

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Suatu organisasi memiliki ciri khas serta tujuannya masing-masing, baik tujuan dari individu hingga tujuan dari organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut, terdapat nilai-nilai serta pola pemikiran yang dilakukan serta dipahami oleh anggota organisasi. Nilai-nilai serta pola pemikiran ini merupakan aturan dasar dari suatu organisasi yang disebut budaya organisasi (Davis dalam Harahap, 2011). Budaya organisasi sendiri menjadi asumsi dasar yang dipahami oleh setiap individu di dalam suatu organisasi.

Menurut Schein dalam Harahap (2011), budaya organisasi sendiri dibagi menjadi tiga lapisan yaitu, artefak (*artefacts*), nilai (*values*), serta asumsi (*assumptions*). Pada lapisan pertama terdapat artefak (*artefacts*) yang dimana pada lapisan ini dapat terlihat secara nyata, seperti logo organisasi. Pada lapisan kedua terdapat nilai (*value*) yang berupa nilai-nilai dari suatu organisasi, seperti filosofi organisasi. Sedangkan, pada lapisan ketiga terdapat asumsi (*assumptions*) yang berupa pemikiran dari anggota organisasi.

Dalam perkembangan budaya organisasi di dalam suatu organisasi tertentu, budaya organisasi menjadi suatu sistem. Sistem dalam hal ini merupakan sistem dalam menyebarkan nilai-nilai organisasi serta menjadi arahan bagi anggota organisasi dalam berperilaku (Abdussamad, 2015).

Selain itu, budaya organisasi juga digunakan sebagai suatu nilai yang terlihat dan menonjolkan suatu organisasi di lingkungan luar organisasi tersebut. Hal ini kemudian menjadikan suatu organisasi tersebut menjadi berbeda dan unik dari organisasi lainnya (Abdussamad, 2015).

Organisasi yang ada di Indonesia, baik dalam industri barang ataupun jasa memiliki hal yang berbeda dari organisasi lain. Hal ini dapat terlihat melalui industri-industri yang ada di Indonesia. Salah satunya pada industri makanan dan minuman yang berhasil meraih penghargaan *Best FCMG Company in Export Market* dari CNBC Indonesia pada tahun 2021 yaitu, PT Mayora Indah Tbk (Mayora, 2022).

PT Mayora Indah Tbk merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam bidang *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) yaitu pada produk makanan serta minuman olahan (Mayora, 2018). Selain bergerak dalam bidang makanan serta minuman olahan, PT Mayora Indah Tbk juga mulai melakukan inovasi pada produk deterjen ramah lingkungan dengan menggunakan bahan dasar tumbuhan. PT Mayora Indah Tbk berdiri pada tahun 1977 yang berlokasikan di Tangerang. PT Mayora Indah Tbk telah berdiri sejak 46 tahun silam dan hingga saat ini memiliki tiga pabrik besar di Tangerang dengan nama pabrik yang berbeda-beda dan kantor pusat yang berada di Jakarta.

Pabrik pertama yaitu PT. Mayora Indah Tbk beralamat di Jl. Telesonik, Jatake, Tangerang. Pabrik kedua dengan nama PT. Torabika Eka Semesta yang beralamat di Jl. Raya Serang Km. 12,5 Desa Bitung Jaya,

Kec. Cikupa, Tangerang. Pabrik yang ketiga dengan nama PT. Kakao Mas Gemilang yang beralamat di Jl. Daan Mogot Km 19, Batuceper, Tangerang. Sedangkan, kantor pusat dari PT. Mayora Indah Tbk ini berada di Gedung Mayora, Jl. Tomang Raya Kav 21-23, Jakarta Barat.

Pada awal berdirinya PT Mayora Indah Tbk yaitu pada tahun 1977, perusahaan ini memiliki target pasar di daerah Tangerang, Jakarta serta daerah-daerah disekitarnya (Mayora, 2018). Setelah target pasar di Indonesia telah terpenuhi, PT Mayora Indah Tbk kemudian mulai memperluas target pasarnya di kancah ASEAN pada tahun 1990. Setelah memperluas target di kancah ASEAN, PT Mayora Indah Tbk kemudian mulai memasuki negara-negara yang ada di Asia. Hingga saat ini PT Mayora Indah Tbk telah menjadi perusahaan internasional yang berhasil melakukan ekspor produk-produknya di negara-negara di dunia yang jika ditotal terdapat lebih dari seratus negara di dunia (CNBC, 2021).

Sebagai perusahaan yang telah menjadi perusahaan internasional, PT Mayora Indah Tbk yang memiliki visi dan misi sebagai berikut :

1. Menjadi produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan terpercaya di mata konsumen domestik maupun internasional dan menguasai pangsa terbesar dalam kategori produk sejenis.
2. Dapat memperoleh laba bersih operasi diatas rata-rata industri dan memberikan *value added* yang baik bagi *stakeholders* perseroan.
3. Dapat memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan negara dimana perseroan berada.

Visi dan misi dari PT Mayora Indah Tbk ditujukan untuk perusahaan serta pihak-pihak yang ada di dalamnya. Dalam mewujudkan visi dan misinya, PT Mayora Indah Tbk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mewujudkan visi dan misi dari perusahaan.

Selain visi dan misi, PT Mayora Indah Tbk juga memiliki kode etik perusahaan yang ada berdasarkan dari tujuh prinsip Mayora (Mayora, 2018). Tujuh prinsip Mayora diantaranya, *Confidence*, Efisiensi, *Inovation*, *Passion*, *Quality*, *Responsibility*, dan *Wisdom*. Tujuh prinsip Mayora Ini dibagi menjadi dua poin utama yaitu, *Key Success Factors* dan *Every Day Working Values*. Poin pertama yaitu *Key Success Factors* berisi *Quality*, Efisiensi dan *Innovation*. Sedangkan, pada poin kedua yaitu *Every Day Working Values* berisi *Passion*, *Wisdom*, *Responsibility*, serta *Confidence* (Dokumen Perusahaan, 2023).

Tujuh prinsip Mayora ini disebut juga sebagai *Seven Principles of Mayora Group*. *Seven Principles of Mayora Group* ini digunakan di PT Mayora Indah Tbk sebagai dasar dalam berperilaku, menjalankan tugas serta tanggung jawab bagi seluruh anggota di PT Mayora Indah Tbk (Mayora, 2018). Selain itu, tujuh prinsip Mayora ini juga digunakan sebagai pendukung dalam mewujudkan visi dan misi dari perusahaan (Mayora, 2018).

Dalam mewujudkan visi dan misi dari perusahaan, PT Mayora Indah Tbk menggunakan tujuh prinsip Mayora. Hal ini menjadi bagian penting dan selalu melekat pada internal dari PT Mayora Indah Tbk (Mayora, 2018).

Tujuh prinsip Mayora merupakan hal yang mendukung terwujudnya visi dan misi perusahaan, sehingga tujuh prinsip Mayora disampaikan dan dijelaskan kepada seluruh karyawan saat pertama kali masuk dan bergabung di PT Mayora Indah Tbk. Selain itu, tujuh prinsip Mayora ini juga akan diingatkan kembali kepada karyawan yang telah bergabung menjadi keluarga besar Mayora melalui acara-acara tertentu, seperti pelatihan dan sosialisasi (Mayora, 2018).

PT Mayora Indah Tbk merupakan perusahaan internasional yang berhasil melakukan ekspor ke negara-negara di dunia, perusahaan memiliki visi, misi serta prinsip yang menjadi pedoman bagi perusahaan (CNBC, 2021). Penelitian ini ingin melihat bagaimana strategi komunikasi di PT Mayora Indah Tbk dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi yang didasarkan pada tujuh prinsip Mayora. Tujuh prinsip Mayora sendiri merupakan satu bagian yang melekat pada internal perusahaan dan tidak dapat dipisahkan untuk mendukung visi dan misi dari perusahaan (Mayora, 2018).

Dalam penelitian ini juga akan melibatkan strategi komunikasi yang merupakan elemen penting yang diperlukan di dalam setiap perusahaan (Asri, 2022). Adanya komunikasi membuat apa yang sebelumnya tidak dipahami oleh anggota organisasi, kemudian menjadi paham setelah adanya komunikasi. Selain itu, dalam mewujudkan tujuan dari organisasi, terdapat pesan yang ingin disampaikan oleh organisasi. Sehingga, hal ini membuat strategi komunikasi menjadi hal diperlukan bagi suatu organisasi dalam

mencapai tujuan dari organisasi serta dalam menyampaikan pesan organisasi agar dapat dipahami oleh anggota organisasi (Asri, 2022).

Penelitian ini ingin melihat bagaimana strategi komunikasi untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk. Karyawan di PT Mayora Indah Tbk memiliki keunikan tersendiri, yaitu ketika nilai-nilai organisasi PT Mayora Indah Tbk dapat digunakan untuk segala aspek di dalam diri karyawan ketika berada di perusahaan dan digunakan sebagai pedoman mereka dalam bekerja. Terlihat dari salah satu poin *Seven Principles* yaitu *Innovation* yang pada akhirnya PT Mayora Indah Tbk mendapat julukan sebagai perusahaan pelopor. Hal ini kemudian ingin dilihat oleh peneliti bagaimana nilai-nilai organisasi PT Mayora Indah Tbk atau *Seven Principles* diinternalisasikan kepada karyawan sehingga karyawan di perusahaan dapat menggunakannya sebagai pedoman di dalam mereka bekerja dan digunakan dalam segala aspek di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti telah memilih dua penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini. Penelitian pertama yaitu dengan judul “Model Kampanye Perubahan Budaya Organisasi PT Kazeto Putra Perkasa” yang diteliti oleh Dimas Ramdhani Triputra (2019). Lalu pada penelitian kedua dengan judul “Peran Departemen *Corporate Communication* dalam Melakukan Sosialisasi Nilai Perusahaan melalui Media Internal (Studi Kasus PT Darya Varia Laboratoria Tbk)” yang diteliti oleh Cendera Rizky Anugrah Bangun (2016).

Dalam penelitian pertama dengan judul “Model Kampanye Perubahan Budaya Organisasi PT Kazeto Putra Perkasa” memiliki tujuan untuk melihat bagaimana perubahan budaya organisasi pada nilai perusahaan di PT Kazeto Putra Perkasa dikampanyekan. Hasil dari penelitian ini adalah perubahan nilai dari perusahaan yang sebelumnya ada tujuh nilai, menjadi empat nilai. Empat nilai perusahaan ini disebut dengan tata nilai kerja yang dibagi menjadi dua tatanan yaitu, Kompetensi Inti (Speed, Service Excellent, Integrity dan Smart) dan Budaya Kerja (Efisiensi, Terintegrasi, Efektif dan Inovatif). Dalam kampanye perubahan nilai perusahaan ini, terdapat dua sasaran dari perusahaan yaitu internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Kampanye yang dilakukan melalui penyebaran pesan non-verbal oleh direktur dan wakil direktur melalui grup Whatsapp serta adanya *event* di hari besar, seperti halal bi halal serta adanya lomba-lomba di hari Kartini.

Dalam penelitian kedua dengan judul “Peran Departemen *Corporate Communication* dalam Melakukan Sosialisasi Nilai Perusahaan melalui Media Internal (Studi Kasus PT Darya Varia Laboratoria Tbk)” bertujuan untuk melihat bagaimana peran dari departemen *Corporate Communication* dalam melakukan sosialisasi nilai perusahaan melalui media internal. Hasil dari penelitian ini adalah departemen *Corporate Communication* memiliki peran sebagai penghubung atau sebagai penerima serta penyebaran informasi antara departemen satu dengan departemen yang lain. Departemen *Corporate Communication* menjadi departemen yang berperan

di dalam melakukan sosialisasi nilai-nilai perusahaan. Nilai perusahaan di PT Darya Varia Laboratoria Tbk ini adalah BERSATU yang merupakan singkatan dari tujuh nilai yang ada di perusahaan tersebut. Departemen *Corporate Communication* melakukan sosialisasi melalui media internal dengan menggunakan *e-mail blast*, saran internal menggunakan *e-mail*, *pop-up* melalui komputer karyawan, buletin internal, HR Info, sms *blast*, serta melakukan *open forum* dan *key personal meeting*.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan Latar Belakang masalah di atas dapat dituliskan rumusan masalah dalam penelitian yaitu, bagaimana strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan Rumusan Masalah di atas dapat dituliskan tujuan dalam penelitian ini yaitu, untuk mengetahui strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk.

D. MANFAAT PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat manfaat penelitian yang dibagi menjadi dua manfaat, diantaranya :

1. Manfaat Akademis

Dalam manfaat akademis ini diharapkan bahwa penelitian ini dapat digunakan sebagai penambah materi dengan fokus pada strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi serta dapat digunakan sebagai ilmu pengetahuan mengenai nilai-nilai organisasi yang ada di salah satu perusahaan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Dalam manfaat praktis ini diharapkan bahwa penelitian ini dapat menjelaskan strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk.

E. KERANGKA TEORI

1. Komunikasi Organisasi

Menurut Lee Thayer (1968: 102) komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang ada dan terjadi di dalam suatu organisasi serta komunikasi yang ada dan terjadi di dalam organisasi dan lingkungannya serta didefinisikan untuk dapat memilih arah pergerakan organisasi serta kondisi eksistensinya. Selain itu, komunikasi organisasi menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1994: 21) merupakan suatu penafsiran serta pemampangan dari pesan-pesan yang dikemukakan oleh satuan-satuan komunikasi di dalam suatu organisasi dan turut menjadi bagian di dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, terdiri dari masing-masing

satuan komunikasi yang saling berkaitan secara hierarkis dan memiliki fungsinya masing-masing di dalam lingkungan.

Komunikasi organisasi memiliki ciri tersendiri yang membedakannya dengan komunikasi yang lain. Ciri-ciri komunikasi organisasi, diantaranya :

- a. Komunikasi organisasi merupakan suatu proses
- b. Komunikasi organisasi memiliki struktur
- c. Komunikasi organisasi memiliki tujuan yang jelas (*intentional*)
- d. Komunikasi organisasi memiliki level komunikasi
- e. Komunikasi organisasi dapat diramalkan

Selain ciri dari komunikasi organisasi, terdapat sistem komunikasi organisasi yang terdiri dari dua sistem komunikasi yaitu, sistem komunikasi formal dan sistem komunikasi informal. Sistem komunikasi formal merupakan sistem komunikasi yang menjadikan pimpinan atau atasan sebagai pusat dari pemberian keputusan, perintah, koordinasi serta, mengontrol kegiatan-kegiatan yang dilakukan serta dilaksanakan oleh bawahan. Sedangkan, sistem komunikasi informal merupakan sistem komunikasi antaranggota organisasi yang melibatkan pimpinan serta bawahan menjadi suatu interaksi yang sama (Hardjana, 2016).

2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dalam organisasi (*value*) serta pola yang diyakini oleh setiap individu yang dijiwai,

dilakukan serta dipahami oleh setiap individu dalam organisasi yang dimana hal tersebut menjadi aturan dasar serta memiliki arti tersendiri dalam berperilaku di suatu organisasi tertentu (Davis dalam Harahap, 2011). Budaya organisasi sendiri memiliki arti penting bagi anggota organisasi di dalamnya. Dalam berjalannya suatu organisasi, setiap individu memiliki hal yang dijadikan panutan ketika berada di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi juga diartikan sebagai asumsi dasar yang di dalamnya memiliki pola tertentu yang dimana telah dipahami dan dikembangkan di dalam suatu organisasi (Schein dalam Harahap, 2011). Asumsi dasar yang dipahami dan dikembangkan oleh anggota organisasi tersebut telah dibuktikan dan digunakan untuk menyelesaikan masalah. Adanya asumsi dasar ini dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah kelompok seperti, adaptasi internal dan eksternal bahkan masalah integrasi di internal. Asumsi dasar ini wajib dipelajari oleh anggota organisasi yang baru masuk ke dalam salah satu organisasi tersebut untuk membentuk pola pikir serta cara memandang masalah, agar nantinya ketika mendapati masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Menurut Schein dalam Harahap (2011), terdapat beberapa lapisan di dalam budaya organisasi yang dijelaskan melalui konsep bangunan yang terdiri dari tiga lapisan. Tiga lapisan di dalam budaya organisasi diantaranya :

a. *Artefact* (Artefak)

Pada lapisan pertama terdapat *Artefact* atau Artefak, dalam lapisan ini merupakan elemen budaya organisasi yang dapat terlihat secara nyata. Artefak sendiri merupakan bentuk komunikasi budaya yang menjadikan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Artefak sendiri dibagi menjadi tiga kategori yang berbeda, diantaranya :

- 1) Kategori Manifestasi verbal : jargon, metafora, humor serta mitos
- 2) Kategori Manifestasi fisik : cara berpakaian, desain organisasi, logo, serta bangunan
- 3) Kategori Manifestasi perilaku : tradisi, upacara, punish and reward, serta cara berkomunikasi

b. *Expoused Values* (Nilai)

Pada lapisan kedua terdapat *Expoused Values* atau disebut dengan nilai-nilai, dalam lapisan ini terlihat dari pemimpin organisasi yang membentuk sikap dari anggota organisasi. Anggota organisasi akan melihat bagaimana cara pemimpin organisasi menyusun strategi, filosofi dari pemimpin organisasi, apa tujuan dari pemimpin organisasi serta perilaku serta tindakan dari pemimpin organisasi. Hal-hal tersebut akan mempengaruhi bagaimana perilaku serta tindakan dari anggota organisasi terhadap organisasi tersebut. *Expoused Values* ini

terlihat dari pemimpin organisasi di dalam organisasi tersebut sehingga, *expoused values* ini dapat terlihat juga secara turun-temurun atau berdasarkan pemimpin organisasi yang sebelumnya memimpin organisasi tersebut sehingga dapat disebut *founders of the cultures*.

c. *Basic Underlying Assumptions* (Asumsi dasar)

Pada lapisan ketiga terdapat *basic underlying assumptions* atau asumsi dasar, dalam lapisan ini merupakan pemikiran atau keyakinan dari anggota organisasi. Dalam asumsi dasar ini, anggota organisasi memiliki keyakinan bahwa di dalam suatu organisasi akan menerima baik anggota organisasi dengan cara yang benar. Asumsi dasar anggota organisasi ini akan mempengaruhi persepsi, perasaan, kepercayaan serta pemikiran dari anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi sendiri memiliki fungsi dan peran di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi sendiri memiliki fungsi untuk menyatukan kegiatan serta aktivitas dari anggota organisasi yang berhubungan dengan organisasi. Menurut Pascale dalam Sudarmanto (2021) menjelaskan bahwa terdapat empat fungsi budaya organisasi, diantaranya :

- a. Memelihara kestabilan sosial di dalam organisasi,
- b. Menumbuhkan serta membangkitkan suatu peran untuk menyanggah identitas bagi para anggota organisasi,

- c. Memastikan peran yang menjadi pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain,
- d. Mementingkan tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu, fungsi budaya organisasi juga dibagi menjadi dua yaitu fungsi internal budaya organisasi dan fungsi eksternal budaya organisasi. Fungsi internal budaya organisasi merupakan pembauran dari berbagai macam sumber daya, terutama pada sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pembauran dalam hal ini berkaitan dengan internal suatu organisasi dan akan semakin kuat atau semakin maju fungsinya jika organisasi semakin berkembang diantara para anggotanya. Berkebalikan dengan fungsi eksternal budaya organisasi yang merupakan bagaimana cara organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dengan organisasi tersebut. Dalam hal ini budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut akan melakukan adaptasi terhadap budaya-budaya yang berbeda dengan tujuan memperkuat budaya organisasi agar tidak terpengaruh budaya di luar organisasi tersebut.

Dalam budaya organisasi juga terdapat karakteristik budaya organisasi. Menurut O'Reily dan Jhon (Sudarmanto, 2021) budaya organisasi memiliki tujuh poin karakteristik yang diantaranya :

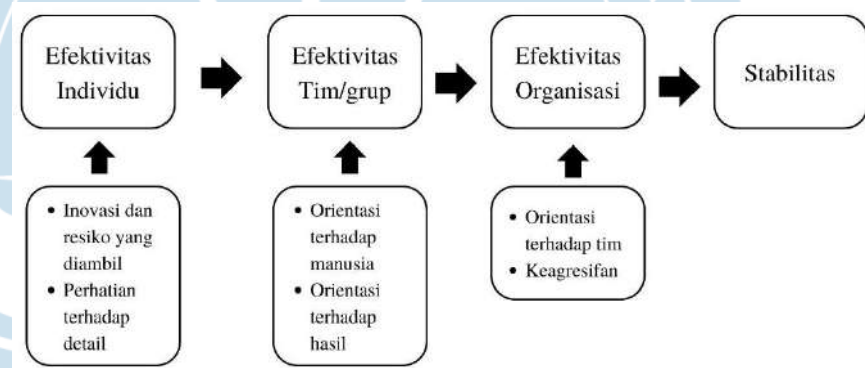
- a. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan resiko yang diambil), yaitu bagaimana anggota organisasi berani untuk berinovasi

serta berani untuk mengambil resiko di dalam organisasi tersebut.

- b. *Attention to detail* (Penilaian terhadap detail), yaitu bagaimana anggota organisasi terdorong untuk menunjukkan hal-hal yang telah dikerjakan oleh anggota organisasi, menunjukkan prestasi dari anggota organisasi, serta memperhatikan detail-detail yang telah dikerjakan atau hal-hal yang berkaitan dengan organisasi.
- c. *Outcome orientation* (Orientasi terhadap hasil), yaitu bahwa di dalam suatu organisasi terdapat hasil yang diperoleh oleh anggota organisasi. Namun, dalam proses untuk mendapatkan hasil tersebut tidak dipedulikan oleh pimpinan atau manajemen yang berkaitan. Sehingga, hasil menjadi hal yang diutamakan dan proses ataupun teknis tidak menjadi fokusnya.
- d. *People orientation* (Orientasi terhadap manusia), yaitu bahwa manajemen di suatu organisasi memiliki hak untuk memperhatikan efek hasil-hasil pada masing-masing anggota organisasi.
- e. *Team orientation* (Orientasi terhadap tim), yaitu bahwa di dalam suatu organisasi terdapat kegiatan-kegiatan yang tidak hanya dilakukan oleh individu, melainkan juga dalam tim.
- f. *Aggressiveness* (Agresivitas), yaitu di dalam organisasi juga harus menonjolkan sifat agresif serta sifat yang menonjolkan individu untuk dapat berjalan di suatu organisasi.

- g. *Stability* (Stabilitas), yaitu bagaimana keadaan organisasi untuk berjalan secara stabil atau menjalankan status *quo* sebagai pertumbuhan organisasi.

Dalam karakteristik budaya di atas, terdapat gambar model karakteristik budaya organisasi O'Reilly & Jhon yang menjelaskan mengenai efektivitas dari poin-poin karakteristik budaya organisasi. Model tersebut dibagi menjadi tiga efektivitas diantaranya efektivitas individu, efektivitas tim/grup, serta efektivitas organisasi.



(Gambar 1.1 Model karakteristik Budaya Organisasi menurut O'Reilly dan Jhon)

Selain karakteristik budaya organisasi, terdapat dimensi budaya organisasi. Menurut Denisson (Harahap, 2011) terdapat empat poin dimensi budaya organisasi, diantaranya :

- a. *Adaptability*, menunjukkan kemampuan atau kekuatan dalam beradaptasi atau menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal.

- b. *Involvement*, menunjukkan bahwa anggota organisasi juga turut aktif dalam mengambil keputusan.
- c. *Mission*, menunjukkan bahwa anggota organisasi harus fokus dan memiliki keteguhan terhadap hal-hal yang penting bagi organisasi.
- d. *Consistency*, menunjukkan bahwa anggota organisasi memiliki tingkat kesepakatan terhadap nilai-nilai organisasi serta asumsi dasar mengenai organisasi.

Dalam budaya organisasi, terdapat tipe yang menonjolkan suatu organisasi tertentu dan dilihat dari sudut pandang dari budaya organisasi. Menurut Hellriegel dan Slocum (Harahap, 2011) terdapat empat tipe budaya organisasi diantaranya :

- a. *Bureaucracy Culture*, merupakan tipe birokrasi yang dimana anggota organisasi bersikap formal, terbatas, wajib mengikuti peraturan serta prosedur yang ketat, serta selalu berkoordinasi. Dalam tipe ini, anggota organisasi wajib mengikuti standar operasional yang berlaku dan bertanggung jawab terhadap tugasnya. Anggota organisasi juga wajib mengikuti aturan-aturan yang telah ada dan mengikuti seluruh batasan-batasan yang ada.
- b. *Clan Culture*, merupakan tipe yang menonjolkan budaya kerja yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam tipe ini, kerjasama tim, tradisi yang ada di suatu organisasi, komitmen

dari masing-masing anggota organisasi, manajemen diri merupakan hal yang ditonjolkan dan menjadi atribut utama.

c. *Entrepreneurial Culture*, merupakan tipe yang menonjolkan kreatifitas dari anggota organisasi. Dalam tipe ini, organisasi dapat berjalan secara dinamis dan lebih fleksibel. Anggota organisasi didorong untuk berani mengambil resiko terhadap apa yang mereka pilih dan akan mereka lakukan. Anggota organisasi juga dibebaskan untuk melakukan eksperimen di bidangnya masing-masing dan melakukan inovasi di bidangnya. Namun, tetap berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya secara bertanggung jawab. Dalam tipe ini, anggota organisasi juga didorong sebagai *agent of change* untuk menciptakan hal-hal baru dengan inisiatifnya masing-masing. Serta dalam tipe ini merupakan tipe yang sangat menghargai kebebasan yang telah diberikan, namun tetap bertanggung jawab.

d. *Market Culture*, merupakan tipe yang menonjolkan prestasi yang telah dicapai oleh anggota organisasi. Prestasi dalam hal ini berkaitan dengan tujuan dari organisasi tersebut atau tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam tipe ini, berkaitan dengan bidang keuangan yang mengikuti kondisi pasar saat itu. Anggota organisasi disini berjalan secara individu dan langsung berkaitan dengan organisasi melalui kontrak yang telah ditentukan. Karena berkaitan dengan prestasi yang akan dan

telah dicapai, individu dalam organisasi ini nantinya akan bertanggung jawab terhadap hal-hal yang telah disepakati di dalam kontrak, seperti posisi atau level performa tertentu. Setelah itu, individu tersebut akan mendapatkan haknya seperti imbalan atau posisi tertentu yang disepakati dalam kontrak yang ada.

3. Nilai-nilai Organisasi

Dalam budaya organisasi, terdapat beberapa tiga lapisan di dalamnya diantaranya terdapat artefak (*artefact*), nilai (*value*), serta asumsi (*assumptions*). Terdapat model budaya yang memiliki bentuk seperti gunung es yang diungkapkan oleh Edgar Schein dalam Denis G. (2022). Dalam model budaya ini, Schein menjelaskan bahwa di dalam tiga lapisan tersebut terdapat lapisan yang terlihat dan tidak terlihat.



(Gambar 1.2 Model Budaya menurut Edgar Schein)

Lapisan yang dapat terlihat di permukaan adalah artefak (*artefacts*), namun lapisan ini tidak dapat diuraikan atau ditafsirkan secara langsung. Sedangkan, lapisan yang tidak terlihat yaitu nilai (*value*) dan asumsi (*assumptions*). Pada lapisan nilai (*value*) memiliki tingkat kesulitan yang lebih rumit dibandingkan artefak (*artefacts*) yang kasat mata (Denis G., 2022). Dalam lapisan nilai (*value*), berisikan tujuan atau filosofi dari perusahaan yang telah disetujui atau didukung oleh suatu organisasi. Sedangkan, lapisan asumsi (*assumptions*) merupakan suatu keyakinan anggota organisasi yang tidak tertulis namun dianggap keyakinan yang benar di bawah alam bawah sadar anggota organisasi (Denis G., 2022).

Dalam pembahasan ini akan lebih membahas mengenai lapisan nilai (*value*) di dalam budaya organisasi. Nilai (*value*) merupakan suatu hal yang ada secara turun menurun dan dijalankan di dalam suatu organisasi (Schein dalam Ningrum dan Syahril, 2021). Nilai (*value*) menjadi arahan atau panutan bagi anggota organisasi untuk menjalankan tugasnya di dalam organisasi. Nilai (*value*) sendiri memiliki sifat *intangible* yang artinya tidak dapat terlihat langsung secara fisik, dengan kata lain memiliki sifat yang abstrak dan tidak dapat didefinisikan secara langsung (Adi, Burhanuddin, dan Supriyanto, 2018).

Walaupun nilai (*value*) tidak dapat dijelaskan secara fisik, nilai (*value*) dapat diberi makna serta diinterpretasikan (Adi,

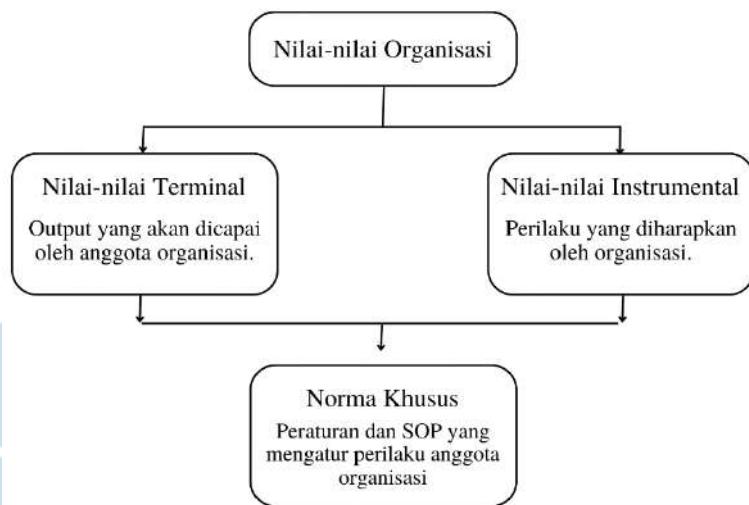
Burhanuddin, dan Supriyanto, 2018). Keberadaan nilai (*value*) ini memiliki fungsi untuk menjelaskan hal-hal yang berhubungan dengan dasar dari suatu organisasi. Seperti bagaimana penyikapan dari anggota organisasi ketika terjadi keadaan tertentu, pemaknaan dari kegiatan serta tindakan di dalam suatu organisasi, perilaku individu ketika bekerjasama, serta adanya prioritas dari masing-masing individu (Adi, Burhanuddin, dan Supriyanto, 2018).

Nilai (*value*) di dalam organisasi merupakan suatu pedoman bagi anggota organisasi ketika berhadapan dengan suatu situasi tertentu dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bersikap (Wirawan, 2008). Menurut Gareth R. Jones dalam Wirawan (2008), nilai-nilai (*values*) di dalam organisasi digolongkan menjadi tiga nilai. Tiga nilai tersebut diantaranya nilai terminal (*terminal value*), nilai instrumental (*instrumental value*), serta nilai khusus atau norma khusus.

Nilai terminal (*terminal value*) merupakan hal-hal yang ingin dicapai oleh anggota organisasi atau *output* yang diinginkan oleh anggota organisasi (Gareth R. Jones dalam Wirawan, 2008). Nilai terminal (*terminal value*) dapat terlihat dari adanya visi dan misi dari organisasi tersebut. Misalnya, organisasi menginginkan nilai-nilai organisasi seperti penggunaan nilai inovatif. Inovatif dalam hal ini dapat direfleksikan sebagai perusahaan yang ingin menjadi perusahaan yang inovatif dalam bidang teknologi.

Nilai instrumental (*instrumental value*) merupakan perilaku-perilaku yang diinginkan oleh suatu organisasi (Gareth R. Jones dalam Wirawan, 2008). Perilaku-perilaku yang diinginkan oleh organisasi ini merupakan suatu harapan dari organisasi kepada anggota organisasi. Perilaku-perilaku yang diinginkan oleh organisasi ini misalnya, berani mengambil resiko, kreatif, serta kerja keras.

Nilai instrumental (*instrumental value*) merupakan pendukung dalam tercapainya nilai terminal (*terminal value*) (Wirawan, 2008). Selain itu, nilai instrumental (*instrumental value*) dan nilai terminal (*terminal value*) menghasilkan adanya nilai khusus atau norma khusus. Nilai khusus atau norma khusus ini berisikan SOP (*Standart Operating Procedur*) dan peraturan yang mengatur bagaimana anggota organisasi berperilaku di dalam organisasi (Wirawan, 2008).



(Gambar 1.3 Bagan nilai-nilai organisasi menurut Gareth R. Jones)

4. Strategi Komunikasi

Menurut Rogers (dalam Cangara, 2017), strategi komunikasi merupakan pembuatan suatu rancangan yang melibatkan ide-ide baru dalam rangka untuk melakukan perubahan pada tingkah laku manusia. Sedangkan, menurut Middleton (dalam Cangara, 2017) yang merupakan seorang pakar dalam perencanaan komunikasi menjelaskan bahwa strategi komunikasi merupakan gabungan dari lima elemen komunikasi yaitu, komunikator (*communicator*), pesan (*message*), media, penerima (*receiver*), serta pengaruh (*effect*) yang dikombinasikan dan dirancang untuk mencapai suatu tujuan komunikasi. Dalam strategi komunikasi sendiri merupakan hal yang bersifat rahasia dan membutuhkan penanganan yang membutuhkan kehati-hatian. Apabila tidak hati-hati dalam memilih suatu strategi,

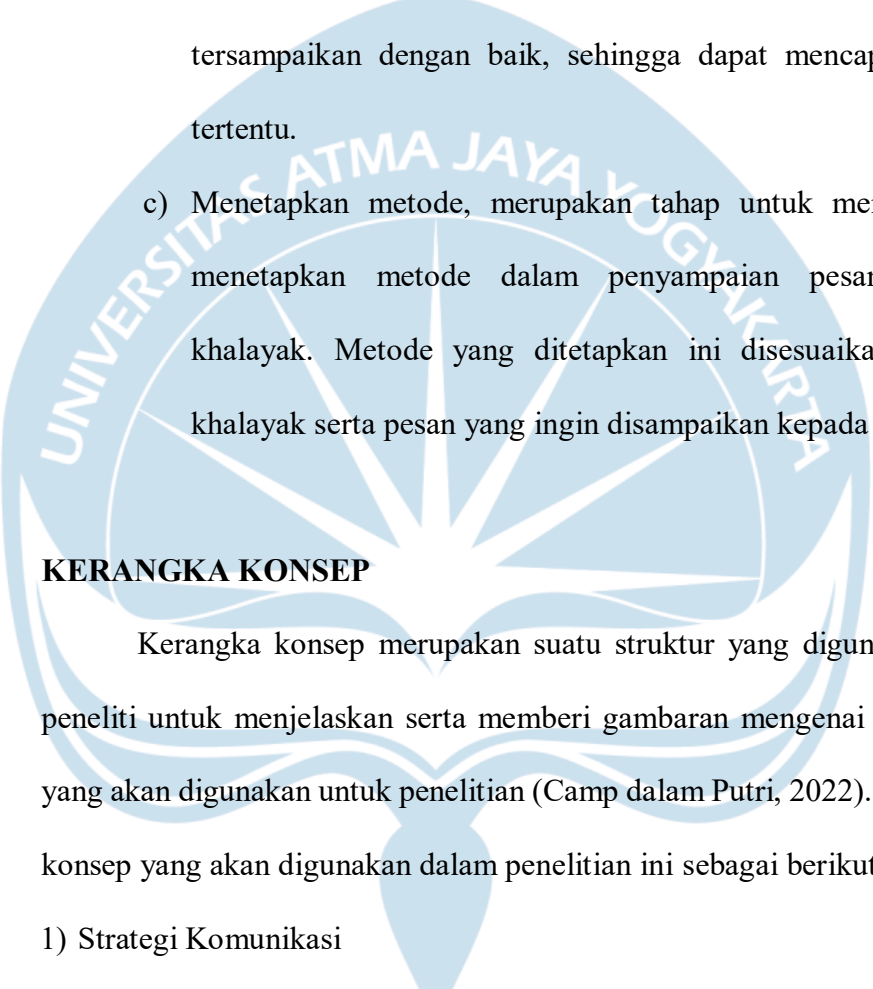
hasil yang diperoleh akan fatal dan menyebabkan kerugian, baik kerugian materi, tenaga serta waktu (Cangara, 2017).

Dalam strategi komunikasi, terdapat tujuan dari strategi komunikasi. Tujuan strategi komunikasi menurut Pace, Peterson & Burnet (dalam Thabroni, 2022), diantaranya :

- a) *To secure undersatanding*, berkaitan dengan sepemahaman ketika berkomunikasi. Dalam hal ini, komunikator (*communicator*) wajib memastikan bahwa penerima (komunikan) paham dengan pesan (*message*) yang disampaikan.
- b) *To establish acceptance*, berkaitan dengan bagaimana cara penerimaan pesan (*message*).
- c) *To motive action*, berkaitan dengan adanya motivasi ketika membimbing dalam penerimaan pesan (*message*).

Selain tujuan dari strategi komunikasi, menurut Anwar Arifin dalam Asri (2022), terdapat langkah-langkah dalam menyusun strategi komunikasi, diantaranya :

- a) Mengenal khalayak, merupakan langkah pertama dalam menyusun strategi komunikasi. Langkah ini dilakukan oleh komunikator untuk mengetahui lawan bicara. Sehingga, dalam menyusun sebuah pesan dapat disesuaikan dengan siapa komunikator berbicara.

- 
- b) Menyusun pesan, merupakan langkah kedua dalam menyusun strategi komunikasi. Langkah ini dilakukan setelah mengetahui lawan bicara dari komunikator. Dalam menyusun pesan, hal yang perlu diperhatikan adalah agar pesan-pesan penting dapat tersampaikan dengan baik, sehingga dapat mencapai tujuan tertentu.
- c) Menetapkan metode, merupakan tahap untuk memilih dan menetapkan metode dalam penyampaian pesan kepada khalayak. Metode yang ditetapkan ini disesuaikan dengan khalayak serta pesan yang ingin disampaikan kepada khalayak.

F. KERANGKA KONSEP

Kerangka konsep merupakan suatu struktur yang digunakan oleh peneliti untuk menjelaskan serta memberi gambaran mengenai fenomena yang akan digunakan untuk penelitian (Camp dalam Putri, 2022). Kerangka konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1) Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi merupakan pembuatan suatu rancangan yang melibatkan ide-ide baru dalam rangka untuk melakukan perubahan pada tingkah laku manusia (Rogers dalam Cangara, 2017). Strategi komunikasi dirancang dengan kebutuhan dari suatu organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat perancangan strategi komunikasi dalam menerapkan nilai-nilai organisasi yang ada di PT Mayora Indah

Tbk. Peneliti akan menggunakan langkah-langkah pembuatan strategi komunikasi yang dikemukakan oleh Anwar Arifin. Menurut Anwar Arifin dalam Asri (2022), dalam pembuatan strategi komunikasi terdapat tiga langkah yaitu :

- a) Mengenal khalayak, merupakan langkah yang dilakukan oleh komunikator sebelum menyusun suatu pesan. Langkah ini dilakukan oleh komunikator untuk mengetahui sasaran dari komunikator dan terkait dengan penyusunan pesan yang akan dibuat. Sehingga, dalam langkah ini komunikator dapat merancang pesan-pesan dengan tepat sasaran.
- b) Menyusun pesan, merupakan langkah selanjutnya setelah mengenal khalayak. Komunikator menyusun pesan-pesan yang akan disampaikan kepada *receiver*.
- c) Menetapkan metode, merupakan langkah yang dilakukan setelah penyusunan pesan. Dalam penetapan metode ini juga mempertimbangkan pesan-pesan yang telah dirancang. Pada langkah ini juga mempertimbangkan khalayak serta pesan-pesan yang akan disampaikan kepada khalayak.

2) Internalisasi nilai-nilai organisasi

Dalam budaya organisasi dibagi menjadi tiga lapisan yaitu, artefak (*artefact*), nilai (*value*), serta asumsi (*assumptions*). Pada lapisan yang pertama yaitu artefak, lapisan ini dapat terlihat secara jelas oleh anggota organisasi atau eksternal dari organisasi. Pada lapisan yang kedua yaitu

nilai, lapisan ini tidak dapat terlihat namun dapat diberi makna. Sedangkan, pada lapisan ketiga yaitu asumsi, lapisan ini tidak terlihat dan berjalan di bawah kesadaran. Dalam penelitian ini akan berfokus pada lapisan yang kedua yaitu nilai (*value*).

Nilai (*value*) merupakan suatu hal yang ada secara turun menurun dan dijalankan di dalam suatu organisasi (Schein dalam Ningrum dan Syahril, 2021). Nilai (*value*) ini kemudian dijadikan pedoman bagi anggota organisasi dalam bersikap dan bertindak. Dalam pelaksanaannya dilakukan internalisasi nilai-nilai organisasi dengan tujuan agar nilai (*value*) ini dijadikan pedoman bagi anggota organisasi ketika berada di lingkup organisasi. Internalisasi sendiri berarti pemberian pengaruh (baik diterima atau ditolak oleh penerima) yang berkaitan dengan nilai (*value*) sehingga berpengaruh terhadap fungsi evaluatif dan kepribadian yang dominan terhadap interaksi oleh penerima (Muhadjir dalam Widyaningsih, dkk, 2014).

Dalam penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Gareth R. Jones untuk melihat internalisasi nilai-nilai yang ada di PT Mayora Indah Tbk. Menurut Gareth R. Jones dalam Wirawan (2008), terdapat tiga pembagian nilai (*value*), diantaranya :

- a) Nilai Terminal (*Terminal value*), merupakan hal-hal yang ingin dicapai oleh anggota organisasi. Nilai terminal sendiri juga merupakan *output* yang ingin dicapai oleh anggota organisasi. Dalam nilai terminal dapat terlihat melalui visi dan misi dari

organisasi. Contohnya, organisasi menggunakan nilai kreatif yang dapat direfleksikan sebagai organisasi yang kreatif dengan ide-ide yang menarik.

b) Nilai Instrumental (*Instrumental value*), merupakan perilaku yang diinginkan oleh suatu organisasi. Nilai instrumental juga merupakan pendukung dalam tercapainya nilai terminal. Dalam nilai instrumental sendiri dapat diartikan sebagai harapan dari organisasi kepada anggota organisasi. Contohnya, organisasi ingin anggotanya cepat tanggap dalam mengerjakan tugasnya.

c) Nilai khusus (Norma khusus), merupakan nilai yang terbentuk dari adanya nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai khusus berisikan aturan-aturan yang mengatur anggota organisasi dalam suatu organisasi. Aturan ini juga dapat berbentuk SOP (*Standart Operating Procedur*) atau peraturan lainnya.

3) Karyawan

Menurut Manulang (dalam Moedasir, 2022), karyawan merupakan orang-orang yang menyediakan jasa yang berbentuk tenaga maupun pikiran, serta menerima kompensasi dari hasil jasanya yang telah ditentukan. Dalam Moedasir (2022), karyawan sendiri dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

a) Karyawan tetap, merupakan karyawan yang telah memiliki perjanjian dengan perusahaan dengan jangka waktu yang tidak ditentukan.

- b) Karyawan tidak tetap, merupakan karyawan yang memiliki perjanjian kontrak dengan perusahaan dan dengan jangka waktu yang telah ditentukan dalam perjanjian dengan perusahaan.

G. METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat penelitian kualitatif yang merupakan penelitian yang melibatkan penafsiran (bersifat interpretif), menelaah makna dalam konteks yang berkaitan serta, melakukan pendekatan terhadap fenomena (Djamil dan Mulyana, 2013). Dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai fenomena yang ada di dalam suatu perusahaan terkait. Sehingga, data yang diperoleh akan berfokus pada data deskriptif yang bentuknya bukan berupa angka atau statistik.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian fenomenologi. Fenomenologi merupakan pemahaman mengenai suatu fenomena yang terjadi di dalam hidup seseorang dan berkaitan dengan pengalaman hidup seseorang (Bahrudin, 2018). Fokus dari pendekatan fenomenologi ini adalah mengenai pengalaman dari individu yang merasakan pengalaman tersebut mengenai dunianya (Bahrudin, 2018). Sehingga, dalam pendekatan ini akan berfokus pada pengalaman dari narasumber terkait dalam menyusun strategi

komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan yang ada di PT Mayora Indah Tbk. Kemudian, data yang telah didapat nantinya akan menjadi suatu pemaknaan yang dikelompok-kelompokkan ke dalam tema yang berkaitan (Rriemen dalam Santana, 2007).

3. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat subjek dalam penelitian yaitu karyawan di dalam divisi *Human Resource* di PT Mayora Indah Tbk. Peneliti memilih untuk meneliti karyawan yang ada di divisi *Human Resource* dengan jumlah tiga orang. Hal ini dikarenakan di dalam divisi tersebut merupakan divisi yang menjadi bagian dalam hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi yang ada di PT Mayora Indah Tbk.

4. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat objek dalam penelitian yaitu strategi komunikasi yang digunakan untuk internalisasi nilai-nilai organisasi yang ada di PT Mayora Indah Tbk. Peneliti memilih objek penelitian ini dikarenakan ingin mengetahui bagaimana strategi komunikasi yang dijalankan oleh PT Mayora Indah Tbk dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasinya. Sehingga, perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1977 tersebut masih berjalan hingga saat ini (Mayora, 2018).

5. Jenis Data

Dalam penelitian ini akan menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Menurut Sugiyono (2015), data primer merupakan data-data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti ketika berada di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan narasumber terkait. Data primer ini diperoleh melalui satu orang dari divisi *Organization Development* serta dua orang dari divisi *Corporate Training* yang terdiri dari satu orang anggota serta satu orang *manager*.

b. Data sekunder

Dalam data sekunder ini merupakan data-data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti ketika di lapangan, sehingga data-data yang diperoleh ini berupa dokumen perusahaan, dokumentasi, serta file-file yang berkaitan (Sugiyono, 2015). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui artikel, jurnal, dokumen perusahaan, serta *website* perusahaan yang berkaitan mengenai PT Mayora Indah Tbk.

6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data terkait, peneliti menggunakan dua teknik dalam pengumpulan data, diantaranya :

a. Wawancara

Menurut Rachmawati (2014), wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data yang di dalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan yang memiliki tujuannya masing-masing. Dalam wawancara terbagi menjadi tiga jenis yaitu, wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, serta wawancara tidak berstruktur. Peneliti akan menggunakan wawancara terstruktur yang di dalamnya sudah terdapat jadwal terstruktur serta pertanyaan yang sudah disesuaikan oleh peneliti untuk setiap narasumber (Rachmawati, 2014).

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data dari narasumber terkait dengan kriteria sebagai berikut :

1. Berada di dalam *Human Resource Departement* (karena penelitian yang akan diteliti oleh peneliti, berhubungan langsung dengan departemen terkait)
2. Merupakan pekerja tetap dengan jumlah tiga orang (peneliti memilih kriteria ini dikarenakan dalam strategi komunikasi dirancang dari jauh hari untuk jangka panjang, sehingga ketika dilakukan wawancara, narasumber dapat menjawab pertanyaan yang diberikan)

Peneliti akan melakukan wawancara bersama dengan narasumber terkait diantaranya :

1. Informan 1 yang merupakan anggota divisi *Corporate Training*

2. Informan 2 yang merupakan anggota divisi *Organization Development*

3. Informan 3 yang merupakan *manager* divisi *Corporate Training*

b. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013), dokumentasi merupakan suatu bentuk catatan-catatan yang disimpan dan sudah berlalu. Dokumentasi sendiri dapat berbentuk gambar, biografi, tulisan, peraturan, karya, foto atau video serta, kebijakan. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang akan digunakan berupa *annual report* dari perusahaan atau arsip dari perusahaan yang di dalamnya terdapat informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

7. Teknik Analisis Data

Dalam teknik analisis data menurut Miles dan Huberman dalam Abdussamad (2021), terdapat tiga teknik dalam analisis data diantaranya :

a. Reduksi data (*Data reduction*)

Reduksi data merupakan suatu proses untuk memilih hal-hal pokok, merangkum data serta, berfokus pada data-data yang penting dalam penelitian. Reduksi data yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu memilih dan merangkum data yang sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini. Sehingga dapat

berfokus pada penelitian peneliti mengenai strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk.

b. Penyajian data (*Data display*)

Penyajian data merupakan lanjutan dari reduksi data yang dimana dalam hal ini bertujuan untuk melakukan *display* terhadap data-data yang telah difokuskan. Sehingga, data-data tersebut dapat mudah dipahami oleh peneliti. Dalam penyajian data akan ditampilkan dengan bentuk narasi atau tulisan. Penyajian data dalam bentuk narasi ini akan menjelaskan mengenai strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk.

c. Verifikasi data (*Data conclusion*)

Verifikasi data merupakan proses untuk menarik suatu kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan oleh peneliti. Dalam verifikasi data ini akan diperoleh suatu kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Penarikan kesimpulan ini akan berisikan penelitian yang urut dari awal penelitian hingga akhir penelitian.

8. Teknik Keabsahan Data

Dalam teknik keabsahan data ini akan menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan salah satu teknik untuk menguji kredibilitas data dari berbagai cara, sumber serta waktu

(Abdussamad, 2021). Triangulasi sendiri dibagi menjadi tiga yaitu, triangulasi sumber, triangulasi teknik serta, triangulasi waktu.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sumber yang merupakan teknik untuk menguji kredibilitas data dengan melakukan *crosscheck* dari data yang diperoleh melalui beberapa sumber yang berkaitan dengan penelitian tersebut (Abdussamad, 2021). Sehingga, dalam pelaksanaan triangulasi yang dilakukan peneliti, peneliti melakukan *crosscheck* data primer yang telah diperoleh melalui narasumber dengan wawancara narasumber triangulasi. Wawancara narasumber yang digunakan untuk triangulasi ini dilakukan pada Informan 3. Setelah itu, peneliti akan melakukan *crosscheck* melalui data sekunder yang berkaitan dengan penelitian. Sehingga, triangulasi yang dilaksanakan dilihat dari beberapa sumber yang berkaitan.