkan *core people* sebagai “agen” dalam penyampai budaya organisasi. 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, idealnya langkah yang dipilih untuk melakukan sosialisasi adalah kombinasi dari dua hal strategi ke dalam 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 adalah:

*a. In House Campaign*

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

*1) Top Manager*

*Top manager* biasanya orang yang bisa menjadi model-model peran yang nyata bagi karyawan. Penggunaan top manager ini untuk menunjukkan komitmen top management terhadap kebijaksanaan ini.

## 2) *Core People*

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

## 3) 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 ke dalam juga dapat dimanfaatkan beberapa media berikut:

- 1) *Gimmick product*, 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 tersebut, terutama yang dikaitkan dengan produk yang dapat dilihat oleh pihak luar perusahaan.
- 2) Poster. Poster yang berisi slogan budaya organisasi yang dimiliki organisasi, ditempatkan pada sisi-sisi strategis

sehingga mudah terbaca/terlihat oleh semua anggota organisasi.

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

*b. Outside Campaign*

Seluruh proses sosialisasi diarahkan pada lingkungan eksternal organisasi, tujuannya adalah untuk menunjukkan komitmen yang diambil oleh perusahaan dalam melayani kepentingan konsumennya. Biasanya dikaitkan dengan program promosi, kemasan produk dan advertising. Hal ini bertujuan supaya slogan organisasi dapat tertanam di benak konsumen sehingga secara tidak langsung citra organisasi atau perusahaan dapat terbentuk.

Selain itu, dalam strategi mensosialisasikan budaya organisasi dapat dilakukan melalui beberapa media pewarisan budaya organisasi menurut S.P. Robbins (dalam Tika, 2006: 61) diantaranya:

*a. 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 mengenai manajemen puncak saat ini. Cerita semacam ini mengaitkan keadaan sekarang dengan masa

lampau dan memberi penjelasan serta keabsahan bagi tindakan-tindakan yang sekarang dilaksanakan.

b. 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 formalisasi, juga merupakan alat untuk meneruskan budaya organisasi. Aktivitas seperti seremonial pengakuan dan pemberian penghargaan, pesta kecil pada hari tertentu serta piknik/rekreasi tahunan perusahaan adalah ritual yang mengungkapkan dan memperkuat inti budaya organisasi tersebut.

c. Simbol Material

Simbol material dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif, cara berpakaian, dan sebagainya. Simbol ini mengungkapkan kepada para pegawai siapa/orang mana saja yang penting, tingkat derajat kesamaan yang diinginkan oleh manajemen puncak dan perilaku tertentu yang sesuai seperti pengambilan resiko, konservatif, otoriter, partisipatif individualistis, sosial dan sebagainya.

d. Bahasa

Banyak organisasi dan unit dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara mengidentifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Banyak organisasi mengembangkan istilah-istilah unik untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, orang-orang penting, pemasok pelanggan atau produk yang berkaitan dengan bisnisnya.

### 3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak jauh dari topik penelitian mengenai budaya organisasi, beberapa diantaranya sebagai berikut:

- a. Skripsi Windy Fitri Astuti Mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta tahun 2013 berjudul *Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi kepada Karyawan PT. Astra International TBK- Honda Sales Office Region Yogyakarta*. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data melalui wawancara mendalam. Penelitian ini berfokus pada strategi sosialisasi untuk menginformasikan budaya BEST kepada seluruh anggota organisasi dari PT. Astra Region Yogyakarta. Hasil penelitian ini, perusahaan menggunakan strategi *innovation dan improvement*, yaitu strategi sosialisasi yang digunakan dengan

membuat program-program dan media sosialisasi yang inovatif dan sifatnya dapat *improve* atau mengembangkan kemampuan karyawan dalam mengimplikasikan nilai-nilai atau budaya BEST.

- b. Skripsi Fitry Kurniati Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2016 berjudul *Corporate Culture Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* dalam Upaya Meraih World Class University. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus dan sumber data didapatkan dari hasil wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian ini adalah melihat bagaimana implementasi nilai-nilai inti budaya perusahaan oleh seluruh sivitas akademi UMY. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai UMY oleh seluruh sivitas akademik belum sepenuhnya optimal, wadah komunikasi organisasi yang digunakan belum efektif sehingga belum dapat menjangkau seluruh karyawan.

Penelitian yang dipilih oleh penulis memiliki beberapa kesamaan dan perbedaan dengan dua penelitian diatas. Jika dikaitkan dengan penelitian pertama, keduanya memiliki kesamaan fokus penelitian yaitu melihat bagaimana strategi sebuah perusahaan dalam mensosialisasikan budaya organisasinya. Perbedaanya, dua penelitian ini berbeda tempat penelitian dimana penelitian Windy ini berada di PT. Astra International TBK-Honda

Region Yogyakarta dan penelitian penulis berada di The Arnawa Hotel Pangandaran.

Jika dikaitkan dengan penelitian kedua, penelitian ini sama-sama membahas budaya organisasi dalam bentuk *core values* sebuah organisasi dengan teknik pengambilan data wawancara dan dokumentasi. Perbedaannya, penelitian kedua ini berfokus pada proses implementasi sebuah budaya organisasi demi tercapainya sebuah tujuan yaitu World Class University sedangkan penelitian penulis berfokus strategi sosialisasi sebuah budaya organisasi dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

## **F. Metode Penelitian**

Metodologi penelitian adalah sekumpulan peraturan kegiatan dan prosedur yang digunakan pelaku suatu disiplin ilmu. Metodologi juga merupakan analisis teoritis mengenai suatu metode. Penelitian merupakan usaha yang sistematis dan terorganisasi untuk menyelidiki masalah tertentu yang memerlukan jawaban. Motivasi dan tujuan penelitian secara umum pada dasarnya adalah sama, yaitu penelitian merupakan refleksi dari keinginan manusia yang selalu berusaha untuk mengetahui sesuatu. Keinginan untuk memperoleh dan mengembangkan ilmu pengetahuan menjadi motivasi untuk mendasari seseorang melakukan penelitian.

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode

deskriptif, yaitu penelitian yang tidak mencari atau menjelaskan hubungan, serta tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Oleh karenanya, penelitian deskriptif ini memaparkan tentang strategi sosialisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran pada tahun 2018. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar yang berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2001:6).

## **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang digunakan oleh peneliti adalah The Arnawa Hotel Pangandaran yang beralamatkan di Jl. Bulak Laut No.12 Pangandaran, Jawa Barat.

## **3. Teknik Pengambilan Informan**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih dengan cermat serta mempertimbangkan kriteria tertentu yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian (Nasution, 1992:118). Informan yang diambil dalam penelitian ini adalah pihak yang mengetahui dan terlibat dalam proses sosialisasi budaya organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka kriteria informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pihak yang bertanggungjawab mengenai sosialisasi budaya organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran

- b. Pihak yang menjadi sasaran langsung sosialisasi budaya organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran

Dengan adanya kriteria tersebut, maka informan yang diambil pada penelitian ini adalah:

- a. General Manager The Arnawa Hotel
- b. Head Of Departement Front Office
- c. Staff Operasional (sudah bekerja >1 tahun)

#### **4. Teknik Pengumpulan Data**

- a. Wawancara Mendalam

Burhan Bungin (2013:136) wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah wawancara yang dilakukan secara informal yang mengharuskan pewawancara dapat hidup bersama-sama dengan responden dalam waktu yang relatif lama dengan harapan untuk memperoleh informasi mengenai survei dalam banyak hal.

- b. Dokumentasi

Dokumentasi ialah data-data yang diambil dari perusahaan sendiri. Seperti profil perusahaan serta beberapa dokumen, *hard file/soft file*, foto-foto dan lain sebagainya yang berkaitan dengan penelitian.

#### **5. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan cara mengolah data yang telah diperoleh dari lapangan. Menurut Miles dan Huberman (dalam

Moleong, 2001:103) terdapat tiga teknik analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah bentuk analisis data yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil.

b. Penyajian Data

Penyajian data adalah sebuah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif dapat berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik jaringan dan bagan.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan ini merupakan bagian dari teknik analisis data kualitatif. Penarikan kesimpulan adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan dari penelitian tersebut.

## **6. Uji Validitas Data**

Untuk menguji keabsahan data diperlukanlah proses uji validitas data. Menurut Sugiyono (2013:117) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti, dalam penelitian kualitatif validitas data dapat

dilakukan dengan teknik triangulasi. Norman K Denzin dalam buku Rahardjo (2010) mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang yang beragam. Triangulasi dapat dibedakan menjadi empat macam yaitu triangulasi sumber, metode, pengamat dan teori.

Dalam penelitian ini uji validitas data menggunakan triangulasi sumber. Menurut Patton (dalam Moleong, 2001:178) triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Hal tersebut dapat dicapai dengan jalan; pertama, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; kedua, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; ketiga, membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; keempat, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan, orang dalam pemerintahan; kelima, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2001: 178).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kelima yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ditemukan peneliti dari organisasi yang berkaitan.

## **G. Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari empat bab. Masing-masing bab berisi:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan, kajian pustaka, referensi penelitian terdahulu dan metodologi penelitian yang digunakan.

### **BAB II: GAMBARAN UMUM OBJEK**

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian dan juga profil informan.

### **BAB III: PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian serta penafsiran penulis terhadap data atau hasil penelitian.

### **BAB IV: PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran atau masukan-masukan yang berguna di masa depan.