

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam situasi yang serba sulit, semangat perusahaan perbankan di Indonesia yang kian terpacu untuk menjadi pilihan utama para nasabah. Berbagai upaya dilakukan lembaga perbankan di Indonesia untuk meningkatkan mutu pelayanannya. Salah satunya adalah dengan terus menerus melakukan transfer budaya organisasinya yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, termasuk kualitas pelayanan lembaga perbankan terhadap nasabah (majalah investor edisi Juni 2009 hal 45-46). Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor yang ada di dalam atau di luar organisasi tersebut. Salah satu faktor internal yang turut menentukan keberhasilan perusahaan adalah budaya perusahaan. Menurut Tarrance A. Deal dan Kennedy definisi budaya adalah *"The integrated pattern of human behavior that includes thought, speech, action, and artifacts and depends on man's capacity for learning and transmitting knowlagde to succeeding generation"*. (Terrance A. Deal dan Kennedy: 1991: 4).

Dalam sebuah perusahaan, karyawan perlu memahami dan mengerti budaya perusahaan tempat mereka bekerja karena akan membawa efek yang kuat dalam keseharian mereka sebagai karyawan perusahaan. Perusahaan dengan birokrasi formal biasanya merancang program pelatihan untuk para karyawan agar lebih

kecil biasanya tidak menterjemahkan proses sosialisasi terhadap budaya perusahaan ini ke dalam suatu kerangka formal melainkan cenderung lebih informal, dimana karyawan harus berusaha sendiri untuk mensosialisasikan dirinya ke dalam budaya perusahaan.

Berkaitan dengan penjelasan diatas, pada perusahaan yang tidak memiliki program khusus untuk sosialisasi budaya perusahaan maka karyawan tidak akan melihat budaya perusahaan dengan gamblang, mereka hanya akan dikenalkan dengan lingkungan perusahaan yang ada disekitar mereka dan tujuan perusahaan tanpa diberikan pedoman bagaimana mereka harus bersikap, mengambil keputusan dan berinteraksi. Disini karyawan harus mempelajari budaya perusahaan dengan cara beradaptasi dengan budaya perusahaan. Terlebih lagi, saat ini sistem penerimaan tenaga kerja kebanyakan menggunakan sistem outsourcing. Sistem outsourcing (alih daya) ini adalah pemindahan pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh pihak yang bersangkutan. Sistem yang seperti ini dianggap mampu menjadikan solusi bagi sebuah perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya produksi, dimana dengan sistem ini perusaha dapat menghemat pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Akan tetapi sistem ini membuat perekrutan karyawan baru terjadi sangat cepat dikarenakan sistem

... dan kemudian banyak pada jangka waktu yang disepakati oleh perusahaan

outsourcing dan perusahaan pengguna jasa outsourcing, sehingga perusahaan pengguna jasa harus melakukan sosialisasi budaya organisasi secara berkala, mampukah perusahaan mensosialisasikan budayanya secara efektif kepada karyawannya? (<http://panmohamadfaiz.com/2007/05/19/outsourcingkerja>) Diakses pada tanggal 19 Oktober 2010).

Bank adalah sebuah tempat dimana uang disimpan dan dipinjamkan. Menurut Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan secara lebih luas lagi bahwa bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Fungsi utama dari bank adalah menyediakan jasa menyangkut penyimpanan nilai dan perluasan kredit. Evolusi bank berawal dari awal tulisan, dan berlanjut sampai sekarang di mana bank sebagai institusi keuangan yang menyediakan jasa keuangan. Sekarang ini bank adalah institusi yang memegang lisensi bank. Lisensi bank diberikan oleh otoriter supervisi keuangan dan memberikan hak untuk melakukan jasa perbankan dasar, seperti

Jasa bank sangat penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Jasa perbankan pada umumnya terbagi atas dua tujuan. Pertama, sebagai penyedia mekanisme dan alat pembayaran yang efisien bagi nasabah. Untuk itu, bank menyediakan uang tunai, tabungan, dan kartu kredit. Ini adalah peran bank yang paling penting dalam kehidupan ekonomi. Tanpa adanya penyediaan alat pembayaran yang efisien ini, maka barang hanya dapat diperdagangkan dengan cara barter yang memakan waktu. Kedua, dengan menerima tabungan dari nasabah dan meminjamkannya kepada pihak yang membutuhkan dana, berarti bank meningkatkan arus dana untuk investasi dan pemanfaatan yang lebih produktif. Bila peran ini berjalan dengan baik, ekonomi suatu negara akan meningkat. Tanpa adanya arus dana ini, uang hanya berdiam di saku seseorang, orang tidak dapat memperoleh pinjaman dan bisnis tidak dapat dibangun karena mereka tidak memiliki dana pinjaman.

Salah satu organisasi perbankan yang menarik untuk dikaji adalah BRI. BRI yang kini merupakan bank komersial yang berbasiskan "*market Marchainism*" menyatakan dirinya telah siap untuk melayani berbagai jenis nasabah kecil hingga nasabah besar dengan terangkum dalam visi "**Melayani setulus hati**" menuntut BRI memberikan pelayanan kepada konsumen dengan sebaik-baiknya. Sejumlah penghargaan yang telah diterima BRI antara lain sebagai bank dengan kinerja keuangan 2003 dengan predikat sangat bagus berdasarkan hasil penelitian 135 bank di Indonesia dengan aset Rp.20 triliun (info Bank Award 2003), *the best state owned*

Customer Day Award 2003) penghargaan diberikan oleh presiden Megawati Soekarno Putri, bank dengan jaringan kerja terbanyak di Indonesia, memiliki 4.658 kantor (Museum Rekor Indonesi (MURI) 28 agustus 2003), peringkat kedua sebagai best bank tahun 2009 berdasarkan aset(Litbank majalah Investor Juni 2009). Dengan adanya berbagai penghargaan tersebut menuntut BRI untuk tetap berprestasi dan menjadi bank terpercaya di masyarakat. Oleh karena itu, tentu saja dibutuhkan semangat kerja keras yang kuat dengan sikap dan perilaku yang memuaskan dari para karyawan untuk mempertahankan prestasi yang telah dicapai. Untuk menciptakan semua itu, dibutuhkan arus komunikasi yang lancar antar perusahaan dan para karyawannya.

Selama lebih dari satu abad, BRI telah melakukan kegiatan perbankan dengan memprioritaskan pelayanan kepada usaha mikro maupun menengah. Untuk itu bank ini memiliki jaringan mencapai tingkat kecamatan dan menjangkau masyarakat di pelosok pedesaan, sehingga mampu menunjang perekonomian masyarakat. Dengan usaha yang terus berkembang di bidang usaha mikro, ritel/kecil dan menengah, BRI merupakan bank ke 4 terbesar di Indonesia dengan lebih dari 4.600 jaringan distribusi, dimana dari jumlah tersebut sebanyak 3.954 unit baik di desa maupun daerah perkotaan. Kantor-kantor wilayahnya terletak di 13 kota besar di Indonesia dan kantor inspeksinya terdapat di 11 kota besar di Indonesia. (<http://www.bri.co.id/brikini>. Diakses pada tanggal 22 Desember 2009 pukul 14.56

BRI untuk terus berubah dalam menyediakan jasa perbankan yang terbaik bagi nasabah baik dikota meapun di seluruh pelosok Indonesia. Sejalan dengan hal tersebut BRI berusaha menjadi bank yang modern dengan target market masyarakat perkotaan dengan menyediakan layanan perbankan dengan berbagai akses yang mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi perbankan, hal tersebut tentu saja menyebabkan perubahan budaya yang berbeda dari sebelumnya.

BRI Katamso adalah salah satu kantor cabang BRI yang ada di kota Yogyakarta, yang membawahi Kantor unit terbanyak seDIY yakni 24 kantor unit, sehingga BRI Katamso merupakan kantor cabang yang memiliki jumlah nasabah yang cukup besar di Yogyakarta. Terletak di Jl. Brigjen Katamso no.13-15 Yogyakarta ini memilki 200 karyawan yang siap melayani nasabah BRI dengan baik dan sesuai dengan standar layanan. BRI katamso juga menduduki peringkat ke13 untuk seluruh BRI di Indonesia yang memilki kesesuaian standar layanan menurut MRI (marketing Research Indonesia) (Hasil wawancara dengan Bapak Aristo Priyantoro kepala seksi SPI (Supervision Pelayanan Intern) BRI katamso Yogyakarta pada 12 Januari 2010).

Perekrutan karyawan outsourcing yang masuk menjadi karyawan Bank Rakyat Indonesia kantor cabang katamso ini terjadi 3-4 kali dalam setahun, sebelumnya para calon karyawan harus mengikuti pelatihan atau training kerja yang dilakukan selama kurang lebih 1 bulan di sendik (sentral pendidikan) yang disediakan oleh vendor (perusahaan outsourcing). Dalam pelatihan atau training kerja ini para calon

1. ... 11 ... pada budaya organisasi BRI serta dilatih untuk bekerja secara

umum selayaknya karyawan perusahaan perbankan, akan tetapi pada saat ditempatkan untuk bekerja di BRI sebagian karyawan mereka akan menyesuaikan pada *job description* yang tersedia berbeda dengan saat mereka mengalami pelatihan di sendik menuntut perusahaan melakukan sosialisasi budaya organisasi lagi kepada karyawan. Adanya rolling (pertukaran jenis pekerjaan) yang dalam waktu tertentu terjadi di BRI juga menuntut terjadinya proses sosialisasi budaya organisasi juga, hal tersebut menyebabkan proses sosialisasi yang terjadi secara terus menerus tidak mengenal baik karyawan baru maupun karyawan lama. (Hasil wawancara peneliti dengan Dhia Riski Permata sari, karyawan Outsourcing BRI katamso Yogyakarta pada 11 November 2010)

Dengan terbentuknya budaya perusahaan yang kuat dan menjadi dasar bagi karyawan untuk bertindak dalam perusahaan, maka akan mendukung perusahaan untuk beroperasi maksimal dan memperoleh keuntungan yang sepadan sesuai dengan tujuan-tujuannya (*objectives*), oleh karena itu, Supervision Pelayanan Intern (SPI) BRI Katamso Yogyakarta dituntut agar mampu mengembangkan dan menginternalisasi budaya perusahaan yang benar-benar disesuaikan dengan berbagai faktor internal mengingat banyaknya masalah yang dapat timbul hanya karena arus komunikasi internal yang tidak lancar atau tidak seimbang, sehingga budaya perusahaan harus diterapkan dengan baik dan jika ditemui adanya hambatan dapat segera diatasi agar kontinuitas karyawan dalam beraktifitas tetap selalu berpedoman pada budaya perusahaan. Dengan adanya latar belakang tersebut maka peneliti

tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana proses internalisasi nilai-nilai budaya yang terjadi di BRI Katamso Yogyakarta.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: **“Komunikasi Organisasi dalam Proses Sosialisasi Nilai-nilai Budaya Organisasi (Study Deskriptif di BRI Katamso Yogyakarta)”**.

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Mendeskripsikan bagaimana komunikasi organisasi Bank Rakyat Indonesia Kantor cabang Katamso Yogyakarta.
2. Mendeskripsikan bagaimana komunikasi pada internal publik yang terjadi dalam proses sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi Bank Rakyat Indonesia di Kantor cabang Katamso Yogyakarta.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan bagi peneliti tentang sosialisasi budaya organisasi serta dapat mengaplikasikan teori yang didapat selama kuliah pada saat peneliti masuk di dunia kerja.
2. Secara praktis penelitian ini dapat membuka wawasan dan masukan bagi Bank Rakyat Indonesia cabang Katamso Yogyakarta, terutama digunakan sebagai

pelayanan yang dicapai, tentunya dengan budaya perusahaan dan komunikasi yang efektif antara setiap anggota organisasi.

E. KAJIAN TEORI

Untuk mengkaji masalah ini, maka peneliti menggunakan tinjauan pustaka (*literature review*) mengenai sosialisasi budaya organisasi dan komunikasi pada internal publik, dengan menggunakan metode deskriptif.

Konsep ini dipilih peneliti karena penelitian ini ingin mendeskripsikan komunikasi pada internal publik dalam proses internalisasi nilai-nilai budaya dalam organisasi Bank Rakyat Indonesia cabang Katamsa Yogyakarta.

1. Komunikasi Organisasi

Jika kita berbicara mengenai sebuah organisasi dan proses sosialisasi budaya organisasi didalamnya, tentu bagi setiap perusahaan komunikasi organisasi merupakan salah satu unsur yang penting yang mendapatkan perhatian lebih. Komunikasi organisasi sendiri didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari unit-unit komunikasi dalam hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Wayne & Faules: 1998: 31).

Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, maka organisasi dapat macet atau berantakan. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh

komunikasinya lancar, maka proses sosialisasi budaya di dalam organisasi tersebut juga akan lancar, begitu juga sebaliknya.

Menurut Carl I. Hovland, komunikasi merupakan proses dimana komunikator mengirimkan stimuli untuk mengubah perilaku dari komunikan (Haryani: 2001:5). Sedangkan menurut William J. Seller, komunikasi adalah proses dimana symbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti (Muhammad: 2002: 4).

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan-pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Mulyana, Deddy: 2005: 31). Komunikasi organisasi bisa terjadi dimanapun dan kapanpun. Komunikasi organisasi penting bagi eksistensi organisasi.

Komunikasi organisasi juga memiliki kaitan yang erat dengan iklim komunikasi, dimana iklim komunikasi menjadi suatu hal yang penting karena mengkaitkan konteks organisasi dalam konsep-konsep, perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dalam membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Poole dalam Wayne & Faules: 1998: 148).

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu dan

Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi, unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi 5 kategori (Wayne & Faules: 1998: 149-151):

1. Anggota Organisasi

Dipusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi, mereka terlibat dalam beberapa kegiatan primer yaitu kegiatan pemikiran (konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah dan pembatasan gagasan), kegiatan perasaan (emosi, keinginan), kegiatan *self moving* dan kegiatan elektrokimia.

2. Pekerjaan dalam Organisasi

Pekerjaan dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh 3 dimensi universal (Gibson dalam Wayne & Faules: 1998: 150):

- Isi

Terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungan dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode-metode serta tehnik-tehnik yang digunakan (mesin-mesin, perkakas, peralatan, bahan, informasi, serta pelayanan).

- Keperluan

Merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, yang meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi, dan sifat-sifat pribadi.

- Konteks

Berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan, jumlah pengawasan yang diperlukan dan lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.

3. Praktek dan Pengelolaan

Tujuan primer pegawai menegerial adalah menyelesaikan melalui usaha lainnya. Menegerial membuat keputusan mengenai bagaimana anggota lainnya, biasanya bawahan mereka menggunakan SDM yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk pada hubungan antara "tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota organisasi". Struktur organisasi ditentukan oleh 3 variabel kunci, yaitu:

a. Kompleksitas

Merupakan fungsi dari 3 faktor:

- Tingkat yang di dalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antara unit-unit (*diferensiasi horizontal*) sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi.

- Jumlah tingkat otoritas antara para pegawai dan para eksekutif puncak (*diferensiasi vertikal*).
- Derajat ketersebaran lokasi fasilitas dan personel organisasi secara geografis (*diferensiasi spasial*).

b. Formalisasi

Merujuk pada derajat standarisasi dan tugas-tugas. Formalisasi terjadi bila tugas-tugas pekerjaan ditentukan oleh hukum-hukum dan aturan-aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh para pegawai.

c. Sentralisasi

Merujuk kepada derajat keterkosentrasian pembuatan keputusan kepada satu jabatan dalam organisasi.

5. Pedoman Organisasi

Adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan aturan.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuannya (*objectives*), sebuah perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh publiknya. Publik didefinisikan sebagai sekelompok orang yang mempunyai kaitan kepentingan dengan

Internal Publics. Komunikasi yang efektif dan efisien dengan dua kelompok publik ini memegang peranan yang sangat penting terhadap kesuksesan perusahaan. *Eksternal Publics* adalah orang-orang atau kelompok orang yang berada di luar organisasi, namun mempunyai kepentingan dan masalah dalam dalam hubungannya dengan organisasi tersebut, seperti konsumen, pemerintah, masyarakat dan kelompok komunitas. Sementara *Internal Publics* terdiri dari orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi, seperti pemegang saham, karyawan, dan keluarga karyawan. Mereka adalah sekelompok orang yang persepsinya mengenai perusahaan tidak boleh diabaikan, karena mereka memiliki pengaruh yang besar terhadap kelangsungan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien (U. Effendy: 2001: 131). Komunikasi ialah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami (KBBI: 2007: 585).

Komunikasi adalah satu kunci sukses suatu perusahaan yang dapat membuat pihak perusahaan lebih terbuka dan menutup kesenjangan (gap) yang tercipta antara dua pihak di perusahaan, yaitu pihak manajemen dan karyawan. Komunikasi karyawan yang efektif biasanya terlaksana pada 4 fase pekerjaan karyawan, yaitu (Cutlip & Broom: 317: 1989):

1. *The Start*: saat dilakukan rekrutmen dan wawancara bagi karyawan baru yang

..... untuk memperkenalkan

2. *The Work*: saat karyawan telah bekerja dan membutuhkan informasi regular tentang pekerjaannya melalui komunikasi langsung ataupun komunikasi bermedia.
3. *The Rewards and Recognition*: mencakup pengumuman, publisitas dan *special evens* tentang kompensasi, promosi, keuntungan, dan penghargaan bagi karyawan.
4. *The Termination of Work Interruption*: saat karyawan harus berhenti bekerja karena sakit, pensiun, pemecatan dan pengunduran diri.

2. Budaya Organisasi

Sebuah organisasi yang ingin mencapai kesuksesan, tidak boleh melupakan peranan budaya organisasi. Budaya organisasi bisa sangat stabil dalam waktu yang akan lama, tetapi tidak pernah statis, bisa berubah sewaktu-waktu. Adanya keadaan krisis terkadang memaksa sebuah organisasi untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai dalam organisasi itu. Adanya tantangan baru yang mempengaruhi penciptaan cara baru dalam bertindak, penggantian pengurus, pertumbuhan karyawan baru, dapat melemahkan bahkan mengubah sebuah budaya di dalam suatu organisasi.

2.a. Definisi Budaya

Menurut Terrece Deal dan Allan Kennedy

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku (Pabundu: 2005: 3).

Sedangkan menurut W. Jack Duncan,

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan satu hal, pengertian dan

2.b. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Phity Sithi Amnuai adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah internal (Ndraha, : 1997: 102).

Sedangkan menurut Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owen *Organizational Behaviorin education*.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait (Pabundu: 2005: 4).

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 di tengah 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.

2.c. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, tetapi ada beberapa unsur yang membentuknya. Deal dan Kennedy membagi lima unsur budaya tersebut sebagai berikut:

- 1) **Lingkungan usaha**
Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi/perusahaan agar bisa berhasil, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.
- 2) **Nilai-nilai**
Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi/perusahaan mempunyai nilai-nilai inti dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti tersebut dapat berupa slogan atau motto yang berfungsi sebagai jati diri maupun harapan konsumen.
- 3) **Pahlawan/panutan**
Pahlawan/panutan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Panutan bisa berasal dari pendiri organisasi/perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perirangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat, dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan dalam organisasi.
- 4) **Ritus atau Ritual**
Stephen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Misalnya memajukan perusahaan yang dilaksanakan setiap tahun (Pabundu: 2005: 17).

Ada 4 macam ritus atau ritual yang dapat dikembangkan (Kasali: 1994: 115)

- a) **Ritus penerimaan**
Acara ini didesain untuk memberikan orientasi pada anggota baru, sebagai masa transisi bagi seseorang untuk memasuki nilai-nilai sosial baru dan status baru.
- b) **Ritus penguatan**
Acara ini diselenggarakan untuk mengingatkan seseorang bahwa dia telah menempati kedudukan yang agak senior dalam perusahaan. Tujuannya

adalah untuk memperteguh identitas sosial dan meningkatkan status karyawan. Biasanya dilakukan dengan pemberian award.

c) Ritus perbaruan

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

d) Ritus integrasi

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

5) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan informasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi

Penanaman budaya organisasi pada karyawan dalam sebuah organisasi menjadi suatu hal yang penting mengingat hal tersebut membawa dampak yang besar bagi kinerja sebuah perusahaan. Ada 4 kesimpulan yang dikemukakan Kotter dan Heskett dalam buku *Corporate Culture & Performance* khususnya yang menyangkut hubungan antara budaya organisasi perusahaan dengan peningkatan kinerja perusahaan (Kotter & Heskett: 1997: 32):

1. Budaya perusahaan dapat memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang perusahaan dengan budaya yang menentukan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang

2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang memomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan-alasan menerima perubahan-perubahan taktik & strategi yang dibutuhkan.

3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.

4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Perubahan-perubahan semacam ini memang rumit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda, walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja.

Perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Berbagai cara dilakukan agar karyawan terlibat secara aktif dalam perusahaan antara lain ialah dengan mensosialisasikan budaya organisasi, agar sebuah budaya perusahaan benar-benar dapat dimengerti, dipahami dan kemudian dapat diterima sebagai pedoman yang baru bagi karyawan dalam beraktifitas, maka sebuah budaya perusahaan perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan yang beraktifitas

bergabung ataupun kepada karyawan lama yang sudah bertahun-tahun bekerja pada perusahaan. Budaya perusahaan dapat disampaikan kepada karyawan melalui berbagai macam cara, yaitu (John White: 1991: 124-127):

a. Melalui Lingkungan Kerja

Perusahaan yang tidak terlalu memperdulikan lingkungan kerja karyawannya akan membuat karyawan merasa tidak diperhatikan oleh pihak manajemen, sehingga hal tersebut akan mengakibatkan karyawan menjadi tidak termotivasi dalam bekerja dan produktif. Sedangkan pihak manajemen yang mau memperhatikan lingkungan kerja karyawannya akan selalu menjaga alur komunikasi dengan karyawannya, sehingga karyawannya merasa senang dan termotivasi. Dengan demikian, penyampaian budaya perusahaan kepada karyawan menjadi lebih mudah.

b. Melalui tanda dan simbol dalam lingkungan kerja

Penggunaan sistem tanda atau simbol yang baik akan memudahkan tamu perusahaan dalam memasuki wilayah kerja perusahaan dan juga memperjelas karyawan mengenai guna dari suatu ruangan.

c. Melalui artefak yang digunakan atau diproduksi oleh perusahaan

Artefak juga mengekspresikan budaya perusahaan. Di sini artefak meliputi perabotan kantor, peralatan tulis yang khas dan sebagainya. Semuanya itu memunculkan suatu pernyataan mengenai organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya.

Artefak juga dapat digunakan untuk membangun lingkungan kerja yang...

Termasuk dalam ritual adalah upacara dan acara-acara yang berhubungan dengan tahapan kerja yang dilalui oleh karyawannya, seperti acara kenaikan jabatan atau pensiun.

e. Melalui bahasa

Penggunaan singkatan-singkatan, frase dan istilah teknis tertentu akan menimbulkan nuansa tersendiri di kalangan karyawan. Pihak manajemen dapat menyampaikan budaya perusahaan melalui bahasa-bahasa tertentu yang menjadi ciri khas perusahaan tersebut.

3. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi memiliki hubungan yang erat dengan komunikasi. Dalam proses sosialisasi budaya di dalam suatu organisasi, dibutuhkan suatu komunikasi yang baik agar pesan-pesan yang disampaikan bisa diterima dengan baik oleh anggota organisasi. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi bisa dipengaruhi oleh kecerdasan dan keterampilan yang dimiliki, kondisi karyawan tersebut, kondisi organisasi tersebut, dan juga peraturan dan nilai-nilai (budaya) di dalam organisasi itu. Menurut Prawito Sunoro (Pabundu: 2005: 121), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Itulah sebabnya mengapa sosialisasi budaya organisasi penting untuk dilaksanakan. Biasanya pengalihan nilai tersebut memberi kesan yang mendalam pada individu tersebut.

Sosialisasi adalah proses penyesuaian diri anggota-anggota baru terhadap budaya organisasi dalam memasuki suatu organisasi perusahaan. (Pabundu: 56: 2005).

Robbins berpendapat bahwa proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tiga tahap sebagai berikut:

1. Sosialisasi Antisipatif (Tahap kedatangan)

Sosialisasi organisasi dimulai sebelum individu benar-benar bergabung dengan organisasi. Informasi sosialisasi lebih dulu datang dari berbagai sumber. Pada tahap ini secara eksplisit diakui bahwa tiap individu tiba dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Hal ini mencakup baik kerja yang harus dilakukan maupun kondisi organisasi itu sendiri. Anggota baru bakal menjalankan tingkat sosialisasi awal melalui pelatihan. Semua informasi sosialisasi, baik formal maupun informal, akurat maupun tidak akurat membantu para individu dalam mengantisipasi kenyataan organisasi.

Harapan yang tidak realistis mengenai susasana kerja, pembayaran dan promosi yang diinformasikan selama tahap 1. Para karyawan yang memiliki harapan yang tidak realistis akan cenderung keluar dari organisasi jika harapan-harapian tidak

Tahap ini dimulai saat kontrak kerja pekerjaan telah ditandatangani. Banyak perusahaan menggunakan kombinasi program pelatihan dan orientasi untuk mensosialisasikan para karyawan selama tahap pertemuan.

a. Pelatihan

Program pelatihan sangat diperlukan untuk memperkenalkan budaya organisasi kepada anggota-anggota baru. Melalui pelatihan formal, pegawai baru bias dideteksi kemampuannya dalam menyerap budaya organisasi.

b. Orientasi

Pegawai baru biasanya dipersyaratkan untuk mengikuti suatu masa orientasi, dimana mereka perlu diberitahukan bagaimana harus berlaku dan bertindak. Selama mengikuti masa orientasi, mereka dibimbing oleh seorang manajer atau seorang anggota senior yang berpengalaman.

Pada tahap ini para individu menghadapi dikotomi (percabangan) antara harapan (mengenai pekerjaan, rekan sekerja, atasan, dan organisasi secara umum) dan kenyataan. Jika harapan tersebut kurang tepat, maka tahap pertemuan itu akan hanya sekedar memberikan suatu kepastian ulang dari persepsi yang diperoleh sebelumnya, proses sosialisasi ini memastikan seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu

3. Perubahan dan Pemahaman yang Bertambah (Tahap Metamorfosis)

Penguasaan tugas-tugas utama dan pemecahan konflik menandai mulainya tahap akhir dari proses ini. Mereka yang tidak mengalami transisi selama tahap ketiga akan terisolasi dari jaringan social di dalam organisasi. Eksekutif senior sering memainkan peranan langsung pada tahap perubahan dan pemahaman ini. Ada tahap ini proses sosialisasi mengarahkan karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan kelompok kerjanya. Metamorphosis dan proses sosialisasi saat masuk dianggap selesai apabila anggota baru telah merasa enak dengan organisasi pekerjaannya.

Ia telah menginternalkan norma-norma organisasi dan kelompok kerjanya dan memahami serta menerima baik norma itu. Anggota baru merasakan diterima baik oleh rekan-rekan sekerjanya sebagai seorang individu yang dipercaya dan dihargai, merasa yakin bahwa mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses dan memahami sistem itu tidak hanya tugasnya sendiri, tetapi juga aturan, prosedur, dan praktik diterima baik secara informal.

Menurut Pascale, perusahaan dengan budaya yang kuat dan berhasil mempertahankan dirinya setelah melalui beberapa generasi, akan memperlihatkan konsistensi yang luar biasa dalam menjalankan enam langkah kunci sosialisasi.

.....

a. Seleksi Penerimaan Pegawai

Para penyeleksi yang sudah terlatih menggunakan prosedur standard dan mencari ciri-ciri dan sifat-sifat calon pegawai yang sesuai dengan peforma yang diinginkan. Penyeleksi melakukan serangkaian wawancara terhadap para calon pegawai dan menyaring keluar orang-orang yang berkepribadian dan nilai-nilai yang dianut tidak sesuai dengan budaya organisasi.

b. Penempatan dan Pekerjaan

Langkah kedua dilakukan terhadap pekerjaan itu sendiri, setelah seseorang yang sesuai terpilih. Karyawan baru mengalami serangkaian pengalaman pekerjaan yang bervariasi yang sudah disusun dengan cermat. Hal ini dimaksudkan untuk memperkenalkan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku diperusahaan.

c. Penguasaan Pekerjaan

Jika kejutan kultural sudah dilewati, langkah selanjutnya adalah penguasaan pekerjaan seseorang. Metode yang paling efektif untuk melakukannya adalah melalui pengalaman-pengalaman yang luas secara terus-menerus dikembangkan dengan teliti.

d. Pengukuran dan Imbalan terhadap Kinerja

Langkah selanjutnya dalam proses sosialisasi terdiri dari penilaian yang cermat untuk mengukur hasil pelaksanaan dan memberikan imbalan atas

prestasi individu. Ini merupakan system yang memiliki beberapa hal yang

dan difokuskan pada aspek-aspek bisnis yang paling penting bagi keberhasilan kompetitif dan bagi nilai-nilai perusahaan.

e. **Memperkuat Cerita dan Dongeng**

Langkah selanjutnya adalah memperkuat dongeng-dongeng mengenai organisasi. Dalam hal ini cerita-cerita yang dapat mengukuhkan organisasi/perusahaan dipelihara agar tetap hidup. Dongeng-dongeng tersebut membantu menerangkan mengapa organisasi melakukan hal-hal dengan cara tertentu. Salah satu bentuk dongeng yang paling umum adalah cerita-cerita yang menyangkut perilaku dan moral-moral yang ingin ditekankan dan diperkuat oleh perusahaan.

f. **Penghargaan dan Promosi**

Langkah terakhir adalah penghargaan dan promosi kepada seseorang yang telah melakukan tugas dan pekerjaannya dengan baik dan dapat dijadikan contoh bagi anggota-anggota baru dalam organisasi. Dengan memperlakukan mereka sebagai seorang pemenang, organisasi dapat mendorong anggota-anggota lain agar mengikuti jejak mereka yang berhasil. Dalam perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat, mereka berperan sebagai contoh yang dianggap sebagai program pelatihan yang berlangsung secara terus menerus

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini ingin memperoleh gambaran tentang bagaimana komunikasi yang terjadi saat karyawan berusaha menginternalisasikan diri dengan nilai-nilai budaya perusahaan serta melihat komunikasi yang terjadi didalam interaksi karyawan. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, menurut peneliti study yang ingin digunakan adalah jenis penelitian deskriptif. Menurut Mandalis, Penelitian deskriptif adalah “penelitian yang bertujuan mendeskripsikan, menggambarkan apa yang saat itu berlaku, didalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisa dan menginterpretasikan” (Mandalis: 1992:45).

Wawancara dilakukan dengan:

2. Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Katamso Yogyakarta Jl. Brigjen Katamso No.13-15 Yogyakarta, dengan pengkhususan pada komunikasi karyawan untuk menginternalisasi budaya perusahaan. Penelitian dilakukan pada Bulan Januari 2010- selesai.

3. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah “Data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan

Disertai dengan catatan kaki (Mandalis: 1992:45). Data ini didapat dari hasil

Data sekunder adalah "Data yang buakn diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, namun didapat dari buku-buku, majalah, brosur dan dokumen lain yang relevan dengan permasalahan yang akan dikaji" (Marzuki: 1986:40). Data sekunder yang penulis pakai adalah dokumen, arsip-arsip, brosur, leaflet yang relevan dengan permasalahan yang diteliti sebagai kelengkapan data.

G. TEHNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam pengumpulan data ada beberapa tehnik yang biasa digunakan antara lain:

a. Wawancara (Interview)

Yaitu pengumpulan data dengan cara wawancara atau bertanya langsung dengan pihak yang berkaitan langsung terhadap mekanisme "**Komunikasi Organisasi dalam Proses Sosialisasi Nilai-nilai Budaya Organisasi (Study Deskriptif di BRI Katamso Yogyakarta)**".

Definisi dari Lincoln dan Cuba dalam buku Dr. Lexy Moleong, wawancara adalah:

"mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, kekuatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan kepedulian dan lain-lain kebulatan mengkonstruksi kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu, masa yang akan datang, memverifikasikan, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh melalui orang lain, menegubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sbagai pengecekan anggota"(Moleong: 1998:156).

Wawancara dilakukan dengan berbagai pihak yang mengetahui dan memahami tentang komunikasi yang terjadi dalam proses internalisasi budaya organisasi di Bank Rakyat Indonesia khususnya pada divisi Supervision Pelayanan Intern (SPI) yang

menangani masalah intern karyawan. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara langsung dengan:

1. Supervision pelayanan Intern (SPI sebagai penanggung jawab program internalisasi budaya karyawan).
2. Bagian Personalia
3. Karyawan Senior (dengan masa kerja lebih 20 tahun)
4. Karyawan baru (dengan masa kerja kurang 1 tahun)

Dengan keseluruhan jumlah informan 16 orang.

b. Study Pustaka

Menurut Soehadi Sigit, studi pustaka adalah “mempelajari apa yang akan tertulis dan dapat dilihat dari dokumen-dokumen, yaitu berupa buku, surat kabar, arsip-arsip dan sebagainya (Sigit: 1999).

H. TEHNIK ANALIS DATA

“Analisi data adalah suatu usaha untuk menemukan jawaban atau pertanyaan perihal rumusan-rumusan dan pelajaran-pelajaran atau hal-hal yang tersusun dan diperoleh dari proyek penelitian (Wirodiharja: 1964:266). Tujuan dari analisa dalam penelitian adalah penyempitan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur, serta tersusun dan lebih berarti. Ada dua tehnik analisis data, antara lain: Analisa data deskriptif dan analisa data inferensial.

Tehnik untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Menurut Mendelis yang mengutip dari Borden dan Taylor diketahui bahwa “... 1

Kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dari perilaku yang diamati (Mandalis: 1992:56).

Langkah-langkah dalam analisis data kualitatif yang penulis gunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

b. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan atau penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang munculnya dari catatan lapangan, reduksi data berlangsung terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak diperlukan, mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan cara membuat ringkasan, mengkode data, menelusur tema dan membuat gugus-gugus. Proses transformasi ini berlangsung hingga laporan lengkap tersusun. Data yang direduksi adalah data dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan arsip-arsip resmi yang ada. Setelah dibaca, dipelajari, ditelaah, selanjutnya diambil data yang memiliki relevansi

diambil adalah data yang berhubungan dengan pelaksanaan internalisasi budaya perusahaan di BRI cabang Katamsa Yogyakarta.

c. Penyajian Data

Penyajian data merupakan upaya penyusunan, pengumpulan informasi kedalam suatu matrik atau konfigurasi semacam ini akan memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan kognitif manusia adalah menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam suatu bentuk yang dapat dipahami adalah cara utama yang menganalisis data deskriptif kualitatif yang valid. Penyajian ini bias dalam bentuk matrik, grafik atau bagan yang dirancang untuk menghubungkan informasi. Penyajian data yang penulis lakukan adalah mengenai internalisasi budaya organisasi di BRI cabang Katamsa Yogyakarta.

d. Menarik Kesimpulan

“Berangkat dari permulaan pengumpulan data, penelitian mulai mencari makna dari data-data yang terkumpul. Selanjutnya peneliti mencari arti dan penjelasannya, kemudian menyusun pola-pola hubungan tertentu kedalam suatu stuan informasi yang mudah dipahami dan ditafsirkan. Kemudian dikategorikan sesuai dengan masalah-maslahnya. Data tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu sama lain sehingga mudah ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari sikan permasalahan yang ada (Miles & Huberman, 1992:120)

I. UJI VALIDITAS DATA

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik triangulasi sumber, menurut Patton, 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 (patton dalam Lexy Moleong: 1008: 110)