

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini kita memasuki era globalisasi dengan pasar terbuka. Perubahan-perubahan yang pesat di segala bidang, kebutuhan akan nilai-nilai global serta standar internasional menjadi kebutuhan dari setiap anggota komunitas global. Kebutuhan ini mau tidak mau juga menjadi tuntutan bagi Indonesia, sebagai anggota komunitas global, untuk memiliki sumber daya manusia dengan kualitas sesuai dengan standar yang dibutuhkan masyarakat global serta yang selalu mampu beradaptasi seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi tantangan juga bagi perguruan tinggi di Indonesia. Situasi politik maupun krisis ekonomi berkepanjangan yang melanda Indonesia menambah kebutuhan akan sumber daya manusia yang mampu membawa bangsa Indonesia keluar dari kekalutan tersebut. Kemandirian, kreatifitas, rasa percaya diri, fokus, kritis, punya visi serta *skill* kepemimpinan dan kemampuan bekerja dalam tim, kemampuan bahasa asing serta menggunakan teknologi informasi merupakan beberapa kualitas yang diperlukan di samping wawasan atau pengetahuan dan keterampilan dalam bidang masing-masing. Dengan demikian, Indonesia membutuhkan sumber daya manusia yang dapat ikut berperan tidak hanya dalam masyarakat

lingkup lokal atau nasional saja tetapi sekaligus juga dalam lingkup internasional.

Perguruan tinggi memiliki peran yang sangat sentral dan penting dalam pembangunan bangsa melalui penciptaan serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perguruan tinggi juga berperan dalam menyediakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul. Oleh karena itu, perlu adanya pola pikir yang mengikuti perubahan bagi perguruan tinggi yang berorientasi pada penciptaan budaya organisasi yang lebih dinamis, inovatif, produktif dan kompetitif.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, universitas dituntut untuk siap menghadapi tantangan tersebut. Universitas harus mampu menjadi institusi yang berwawasan global serta memiliki sumber daya yang berstandar internasional agar dapat mewujudkan generasi yang mampu bersaing di ranah internasional. Untuk itu, inovasi yang kreatif, pergerakan yang dinamis, produktif dan kompetitif diperlukan agar mampu mengimbangi pesatnya perubahan yang terjadi di dunia global.

Di Indonesia, pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional mendorong dan membantu beberapa universitas yang berpotensi untuk berproses menuju universitas kelas dunia. Alasan menjadi kelas dunia, secara filosofis, universitas kelas dunia membantu masyarakat (lulusannya) menjadi cepat tanggap dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang begitu cepat di dunia ini. Hal itu dikarenakan jika tidak mampu menyesuaikan diri, orang-orang bisa menjadi pengangguran dalam ekonomi

global. Inilah yang menjadi alasan beberapa universitas, misalnya University of Hongkong, bekerja keras menjadi universitas kelas dunia. Demikian dikatakan oleh Prof. Kai-Ming, salah satu konseptor universitas kelas dunia University of Hongkong dalam ceramahnya di Departemen Pendidikan Nasional RI tanggal 19 Februari 2008. (Huda AY, 2009: 4)

Istilah “universitas kelas dunia” atau “*World Class University*” sering kita dengar dalam perbincangan. Kelas dunia atau “*world class*” menurut kebanyakan kamus adalah “*ranking among the foremost in the world* (menduduki ranking di antara yang terdepan di dunia), *of an international standard of excellence*” (mempunyai standar keunggulan internasional). Di dalam pembahasan ranking universitas kelas dunia, menduduki ranking ini bisa dimaknai sebagai tercatat menduduki ranking kesekian di antara perguruan-perguruan tinggi di dunia. Di Indonesia, Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada dan Institut Teknologi Bandung merupakan perguruan tinggi Indonesia yang pernah tercatat dalam kisaran 500 universitas terhebat di dunia pada tahun 2008 berdasarkan versi *The Times Higher Education* yang merupakan salah satu lembaga dari Inggris yang telah melakukan perankingan sejak 2004.

Uraian dari Jamil Salmi, *A Global Tertiary Education Expert* atau ahli pendidikan tersier global, pada *2nd Conference on WCUs Shanghai, 1-2 November 2007*, menurutnya ada tiga dimensi utama bagi sebuah universitas kelas dunia, yaitu:

- (1) *concentration of talents* (konsentrasi bakat),

(2) *abundant resources* (sumber daya berlimpah), dan

(3) *favorable government* (pengelolaan yang baik)

(Huda AY, 2009: 13).

Sebagai upaya untuk memenuhi kriteria-kriteria tersebut, tentu suatu universitas harus siap secara internal, dalam hal ini dengan memperkuat budaya organisasi yang ada di dalamnya. *Corporate culture* menjadi penyokong yang mencakup landasan nilai-nilai sebagai pedoman bagi seluruh sivitas akademi dalam universitas untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan tujuan dan visi misi perguruan tinggi.

Studi Kotter dan Heskett dalam Susanto, dkk (2008: 2) menunjukkan budaya organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota di dalamnya. Karena budaya organisasi berisi nilai-nilai yang berfungsi sebagai landasan berperilaku, yang menentukan apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Deal dan Kennedy, bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang menyokong suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, penulis meyakini bahwa budaya dalam sebuah perusahaan atau organisasi memainkan peranan yang sangat penting. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat *hard side* seperti struktur dan strategi, namun juga oleh faktor *soft side*, yaitu faktor *culture* dalam suatu perusahaan. Budaya adalah jiwa yang memberi hidup dan mendukung strategi.

Kesuksesan implementasi strategi ditentukan oleh kesesuaian (*compatibility*) antara strategi dan budaya.

Dalam menjalankan suatu *corporate culture* sesuai dengan tujuan maupun visi misi suatu organisasi, diperlukan komunikasi yang baik dan terorganisir di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang mengatur proses berlangsungnya informasi atau pesan dalam organisasi dari atasan ke bawahan atau sebaliknya. Sehingga, dalam hal ini, diperlukan *corporate communication* atau komunikasi organisasi agar *corporate culture* yang diharapkan organisasi dapat dijalankan semestinya oleh seluruh anggota dalam organisasi.

Mengapa organisasi memerlukan komunikasi organisasi? Organisasi saat ini semakin kompleks. Sebelumnya, perusahaan cukup kecil sehingga anggota didalamnya dapat menjalankan perusahaan dengan aktivitas komunikasi yang tidak perlu canggih. Tapi dalam organisasi dengan puluhan bahkan ribuan orang didalamnya, jauh lebih rumit untuk tetap mengelola dan mengatur strategi komunikasi yang koheren.

Dalam penelitian ini, peneliti akan berusaha mengkaji bagaimana implementasi *core values* UMY, melalui proses komunikasi organisasi yang dijalankan hingga implementasi *core values* dilaksanakan oleh seluruh sivitas akademik dalam UMY.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang besar dan cukup terkenal di Indonesia. Perguruan tinggi ini memperoleh akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan

Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan menjadi salah satu universitas swasta terbaik di Indonesia sejajar dengan universitas-universitas negeri ternama seperti Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta berkembang sejak tahun 1981. (<http://m.news.viva.co.id/news/read/527425-universitas-muhammadiyah-yogyakarta> 8 Februari 2014).

Seperti yang tercantum dalam salah satu tujuan khusus UMY, kampus ini bertujuan untuk melaksanakan program pendidikan Ahli Madya, Sarjana, Pascasarjana dan Profesi yang menghasilkan lulusan yang memenuhi kebutuhan dunia kerja baik nasional maupun internasional sesuai dengan komitmennya untuk menjadi *World Class University*. Di usianya yang muda ini, UMY telah memiliki jaringan yang sangat luas antara lain bekerjasama dengan pemerintah dan perguruan tinggi di beberapa negara seperti Belanda, Amerika, Australia, Inggris, Jepang, Korea, Cina, Thailand, Singapura, Malaysia dan lain-lain. (<http://www.umi.ac.id/31-tahun-umi-muda-mendunia.html> 8 Februari 2014)

Dalam perkembangannya UMY menunjukkan eksistensi, prestasi dan luasnya pergaulan UMY hingga level internasional. Jaringan kerjasama dengan berbagai *partner* di luar negeri dan prestasi dosen dan mahasiswa, baik di bidang akademik maupun non akademik, telah diakui di tingkat regional, nasional maupun internasional (Dok. Laporan Tahunan Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2014: 3).

Sepanjang April 2013 hingga Maret 2014, melalui fakultas yang ada di dalamnya, UMY melaksanakan beberapa program unggulan dengan bekerjasama dengan universitas dan rekannya di dalam dan di luar negeri. Berbagai konferensi internasional telah diselenggarakan di UMY, seperti *International Conference of International System (ICIS)* yang diselenggarakan jurusan Ilmu Hubungan International pada bulan November 2013, *The First ASEAN Post Graduate Research Conference* dilaksanakan oleh Program Pasca Sarjana pada bulan Januari 2014, *The 2<sup>nd</sup> International Nursing Conference* oleh program studi Keperawatan pada Februari 2014, dan beberapa program lainnya (Dok. Laporan Tahunan Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2014: 7).

Sementara di luar negeri tepatnya di Kuala Lumpur, UMY menyelenggarakan *Mahathir Global Peace School* bekerjasama dengan *Perdana Global Peace Foundation (PGPF)* dan *Institute of Diplomacy and Foreign Relations (IDFR)*. Sekolah perdamaian ini diikuti oleh lebih dari 30 peserta dari berbagai negara. Semua capaian akademik dan kegiatan-kegiatan unggulan yang telah dilaksanakan UMY tersebut demi terwujudnya tujuan menjadi *World Class University*.

Melihat prestasi dan perkembangan UMY membuat peneliti tertarik menjadikan UMY sebagai objek dalam penelitian ini dan mengkaji implementasi *core values* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dalam meraih *wold class university* yang menjadi tujuannya saat ini. Pandangan dari pendekatan ini bahwa organisasi memperoleh kekuatan dari nilai-nilai

bersama (*shared values*). Implementasi *core values* yang baik dari seluruh anggota organisasi akan menciptakan *corporate culture* yang baik. Salah satu cara untuk membentuk *corporate culture* yang baik adalah dengan menciptakan komunikasi organisasi yang baik dalam lingkungan organisasi.

*Core values* organisasi ini antara lain amanah dan tanggung jawab, kebersamaan, kejujuran, kedisiplinan, keadilan, mawas diri, tulus ikhlas, kepedulian, profesionalitas. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bapak Drs. Gita Danu Pranata M.m selaku pimpinan di BSDM (Badan Sumber Daya Manusia) UMY mengatakan bahwa nilai-nilai tersebut memberikan pemahaman mengenai arah bersama bagi seluruh karyawan yang bekerja dalam organisasi ini. Hal itu juga sebagai panduan bagi perilaku keseharian mereka dalam berkata dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai tersebut (Hasil wawancara dengan Danu Pranata, 19 April 2015).

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk menelaah lebih lanjut bagaimana implementasi nilai-nilai *corporate culture* UMY ini mendukung atau menopang organisasi ini menuju *World Class University*. Peneliti memilih UMY sebagai objek dalam penelitian ini karena UMY di usianya yang baru akan menginjak 35 tahun telah berhasil membuktikan eksistensinya hingga ranah internasional melalui prestasi-prestasi dan program yang dilaksanakannya. UMY berkomitmen untuk menjadi Universitas Kelas Dunia.

Secara khusus, penelitian ini mengkaji mengenai upaya implementasi *core values* oleh organisasi UMY. Menelaah bagaimana organisasi



mengupayakan implementasi *core values* tersebut agar dapat dilaksanakan oleh seluruh *stakeholder* dalam organisasi terutama pegawai di UMY berdasarkan cara dan proses komunikasi organisasinya. Sehingga diharapkan seluruh pegawai siap dengan identitas yang diusung oleh organisasi dalam menghadapi tujuan *World Class University*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini berusaha untuk menelaah secara komprehensif implementasi *core values* atau nilai-nilai inti *corporate culture* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta kaitannya dengan tujuan UMY menjadi *World Class University*. Sehingga menjawab pertanyaan “bagaimana implementasi nilai-nilai inti *corporate culture* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dalam upayanya meraih *World Class University*?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengkaji *corporate culture* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta khususnya *core values* atau nilai-nilai inti budaya UMY.
2. Mengetahui praktik implementasi dan bagaimana mengkomunikasikan implementasi nilai-nilai inti budaya perusahaan oleh seluruh sivitas akademi UMY.
3. Menelaah kesiapan sivitas akademika UMY dalam meraih *World Class University* dari sisi pelaksanaan *corporate culture*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Bagi Instansi**

- a. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi UMY dalam pengembangan penerapan nilai budaya perusahaan.
- b. Menambah wawasan informasi bagi seluruh sivitas akademi UMY terutama karyawan dan mahasiswa mengenai implementasi *core values* UMY dan tujuan menjadi *World Class University*.

### **1.4.2 Bagi Penulis**

- a. Untuk mengembangkan wawasan dan menambah pengalaman dalam menganalisis kajian *corporate culture*.
- b. Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang telah diperoleh di Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik mengenai budaya organisasi.

### **1.4.3 Bagi Pihak Lain**

- a. Diharapkan dapat memberi sumbangsih bagi pembaca dalam menambah dan memperluas wawasan dan pengetahuan dalam bidang ilmu komunikasi terutama mengenai kajian *corporate core values*.
- b. Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang serupa.

## **1.5 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, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan, kajian teori, metodologi penelitian yang digunakan, batasan penelitian dan referensi penelitian terdahulu

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

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

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

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

### **BAB IV : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran/ masukan-masukan yang berguna di masa yang akan datang.

## **1.5 Kerangka Konsep dan Teori**

### **1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari kata Sanskerta *budhayah*, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”. Banyak orang mengartikan budaya kebudayaan dalam arti terbatas/sempit, yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan hanya terbatas pada seni. Namun demikian, budaya atau kebudayaan dapat pula diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Para ahli ilmu sosial mengartikan konsep kebudayaan sebagai seluruh pikiran manusia yang tidak berakar pada nalurinya sehingga hanya dicetuskan oleh manusia sesudah melalui proses belajar (Soewarto dan Koeshartono, 2009: 1).

The Jakarta Consulting Group dalam A.B Susanto, dkk (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “Nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi”. Nilai-nilai inilah yang akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai-nilai inilah yang berfungsi sebagai landasan dalam berperilaku (Susanto dkk, 2008: 7).

Budaya organisasi merupakan kristalisasi filosofi yang dianut suatu korporasi atau organisasi. Filosofi tersebut, oleh para pendiri dirumuskan menjadi nilai-nilai yang menjelaskan keberadaan organisasi secara sosial ditengah masyarakat. Nilai-nilai itu menyemangati, mengarahkan dan menggerakkan setiap karyawan atau anggota organisasi untuk membantu mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Untuk mencapai cita-cita yang dikehendaki, maka tiap karyawan perlu mengoptimalkan sumber dayanya. Kegiatan di dalam organisasi tidak lagi dijalankan semata-mata hanya sebagai kegiatan rutin, tetapi dijalankan berdasarkan keyakinan bahwa itulah yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Tika, 2006, 19).

Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama (Suwanto dan Koeshartono, 2009: 2).

### 1.5.2 Nilai-nilai: Inti dari Suatu Budaya

Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (1982: 21) menuliskan dalam bukunya yang berjudul "*Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*" bahwa nilai adalah fondasi dari setiap budaya perusahaan. Sebagai inti dari filosofi perusahaan untuk mencapai keberhasilan, nilai-nilai memberikan rasa arah bersama untuk semua karyawan dan pedoman untuk perilaku mereka sehari-hari. Formula ini digunakan untuk sukses menentukan jenis pahlawan perusahaan, mitos, ritual, dan upacara budaya. Bahkan, kita berpikir bahwa sering perusahaan berhasil karena karyawan mereka dapat mengidentifikasi, dan bertindak berdasarkan nilai-nilai organisasi.

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Dengan demikian atas dasar keadaan tersebut, para karyawan baru dapat mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Apabila kesadaran budaya sudah sedemikian mendalam, dapat terjadi seseorang eksekutif baru, akan dapat dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh atasannya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya dinilai dan dirasakan pihak lain, telah memiliki gaya tertentu, misalnya "cara melakukan segala sesuatu" pada Procter & Gamble atau Johnson & Johnson. Mereka

sering menjadikan nilai-nilai yang dianut bersama itu semacam credo atau pernyataan misi dan secara serius mendorong para manajer mereka untuk mengikuti pernyataan tersebut. Kemudian gaya dan nilai-nilai suatu budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah walaupun ada penggantian pimpinannya karena akar-akarnya sudah mendalam (Kotter dan Heskett, dalam Corry Wardhani, 2004: 9).

Deal dan Kennedy (1982: 24) berpikir bahwa masyarakat saat ini mengalami ketidakpastian mendalam tentang nilai-nilai, relativisme yang merongrong kepemimpinan dan komitmen yang sama. Pada tingkat filosofis, kita menemukan diri kita tanpa respon yang meyakinkan. Tapi lingkungan bisnis sehari-hari sangat berbeda. Bahkan jika nilai-nilai utama yang tidak masuk akal, nilai-nilai tertentu jelas masuk akal untuk organisasi tertentu yang beroperasi dalam keadaan ekonomi yang spesifik. Mungkin karena nilai-nilai utama tampak begitu sulit dipahami, orang menanggapi positif hal yang praktis. Pilihan harus dibuat, dan panduan nilai-nilai terkait itu sangat diperlukan dalam mencapainya.

Pernyataan Deal dan Kennedy tersebut didukung oleh pernyataan dari Ralph S. Larsen selaku CEO dari Johnson & Johnson yaitu sebagai berikut:

*“The core values embodied in our credo might be a competitive advantage, but that is not why we have them. We have them because they define for us what we stand for, and we would hold them even if they*

*became a competitive disadvantage in certain situations”.*

Pernyataan tersebut bermakna bahwa nilai-nilai inti yang terkandung dalam credo adalah suatu keunggulan kompetitif. Karena nilai menentukan apa yang diperjuangkan oleh perusahaan, dan akan tetap dipertahankan walaupun nilai tersebut menjadi kerugian kompetitif perusahaan atau organisasi dalam situasi tertentu (Larsen dalam Askins, 2012: 6).

Selain itu, pada kenyataannya, jelas bahwa organisasi telah memperoleh kekuatan besar dari nilai bersama dengan penekanan pada kata "bersama". Jika karyawan tahu untuk apa perusahaan mereka berdiri, jika mereka tahu apa standar yang mereka tegakkan, maka mereka jauh lebih mungkin untuk membuat keputusan yang akan mendukung standar-standar tersebut. Mereka juga lebih mungkin untuk merasa seolah-olah mereka adalah bagian penting dari organisasi. Mereka termotivasi karena hidup di perusahaan yang memiliki arti bagi mereka.

Blanchard & O'Connor pun menyatakan dalam bukunya yang berjudul *Managing by Values* bahwa keberhasilan yang sesungguhnya tidak datang dari menyatakan nilai-nilai kita, tetapi dari sikap konsisten menempatkan nilai-nilai tersebut ke dalam tindakan sehari-hari (Blanchard & O'Connor, 1997: 73).

Karena nilai-nilai organisasi dapat dengan kuat mempengaruhi apa yang benar-benar orang lakukan, Deal dan



Kennedy berpikir bahwa nilai-nilai harus menjadi persoalan besar untuk manajer. Bahkan, membentuk dan meningkatkan nilai-nilai dapat menjadi pekerjaan yang paling penting yang seorang manajer dapat dilakukan. Dalam pekerjaan dan penelitian mereka, mereka telah menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses menempatkan banyak penekanan pada nilai-nilai. Secara umum, perusahaan-perusahaan ini memiliki tiga karakteristik:

- a. Mereka berdiri untuk sesuatu, yaitu mereka memiliki filosofi yang jelas dan eksplisit tentang bagaimana tujuan mereka dalam melakukan bisnis mereka.
- b. Manajemen menaruh banyak perhatian untuk membentuk dan menyemat dengan baik nilai-nilai ini untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan ekonomi dan bisnis perusahaan dan untuk berkomunikasi kepada organisasi.
- c. Nilai-nilai ini diketahui dan dimiliki oleh semua orang yang bekerja untuk perusahaan - dari pekerja produksi paling rendah sampai ke pangkat manajemen senior (Deal dan Kennedy, 1982: 25).

Sumber lainnya menunjukkan apa yang terkandung dan apa yang tidak terkandung dalam nilai-nilai inti, berikut ulasannya.

<i>Nilai-nilai inti</i>	<i>Nilai-nilai inti bukan</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengatur hubungan pribadi</li> <li>2. Mengatur proses bisnis</li> <li>3. Memperjelas siapa kita</li> <li>4. Mengartikulasikan apa yang kita perjuangkan</li> <li>5. Membantu menjelaskan mengapa kita melakukan bisnis yang kita lakukan</li> <li>6. Membimbing kita bagaimana cara mengajar/memotivasi</li> <li>7. Menginformasikan bagaimana cara menghargai</li> <li>8. Membimbing kita bagaimana membuat keputusan</li> <li>9. Mendukung seluruh organisasi</li> <li>10. Tidak memerlukan justifikasi eksternal</li> <li>11. Prinsip utama dan filosofi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktek operasi</li> <li>2. Strategi bisnis</li> <li>3. Tujuan atau sasaran</li> <li>4. Norma-norma budaya</li> <li>5. Kompetensi</li> <li>6. Perubahan dalam menanggapi pasar</li> <li>7. Perubahan administrasi</li> <li>8. Digunakan secara individual</li> <li>9. <i>To-do list</i></li> </ol>

(Jim Collins, <http://strategicdiscipline.positioningsystems.com/bid/87431/Core-Values-Clarity-Building-a-Healthy-Organization>, 12 September 2015)

### 1.5.3 Komunikasi Organisasi

Berbicara tentang organisasi, dimana didalamnya terdapat sekelompok manusia dengan kepentingan untuk memperoleh dan menyampaikan informasi antar satu sama lain, maka pembicaraan tentang komunikasi organisasi tidak terlepas dalam pembahasan ini. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Definisi tersebut lebih menekankan pada aspek fungsional (objektif). Sedangkan bila dilihat dari perspektif interpretatif (subjektif), komunikasi organisasi dipandang sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi (Pace & Faules, 2001: 31-33).

Pernyataan definitif yang lebih sederhana dikemukakan Arnold & Fieldman (1986: 154) bahwa komunikasi organisasi merupakan pertukaran informasi diantara orang-orang di dalam organisasi, dimana prosesnya secara umum meliputi tahapan-tahapan: *attention*, *comprehension*, *acceptance as true*, dan *retention*.

#### A. Pentingnya Kajian terhadap Komunikasi Organisasi

Pengkajian terhadap komunikasi organisasi memiliki arti penting mengingat bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat. Dalam arti pengkajian akan memberikan manfaat tidak hanya bagi siapa saja yang ingin memahami perilaku organisasi secara lebih baik, tapi memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya sebagai anggota organisasi.

Studi komunikasi organisasi dapat memberikan landasan kuat bagi karir dalam manajemen, pengembangan sumber daya manusia, dan komunikasi perusahaan, serta tugas-tugas lainnya yang berorientasikan kepada manusia dalam organisasi (Pace & Faules, 2001: 25).

#### B. Uraian Dimensi Komunikasi Organisasi

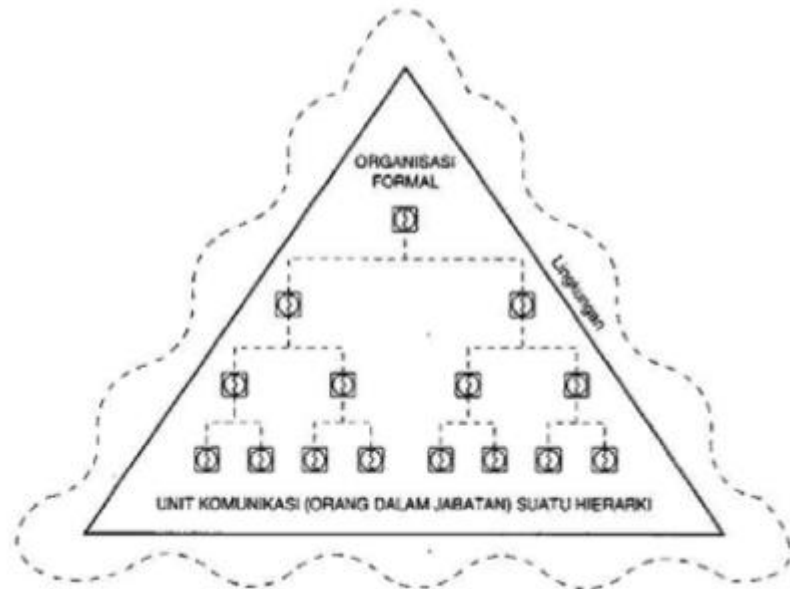
Katz & Kahn (1965: 223) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Menurut Katz & Kahn, organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis kepada lingkungan.

Goldaber dalam Arni Muhammad (2001: 66) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan

saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Greebaunm dalam Arni (2001: 67) mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Ia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas.

Pace & Faules (2001: 31) mengatakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari satu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Gambar 3 melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang terputus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan alih-alih bersifat alami, hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respon terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal juga eksternal. Meskipun demikian, hubungan antara jabatan-jabatan berubah secara

resmi hanya berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi.



Gambar 1.1 Sistem Komunikasi Organisasi  
Sumber Pace & Faules (2001: 32)

Pengertian-pengertian komunikasi organisasi diatas merupakan pandangan “objektif” atas organisasi yang menekankan pada “struktur”, dan struktur ini merupakan salah satu tempat mengalirnya informasi dalam organisasi di samping adanya hubungan pribadi dan selentingan.

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Peranan individu dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu yang lainnya dalam organisasi.

Secara umum, komunikasi organisasi dapat dibedakan atas komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal salurannya ditentukan oleh struktur yang telah direncanakan dan tidak dapat dipungkiri oleh organisasi. Sedangkan komunikasi informal tidak lah direncanakan dan biasanya tidak mengikuti struktur formal organisasi, tetapi timbul dari interaksi sosial yang wajar di antara anggota organisasi. Yang termasuk komunikasi informal ini adalah berita-berita dari mulut ke mulut mengenai diri seseorang, pimpinan, maupun mengenai organisasi yang biasanya bersifat rahasia.

#### 1. Komunikasi Formal

Bila pesan mengalir melalui jalur resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu berada dalam jalur komunikasi formal. Adapun fungsi penting sistem komunikasi menurut Liliweri (1997: 294) adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi formal terbentuk sebagai fasilitas untuk mengkoordinir kegiatan, pembagian kerja dalam organisasi.
- 2) Hubungan formal secara langsung hanya meliputi hubungan antara atasan dengan bawahan. Komunikasi

langsung seperti ini memungkinkan dua pihak berpartisipasi umpan balik dengan cepat.

- 3) Komunikasi formal memungkinkan anggota dapat mengurangi atau menekan waktu yang akan terbuang, atau kejenuhan produksi, meminimalisir ketidaktentuan operasi pekerjaan, termasuk tumpang tindihnya tugas dan fungsi, serta pembaharuan menyeluruh yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi.
- 4) Komunikasi formal menekankan terutama pada dukungan yang penuh dan kuat dari kekuasaan melalui struktur dan hierarki.

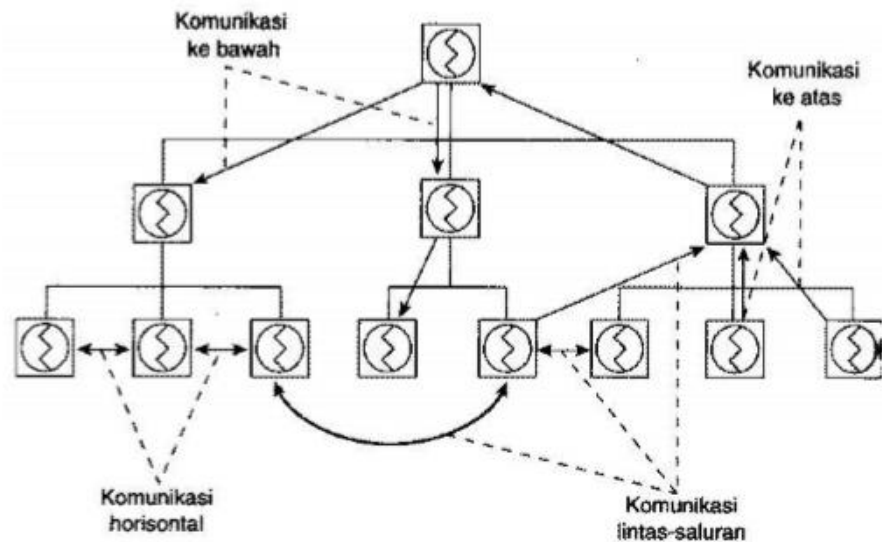
Bertinghaus (1968) menyebutkan paling tidak ada 3 bentuk komunikasi formal, yaitu yang berdasarkan (1) arah yang dituju: vertikal, horizontal/lateral (2) sifat, tipe jaringan komunikasi disesuaikan dengan tugas, misalnya pelaporan, perintah, pengarahan, atau perlindungan, dan (3) keformalan (sisi formal), sejauh mana alur komunikasi dibatasi oleh kewenangan. Jika dilihat dari arah yang dituju, pesan dalam komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas secara vertikal dan dari tingkat yang sama atau secara horizontal dan



komunikasi lintas-saluran. Secara skematis, arah komunikasi organisasi dapat digambarkan oleh Gambar 3.

a) Komunikasi vertikal

Bentuk jaringan komunikasi vertikal terdiri atas vertikal dari atas atau dari bawah. Dalam komunikasi vertikal, pesan bergerak sepanjang saluran vertikal melalui dua arah, dari atas dan dari bawah.



Gambar 1.2 Arus Komunikasi Organisasi  
Sumber: Pace & Faules (2001: 184)

b) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada

para pegawai, namun, dalam organisasi kebanyakan, hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis dalam Pace, 1988: 184). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (1987) dalam Arni Muhammad (2001: 108), komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Katz & Kahn (1966) menyebutkan ada 5 jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu:

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi

- d. Informasi mengenai kinerja pegawai
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan dipengaruhi oleh faktor-faktor, keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, waktu penyaringan.

c) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Semua anggota dalam sebuah organisasi, kecuali mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas, yakni setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

Menurut Pace & Faules (2001: 190) komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan:

- a. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh

mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.

- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyedia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa kali bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c. Komunikasi ke atas memungkinkan, bahkan mendorong omelan dan keluhan muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
- d. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- e. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

d) Komunikasi horizontal

Komunikasi dalam organisasi, juga berlangsung diantara anggota-anggota organisasi yang menduduki posisi-posisi yang sama tingkat otoritasnya, komunikasi jenis ini dinamakan komunikasi horizontal.

Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Pace & Faules (2001: 195) menyatakan tujuan komunikasi horizontal sebagai berikut.

- a. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.  
Para kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena

itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.

- c. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral para anggota.
- d. Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan ini. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
- e. Mengembangkan dukungan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya, maka mereka memperoleh dukungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan di antara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja

kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar persona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat atau makan siang, obrolan di telepon atau *chatting*, memo dan catatan kegiatan sosial dan kelompok mutu. Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Struktur organisasi yang mempunyai lebih banyak bagian-bagian dan setiap individu makin mempunyai spesialisasi tertentu, kebutuhan akan koordinasi bagian-bagian menambah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal bertambah karena kekuasaan atas otoritas sentralisasi menjadi berkurang.

e) Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi organisasi yang efektif. Hal tersebut berkaitan dengan komunikasi posisional yang meliputi aliran informasi antara orang-orang yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi, baik dari posisi yang sama ataupun yang berlainan. Keadaan tersebut menghasilkan satu jaringan komunikasi pribadi atau lebih. komunikasi posisional biasanya diartikan sebagai komunikasi formal, sedangkan komunikasi pribadi dinamakan komunikasi informal yang akan dipaparkan dalam bagian berikut ini.

a. Komunikasi informal

Menurut Pace & Faules (2001: 199) bila anggota organisasi berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, pengarahannya arus informasi bersifat pribadi, disebut jaringan komunikasi



informal. Pengertian tersebut mengisyaratkan ada dua faktor dalam jaringan komunikasi informal, yaitu sifat hubungan atau format interaksi dan arah aliran informasi. Untuk sifat hubungan pribadi yang termasuk hubungan antar persona, dan arah aliran informasi bersifat pribadi yang muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir ke seluruh organisasi tanpa dapat diperkirakan, dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin.

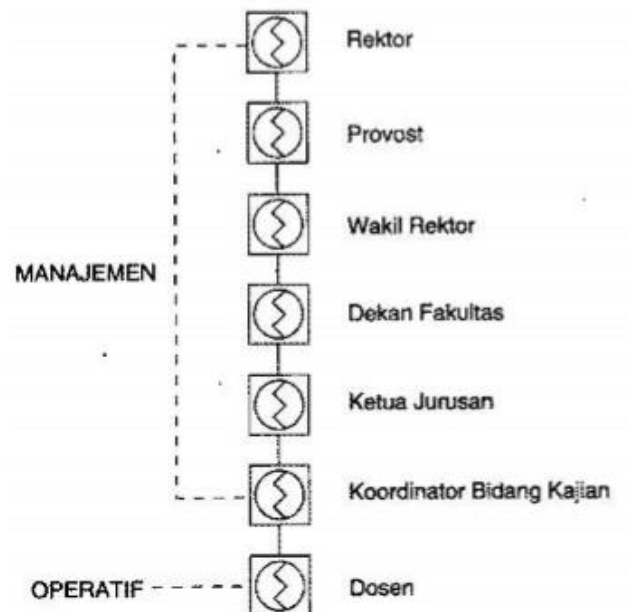
Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan, Goldbaheer (1979) mendefinisikan organisasi sebagai “sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung” (Pace & Faules, 2001: 201). Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya. pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh struktur atau hubungan posisional dan hubungan antar persona dimana individu-individu dalam organisasi bertindak di luar struktur peranan sehingga menciptakan jalinan komunikasi informal.

Hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang-orang yang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya, biasanya disebut sebagai hubungan antar persona. Teman terdekat cenderung lebih memperhatikan kita daripada yang lainnya. “dengan mereka lah kita memperoleh hubungan antar persona yang paling memuaskan. Dengan mereka kita *beresonansi*, *bergetar*, dan *sesuai*, menunjukkan bahwa kita memperdulikan mereka” (Pace & Faules, 2001: 202).

#### C. Komunikasi Organisasi dalam Organisasi Pendidikan

Di universitas atau perguruan tinggi, kita dapat melihat aliran informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada otoritas yang lebih rendah (**komunikasi ke bawah**), misalnya dari sektor selaku pimpinan universitas kepada wakil pembantu rektor. Kemudian informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang otoritasnya lebih tinggi (**komunikasi ke atas**), katakanlah dari ketua jurusan kepada dekan fakultas. Selanjutnya misalnya komunikasi di antara antara para koordinator bidang kajian/ketua program studi orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya

(**komunikasi horizontal**), misalnya komunikasi serta informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (**komunikasi lintas saluran**), misalnya komunikasi antara ketua jurusan A dengan dekan fakultas B. Atau aliran informasi yang mengalir secara informal dalam wujud desas-desus/selentingan (*grapevine*), misalnya desas-desus mengenai akan diterapkannya kebijakan jumlah hari dan jam kerja tenaga administratif di lingkungan universitas, dan sebagainya. Gambar 5 berikut merupakan salah satu contoh dari struktur komunikasi sebuah universitas yang memiliki beberapa tingkat manajemen dan tingkat operatif.



Gambar 1.3 Struktur Komunikasi Universitas

Sumber: Pace & Faules (2001: 185)

Tentu saja struktur komunikasi universitas tidak selalu persis sama dengan apa yang diilustrasikan dalam Gambar 4 tersebut, namun bila diasumsikan suatu universitas memiliki struktur komunikasi yang demikian, maka dapat terlihat bahwa titik berat komunikasi organisasi bergerak ke arah komunikasi manajerial yang perhatian utamanya adalah komunikasi ke bawah, membawa informasi melalui kelompok manajemen kepada kelompok operatif.

Berkaitan dengan itu, terdapat dua masalah utama, yaitu; a. jenis informasi apa yang disebarkan dari tingkat manajemen kepada tingkatan di bawahnya (para pegawai), b. Bagaimana informasi tersebut disediakan. Seyogyanya kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan tepat. Pihak manajemen memerlukan informasi dari semua unit organisasi, demikian pula sebaliknya, namun dalam kenyataannya proses tersebut tidaklah sesederhana itu, secara teoritis diperlukan pemilihan metode dan media yang tepat dalam usaha mencapai komunikasi yang efektif sebagaimana diungkapkan Level & Galle (1988), terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan: ketersediaan, biaya, pengaruh, relevansi, respon, dan keahlian. Tentu saja persoalan-persoalan komunikasi organisasi, termasuk organisasi pendidikan berkaitan dengan persoalan-

persoalan lainnya, misalnya alasan ‘politis’, mempertahankan kepentingan, dan lain sebagainya, oleh karena itu memerlukan pendekatan-pendekatan lainnya.

#### **1.5.4 Implementasi Nilai-nilai Organisasi**

Ada banyak cara untuk membawa *values* kita dari sekedar hanya tulisan di atas kertas ke dalam perilaku kita sehari-hari, berikut cara-cara yang dapat dilakukan menurut Schein dalam Bronwyn Anderson, antara lain:

##### *1. Matching Individual Values*

Penyesuaian nilai-nilai individu terhadap nilai-nilai perusahaan. Orang lebih cenderung untuk menempatkan usaha dalam hidup nilai-nilai organisasi mereka jika mereka memahami kesesuaian antara nilai-nilai mereka, dengan organisasi. Karena itu, setiap nilai organisasi membutuhkan definisi singkat, misalnya apa makna kepercayaan di sini, apa kerja tim benar-benar berarti di sini. Setiap karyawan perlu mengidentifikasi sendiri nilai-nilai mereka, dan melihat bagaimana mereka cocok dengan *values* dalam organisasi mereka.

##### *2. Clearly Defined Behaviours*

Dengan jelas mendefinisikan perilaku. Setiap nilai organisasi juga perlu perilaku diukur untuk mengenali perilaku yang disarankan, dan yang tidak ditoleransi, seperti aturan *do's* dan

*don'ts*. Tim atau kelompok kerja dapat mengidentifikasi ini. Mereka menjadi pedoman khusus, atau aturan dasar, untuk perilaku dalam organisasi.

### 3. *Performance Management System*

Sistem Manajemen Kinerja. Memasukkan nilai dalam sistem manajemen kinerja. Tingkat kompetensi dapat masukan untuk rencana pembangunan, dengan orang-orang yang mengukur bukannya hanya mendemonstrasikan nilai-nilai organisasi saja. 360 derajat sistem harus dapat mengukur nilai Anda terkait perilaku. Umpan balik harus membahas bagaimana nilai-nilai telah dibuktikan berhasil, dan perbedaan yang telah dibuat.

### 4. *Recruitment and Selection*

Pilih dan seleksi karyawan untuk menyesuaikan dengan budaya dan nilai-nilai yang Anda inginkan. Nilai harus didiskusikan penuh dalam orientasi program.

### 5. *Team Meetings*

Pertemuan tim harus fokus pada bisnis dan nilai-nilai. Berbagi contoh bagaimana mereka telah berhasil menunjukkan. Fokus pada nilai-nilai tertentu untuk seminggu atau sebulan. Diskusi pada arti nilai, dan perilaku apa yang diterima, dan tidak dapat diterima, harus lazim.

## 6. *Strategic Plan*

Rencana strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Nilai-nilai harus menyokong apa yang organisasi perlukan untuk membantu pencapaian rencana strategi.

## 7. *Organisational Focus*

Mengidentifikasi nilai-nilai mana saja yang akan memberikan banyak pengaruh dalam merubah perilaku, konsentrasi pada nilai-nilai tersebut dalam beberapa periode.

## 8. *Change Management*

Manajemen perubahan. Dalam perubahan pun nilai-nilai organisasi harus tetap diikutsertakan, nilai-nilai tidak luput dalam perubahan manajemen apapun (Bronwyn Anderson, 2004: 4).

## **1.6 Metodologi Penelitian**

### **1.6.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini akan menelaah implementasi nilai-nilai *corporate culture* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dari elemen-dimensi budaya organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang dapat menunjukkan mengenai kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, juga tentang fungsionalisasi organisasi, pergerakan-pergerakan sosial, atau hubungan kekerabatan (Strauss, 1997:11).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang tidak mencari atau menjelaskan hubungan, serta tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata dan gambar yang berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2002: 6).

Pendekatan yang digunakan ialah studi kasus dimana metode tersebut dijelaskan sebagai suatu pendekatan untuk mempelajari maupun menerangkan suatu kasus (*case*) dalam konteksnya secara natural tanpa ada intervensi dari pihak luar (Yin, 2004: 1). Metode ini digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berkenaan dengan “*how*” (bagaimana) dan “*why*” (kenapa) dalam suatu penelitian.

Alasan yang mendasar tentang penggunaan pendekatan tersebut adalah karena permasalahan yang ada membutuhkan penggalan terhadap fakta dan data. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program organisasi atau peristiwa secara



sistematis. Periset studi kasus menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dokumentasi-dokumentasi kuesioner (hasil survey), rekaman, bukti-bukti fisik dan lainnya (Kriyantono, 2010: 65).

### **1.6.2 Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah pihak manajerial yang ada dalam Universitas Muhammadiyah. Pemilihan sampel ialah berdasarkan teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik sampling yang digunakan oleh peneliti jika memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu dalam pengambilan sampelnya (Idrus, 2009: 96).

Kriteria yang ditentukan oleh peneliti yaitu pihak manajemen dan unit tertentu yang memiliki kewenangan dan otoritas dalam penerapan *corporate culture values* dan tujuan internasionalisasi UMY, dalam hal ini yang telah berpengalaman bekerja di UMY selama lebih dari 5 tahun.

### **1.6.3 Setting Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei-Oktober 2015 dan mengambil lokasi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

### **1.6.4 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan dokumen dan teks yang menuangkan visi, misi, tujuan organisasi. Kemudian

mendokumentasikan simbol-simbol. Untuk memperoleh data secara mendalam, peneliti menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan studi pustaka.

#### 1.6.4.1 Teknik Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2004: 180). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yang dapat dilakukan secara spontan tanpa ada batasan variabel. Dalam penelitian ini, wawancara akan ditujukan kepada pihak-pihak yang berkompeten serta memiliki informasi tentang implementasi *corporate culture values* UMY.

#### 1.6.4.2 Dokumentasi dan Studi Pustaka

Yaitu teknik pengumpulan data dari berbagai pustaka yang berhubungan dengan penelitian seperti buku-buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya (Nasution, 1995:145). Untuk melengkapi data-datanya, peneliti mengambil pula dokumen-dokumen yang diterbitkan dan yang tersedia di Biro Sumber Daya Manusia dan Badan Humas & Protokol Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang berkaitan

dengan masalah penelitian, seperti dokumen laporan tahunan rektor dan buku kepegawaian UMY.

#### **1.6.4 Teknik Analisis Data**

Menurut Bogdan & Biklen dalam Moleong (2006: 248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Sedangkan menurut Seiddel dalam Moleong (2006 : 248) analisis data kualitatif prosesnya berjalan sebagai berikut :

- a) Mencatat data yang diperoleh dari lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
- b) Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya
- c) Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan dan membuat temuan-temuan.

Berdasarkan pendapat diatas, maka rencana analisis data yang dilakukan penulis adalah:

1. Mentranskrip data hasil wawancara yang telah direkam.
2. Memberikan kode pada kesamaan tema jawaban dari narasumber.
3. Mengumpulkan, memilah-milah, dan mengklarifikasi hasil wawancara.
4. Melakukan pemeriksaan data yang didapat, melakukan pengecekan atas hasil data yang diperoleh dan melakukan interpretasi hasil wawancara sehingga penulis menemukan hasil penelitian.

#### **1.6.5 Uji Validitas Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk memperkuat keabsahan data yang telah diperoleh dan kredibilitas penelitian yang dilakukan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Triangulasi dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu: sumber, metode, peneliti dan teori.

Peneliti memilih menggunakan triangulasi sumber sebagai alat pemeriksaan keabsahan yaitu dengan menggunakan sumber lebih dari satu/ganda. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek baik 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, 2004: 119).

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

#### **1.6.6 Batasan Penelitian**

Penelitian ini hanya dilakukan dengan melakukan penelitian terhadap implementasi *core values* atau nilai-nilai dasar dari *corporate culture* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian ini melibatkan unit manajemen UMY sebagai pemegang kendali dan otoritas terhadap implementasi nilai-nilai UMY.

### 1.6.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak jauh dari topik penelitian yaitu mengenai *corporate culture* atau budaya organisasi.

Luthfia, dkk (2013) mengkaji budaya organisasi Bina Nusantara University berdasarkan karakteristik budaya organisasi modern dan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan budaya organisasi Bina Nusantara University dalam upaya menuju “*A World Class University*”. Tipe penelitian tersebut adalah kualitatif dengan kombinasi teknik FGD, wawancara mendalam dan pendekatan *observational* dengan berpartisipasi secara aktif dalam suatu jangka waktu tertentu dan berada di dalam kehidupan sehari-hari dengan orang-orang dan situasi studi.

Penelitian ini terfokus pada bagaimana karakteristik budaya organisasi Binus University yang menjadikan identitas pembeda dari organisasi-organisasi lainnya dikaji melalui teori budaya organisasi modern. Selain itu penelitian ini melihat bagaimana transformasi budaya yang dilakukan oleh Binus University, pengaruh kekuatan unsur *Heroes* (penjaga budaya) dalam organisasi tersebut, berikut kelemahan dan kekuatannya untuk menuju “*A World Class University*”.

Dari penelitian tersebut diperoleh hasil yaitu apa saja yang menjadi kelemahan dan kekuatan Binus University, karakteristik apa saja yang perlu dikembangkan untuk memperkuat pondasinya menuju “*A World Class University*”.

Dikaitkan dengan penelitian ini, yaitu *Corporate Culture* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dalam meraih *World Class University*, keduanya memiliki kesamaan dalam melihat bagaimana kesiapan organisasi dalam menuju *World Class University* dikaji melalui budaya organisasinya menggunakan teknik wawancara mendalam dan observasi. Perbedaannya, penelitian Luthfia, dkk tersebut tidak menelaahnya dari sisi *core values* organisasi tersebut, namun lebih pada kelemahan dan kekuatan budaya organisasi tersebut secara menyeluruh dan condong kepada unsur *heroes* dari organisasi tersebut. Penelitian Luthfia, dkk lebih komprehensif dengan menelusuri pola budaya organisasinya melalui berbagai elemen dan dimensi budaya organisasi namun tidak terlalu terfokus pada bagaimana sebenarnya praktek implementasi elemen-elemen tersebut dalam kesiapannya meraih *World Class University*. Sedangkan penelitian *corporate culture* UMY ini lebih terfokus pada praktek implementasi *core values* budaya UMY, kemudian dari implementasi tersebut dikaitkan dengan kesiapan UMY meraih *World Class University*.

Selanjutnya, Esthiningtyas, dkk (2010) menyajikan penelitian mengenai penerapan budaya organisasi di Sekretariat DPRD Kota Surakarta. Penelitian ini fokus pada bagaimana aplikasi budaya organisasi oleh pegawai dalam Sekretariat DPRD Surakarta, sejauh mana pengetahuan dan pemahaman pegawai mengenai budaya organisasi tempatnya bekerja dan apa saja kendala yang dihadapi. Sehingga setelah memperoleh hasil penelitian, diberikan solusi untuk mengatasi masalah budaya organisasi yang dihadapi Sekretariat DPRD Kota Surakarta.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu bagaimana aplikasi etika-etika dalam budaya organisasi atau dalam kata lain nilai-nilai yang dianggap perlu diimplementasikan seiring dengan jalannya organisasi. Penelitian ini menitikberatkan pada dua hal yaitu, sosialisasi budaya organisasi dan peran *key executive* (tokoh panutan) dalam organisasi ini dalam melancarkan pelaksanaan budaya organisasi.

Penelitian ini hanya terbatas pada melihat pelaksanaan budaya organisasi instansi yang menjadi objek dalam penelitian, dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan budaya organisasi sehingga diperoleh solusi demi mengoptimalkan pelaksanaan budaya organisasi untuk menciptakan budaya kerja (*performance*) yang baik.



Dikaitkan dengan penelitian dari Esthiningtyas, dkk tersebut, penelitian ini juga melihat bagaimana budaya organisasi berpengaruh pada suatu instansi/perusahaan. Perbedaannya terletak pada tujuan penelitian, bahwa penelitian *corporate culture* UMY ini ingin melihat budaya organisasi UMY khususnya pada implementasi *core values* yang merupakan dasar dari suatu budaya organisasi untuk meraih tujuan internasionalisasinya menjadi Universitas Kelas Dunia bukan meneliti pada performanya secara keseluruhan seperti pada penelitian yang dilakukan Esthiningtyas, dkk tersebut.