

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap lingkungan memiliki budaya yang dibuat oleh nenek moyang yang diturunkan secara turun temurun dari generasi ke generasi yang dianut dan dilestarikan bersama. Perusahaan atau organisasi adalah suatu lembaga yang terdiri dari banyak karyawan yang merupakan individu yang berasal dari latar belakang yang berbeda, yaitu lingkungan, agama, pendidikan dan lain-lain. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan atau organisasi terdiri dari individu dengan kultur bawaan yang berbeda-beda¹. Budaya juga mengambil falsafah yang berkaitan dengan perilaku, tindakan dan pembawaan yang cocok dengan kebiasaan manusia. Budaya berkaitan erat dengan aspek-aspek nilai yang disepakati dan diterima dalam suatu masyarakat. Oleh karena itu budaya dihubungkan dengan ciri-ciri, sifat, sikap dan kebebasan individu masyarakat atau bangsa².

Dalam perkembangannya, organisasi atau instansi pemerintah harus mampu menghadapi persaingan. Untuk itu organisasi memerlukan budaya kerja yang bisa menjadi panduan kepada setiap anggota-anggota organisasi tentang cara bekerja yang paling baik³.

¹ Internet (www.google.com, kata kunci "budaya perusahaan")
[Http://www.aimconsultants.com/html/article/html](http://www.aimconsultants.com/html/article/html)

² Internet (www.google.com, kata kunci "budaya kerja organisasi")
[Http://www.geocities.com/psmintura/artikel/manusia_dan_budaya_kerja.htm](http://www.geocities.com/psmintura/artikel/manusia_dan_budaya_kerja.htm)

³ Ibid

Budaya kerja organisasi tidak lahir secara terpisah dengan lingkungannya. Sebaliknya ia berhasil mengabungkan nilai-nilai yang dibawa oleh individu, nilai-nilai khusus yang dimiliki oleh organisasi dan nilai-nilai yang terdapat dalam masyarakat⁴. Oleh karena itu, budaya kerja berhubungan dengan nilai-nilai yang ada didalam masyarakat dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Jumlah nilai yang ada pada budaya kerja suatu organisasi inilah yang diamalkan dan dihayati didalam bekerja. Jika nilai yang diamalkan adalah baik, maka budaya kerja tersebut akan menghasilkan kerja yang sangat baik⁵.

Budaya kerja dapat membantu perusahaan atau organisasi mencapai sukses. Untuk dapat memanfaatkan budaya kerja dengan maksimal, maka perusahaan atau organisasi perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini telah terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti ini dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan kearah yang positif⁶.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat . Terlepas dari nilai-nilai positif yang luhur yang terkandung pada budaya yang berlaku, maksud budaya kerja yang kuat adalah seluruh komponen perusahaan mengamalkan nilai atau norma yang

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Ibid

telah ditetapkan bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi, tanpa terkecuali⁷. Oleh karena itu budaya kerja tersebut perlu diinternalisasi oleh setiap karyawan perusahaan atau anggota organisasi. Penginternalisasian tersebut merupakan upaya untuk lebih memahami budaya kerja, agar budaya kerja dapat berhasil dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan atau organisasi kepada keberhasilan⁸.

Polri menyadari bahwa di era reformasi seperti saat ini sedang mengalami perubahan-perubahan besar sejak Polri memisahkan diri dari ABRI atau TNI. Pemisahan ini akan mejadi bermakna apabila diikuti dengan skenario untuk menjadikan polisi berwatak sipil atau polisi yang lebih menjalankan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada masyarakat.⁹ Mensipilkan Polri merupakan pekerjaan yang sangat besar dan berat, karena dahulu Polri dalam menjalankan tugasnya lebih identik dengan tugas militer sebagai penghancur musuh, oleh karena itu Polri melakukan langkah-langkah diantaranya adalah melanjutkan sosialisasi tentang paradigma budaya baru Polri (*civil police* atau polisi sipil) dalam rangka menginternalisasi budaya Polisi Sipil. Dengan ini diharapkan budaya baru Polri menjadi budaya anggota, baik budaya kerja maupun budaya hidup anggota Polri, sesuai dengan pemahaman dan pemaknaan Tri Brata dan Catur Prasetya sebagai nilai dasar dan pedoman moral Polri. Bentuk wujud dari budaya baru yang merupakan budaya kerja Polri "Polisi Sipil" tersebut dimana Polri melaksanakan

⁷ Ibid

⁸ Ibid

⁹ Kajian Ilmu Kepolisian.

tugasnya sebagai pengayom, pelindung, pelayan, dan penegak hukum bagi masyarakat yang mempunyai unsur beradab, sopan, santun, menghargai satu sama lain, menjamin kepastian hukum, menghadirkan rasa aman, memperlakukan klien secara *fair* dan berwatak demokratis, tetapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai Polisi Sipil anggota Polri harus bersikap tegas, hal ini sesuai dengan Polisi sebagai alat negara, pelindung, pengayom, pelayan, penegak hukum, dan penjaga keamanan bagi warga masyarakat Indonesia.¹⁰ Tetapi pada masa orde baru, Polri melaksanakan tugasnya identik dengan tugas kemiliteran¹¹. Untuk lebih memperjelas budaya baru "Polisi Sipil" dengan budaya lama Polri, berikut ini adalah perbedaan antara budaya lama Polri dan Budaya Baru Polri yang berupa "Polisi Sipil", hal ini dipejelas dalam bentuk tabel :

Budaya lama	Budaya Baru
Budaya lama Polri, yaitu budaya polisi militer dimana Polri diintegrasikan dalam ABRI atau TNI melalui ideologi Dwi Fungsi ABRI, dimana Polri dalam melaksanakan tugas identik dengan tugas kemiliteran, yaitu sebagai penghancur musuh dengan profesi yang mengarah pada kekerasan.	Budaya baru Polri yaitu "Polisi Sipil", dimana Polri melaksanakan tugasnya sebagai pelindung, pelayan dan pengayom, dan penegak hukum bagi masyarakat yang memiliki unsur-unsur dalam bersikap dan berperilaku secara beradab, sopan, santun, menghargai satu sama lain, menjamin kepastian hukum, menghadirkan rasa aman, memperlakukan klien secara <i>fair</i> , dan berwatak demokratis, dengan tidak meninggalkan sikap tegas.

Sumber : Bagian Humas POLDA DIY

Untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan budaya kerja Polri tersebut harus merubah sikap mental dan cara pandang dalam profesinya. Untuk itu upaya reformasi budaya anggota Polri telah dilakukan dengan cara mengubah

¹⁰ Wawancara dengan AKP. dan Iaini AAS. Pihak Humas POLDA DIY. Senin 12 Maret 2007

filosofis Sapta Marga ke Tri Brata doktrin pendidikan dari pembentukan Prajurit Pejuang yang Dwi warna Purwa Cendikia Wusana ke pembentukan personil Polri yang mahir, terpuji, dan taat hukum.¹² Secara internal POLDA DIY mengadakan perbaikan, peningkatan atau pengembangan dan pembenahan untuk membangun budaya kerja organisasi dalam bentuk peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemupukan moril dan semangat, meningkatkan wawasan maupun pengetahuan serta produktivitas kerja, dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan "*sense of belonging*" terhadap organisasi Polri. Tetapi masih ada anggota Polri dan PNS Polri yang belum memahami atau kurang menjiwai nilai-nilai dari budaya perusahaan atau organisasi dan belum menerapkan dalam sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.¹³ Hal ini dapat dilihat dari berbagai macam penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) yang dilakukan oleh aparat kepolisian, baik itu dalam bentuk *britality* maupun *corrupt* atau KKN yang masih mewarnai keluhan masyarakat. Karena seharusnya aparat kepolisian harus bertanggung jawab terhadap otoritas sipil serta melindungi masyarakat dari kemungkinan terjadinya tirani polisi.¹⁴ Tetapi hal ini harus diimbangi dengan sikap masyarakat sendiri, apabila tidak menginginkan terjadinya suatu penyalahgunaan wewenang dari anggota polisi, karena polisi sebagai cerminan (*the shadow*) masyarakat. Ini berarti "jika kita mendambakan polisi yang *civil* (sipil), maka masyarakat sendiri harus hidup dalam ragam perilaku yang *civil* pula. Oleh karena itu POLDA DIY melakukan upaya penginternalisasian

¹² Wawancara dengan AKP. Drh. Irine AAS, Pihak Humas POLDA DIY, Senin, 12 Maret 2007

¹³ Majalah Bulanan Polri "Manggala Naya Wiwarrotama", edisi Desember 2004, edisi April 2005, "Merealisasikan Konsep Kepolisian Sipil"

¹⁴ Ibid

budaya Polisi Sipil untuk meminimalisir sikap dan perilaku yang tidak baik pada anggota Polri, inilah salah satu alasan mengapa budaya Polisi Sipil perlu diinternalisasi atau dipahami oleh setiap anggota Polri di POLDA DIY.

Oleh karena itu, budaya Polisi Sipil tersebut perlu diinternalisasikan atau dipahami oleh setiap anggota Polri di POLDA DIY, karena melalui internalisasi budaya kerja organisasi Polisi Sipil, Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta (POLDA DIY) akan tercipta pengendalian budaya kerja yang efektif terhadap cara berpikir serta berperilaku dari semua insan Polri dan PNS Polri. Para anggota Polri dan PNS Polri mampu melaksanakan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya tersebut yang terwujud melalui sikap dan tindakan dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian akan meningkatkan kinerja Polri dan PNS Polri dalam mencapai keberhasilan untuk melayani masyarakat.¹⁵ Dalam menginternalisasi dan mensosialisasikan budaya kerja "Polisi Sipil" ini sudah diotonomikan dimasing-masing POLDA diseluruh Indonesia¹⁶. Dalam menginternalisasi, mensosialisasikan budaya Polisi Sipil ini membutuhkan komunikasi yang baik, karena internalisasi, sosialisasi dengan komunikasi mempunyai hubungan yang erat, karena suatu internalisasi dan sosialisasi membutuhkan suatu komunikasi yang baik agar pesan-pesan yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan baik oleh sasaran dan suatu komunikasi dapat mempermudah kita menginternalisasi atau mendalami sesuatu hal, dalam hal ini dapat mempermudah menginternalisasi budaya kerja organisasi.

¹⁵ Wawancara dengan AKP. Drh. Irine AAS, Pihak Humas POLDA DIY, Senin 12 Maret 2007

¹⁶ Wawancara dengan AKP. Drh. Irine AAS, Pihak Humas POLDA DIY, Senin 12 Maret 2007

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu pendukung pencapaian keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (anggota Polri dan PNS Polri). Untuk itu penelitian ini berjudul **“Proses Internalisasi Budaya Kerja Organisasi dalam Menciptakan *Sanse of Belonging* pada Polri dan PNS Polri di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta”**

B. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas maka dapat disusun rumusan masalah, yaitu : Bagaimana proses internalisasi budaya kerja organisasi dalam menciptakan *sanse of belonging* pada anggota Polri dan PNS di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah : Untuk memahami dan mendeskripsikan secara rinci tentang proses internalisasi budaya kerja organisasi dalam menciptakan *sanse of belonging* bagi anggota Polri dan PNS di Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis hasil penelitian diharapkan dapat :
 - a. Menambah pengetahuan tentang budaya kerja organisasi.
 - b. Menjadi bahan kajian studi banding dalam rangka penelitian lebih lanjut

2. Secara praktis hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi :

a. Bagi peneliti

Manfaat bagi peneliti untuk menambah wawasan tentang budaya kerja organisasi atau perusahaan serta dapat mengaplikasikan teori-teori yang di dapat selama di bangku kuliah kedalam dunia kerja.

b. Bagi Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta (POLDA DIY)

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta untuk meningkatkan kinerjanya dalam melayani dan mengayomi masyarakat.

c. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak lain dalam penyajian informasi untuk mengadakan penelitian serupa.

E. Landasan Teori

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan hubungan kontak antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi hadala bagian dari kehidupan manusia itu sendiri.

Harold Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi adalah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *Who Says What In*

*Which Channel To Whom With What Effect ?*¹⁷ . Paradigma Lasswell tersebut menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima (5) unsur sebagai jawaban dari pertanyaan tersebut, yaitu : Komunikator, Pesan, Media, Komunikan, Efek¹⁸.

a) Komunikator (*Communicator, source, sender*)

Komunikator merupakan orang yang menyampaikan pesan kepada komunikan. Komunikator harus memiliki penampilan yang baik, harus menguasai masalah, dan harus menguasai bahasa¹⁹.

a) Penampilan

Khusus dalam komunikasi tatap muka atau yang menggunakan media pandang dengan audio visual, seorang komunikator harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan komunikan. Penampilan ini sesuai dengan tata krama dan memperhatikan keadaan, waktu dan tempat.

b) Penguasaan Masalah

Seorang yang tampil atau ditampilkan sebagai komunikator haruslah betul-betul menguasai masalahnya. Apabila tidak, maka setelah proses komunikasi berlangsung akan menimbulkan ketidakpercayaan terhadap komunikator dan akhirnya terhadap pesan itu sendiri yang akan menghambat efektivitas komunikasi.

¹⁷ Prof. Drs. Onong Uchjana Effendy. MA, Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990, hal 10

¹⁸ Ibid, hal 10

¹⁹ Prof. Drs. H.A.W. Widjaja, Ilmu Komunikasi Pengantar Studi (Edisi Revisi), Rineka-Cipta, Jakarta, 2000, hal 31

c) Penguasaan Bahasa

Komunikator harus menguasai bahasa dengan baik. Bahasa ini adalah bahasa yang digunakan dan dapat dipahami oleh komunikan. Komunikator mutlak menguasai istilah-istilah umum yang digunakan oleh lingkungan tertentu (khusus). Penguasaan bahasa akan dapat menentukan penjelasan pesan-pesan yang ingin kita sampaikan kepada audiensi.

b) Pesan (*Message*)

Pesan adalah keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator. Pesan mempunyai inti pesan (tema) yang sebenarnya menjadi pengarah didalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Sedangkan penjelasan tentang pesan sebagai salah satu unsur dalam komunikasi adalah sebagai berikut :²⁰

a) Penyampaian Pesan

Penyampaian pesan melali lisan, tatap muka langsung atau menggunakan media atau saluran.

b) Bentuk Pesan

(a) Informatif

Bersifat memberikan keterangan-keterangan (fakta-fakta), kemudian komunikan mengambil kesimpulan dan keputusan sendiri.

²⁰Prof. Drs. H.A.W. Widjaja, Ilmu Komunikasi Pengantar Studi (Edisi Revisi), Rineka Cipta, Jakarta, 2000, hal 32-35

(b) Persuasif

Berisikan bujukan, yakni membangkitkan pengertian dan kesadaran manusia bahwa apa yang kita sampaikan akan memberikan perubahan sikap, tetapi perubahan ini adalah atas kehendak sendiri (bukan dipaksa).

(c) Koersif

Penyampaian pesan yang bersifat memaksa dengan menggunakan sanksi-sanksi apabila tidak dilaksanakan.

c) Merumuskan Pesan yang mengena

Pesan yang mengena harus memenuhi syarat-syarat, yaitu :

(a) Umum

Berisi hal-hal yang umum dipahami oleh audiens atau komunikan, bukan hal-hal yang hanya dipahami oleh seseorang atau kelompok tertentu.

(b) Jelas dan gamblang

Pesan haruslah jelas dan gamblang, tidak samar-samar sehingga dapat ditafsirkan sesuai dengan maksud komunikan.

(c) Bahasa yang jelas

Sejauh mungkin hindari menggunakan istilah-istilah yang tidak dipahami oleh audiens atau khalayak. Penggunaan bahasa yang jelas dan cocok dengan komunikan dan situasi daerah dan kondisi dimana berkomunikasi.

(d) Positif

Secara kodrati manusia tidak ingin mendengar dan melihat hal-hal yang tidak menyenangkan dirinya. Oleh karena itu, setiap pesan agar diusahakan atau diutarakan dalam bentuk positif.

(e) Seimbang

Sebaiknya pesan dirumuskan seimbang, yaitu dengan mengemukakan kelemahan yang ada di samping menonjolkan keberhasilan yang telah dicapai.

(f) Sesuai dengan keinginan komunikan

Komunikator harus dapat menyesuaikan dengan keadaan waktu dan tempat yang diinginkan oleh komunikan atau audiens.

d) Hambatan-hambatan terhadap pesan

(a) Hambatan Bahasa (*language factor*)

Pesan akan disalah artikan sehingga tidak mencapai apa yang diinginkan, apabila bahasa yang digunakan tidak dipahami oleh komunikan

(b) Hambatan Teknis (*noise factor*)

Pesan yang tidak utuh diterima komunikan karena gangguan teknis, misalnya suara yang tidak sampai karena pengeras suara rusak, bunyi-bunyian, halilintar, lingkungan yang gaduh dan lain-lain.

c Media (*Channel, media*)

Chaneel adalah saluran penyampaian pesan, biasa juga disebut dengan media. Media komunikasi dapat dikategorikan dalam dua bagian :²¹

a) Media umum

Media umum ialah media yang dapat digunakan oleh segala bentuk komunikasi. Contohnya radio CB, OHP dan sebagainya.

b) Media Massa

Media massa adalah media yang digunakan untuk komunikasi massal.

Media ini dapat berupa media massa cetak dan elektronik.

Media komunikasi menurut Uchjana dapat dikategorikan menjadi ²² :

a) Media Primer adalah lambang, misalnya bahasa, kial (*gesture*), gambar atau warna yaitu lambang-lambang yang dipergunakan khusus dalam komunikasi tatap muka (*face to face*).

b) Media Sekunder

Adalah media yang berwujud baik media massa cetak maupun elektronik.

Menurut Rosady Ruslan Media atau alat kampanye dapat digolongkan sebagai berikut²³:

a) Media umum, seperti telepon, faksimili dan telegraf

²¹ Ibid, hal 35

²² Prof. Dr. Onong Uchjana Effendy, MA. Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung, 1993, hal 256

²³ Rosady Ruslan, Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsepsi dan Aplikasinya), Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2001, hal 212

- b) Media massa, seperti media cetak, surat kabar, majalah, tabloid, dan media elektronik, yaitu ; televisi, radio dan film.
- c) Media khusus, seperti iklan, logo, dan nama perusahaan atau produk yang merupakan sarana atau media untuk tujuan promosi yang efektif.
- d) Media Internal, yaitu media yang digunakan untuk kalangan terbatas dan non komersil serta lazim digunakan dalam aktivitas *Public Relations*.

Media ini bisa beberapa jenis :

- (a) *House Journal*, seperti majalah bulanan, profil perusahaan, laporan tahunan perusahaan, bulletin dan tabloid.
- (b) *Printed Material*, seperti barang cetakan untuk publikasi dan promosi berupa *booklet*, *pamphlet*, *leaflets*, kop surat, kartu nama, memo dan kalender.
- (c) Spoken and visual word, seperti audio visual, *video recort*, *tape recorder*, *slide film*, perlengkapan radio dan televise.
- (d) Media pertemuan, seperti rapat, seminar, presentasi, diskusi, pameran, acara khusus dan sponsorship.

d Komunikan (*Communicant, Communicatee, Receiver, Recipient*)

Komunikan merupakan penerima pesan. Penerima pesan dapat digolongkan dalam tiga jenis, yaitu : personal, kelompok dan massa.

e Efek (*Effect, Impact, Influence*)

Efek adalah hasil akhir dari komunikasi, yakni sikap dan tingkah laku orang, sesuai atau tidak sesuai dengan yang kita inginkan. Apabila sikap dan

tingkah laku orang lain itu sesuai, maka itu berarti komunikasi berhasil, demikian juga sebaliknya. Efek ini sesungguhnya dapat dilihat dari : *Personal opinion, Public Opinion, Majority Opinion*²⁴.

a) *Personal Opinion*

Pendapat pribadi, hal ini dapat merupakan akibat/hasil yang diperoleh dari komunikasi. *Personal opinion* adalah sikap dan pendapat seseorang terhadap sesuatu masalah tertentu.

b) *Public Opinion*

Sering diartikan pendapat umum. Pengertiannya adalah penilaian sosial mengenai sesuatu yang penting dan berarti atas dasar pertukaran pikiran yang dilakukan individu secara sadar dan rasional. *Public opinion* mengandung nilai-nilai psikologis dalam rangka mengarahkan *personal opinion*.

c) *Majority Opinion*

Pendapat sebagai terbesar dari publik atau masyarakat.

Berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu²⁵.

²⁴ Ibid, hal 38

²⁵ Prof. Drs. Onong Uchjana Effendy, MA, Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990, hal 10

2. Organisasi

Dari studi organisasi diketahui bahwa organisasi menawarkan hidup yang efektif dan efisien.

Menurut Schein (1982) yang dikutip oleh Dr. Arni Muhammad :

"Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab"²⁶

Menurut Kochler (1976) yang dikutip oleh Dr. Arni Muhammad "Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu"²⁷

Menurut Wright (1977) yang dikutip Dr. Arni Muhammad :

"Organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama".²⁸

Walupun ketiga pendapat mengenai organisasi tersebut berbeda-beda perumusannya tetapi ada tiga hal yang sama-sama dikemukakan yaitu : organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

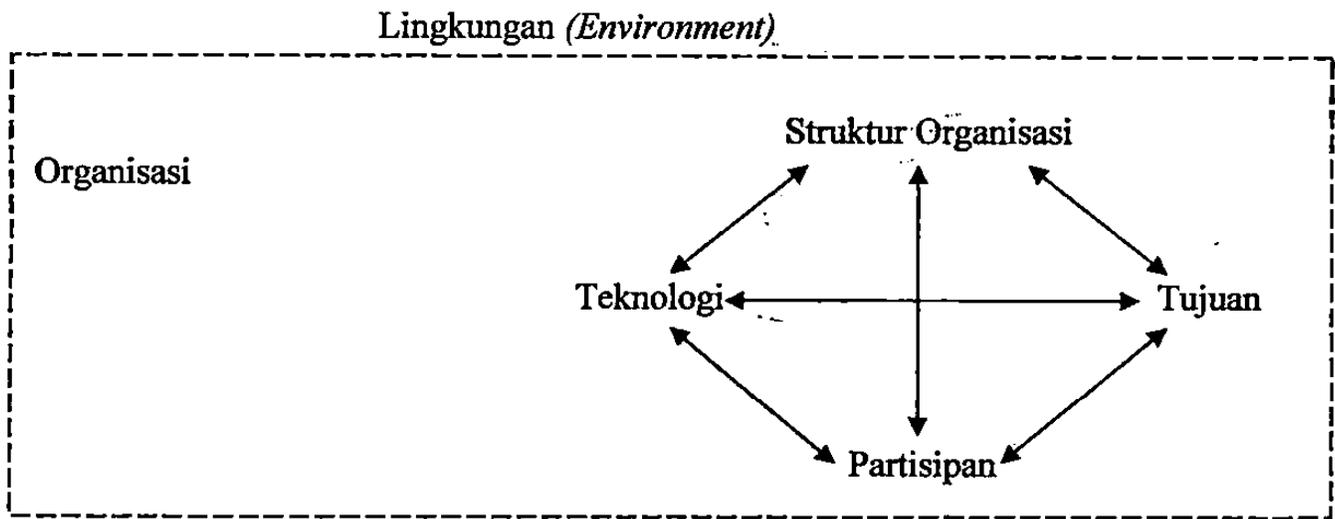
Untuk membantu memahami organisasi, maka berikut ini menggambarkan elemen dasar dari organisasi dan saling keterkaitan satu elemen dengan elemen lainnya.²⁹

²⁶ Dr. Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, Bumi Aksara, Jakarta, 2002, hal 23

²⁷ Ibid, hal 23-24

²⁸ Ibid, hal 24

²⁹ Dr. Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, Bumi Aksara, Jakarta, 2002, hal 25-28



a. Struktur Sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan didalam suatu organisasi. Struktur sosial menurut Davis (Scott, 1981) dapat dipisahkan menjadi dua komponen yang struktur normatif dan struktur tingkah laku. Struktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Struktur tingkah laku, komponen ini berfokus kepada tingkah laku dan bukan pada resep bertingkah laku.

Struktur normatif dan struktur tingkah laku dari kelompok tidak dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatnya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-norma sebagaimana halnya norma membentuk tingkah laku.

b. Partisipan

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi. Semua individu berpartisipasi lebih daripada suatu organisasi dan keterlibatannya pada masing-masing organisasi tersebut sangat bervariasi

c. Tujuan

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Ahli analisis mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Bagi banyak analis tujuan merupakan suatu titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi.

d. Teknologi

Yang dimaksud teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan. Tiap-tiap organisasi mempunyai teknologi dalam melakukan pekerjaan. Semua organisasi mempunyai teknologi tetapi bervariasi dalam teknik atau kemandirian dalam memproduksi hasil yang diinginkan.

e. Lingkungan

Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, terhadap mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri. Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingan dirinya sendiri. Semuanya tergantung kepada lingkungan sistem yang lebih besar untuk dapat teruap hidup. Parson (Scoot, 1981) telah memberikan perhatian terhadap pentingnya hubungan diantara tujuan organisasi dengan lingkungan masyarakat yang lebih luas. Suatu organisasi mungkin mengharapkan dukungan sosial bagi aktivitasnya untuk merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada fungsinya.

Adapun karakteristik dari suatu organisasi adalah ³⁰:

a. Besifat dinamis

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka terus menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru pada lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selaluberubah. Beberapa faktor yang menyebabkan suatu organisasi bersifat dinamis, yaitu : (1) Perubahan ekonomi dalam lingkungannya, (2) perubahan pasaran, (3) perubahan kondisi sosial, dan (4) perubahan teknologi.

b. Memerlukan Informasi

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Tanpa informasi organisasi tidak dapat berjalan. Untuk mendapatkan informasi adalah melalui proses komunikasi. Tanpa komunikasi tidak mungkin kita mendapatkan informasi. Oleh karena itu komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan bagi organisasi. Informasi yang dibutuhkan ini baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

c. Mempunyai tujuan

Organisasi adalah merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu setiap organisasi harus mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Tentu saja tujuan organisasi dengan organisasi yang lainnya sangat bervariasi. Misalnya tujuan organisasi pendidikan adalah

untuk mendidik anak-anak atau pemuda agar menjadi manusia seutuhnya. Tujuan organisasi hendaknya dihayati oleh seluruh anggota organisasi sehingga setiap anggota dapat diharapkan mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui partisipasi mereka secara individual.

d. Terstruktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi. Hal ini dinamakan struktur organisasi. Setiap organisasi mempunyai satu struktur. Beberapa dari organisasi mempunyai batas yang tajam dan struktur yang kompleks sedangkan yang lainnya mempunyai batas yang agak longgar dan strukturnya sederhana. Struktur menjadikan organisasi membakukan prosedur kerja dan menghususkan tugas yang berhubungan dengan proses produksi. Biasanya suatu organisasi mengembangkan suatu struktur yang membantu organisasi mengontrol dirinya sendiri.

Organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya adalah :³¹

a. Memenuhi kebutuhan pokok organisasi

Maksudnya yaitu setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut. Misalnya : semua organisasi memerlukan gedung sebagai tempat beroperasinya organisasi, uang tau modal untuk biaya pekerja dan penyediaan fasilitas yang diperlukan dalam pelaksanaan organisasi, dan lain-lain.

³¹ Ibid, hal 32-35

b. Mengembangkan tugas dan tanggung jawab

Kebanyakan organisasi bekerja dengan bermacam-macam standar etis tertentu. Ini berarti bahwa organisasi harus hidup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun standar masyarakat dimana organisasi tersebut berada. Standar ini memberikan organisasi satu set tanggung jawab yang harus dilakukan oleh anggota organisasi, baik itu ada hubungannya dengan produk yang mereka buat maupun tidak.

c. Memproduksi barang

Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya. Efektifitas proses produksi banyak tergantung pada ketepatan informasi. Orang-orang dalam organisasi harus mendapatkan dan mengirimkan informasi kepada bagian-bagian yang memerlukannya sehingga aktivitas organisasi berjalan lancar.

d. Mempengaruhi dan Dipengaruhi Orang

Sesungguhnya organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing, mengelola, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan organisasi. Orang yang memberikan ide-ide baru, program baru dan arah yang baru. Orang sebagai anggota organisasi maupun sebagai pemakai jasa organisasi dipengaruhi oleh organisasi. Suatu organisasi juga dipengaruhi oleh orang. Suksesnya suatu organisasi tergantung kepada kemampuan dan kualitas anggotanya dalam melakukan aktivitas

organisasi. Agar suatu organisasi dapat terus berkembang organisasi hendaknya memilih anggota organisasi yang diperlukannya yang mempunyai kemampuan yang baik dalam bidangnya dan juga memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk mengembangkan diri mereka masing-masing.

5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Definisi komunikasi organisasi terbagi menjadi dua, yaitu : definisi fungsional (objektif) dan definisi interpretif (subjektif)³². Definisi fungsional (objektif) komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penerangan-penerangan pesan yang terkandung dalam suatu "batas organisasional (*organizational boundary*)". Komunikasi organisasi dipandang dari persepektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi; ia adalah organisasi. Lebih jelasnya komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi³³. Pandangan "objektif" atas organisasi menekankan "struktur", sementara organisasi berdasarkan pandangan "subjektif" menekankan "proses".

³² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, Editor Deddy Mulyana, M.A., PH.D., Komunikasi-Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Preusan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2006, hal 33

³³ Ibid, hal 33

Tiap pesan yang dikirimkan dalam suatu organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirim dan diterima oleh orang tertentu. Ada beberapa fungsi yang berhubungan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi, kemanusiaan dan pemberuan dalam organisasi³⁴.

a. Pesan Tugas

Maksudnya adalah pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan ini mencakup pemberian informasi pada karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efisien, seperti aktivitas dalam pemberian latihan kepada karyawan, memberikan orienasi kepada karyawan baru, penentuan tujuan dan aktivitas lainnya yang berkenaan dengan produksi, pelayanan pemasaran dan sebagainya. Atau dengan kata lain pesan tugas dapat dikatakan pesan yang berhubungan dengan output sistem yang diinginkan oleh organisasi.

b. Pesan pemeliharaan

Pesan pemeliharaan adalah pesan-pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi. Pesan ini membantu organisasi untuk tetap hidup kekal. Pesan ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan, dan kontrol yang perlu untuk mempermudah gerakan organisasi untuk mencapai output sistem. Pesan tugas berhubungan dengan isi dari outputsistem sedangkan pesan pemeliharaan berhubungan dengan pencapaian dari output.

³⁴ Ibid, hal 99-102

c. Pesan Kemanusiaan.

Pesan kemanusiaan langsung diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan pertimbangan sikap mereka. Pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri, perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori dalam pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan, penyelesaian kelompok antara individu atau kelompok, aktivitas informal dan bimbingan.

d. Pesan Pembaruan

Pesan pembaruan menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk itu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas baru, program-program baru, pengarahannya baru, dan sebagainya.

Didalam komunikasi organisasi terdapat jaringan komunikasi formal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi, yaitu : komunikasi kebawah (*downward communication*), komunikasi keatas (*updown communication*) dan komunikasi horozontal (*horizontal communication*)³⁵.

a. Komunikasi kebawah (*downward communication*)

Komunikasi kebawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi kebawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan

³⁵ Ibid, hal 107-108

dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Menurut Lewis (1987) komunikasi kebawah adalah :

Komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk mengubah 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 perubahan³⁶.

b. Komunikasi Keatas (*Updown communication*)

Yang dimaksud dengan komunikasi keatas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi keatas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan.

c. Komunikasi Horizontal (*Horizontal communication*)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya didalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan-tujuan kemanusiaan, seperti : koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling menukar informasi.

³⁶ Ibid, hal 108

4. Budaya Kerja

Sebelum membahas tentang budaya kerja terlebih dahulu mengetahui tentang kerja. Kerja dapat dikatakan proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya. Nilai suatu kerja merupakan nilai yang dihasilkan melalui kerja sebagai proses dan nilai yang dirasakan oleh pembeli atau penerima melalui penggunaan atau penikmatannya dalam bentuk nilai baru, nilai tambah dan nilai lebih³⁷.

Menurut Budi Paramita dalam majalah manajemen dan usahawan Indonesia edisi November-Desember 1986 mendefinisikan Budaya Kerja sebagai berikut : Budaya kerja adalah kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat³⁸.

Menurut Budi Paramita, Budaya Kerja dapat dibagi menjadi³⁹:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan yang lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebakannya.

³⁷ Prof. Dr. Talizuduhu Ndraha, Taori Budaya Organisasi, Rineka Cipta, Jakarta, 2005, hal 204

³⁸ Ibid, hal 208

³⁹ Ibid, hal 208

Vehicle Budaya Kerja

Vehicle merupakan cara atau alat yang digunakan oleh pelaku budaya untuk menyatakan suatu nilai agar orang lain dapat mengamati, atau merasakan nilai yang bersangkutan⁴⁰. Yang dimaksud *vehicle* dalam budaya kerja adalah *vehicle* sebagaimana orang gunakan, bukan yang seharusnya tetapi yang kenyataan. Disini tingkat *vehicle* yang paling mendasar, yaitu : *basic assumption* atau *basic belief*, bertemu (*interfacing*) dengan etika kerja⁴¹.

Vehicle yang dapat digunakan untuk membentuk dan mengaktualisasikan nilai tersebut adalah :

- a. *Basic assumption* atau *basic belief* tentang kerja
- b. Sikap terhadap kerja dan lingkungan kerja
- c. Perilaku pada saat bekerja
- d. Cara dan alat yang digunakan untuk bekerja.

Sikap maupun perilaku tersebut, atau lebih luas lagi, keempat *vehicle* diatas, terbentuk didalam masyarakat umum dan atau didalam organisasi atau perusahaan. Sudah tentu, watak dan warna budaya kerja sedikit-banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat setempat dan budaya organisasi yang bersangkutan. Berikut ini diuraikan keempat macam *vehicle*, antara lain⁴² :

- a. Pendirian tentang kerja

Pendirian (angapan dasar, kepercayaan dasar) tentang kerja, terbentuk melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup

⁴⁰ Ibid, hal 56-57

⁴¹ Ibid, hal 208

⁴² Ibid, hal 209-214

empirik, dan *conclusio (conclusion)* adalah kesimpulan dalam bentuk pendirian. Misalnya kerja adalah hukuman, kerja adalah upeti, pengabdian kepada raja, kerja adalah beban, kerja adalah kewajiban, kerja adalah sumber penghasilan, kerja adalah kesenangan, kerja adalah status, kerja adalah prestis atau gengsi, kerja adalah harga diri, kerja adalah aktualisasi diri, kerja adalah panggilan jiwa, kerja adalah pengabdian, kerja adalah hak dan juga sebaliknya hak adalah kerja, kerja adalah hidup dan sebaliknya hidup adalah kerja, kerja adalah ibadah, dan kerja itu adalah suci.

b. Sikap terhadap kerja dan lingkungan kerja

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Misalnya, bertolak dari anggapan dasar bahwa kerja itu hukuman, maka timbullah sikap tertentu terhadap kerja yang bersangkutan : kerja dipandang (disikapi) sebagai siksaan. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya dengan menolak sekeras-kerasnya. Sikap terhadap nilai kerja bisa berubah, diubah atau dibarui. Mengingat sikap berada didalam ruang kognitif, maka sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh dan karena itu dapat diubah melalui : (1) Informasi dan pengetahuan tentang kerja, (2) Kesadaran akan kepentingan tertentu. Faktor pertama biasanya berpengaruh terhadap faktor kedua. Informasi dan pengetahuan tentang kerja memperbesar volume ruang kognitif manusia, dan pada gilirannya hal ini memperluas alternatif dan kesempatan kerja. Selanjutnya jika kepentingan berubah sikap terhadap kerja juga berubah

Kecenderungan jiwa juga terlihat dalam hubungan kerja dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja baik lingkungan alam, lingkungan teknologi, lingkungan sosial, dan lingkungan spiritual. Kecenderungan ini diukur dengan tingkat keserasian, keselarasan, keseimbangan dan kesinambungan antara organisasi dengan lingkungannya.

c. Perilaku pada waktu bekerja

Dari sikap terhadap pekerjaan, lahir perilaku disaat kerja. Perilaku terbentuk antara lain oleh intensif : *reward* atau *penalty*. Tetapi bisa dan semakin mungkin terjadi, perilaku seperti "senyum" ketika bekerja tidak bersumber dari sikap positif tetapi dari sikap negatif disertai dendam, kebencian dan sakasme. Sikap negatif atau penipuan disembunyikan bibalik muka yang terlihat senyum manis.

d. Lingkungan kerja dan alat kerja

Dalam bekerja manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien, dan produktif. Lingkungan kerja dalam arti fisik dibangun berdasarkan prinsip-prinsip ergonomik. *Ergonomic* adalah studi tentang hubungan *bioteknikal* antara sifat-sifat fisik manusia dengan tuntutan fisik pekerjaan. Sasaran studi ini adalah pengurangan ketegangan fisik dan mental guna meningkatkan produktivitas dan memperbaiki *quality of work life*.

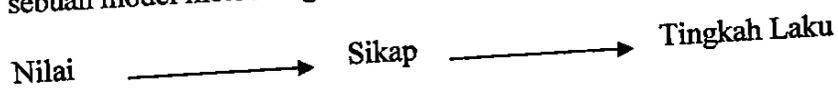
Perilaku menentukan cara bagaimana seseorang menggunakan alat kerjanya.
Seorang yang berperilaku teliti dan hati-hati menggunakan alat yang tepat dengan cara yang benar ketika bekerja.

4. Nilai

Nilai merupakan konsep yang bersifat abstrak, tidak dapat dipahami tanpa dikaitkan dengan tanda tertentu. Nilai juga merupakan asumsi dasar mengenai apa-apa yang ideal diinginkan atau berharga (berguna).

Andreas A. Danandjaja dalam Sistem Nilai manajer Indonesia (1986:22) berpendapat bahwa nilai adalah pengertian-pengertian (*conception*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.⁴³ Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (1980:19) mendefinisikan nilai sebagai *a broad tendency to prefer certain states of affairs over others*.⁴⁴

J.M. Soebijanta melalui artikelnya "Nilai, Pelimpahan Nilai, dan Penjernihan Nilai" dalam *Atma nan Jaya* (Desember 1988), menyatakan bahwa nilai hanya dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku dalam sebuah model metodologis.⁴⁵



Model Metodologis Nilai Menurut Soebijanta

⁴³ Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha, Teori Budaya Organisasi, Rineka Cipta, Jakarta, 2005, hal 29-30

⁴⁴ Ibid, hal 17

⁴⁵ Ibid, hal 30

Ada beberapa jenis-jenis nilai, yaitu :⁴⁶

- a. *Nilai objektif dan nilai intrinsik*
- b. *Nilai subjektif dan nilai ekstrinsik*
- c. *Nilai formal*
- d. *Nilai skalar*
- e. *Nilai "ter..." ("maha...") objektif*
- f. *Nilai ideal*
- g. *Nilai abstrak*
- h. *Nilai praxis*

Nilai dapat diukur dengan tiga dimensi nilai, yaitu : *intensity*, *exstensity* dan *clarity* baik pada penanaman (transmisi, sosialisasi) maupun pada pernyataannya (aktualisasinya) ditengah-tengah masyarakat dan lingkungannya.

Rekaman suatu nilai pada suatu saat, baik sendiri maupun dalam hubungannya dengan nilai lain, menunjukkan kondisi nilai yang bersangkutan. Setiap kondisi dilatarbelakangi oleh faktor tertentu, membawa dampak (negatif atau positif) dan setiap dampak negatif memerlukan solusi tertentu.

5. Internalisasi

Menurut Kamus besar Bahasa Indonesia Internalisasi adalah pendalaman atau penghayatan.⁴⁷ Internalisasi dalam bahasa Inggris, *internalized* berarti *to incorporate in oneself*. Jadi Internalisasi berarti "proses menanamkan dan

⁴⁶ Ibid, hal 30-32

⁴⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia

menumbuh kembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang yang bersangkutan".⁴⁸ Penanaman dan penumbuh kembangan nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik-metodik pendidikan dan pengajaran, seperti pendidikan, pengarahan, *brain-washing*, dan lain sebagainya. Sebelum penanaman dan penumbuh kembangan nilai dilakukan harus melalui tahap sosialisasi dahulu⁴⁹.

Menurut Hariyono Internalisasi adalah proses pengalihan nilai-nilai yang dialami dan dihayati individu sepanjang hidupnya sebagai anggota masyarakat.⁵⁰ Biasanya dalam pengalihan nilai ini meninggalkan kesan yang mendalam pada individu tersebut.⁵¹ Misalnya : nilai sopan santun yang diajarkan oleh orang tua, nilai-nilai agama yang diajarkan oleh orang tua maupun guru agama, dan sebagainya.

Pada dasarnya jika ada istilah internalisasi pasti juga ada istilah eksternalisasi, maka eksternalisasi adalah proses pencurahan dari atas nilai-nilai yang dianut oleh individu.⁵² Misalnya : menyampaikan nilai agama yang dianut oleh seseorang kepada orang lain. Melihat pengertian internalisasi dan eksternalisasi dalam proses terbentuknya suatu budaya, maka internalisasi dan eksternalisasi merupakan proses dialektis suatu kebudayaan.⁵³

⁴⁸ Prof. Dr. Taliziduhu Ndaraha, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003, hal 82-83

⁴⁹ Ibid, hal 83

⁵⁰ Haryono. P, *Pemahaman Kontekstual : tentang Ilmu Budaya Dasar*, Kanisius, Yogyakarta, 1996, hal 68

⁵¹ Ibid, hal 68

⁵² Ibid, hal 68

⁵³ Ibid, hal 68

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan didalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus, dimana penelitian studi kasus merupakan salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Studi kasus adalah uraian dan penjelasan secara komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program atau suatu situasi sosial.⁵⁴ Penelitian studi kasus terbagi menjadi tiga tipe, yaitu :⁵⁵

- a. Studi kasus eksplanatoris
- b. Studi kasus eksploratoris
- c. Studi kasus deskriptif

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang bertipe studi kasus deskriptif kualitatif, dimana didalam penelitian ini hanya memaparkan situasi atau peristiwa dan tidak mencari atau menjelaskan hubungan tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi⁵⁶.

Tujuan penelitian studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari suatu kasus, yang akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum⁵⁷.

⁵⁴ Dr. Deddy Mulyana. MA, *Metode Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu sosial lainnya*, Rosdakarya, Bandung, 2001, hal 201

⁵⁵ Prof. Dr. Robert K. Yin, *Studi Kasus Disain dan Metode*, PT. Raja Grafindo Persada, 2001. hal 1

⁵⁶ Jalaluddin Rakhmat, *Metode Penelitian Komuniasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1985, hal 50

⁵⁷ Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, PT. Galia Indonesia, Jakarta, 1988, hal 66

Setiap analisis kasus mengandung data berdasarkan wawancara, data berdasarkan pengamatan, data dokumenter, kesan dan pernyataan orang lain mengenai kasus tersebut⁵⁸.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta (POLDA DIY), waktu penelitian 3 (tiga) bulan, yaitu pada bulan Juli sampai dengan bulan Oktober 2007.

3. Teknik Pengambilan Informan

Informan adalah orang dalam pada latar penelitian, informan dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.⁵⁹ Cara pengambilan sampel atau teknik sampling dapat digolongkan menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*.⁶⁰

Teknik *nonprobability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.⁶¹ Teknik sampling ini meliputi : *Sampling Sistematis* (pengambilan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut), *Sampling Kuota* (teknik pengambilan

⁵⁸ Dr. Deddy Mulyana. MA, Metode Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya, Rosdakarya, Bandung, 2001, hal 202

⁵⁹ Dr. Laxy J.Moeleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005, hal 110

⁶⁰ Irwan Soehartono, Metode Penelitian Sosial : Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal 45

⁶¹ Irwan Soehartono, Metode Penelitian Sosial : Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal 45

sampel berdasarkan jumlah atau kuota yang diinginkan), *Sampling Aksidental* (teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan), *Purposive Sampling* (teknik pengambilan sampel berdasarkan tujuan tertentu), *Sampling Jenuh* (teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel) dan *Snowball Sampling* (teknik pengambilan sampel seperti bola salju yang menggelinding).⁶²

Dalam penelitian ini, penulis memakai teknik *purposive sampling* karena siapa yang diambil sebagai anggota sampel diserahkan kepada pertimbangan pengumpul data yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Pertimbangan mengapa mengambil teknik sampling ini adalah karena informan yang ditunjuk mempunyai kredibilitas yang bagus dan mempunyai pengetahuan tentang budaya kerja Polri, selain itu informan mempunyai data-data yang cukup lengkap mengenai budaya kerja organisasi.

4. Informan Penelitian

Informan yang ditunjuk sebagai sumber data adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi yang selengkap-lengkapnyanya yang berkaitan dengan informasi tersebut.⁶³ Kegunaan informan dalam penelitian ini adalah untuk membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dari konteks setempat terutama bagi peneliti yang belum memahami etnografi.

⁶² Ibid, hal 34-35

⁶³ Ibid, hal 35-36

Disamping itu, pemanfaatan informan bagi penelitian ini adalah agar dalam waktu relatif singkat banyak informasi yang terjangkau, jadi sebagai internal sampling, informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subjek lainnya.⁶⁴

Adapun informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagian Humas POLDA DIY (Kabid Humas POLDA DIY dan Kasub Bid Publikasi Humas POLDA DIY)
- b. Perwakilan Anggota Polri POLDA DIY

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶⁵ Wawancara secara garis besar dibagi dua, yaitu : wawancara tak berstruktur (wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif, dan wawancara terbuka) dan wawancara terstruktur (wawancara baku).⁶⁶ Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam.

⁶⁴ Prof. Dr. Lexy J. Moleong, MA, Metode Penelitian Kualitatif, Rosdakarya, Bandung, 2005, hal 1

⁶⁵ Ibid, hal 186

⁶⁶ Dr. Deddy Mulyana, MA, Metode Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya, Rosdakarya, Bandung, 2001, hal 180

Wawancara mendalam merupakan cara atau metode yang bertujuan memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari responden (informan), tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri setiap responden (informan).⁶⁷ Wawancara mendalam bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pada saat wawancara, termasuk karakteristik sosial-budaya (agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan lain-lain) responden yang dihadapi.⁶⁸ Wawancara mendalam cirinya kurang diinterupsi dan arbitrer, wawancara semacam ini digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal.⁶⁹ Wawancara dilakukan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana proses internalisasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja Polri dan PNS di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan, yang berarti tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan.⁷⁰ Observasi yang berdasarkan keterlibatan pengamatan dalam kegiatan-kegiatan orang yang diamati dapat dibedakan menjadi dua yaitu : observasi partisipan (*participant observation*) dan observasi takpartisipan

⁶⁷ Ibid, hal 181

⁶⁸ Ibid, hal 181

⁶⁹ Prof. Dr. Lexy Moleong, Metode Penelitian Kualitatif, Rosdakarya, Bandung, 2005, hal 190

⁷⁰ Irwan Soehartono, Metode Penelitian Sosial : Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal 60

(nonparticipant observation).⁷¹ Penulis melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian, yaitu proses internalisasi budaya kerja organisasi dalam meningkatkan kinerja Polri dan PNS Polri di Kepolisian Daerah, daerah Istimewa Yogyakarta. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode observasi takpartisipan (*nonparticipant observation*). Dimana observasi difokuskan pada proses internalisasi budaya kerja, dan pengamatan ini dilakukan tanpa mengganggu aktivitas-aktivitas yang dilakukan anggota Polri di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta.

c. Studi Pustaka (Dokumentasi)

Menurut Soehadi Sigit, studi pustaka adalah “mempelajari apa yang tertulis dan dapat dilihat dari dokumen-dokumen, yaitu berupa buku, surat kabar, arsip-arsip dan sebagainya”⁷² Jadi Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengambil sumber-sumber data dari dokumen dan naskah-naskah, misalnya dari majalah internal, Pensat (Penerangan Satuan) dan sebagainya yang relevan dengan topik proses internalisasi budaya kerja organisasi Polri dalam meningkatkan kinerja Polri dan PNS di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta.

⁷¹ Ibid, hal 60

⁷² Soehadi Sigit, Pengantar Metode Penelitian Sosial-bisnis-manajemen, Lúkman Offset, Yogyakarta, 1999, hal 55

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode non statistik (metode kualitatif), yaitu analisis deskriptif kualitatif yang hanya menunjukkan kualitas atau mutu dari sesuatu yang ada berupa keadaan, proses, kejadian atau peristiwa dan dinyatakan kedalam bentuk perkataan.⁷³

Analisis data merupakan proses pencarian dan perencanaan secara sistematis semua data dan bahan yang telah dikumpul agar peneliti mengerti benar yang telah dikemukakannya dan dapat disajikan kepada orang lain secara jelas.⁷⁴

Oleh karena penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan suatu studi kasus deskripsi, maka analisis dilakukan dengan jalan mengkaitkan kategori dan data kedalam kerangka yang telah ada. Alur analisa dilakukan dengan memfokuskan pada proses internalisasi tentang budaya kerja organisasi dalam meningkatkan kinerja anggota Polri di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta. Data telah diperoleh dalam keseluruhan proses penelitian akan disajikan dalam bentuk uraian yang disusun secara sistematis agar dapat mudah dipahami.⁷⁵

⁷³ H. Hadari Nawawi dan H.M. Martini Hadari, Instrumen Penelitian Bidang Sosial, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1995, HAL 25

⁷⁴ Masri Singaribun, Metode Penelitian Sosial, LP3ES, Jakarta, HAL 34

⁷⁵ Mardalis, Metode Penelitian, Bumi Aksara, Jakarta, hal 45

Adapun alur dalam menganalisis penelitian ini adalah sebagai berikut ⁷⁶:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi (pengamatan) dan pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan proses internalisasi budaya kerja organisasi dalam meningkatkan kinerja Polri dan PNS Polri di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta.

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 dengan penelitian ini dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian ini. Data yang diambil adalah data yang berhubungan

proses internalisasi budaya kerja organisasi dalam meningkatkan kinerja Polri dan PNS Polri di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta.

c. Penyajian Data

Penyajian data merupakan upaya penyusunan, pengumpulan informasi kedalam suatu matrik atau konfigurasi yang mudah dipahami. Konfigurasi semacam ini akan memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan kognitif manusia adalah penyederhanaan informasi yang kompleks kedalam suatu bentuk yang dapat dipahami secara gamblang. Penyajian ini bisa dalam bentuk matrik, grafik atau bagan yang dirancang untuk menghubungkan informasi. Penyajian data yang penulis lakukan adalah proses internalisasi budaya kerja organisasi dalam meningkatkan kinerja Polri dan PNS Polri di Kepolisian Daerah, Daerah Istimewa 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 satuan informasi yang mudah dipahami dan ditafsirkan. Data yang terkumpul disusun kedalam satuan-satuan, kemudian dikategorikan sesuai dengan masalah-masalahnya. Data tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu sama lain sehingga mudah ditak kesimpulan sebagai jawaban dari sikap permasalahan yang ada

8. Uji Validitas Data

Uji validitas data menurut Lexy adalah “upaya untuk meminimalisir distorsi yang mungkin akan mengotori data yang dihimpun oleh peneliti”⁷⁷. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi menurut Lexy adalah “teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang diluar data itu sendiri untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”⁷⁸. Ada empat teknik pemeriksaan menggunakan triangulasi menurut Lexy, yaitu : “sumber, metode, penyidik dan teori”⁷⁹. Dalam penelitian ini, Penulis menggunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data menurut Lexy adalah “membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dengan metode kualitatif”⁸⁰.

Pendapat triangulasi data yang akan digunakan untuk mengukur keabsahan data tersebut adalah mengandung makna...bahwa dengan menggunakan metode triangulasi dapat mempertinggi validitas, memberi kedalaman hasil penelitian sebagai pelengkap apabila data yang diperoleh dari sumber pertama masih ada keraguan. Agar data yang diperoleh semakin dapat dipercaya, maka data yang diperoleh tidak hanya dari satu sumber saja, tetapi berasal dari sumber-sumber lain yang terkait dengan subjek penelitian.

⁷⁷Dr. Lexy J. Moleong, MA. Metodologi Penelitian Kualitatif, Remaja Rosda Karya Bandung, 2005, hal 328

⁷⁸ Ibid, hal 330

⁷⁹ Ibid, hal 330

⁸⁰ Ibid, hal 330