

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini berfokus pada bidang kajian komunikasi organisasi. Fokus penelitian ini berada pada salah satu aspek di dalamnya, yaitu proses sosialisasi atau pengkomunikasian budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji budaya organisasi dan proses pengkomunikasiannya di dalam organisasi atau lembaga pendidikan formal. Terkait dengan hal yang diteliti, subjek dalam penelitian ini adalah SMA Santa Maria Surabaya. Hasil penelitian ini mendeskripsikan pengkomunikasian budaya organisasi pasca pergantian kepala sekolah di sekolah tersebut dan pemahaman anggota organisasi terhadap budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa observasi langsung, observasi dokumen, dan wawancara mendalam dengan beberapa informan di SMA Santa Maria Surabaya, yaitu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan.

SMA Santa Maria Surabaya merupakan organisasi atau lembaga penyelenggara pendidikan formal tingkat menengah atas dan berstatus swasta. Sekolah tersebut berbasis agama Katolik dalam penyelenggaraan pendidikannya. Berdiri sejak tahun 1922, SMA Santa Maria Surabaya memiliki visi, misi, dan budaya organisasi yang diturunkan dari masa ke masa. SMA Santa Maria Surabaya telah terdaftar dalam data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20532087. Sekolah tersebut memiliki akreditasi A dengan tahun akreditasi terbaru pada tahun 2017. Selain itu, SMA Santa Maria Surabaya juga tersertifikasi manajemen mutu pendidikan dari *International Organization for Standardization ISO 9001:2008*.

Keunikan yang terjadi di SMA Santa Maria Surabaya berkaitan dengan budaya organisasi adalah adanya budaya organisasi baru pasca pergantian kepala sekolah. Pada tahun ajaran 2016/2017 kepala sekolah yang semula berlatar belakang biarawati atau suster berganti menjadi tenaga profesional, yaitu guru. Pergantian tersebut memunculkan budaya organisasi baru. Awalnya SMA Santa Maria Surabaya memiliki semangat

“Optimizing Discipline, Human Values, Academic Excellence with Care” berubah menjadi *“The School of Future Leader.”* Budaya organisasi yang lama telah bertahun-tahun menjadi pedoman bagi para anggota. Pasca pergantian pimpinan, terdapat budaya organisasi baru di dalam sekolah tersebut. Tentunya hal tersebut perlu dikomunikasikan kepada para anggota. Budaya organisasi di sekolah tersebut masih ada dan berlangsung hingga saat ini. Penelitian ini dilakukan di tahun ajaran 2019/2020, dimana budaya organisasi yang baru masih berlangsung. Maka, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengkomunikasian budaya organisasi di sekolah tersebut kepada guru dan tenaga kependidikan. Penelitian ini juga melihat pemahaman guru dan tenaga kependidikan sebagai anggota organisasi terhadap budaya organisasi tersebut.

SMA Santa Maria Surabaya sebagai sebuah organisasi juga menjadi bagian dari organisasi yang lebih besar. Organisasi tersebut menjadi induk yang berada di atasnya. Dalam hal ini, SMA Santa Maria Surabaya merupakan bagian dari Yayasan Paratha Bhakti. Yayasan tersebut menaungi beberapa sekolah di Surabaya dan Sidoarjo, salah satunya SMA Santa Maria Surabaya. Sebagai bagian dari organisasi induk, peneliti berasumsi bahwa budaya organisasi di SMA Santa Maria Surabaya juga dipengaruhi oleh organisasi induknya. Adanya budaya organisasi tentunya sesuai dengan keputusan atau bahkan rekomendasi organisasi induknya. SMA Santa Maria Surabaya dipilih sebagai subjek penelitian karena di unit tersebut pada tahun ajaran 2016/2017 berganti pemimpin dari biarawati menjadi guru. Berbeda dengan unit-unit lain yang sudah dipimpin oleh guru yang menjadi kepala sekolah. Maka, SMA Santa Maria Surabaya menjadi menarik untuk dilihat sebagai subjek penelitian.

Berbicara tentang organisasi, definisi organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2011). Dari definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa koordinasi merupakan hal penting di dalam organisasi. Koordinasi tersebut berkaitan erat dengan proses komunikasi di dalam organisasi. Komunikasi memungkinkan terjadinya interaksi dan pertukaran pesan antar anggota organisasi. Komunikasi di dalam sebuah organisasi tentunya dapat digunakan untuk memimpin, memberi pengarahan, bahkan memotivasi anggota organisasi. Hal tersebut membuat komunikasi tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan suatu organisasi. Komunikasi organisasi adalah perilaku

pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi (Pace dan Faules, 2001).

Menurut Berlo dalam Zylfi (2016), komunikasi organisasi dapat berjalan melalui tiga cara. Pertama, sistem sosial dihasilkan melalui komunikasi. Keceragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan lewat komunikasi di antara anggota organisasi. Kedua, bila sistem sosial telah berkembang maka sistem sosial mempengaruhi komunikasi yang terjadi. Anggota organisasi yang berkomunikasi cenderung mengembangkan pola perilaku serupa, karena tiap individu terlibat dalam sistem dan menimbulkan penyesuaian dengan komunikasi yang terpola. Ketiga, keterampilan dalam komunikasi membuat pola perilaku yang dapat menyesuaikan dalam sistem sosial. Hal tersebut menjadi dasar dalam komunikasi organisasi yang berjalan di dalam organisasi secara terus-menerus.

Berbicara tentang organisasi dan keberlangsungannya, terdapat peran penting dari seluruh anggota organisasi. Hal ini berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Jika sumber daya manusia di dalam organisasi baik, maka asumsinya organisasi juga berjalan baik dan dapat mencapai tujuannya. Djumhariati (2008) mengemukakan bahwa di dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam keberhasilan membangun organisasi. Sumber daya manusia merupakan penentu berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang akan dicapai. Oleh karena itu, organisasi memiliki mekanisme untuk mengelola para anggotanya. Dalam mengelola perilaku, interaksi, dan pola komunikasi para anggota terdapat suatu budaya organisasi yang menjadi acuannya.

Menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut:

Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Dari definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi menjadi pedoman dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting untuk mengatur dan mengelola para anggota organisasi. Melalui budaya organisasi para anggota organisasi dapat menyesuaikan diri dalam berperilaku, berinteraksi, dan berkomunikasi di dalam organisasinya.

Di samping itu, budaya organisasi juga bisa menjadi ciri khas organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi dapat menjadi identitas organisasi dan para anggotanya. Setiap perilaku, aktivitas, dan cara berinteraksi anggota organisasi akan menyesuaikan dengan budaya organisasi. Bahkan, keputusan dan kebijakan yang diambil oleh organisasi pasti juga akan disesuaikan dengan budaya organisasinya. Tidak heran jika budaya organisasi disebut sebagai jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann, dkk dalam Sutrisno, 2010).

Lebih jauh lagi, budaya organisasi juga berperan penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan organisasi, namun sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat tercapainya tujuan organisasi (Sutrisno, 2010). Dalam budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai yang diyakini bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan para anggota organisasi. Para anggota organisasi juga akan menerapkan budaya organisasi dalam aktivitas sehari-hari. Budaya organisasi menjadi pedoman dalam berhubungan dengan orang di dalam maupun di luar organisasi. Hal inilah yang membuat budaya organisasi dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Budaya organisasi memegang peran penting bagi keberlangsungan organisasi. Budaya organisasi memiliki kekuatan sosial yang tidak nampak namun dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Sutrisno, 2010). Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan perusahaan. Budaya organisasi menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasinya (Zebua, 2009).

Budaya organisasi yang efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang menerima masukan dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou dalam Sutrisno, 2010). Nelson dan Quick dalam Sutrisno (2010) mengemukakan terkait perasaan identitas dan menambahkan komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Melihat pentingnya budaya organisasi bagi keberlangsungan organisasi, maka budaya organisasi akan terus dilestarikan. Budaya organisasi juga harus dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi. Untuk itu, dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi ke dalam diri para anggota organisasi. Bahkan, terkadang hal tersebut berlangsung di dalam alam bawah sadar individu dan diwariskan pada generasi berikutnya (Nasrullah, 2012).

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses dimana individu ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif (Greenberg dalam Sutrisno, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa melalui proses sosialisasi atau pengkomunikasian tersebut, setiap anggota yang baru memasuki sebuah organisasi akan diperkenalkan dan difasilitasi untuk menyesuaikan diri. Gibson (1994) menyatakan bahwa pengkomunikasian sebagai aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan organisasional dan individual. Artinya, proses komunikasi dalam organisasi membutuhkan partisipasi dari anggota serta dukungan dari organisasi itu sendiri.

Tujuan pengkomunikasian budaya organisasi adalah memperkenalkan budaya organisasi secara total sehingga seluruh anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Pengkomunikasian budaya organisasi diharapkan mampu memberikan gambaran secara tepat kepada para anggota tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut dapat membantu para anggota untuk menyesuaikan diri dalam berperilaku, berinteraksi, dan berkomunikasi di dalam organisasi. Pengkomunikasian budaya organisasi bertujuan untuk menginternalisasikannya ke dalam diri anggota organisasi. Hal tersebut menunjukkan urgensi pengkomunikasian budaya organisasi kepada para anggota organisasi.

Proses pengkomunikasian budaya organisasi juga menjadi langkah organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Hal ini berkaitan dengan peran budaya organisasi pada tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Keberhasilan pada organisasi bermula dari nilai budaya yang dapat didasari dari suatu kebiasaan, seperti adat, norma, dan kaidah lainnya (Miller, 2012). Untuk itu, organisasi melakukan beragam cara dalam mengkomunikasikan budaya organisasi kepada para anggota.

Dalam mengkomunikasikan budaya organisasi, proses tersebut terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan tersebut dimulai sejak calon anggota organisasi akan masuk hingga benar-benar menjadi anggota organisasi. Pengkomunikasikan budaya organisasi merupakan proses yang terus berjalan di dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sifat organisasi yang dinamis dan mengikuti perkembangan. Oleh karena itu, pengkomunikasikan budaya organisasi bukanlah proses yang instan, melainkan membutuhkan waktu dan strategi dalam mengkomunikasikan dan menginternalisasikannya ke dalam diri para anggota organisasi.

Dalam proses tersebut, ada pula peran penting dari pimpinan organisasi. Pimpinan merupakan tokoh yang sangat berpengaruh dalam menentukan aktivitas dan kebijakan di dalam organisasi (Sutrisno, 2010). Pimpinan organisasi berperan untuk memberi dukungan dan koordinasi bagi para anggota untuk memahami budaya organisasi. Pimpinan organisasi juga harus mampu memelihara budaya organisasi. Dengan kata lain, ada keteladanan dalam proses sosialisasi budaya organisasi.

Berdasarkan konsep-konsep terkait organisasi dan komunikasi budaya organisasi, dalam penelitian ini akan mengkaji keberlangsungannya di dalam SMA Santa Maria Surabaya sebagai organisasi pendidikan formal. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, lembaga pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, menengah, dan tinggi. Lembaga pendidikan formal terdiri dari lembaga pendidikan pra sekolah, lembaga pendidikan dasar (SD dan SMP), lembaga pendidikan menengah (SMA/SMK), dan lembaga pendidikan tinggi. Lembaga pendidikan di Indonesia berfungsi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan amanat dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

Lembaga pendidikan memiliki peran penting dalam memajukan kualitas masyarakat Indonesia. Hal tersebut berpengaruh pada tujuan masing-masing lembaga pendidikan yang ada di Indonesia. Dalam mencapai tujuan tersebut, setiap lembaga pendidikan juga memiliki budaya organisasi masing-masing. Budaya organisasi tersebut menjadi pedoman berperilaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan sekolah.

Budaya organisasi dalam lembaga pendidikan memberikan pengaruh bagi kinerja kepala sekolah dan guru. Hal tersebut akan berdampak pada proses belajar mengajar dan

pembentukan karakter para siswanya. Kualitas dan keunggulan lembaga pendidikan juga dapat dinilai dari budaya organisasinya. Tidak heran jika lembaga pendidikan berlomba-lomba untuk menerapkan budaya organisasi yang terbaik kepada para anggota, dalam hal ini guru. Hal ini didasari peran guru untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005.

Penelitian ini menjadi menarik untuk dianalisis lebih jauh terkait pengkomunikasian budaya sekolah yang baru kepada para anggotanya. Para anggota dikategorikan ke dalam level manajerial atas, menengah, dan bawah. Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menjadi sasaran dalam penelitian ini karena mereka menjadi anggota sekolah dalam waktu yang lama. Berbeda dengan siswa yang hanya tiga tahun menjadi anggota aktif sekolah, setelah itu akan menjadi alumni saja. Selain itu, para anggota tersebut, terutama guru juga berperan penting dalam menyosialisasikan budaya sekolah kepada para siswa. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki signifikansi untuk mengkaji fenomena budaya sekolah sekaligus pengkomunikasiannya kepada para anggota organisasi. Tidak hanya itu, pemahaman anggota organisasi sebagai penerima budaya organisasi juga dilihat dalam penelitian ini. Proses komunikasi budaya baru dalam organisasi akan menjadi hal yang menarik untuk dilihat secara mendalam.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengkomunikasian budaya organisasi pasca pergantian kepala sekolah di SMA Santa Maria Surabaya?
2. Bagaimana anggota organisasi memahami budaya organisasi pasca pergantian kepala sekolah di SMA Santa Maria Surabaya?

1.3 Tujuan

1. Untuk mendeskripsikan pengkomunikasian budaya organisasi pasca pergantian kepala sekolah di SMA Santa Maria Surabaya.
2. Untuk mendeskripsikan pemahaman anggota organisasi pada budaya organisasi pasca pergantian kepala sekolah di SMA Santa Maria Surabaya.

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai penerapan pembelajaran dalam studi ilmu komunikasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi kajian di bidang komunikasi dan budaya organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan praktis terkait penerapan budaya organisasi. Secara khusus bagi subjek penelitian, yaitu SMA Santa Maria Surabaya dapat menjadi bahan masukan terkait kebijakan dalam proses komunikasi budaya sekolah.

1.5 Tinjauan Pustaka

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait komunikasi dan budaya organisasi. Penelitian dari Ahmed dan Shafiq (2014) dengan judul *“The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector”* merupakan penelitian kuantitatif dengan tipe eksploratif. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengukur dampak budaya organisasi terhadap performa organisasi di salah satu perusahaan telekomunikasi di Bahawalpur, Pakistan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi pada budaya organisasi mempengaruhi performa organisasi tersebut dalam berbagai aspek.

Penelitian terkait budaya organisasi selanjutnya adalah penelitian dari Ting (2011) yang berjudul *“Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example.”* Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk menguji dan membuktikan pengaruh budaya organisasi dan restrukturisasi organisasi terhadap performa organisasi. Penelitian tersebut dilakukan di organisasi yang merawat para lansia di Taiwan atau akrab dikenal dengan panti jompo. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan restrukturisasi organisasi terhadap performa organisasi.

Selanjutnya juga ada penelitian dari Maryati (2011) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu.” Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi sederhana dan regresi ganda. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengukur pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Kabupaten Indramayu.

Penelitian serupa datang dari penelitian Atnawi (2017) yang berjudul “Perubahan Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang).” Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Tujuan penelitian tersebut adalah mendeskripsikan proses terbentuknya budaya organisasi, faktor yang menjadi pembentuk budaya organisasi, dan strategi perubahan budaya organisasi di MAN 1 Malang.

Penelitian selanjutnya berasal dari Febriyanti (2013) dengan judul “Strategi Komunikasi dalam Penerapan Budaya Organisasi di RS Asih Serang.” Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mendeskripsikan strategi-strategi komunikasi dalam penerapan budaya organisasi di RS Asih Serang. Adapun hasil penelitian tersebut adalah strategi komunikasi kepada karyawan baru, manajemen komunikasi dari internal dan eksternal, serta pendekatan kekeluargaan dalam penerapan budaya organisasi.

Penelitian serupa terkait komunikasi budaya organisasi datang dari Putri (2014). Penelitian tersebut berjudul “Komunikasi Organisasi dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi Prinsip 46 PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda.” Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mendeskripsikan komunikasi organisasi yang dilakukan dalam rangka mensosialisasikan budaya organisasi. Hasil penelitian tersebut

adalah adanya komunikasi *top-down*, komunikasi dalam kelompok kecil, dan komunikasi dilakukan secara langsung serta melalui media internal dalam mensosialisasikan budaya organisasi.

Untuk memudahkan pembaca terkait penelitian terdahulu, berikut ringkasannya dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Tabel Penelitian Terdahulu

Peneliti	Ahmed dan Shafiq (2014)	Ting (2011)	Maryati (2011)	Atnawi (2017)	Febriyanti (2013)	Putri (2014)
Judul	<i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector</i>	<i>Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example.</i>	Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu.	Perubahan Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang).	Strategi Komunikasi dalam Penerapan Budaya Organisasi di RS Asih Serang.	Komunikasi Organisasi dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi Prinsip 46 PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda.
Publikasi	<i>Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Vol. 14 Tahun 2014, Halaman 20-30</i>	<i>The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 7 Tahun 2011, Halaman 96-109</i>	Tesis, Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi	Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam	Skripsi, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Komunikasi	Journal Ilmu Komunikasi Volume 2 Tahun 2014, Halaman 385-399
Pendekatan	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif
Tujuan	Untuk mengukur dampak budaya organisasi terhadap performa organisasi di salah satu perusahaan	Untuk menguji dan membuktikan pengaruh budaya organisasi dan restrukturisasi organisasi terhadap	Untuk mengukur pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap	Untuk mendeskripsikan proses terbentuknya budaya organisasi, faktor yang menjadi pembentuk	Untuk mendeskripsikan strategi-strategi komunikasi dalam penerapan budaya organisasi di RS	Untuk mendeskripsikan komunikasi organisasi yang dilakukan dalam rangka mensosialisasikan budaya

	telekomunikasi di Bahawalpur, Pakistan.	performa organisasi.	kinerja guru.	budaya organisasi, dan strategi perubahan budaya organisasi di MAN 1 Malang.	Asih Serang.	organisasi.
Perbedaan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dan bertujuan untuk mendeskripsikan strategi komunikasi budaya organisasi di lembaga pendidikan.	Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini tidak sampai melihat dampak budaya organisasi dan restrukturisasi organisasi terhadap performa organisasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini tidak mengukur pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian ini melibatkan guru untuk mengetahui strategi komunikasi budaya organisasi.	Penelitian ini tidak mendeskripsikan proses terbentuknya budaya organisasi, melainkan strategi komunikasi budaya organisasi kepada para anggota organisasi.	Penelitian ini hampir sama terkait tujuannya, yaitu mendeskripsikan strategi komunikasi budaya organisasi kepada para anggota organisasi. Namun, dalam penelitian ini terdapat keunikan kasus yaitu komunikasi budaya organisasi pasca pergantian pemimpin.	Penelitian ini dilaksanakan di organisasi atau lembaga pendidikan yang karakteristiknya berbeda dengan organisasi perbankan.

1.5.2 Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi menjadi elemen penting dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi pondasi organisasi yang mengatur pola perilaku, interaksi, dan komunikasi para anggota organisasi.

Ravasi dan Schultz (2006) juga menyampaikan bahwa budaya organisasi menjadi seperangkat asumsi bersama yang memandu perilaku anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi harus dipahami dengan tepat oleh para anggota organisasi agar berperilaku sesuai

budaya organisasinya. Di samping itu, budaya organisasi juga merupakan pola perilaku dan asumsi kolektif yang diajarkan kepada anggota organisasi baru sebagai cara memahami dan bahkan berpikir serta merasakan. Hal inilah yang mendasari adanya proses komunikasi budaya organisasi kepada anggota organisasi.

Menurut Pacanowsky dan Trujillo dalam West dan Turner (2017), ada tiga asumsi dalam teori budaya organisasi. Pertama, anggota organisasi menciptakan dan memelihara rasa bersama sehingga menghasilkan pemahaman yang baik dari nilai-nilai organisasi. Kedua, penggunaan dan interpretasi simbol di dalam budaya organisasi. Ketiga, budaya di dalam organisasi berbeda-beda dan interpretasi anggota beragam.

Robbins dalam Maryati (2011) mengatakan budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset terbaru Robbins dalam Maryati (2011) mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian kepada hasil bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan menjadi sebuah tim dan bukan secara individu.

- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai.
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi menurut Robbins dalam Sutrisno (2010). Pertama, budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda. Hal tersebut membuat organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Rasa identitas tersebut membuat para anggota organisasi menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan individual. Dengan adanya budaya organisasi, para anggota organisasi dapat berkomitmen untuk turut serta mencapai tujuan organisasi. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi akan memperkuat integrasi di dalam sistem organisasi.

Berbicara tentang budaya organisasi, terdapat tiga dimensi di dalamnya. Menurut Schein dalam Miller (2012), terdapat tiga dimensi budaya organisasi, yaitu:

- a. Level 1: Artefak, yaitu dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi. Artefak merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, *output* (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni dan perilaku anggota organisasi.
- b. Level 2: Nilai-nilai, yaitu semua pembelajaran organisasi yang merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi.
- c. Level 3: Asumsi Dasar, merupakan solusi yang paling dipercaya sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu problem yang dihadapi organisasi.

Dimensi-dimensi dalam budaya organisasi tersebut dapat membantu kita untuk melihat budaya organisasi. Model tersebut akrab dikenal dengan *Schein Model* yang berbentuk seperti bawang. Artefak merupakan kulit terluar, nilai-nilai berada di lapisan kedua, dan asumsi dasar menjadi inti dalam budaya organisasi.

Berkaitan dengan budaya organisasi, Deal dan Kennedy (1982) mengidentifikasi empat komponen utama dalam budaya yang kuat, yaitu:

- a. Nilai (*values*) adalah keyakinan dan visi yang dipegang anggota suatu organisasi.
- b. Pahlawan (*heroes*) adalah individu yang datang untuk memberikan contoh nilai-nilai organisasi. Individu tersebut juga yang dianggap berjasa besar bagi suatu organisasi.
- c. Ritus dan ritual (*rites and rituals*) adalah upacara yang melaluinya suatu organisasi merayakan nilainya. Organisasi yang menghargai inovasi dapat mengembangkan ritualistik cara menghargai ide-ide baru anggota organisasi.
- d. Jaringan budaya (*cultural network*) adalah sistem komunikasi yang melaluinya budaya nilai-nilai dilembagakan dan diperkuat. Jaringan budaya dapat terdiri dari dua saluran, yaitu formal dan informal.

1.5.3 Nilai dalam Budaya Organisasi

Di dalam budaya organisasi terdapat seperangkat nilai, kepercayaan, dan pola perilaku yang membentuk identitas suatu organisasi. Nilai, kepercayaan, dan perilaku tersebut tidak dapat dipisahkan karena nilai-nilai dan kepercayaan berkaitan dengan norma-norma perilaku (Gordon dan Tomaso, 1992).

Berkaitan dengan nilai, Peters dan Waterman (1982) menganggap nilai sebagai elemen utama dan salah satu faktor lunak yang akan mempertahankan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Nilai dalam budaya organisasi menjadi pedoman yang dipercaya dan dipegang oleh para anggota organisasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai dianggap sebagai sesuatu yang baik untuk diimplementasikan dalam organisasi.

O'Reilly, dkk (1991) menyampaikan terdapat hubungan antara *person-culture fit* (kesesuaian antara nilai anggota organisasi dengan budaya organisasi) dengan tingkat kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi. Hal tersebut membuktikan bahwa nilai dalam budaya organisasi harus ditanamkan kepada para anggota organisasi. Nilai-nilai organisasi belum dapat disebut sebagai budaya organisasi jika nilai-nilai tersebut belum diimplementasikan oleh para anggota organisasi (Tjahjono, 2007).

Menurut Robbins (1993) terdapat 10 karakteristik kunci yang merupakan inti nilai dalam budaya organisasi, diantaranya:

- a. *Member identity*, yaitu seberapa besar identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau profesi masing-masing.
- b. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas bekerja bersama lebih diutamakan dibanding bekerja secara individual.
- c. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
- d. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkoordinasi dan terpadu.
- e. *Control*, yaitu seberapa banyak peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.
- f. *Risk tolerance*, yaitu seberapa besar dorongan terhadap anggota organisasi untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- g. *Reward criteria*, yaitu seberapa besar pelaksanaan pemberian imbalan didasarkan pada kinerja dibandingkan didasarkan pada senioritas, rasa suka, dan faktor-faktor non-kinerja lainnya.

- h. *Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar anggota organisasi didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
- i. *Means-end orientation*, yaitu seberapa besar manajemen menekankan pada hasil dibandingkan pada proses untuk mencapai hasil.
- j. *Open system focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respon yang diberikan organisasi untuk mengubah lingkungan eksternalnya.

Nilai-nilai dalam budaya organisasi juga dapat dipengaruhi oleh karakter pemimpin. Hogan dalam Riani (2011) menjelaskan terdapat beberapa nilai budaya organisasi dilihat dari aspek nilai pemimpin, yaitu:

- a. *Recognition*, merupakan pemimpin yang mencari pengakuan, ketenaran, dan pujian. Pemimpin dengan karakter ini ingin dikagumi dan memberikan tekanan kepada bawahan. Hal tersebut menjadi budaya di dalam organisasi yang dipimpinnya.
- b. *Power*, merupakan pemimpin yang berorientasi prestasi dan ingin membuat perbedaan melalui warisan bagi generasi berikutnya. Hal tersebut berdampak pada budaya organisasi yang pragmatis dan berorientasi pada hasil. Pemimpin akan memberikan kontrol yang besar kepada bawahan.
- c. *Hedonism*, merupakan pemimpin yang menyukai keberagaman dan keriangannya. Pemimpin ingin membuat budaya yang menyenangkan, ditandai dengan pesta di kantor, perayaan keberhasilan, dan penuh rasa humor.
- d. *Altruism*, merupakan pemimpin yang gemar membantu dan memberi semangat. Pemimpin ingin membentuk budaya yang adil, perilaku sopan, dan menghormati orang lain. Pemimpin berfokus lebih pada perkembangan diri anggota organisasi.
- e. *Affiliation*, merupakan pemimpin yang sangat menyukai interaksi sosial. Pemimpin menciptakan budaya yang ditandai

dengan komunikasi terus-menerus, banyak mengadakan rapat, dan sering membuat tim kerja khusus.

- f. *Tradition*, merupakan pemimpin yang menghargai wewenang, tradisi, tugas, dan kerja keras. Pemimpin menciptakan budaya yang ditandai dengan formalitas, peraturan, dan prosedur yang seragam.
- g. *Security*, merupakan pemimpin yang tidak menyukai pengambilan resiko. Pemimpin menciptakan budaya yang secara umum sangat menghindari resiko, ditandai dengan kewaspadaan, dan strategi-strategi yang aman.
- h. *Commerce*, merupakan pemimpin yang termotivasi dengan keuntungan. Pemimpin menciptakan budaya yang ditandai dengan kedisiplinan keuangan dan kerja keras mencari keuntungan. Pemimpin cenderung mengutamakan keuntungan dibanding anggota organisasi.
- i. *Aesthetics*, merupakan pemimpin yang khawatir dengan kualitas, tampilan, dan hasil produksi. Pemimpin akan menciptakan budaya yang menekankan pada kualitas tampilan, meskipun para anggota organisasi tidak menganggap terlalu penting.
- j. *Science*, merupakan pemimpin yang logis dan mengutamakan fakta serta data. Pemimpin akan menciptakan budaya yang menekankan pada rasionalitas, akuntabilitas, dan menghindari insting serta hal-hal yang tidak ilmiah.

1.5.4 Organisasi yang Telah Berubah

Tidak ada satupun organisasi yang berjalan statis dapat bertahan lama (Miller, 2012). Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi selalu dinamis dan mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali sudah direncanakan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Perubahan juga dapat terjadi atas keputusan

pemimpin baru dalam organisasi (Miller, 2012). Perubahan yang terjadi dalam organisasi salah satunya adalah perubahan pada budaya organisasinya.

Cummings dan Worley (2005) menyampaikan enam pedoman perubahan budaya dalam organisasi, yaitu:

- a. Merumuskan visi strategis yang jelas dalam perubahan budaya organisasi. Visi ini memberikan niat dan arah untuk perubahan budaya organisasi.
- b. Komitmen dari manajemen puncak karena perubahan budaya organisasi harus dikelola dari puncak organisasi.
- c. Tim manajemen harus mendukung perubahan dan perubahan harus menjadi perhatian bersama.
- d. Memodifikasi organisasi untuk mendukung perubahan organisasi.
- e. Mengkomunikasikan perubahan budaya organisasi kepada anggota organisasi.
- f. Mengembangkan kepekaan etika dan hukum.

Di samping itu, Miller (2012) juga mengemukakan tahapan organisasi yang mengalami perubahan yang telah direncanakan, yaitu:

- a. Mengeksplorasi kebutuhan untuk perubahan dan mencari kemungkinan solusi.
- b. Merencanakan bagaimana perubahan itu akan dilembagakan.
- c. Mengimplementasikan perubahan dan menyebarkan informasi tentang perubahan.
- d. Mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, perubahan organisasi merupakan sebuah proses yang membutuhkan perhatian. Begitu pula yang terjadi pada perubahan budaya organisasi. Pemimpin dan para anggota organisasi harus mendukung perubahan budaya organisasi sebagai bentuk dinamika organisasi. More dalam Miller (2012) menyatakan bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang memulai perubahan, menanggapi perubahan,

merencanakan perubahan, dan menerapkan perubahan sebagai cara hidup yang berkelanjutan.

Perubahan yang terjadi juga dapat mempengaruhi iklim di dalam organisasi. Hal tersebut bisa mendatangkan dukungan dan penolakan. Lewis dan Slade (2000) menyampaikan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi iklim di dalam organisasi yang berubah, diantaranya:

- a. Level partisipasi anggota organisasi dalam praktik pengambilan keputusan.
- b. Persepsi kepercayaan dan kredibilitas di antara pemimpin dan anggota organisasi.
- c. Derajat keterbukaan komunikasi.
- d. Tingkat kejelasan identifikasi kinerja pekerjaan yang ingin dicapai.

Faktor-faktor di atas menjadi penentu apakah perubahan yang terjadi dalam organisasi akan mendapat dukungan atau penolakan. Untuk itu, perlu ada strategi dalam perubahan organisasi, termasuk perubahan budaya organisasi.

Di samping itu, perubahan dalam organisasi juga dapat dinilai dari sisi anggota organisasi. Armenakesis dan Harris dalam Lewis (2011) mengungkapkan lima kepercayaan anggota organisasi terhadap perubahan, diantaranya:

- a. *Discrepancy*, kepercayaan anggota organisasi bahwa perubahan merupakan kebutuhan organisasi dan kesiapan anggota dalam menerimanya.
- b. *Appropriateness*, kepercayaan anggota organisasi bahwa perubahan merupakan suatu kebutuhan yang mampu mengatasi permasalahan.
- c. *Efficacy*, kepercayaan anggota organisasi bahwa perubahan dapat dicapai dengan sukses.
- d. *Principal Support*, kepercayaan anggota organisasi bahwa manajemen tingkat atas perlu menunjukkan komitmen dan teladan dalam mengimplementasikan perubahan.

- e. *Valence*, kepercayaan anggota organisasi bahwa perubahan memberikan keuntungan yang bersifat individual.

1.5.5 Aliran Komunikasi dalam Organisasi

Di dalam organisasi pasti terjadi interaksi antar anggota organisasi. Interaksi tersebut menjadi bentuk komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Sebagai sesuatu yang dinamis, organisasi perlu menerapkan berbagai cara untuk mengelola komunikasi di dalamnya. Dalam komunikasi dikenal istilah strategi komunikasi secara umum. Rogers dalam Cangara (2013) mendefinisikan strategi komunikasi sebagai suatu rancangan yang dibuat untuk mengubah tingkah laku manusia dalam skala yang lebih besar melalui transfer ide-ide baru.

Selain itu, strategi komunikasi juga berkaitan dengan pengelolaan elemen komunikasi, mulai dari pengirim, saluran atau media, isi pesan, penerima, hingga efek yang dirancang agar tujuan komunikasi tercapai. Strategi-strategi komunikasi yang disusun dalam organisasi juga bertujuan untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu, strategi komunikasi dimulai dengan mendefinisikan masalah, melakukan perencanaan program komunikasi, mengambil tindakan, hingga melakukan evaluasi (Cutlip dkk, 2006).

Berkaitan dengan komunikasi organisasi, setiap organisasi juga melakukan kegiatan komunikasi. Dalam hal ini, De Fleur, dkk (1992) menyampaikan bahwa organisasi melakukan komunikasi internal sebagai bentuk interaksi di antara anggota organisasi. Dalam komunikasi internal, menurut De Vito (1994) terdapat lima aliran komunikasi di dalam organisasi, yaitu:

- a. *Downward Communication*, aliran komunikasi dari anggota di level atas menuju ke anggota di level bawah. Isi pesan biasanya berupa perintah dan pemberian tugas. Selain itu, pesan juga dapat berupa prosedur operasional, tujuan organisasi, dan aturan-aturan di dalam organisasi.

- b. *Upward Communication*, aliran komunikasi dari anggota di level bawah menuju ke anggota organisasi di level atas. Isi pesan berkaitan dengan pekerjaan di dalam organisasi. Melalui aliran ini, manajemen atas dapat mengetahui respon dan masukan dari anggota di bawah.
- c. *Lateral Communication*, aliran komunikasi antar anggota yang sejajar. Aliran ini juga dapat terjadi antar divisi di dalam organisasi. Isi pesannya berupa *sharing of insights* dan pemecahan masalah. Aliran ini dapat membentuk kepuasan bagi anggota organisasi.
- d. *Informal Communication: The Grapevine*, aliran komunikasi yang bersifat informal. Isi pesannya tidak berkaitan dengan urusan organisasi, melainkan persoalan personal dan sosial.
- e. *Information Overload*, aliran informasi yang terjadi ketika banyak informasi tersebar di dalam organisasi. Hal ini berkaitan pula dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Hal ini menyebabkan seseorang harus menyeleksi informasi yang tepat.

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan tiga aliran komunikasi dari lima aliran komunikasi di atas untuk menganalisis data. Adapun aliran komunikasi yang digunakan adalah *downward communication*, *upward communication*, dan *lateral communication*. Alasannya adalah ketiga bentuk aliran tersebut pasti terjadi di dalam organisasi dan dapat melihat bentuk komunikasi yang terjadi antar anggota di dalamnya.

1.5.6 Mengkomunikasikan Perubahan Budaya Organisasi Kepada Anggota Organisasi

Proses komunikasi budaya organisasi juga sering dikenal dengan istilah sosialisasi budaya organisasi. Proses tersebut menjadi cara untuk mentransformasikan para anggota organisasi yang awalnya dari pihak luar menjadi berpartisipasi sebagai anggota di dalam organisasi. Gibson (1994) menyatakan bahwa proses komunikasi dalam organisasi sebagai aktivitas

yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan organisasional dan individual. Artinya, proses tersebut membutuhkan partisipasi dari anggota dan dukungan dari organisasi.

Menurut Susanto dalam Sutrisno (2010) keberhasilan dalam mengkomunikasikan budaya organisasi akan bergantung pada dua hal. Pertama, derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota baru terhadap organisasi. Kedua, metode komunikasi atau sosialisasi yang dipilih oleh manajemen puncak di dalam implementasinya. Oleh karena itu, dalam mengkomunikasikan budaya organisasi kepada para anggota organisasi membutuhkan langkah-langkah komunikasi.

Adapun tujuan dari proses komunikasi budaya organisasi kepada anggota organisasi menurut Sutrisno (2010) antara lain:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi.
- b. Memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi.
- c. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota terhadap organisasi.

Melihat tujuan-tujuan di atas, dapat dikatakan bahwa mengkomunikasikan budaya organisasi sangatlah penting. Para anggota organisasi dapat menyesuaikan diri sekaligus meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi jika memahami budaya organisasi. Untuk itu, mengkomunikasikan budaya organisasi kepada anggota organisasi membutuhkan strategi khusus yang menarik untuk dikaji.

Dalam mengkomunikasikan budaya organisasi, terdapat beberapa fase menurut Miller (2012), yaitu:

- a. *Anticipatory Socialization*. Fase ini berlangsung pada saat anggota organisasi belum masuk ke dalam organisasi. Pada fase ini, calon anggota organisasi mempelajari tentang bekerja

secara umum, jenis pekerjaan, dan organisasi atau tempat bekerja.

- b. *Encounter*. Fase ini berlangsung ketika anggota organisasi baru memasuki organisasi. Sebagai pendatang baru di dalam organisasi, anggota organisasi belajar tentang aturan dan nilai yang berlaku. Dalam fase ini terjadi proses mengkomunikasikan budaya organisasi. Anggota organisasi mulai beradaptasi dengan organisasi. Biasanya dapat terjadi *reality shock*.
- c. *Metamorphosis*. Fase ini dianggap sebagai fase final karena anggota baru telah bertransisi dari *outsider* menjadi *insider*. Para anggota organisasi sudah mengenal dan memahami budaya organisasi. Para anggota organisasi juga sudah mampu mengimplementasikan dan menyesuaikan diri di dalam organisasi.

Ketika terjadi perubahan dalam organisasi, para anggota organisasi dan pihak lain di luar organisasi membutuhkan informasi yang jelas. Timmerman dalam Miller (2012) menyampaikan terdapat banyak media komunikasi yang dapat digunakan untuk menyampaikan perubahan dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut ini beberapa strategi mengkomunikasikan perubahan (Miller, 2012):

- a. *Spray and Pray*, yaitu manajemen menghujani karyawan dengan segala macam informasi dengan harapan bahwa karyawan akan dapat memilah informasi yang penting dan tidak penting.
- b. *Tell and Sell*, yaitu manajemen menyeleksi pesan sesuai dengan isu inti organisasi. Manajemen “menceritakan” terntang isu tersebut ke anggota organisasi dan “menjual” anggota organisasi dengan kebijaksanaan pendekatan yang dipilih.

- c. *Underscore and Explore*, manajemen berfokus pada isu fundamental yang berkaitan dengan perubahan dan memberikan kebebasan kreatifitas pada anggota organisasi.
- d. *Identify and Reply*, manajemen mendengarkan dan mengidentifikasi masalah utama karyawan dan kemudian menanggapi masalah tersebut ketika mereka diangkat.
- e. *Withhold and Uphold*, manajemen menahan informasi sebanyak mungkin. Ketika manajemen dihadapkan dengan pertanyaan atau rumor, mereka menegakkan *party line*.

1.5.7 Budaya Sekolah dan Unsur-unsur Budaya Sekolah

Berkaitan dengan penelitian ini, budaya organisasi juga dimiliki oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Menurut Peterson (2002), “*School culture is the set norms, values and belief, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the ‘persona’ of the school.*” Dari definisi tersebut, antara budaya organisasi dan budaya sekolah tidak jauh berbeda dalam hal pengertian. Lebih lanjut, Peterson mengemukakan bahwa kultur sekolah juga terbentuk dari tradisi dan upacara sekolah yang dilakukan untuk membangun komunitas dan meningkatkan nilai-nilai mereka. Setiap sekolah mempunyai budaya yang berbeda dengan sekolah lainnya. Budaya sekolah dapat menjadi ciri khas masing-masing sekolah.

Adapun menurut Sastrapratedja dalam Rifma, dkk (2018), unsur-unsur budaya sekolah dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu unsur yang kasat mata dan unsur yang tidak kasat mata. Unsur yang kasat mata dapat berupa verbal dan visual. Contoh unsur budaya sekolah yang kasat mata dan berupa verbal antara lain:

- a. Visi, misi, tujuan, dan sasaran
- b. Kurikulum
- c. Bahasa komunikasi
- d. Narasi sekolah
- e. Narasi tokoh-tokoh
- f. Struktur organisasi

- g. Ritual
- h. Upacara
- i. Prosedur belajar mengajar
- j. Peraturan
- k. Pelayanan psikologi sosial
- l. Pola interaksi sekolah dengan orang tua

Selanjutnya, contoh unsur budaya sekolah yang kasat mata dan berupa visual antara lain:

- a. Fasilitas dan peralatan
- b. Artefak
- c. Seragam

Sedangkan unsur budaya sekolah yang tidak kasat mata meliputi filosofi dan pandangan sekolah yang dipegang teguh. Unsur tersebut berupa nilai-nilai abstrak dan asumsi-asumsi dasar yang dipercaya menjadi pedoman sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan. Unsur-unsur yang tidak kasat mata tersebut dimanifestasikan ke dalam unsur-unsur yang kasat mata sehingga mudah dikomunikasikan kepada para anggota.

1.6 Metodologi Penelitian

1.6.1 Pendekatan dan Fokus Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2002). Selain itu, menurut Creswell (2009) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian dimana peneliti sangat tergantung terhadap informasi dari objek atau partisipan pada ruang lingkup yang luas, pertanyaan yang bersifat umum, pengumpulan data yang sebagian besar terdiri atas kata-kata atau teks dari partisipan, menjelaskan dan melakukan analisa terhadap kata-kata, dan melakukan penelitian secara subyektif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memperoleh data yang mendalam dari narasi pengalaman subjek berkaitan

dengan pengkomunikasian perubahan budaya organisasi kepada para guru dan tenaga kependidikan di SMA Santa Maria Surabaya. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berangkat dari data, memanfaatkan teori sebagai penjas, dan berakhir dengan suatu teori atau konsep (Noor, 2011). Dengan demikian, peneliti berfokus untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan pengkomunikasian perubahan budaya organisasi di SMA Santa Maria Surabaya dan pemahaman anggota organisasi terhadap perubahan tersebut.

1.6.2 Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan tipe deskriptif. Menurut Sukmadinata (2011) penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan proses dalam pengkomunikasian perubahan budaya organisasi di SMA Santa Maria Surabaya dan pemahaman anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Oleh karena itu, peneliti menggunakan tipe deskriptif agar hasil penelitian berupa deskripsi narasi dan analisis dari teori atau konsep yang terkait.

1.6.3 Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus dilakukan untuk mempertahankan keutuhan dari subjek yang diteliti. Sasaran dalam studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen (Wiyono, 1999). Metode studi kasus juga didefinisikan sebagai suatu penelitian yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dengan konteks tidak tampak dengan tegas dan multisumber digunakan (Yin, 2003).

Adapun jenis studi kasus yang digunakan adalah studi kasus instrumental tunggal. Maksudnya adalah peneliti memfokuskan pada isu atau persoalan, kemudian memilih satu kasus terbatas untuk mengilustrasikan soal ini (Creswell, 2009). Dalam penelitian ini, studi kasus yang diteliti adalah pengkomunikasian perubahan budaya organisasi di SMA Santa Maria

Surabaya dan pemahaman anggota organisasi terhadap perubahan yang terjadi.

1.6.4 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di SMA Santa Maria Surabaya. Sekolah ini berlokasi di Jalan Raya Darmo 49 Surabaya. Peneliti melakukan penelitian dengan mendatangi lokasi penelitian secara langsung untuk melakukan observasi dan wawancara mendalam. Wawancara dengan informan telah dilakukan pada tanggal 22-23 Oktober 2019.

1.6.5 Alasan Pemilihan Informan

Informan dalam penelitian ini adalah para anggota organisasi, dalam hal ini di SMA Santa Maria Surabaya. Pemilihan informan berdasarkan level manajerial atas, menengah, dan bawah. Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Pertimbangan dalam memilih informan akan berdasar pada jabatan dan lama bekerja. Alasan memilih informan-informan tersebut adalah kepala sekolah merupakan pimpinan yang berperan dalam sosialisasi budaya sekolah. Guru dalam hal ini yang sudah senior dipilih karena mereka telah mengalami perbedaan budaya sekolah yang disosialisasikan. Guru dalam hal ini yang masih junior dipilih karena mereka masih dalam tahap awal proses sosialisasi budaya sekolah. Tenaga kependidikan dipilih karena mereka juga berperan dalam hal manajerial dan teknis. Dengan demikian, data yang diperoleh akan bervariasi dan mendalam.

Dalam penelitian ini, informan yang mewakili komunikator untuk mengetahui bagaimana mereka mengkomunikasikan perubahan budaya organisasi di SMA Santa Maria Surabaya adalah:

- a. Kepala Sekolah: 1 orang
- b. Wakil Kepala Sekolah: 3 orang
- c. Koordinator Pastoral Sekolah: 1 orang

Adapun informan yang mewakili komunikan untuk mengetahui bagaimana pemahaman anggota organisasi tentang budaya organisasi yang berubah di SMA Santa Maria Surabaya adalah:

- a. Guru Senior: 2 orang
- b. Guru Junior: 3 orang
- c. Tenaga Kependidikan Senior: 1 orang
- d. Tenaga Kependidikan Junior: 1 orang

Jadi, total informan dalam penelitian ini adalah 12 orang yang bertujuan untuk menjawab dua rumusan masalah dalam penelitian ini.

1.6.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (2003) pengumpulan data untuk studi kasus berupa dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi dan perangkat fisik. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah mengobservasi dokumen, observasi langsung, dan melakukan wawancara mendalam dengan para informan yang dipilih. Observasi langsung dilakukan dengan mengamati guru dan tenaga kependidikan saat beraktivitas dan berinteraksi. Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh data dengan bertanya langsung. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan kepala sekolah, beberapa guru, dan beberapa tenaga kependidikan di SMA Santa Maria Surabaya.

1.6.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dilaksanakan untuk mengolah data dari hasil wawancara mendalam dengan para informan. Dalam melakukan analisis data kualitatif, peneliti menggunakan alur dan penjelasan yang dikemukakan oleh Sukardi (2006) sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Merupakan kegiatan proses pemilihan data atas dasar tingkat relevansi dan kaitannya dengan setiap kelompok data, menyusun data dalam satuan sejenis dan membuat koding data. Dalam hal ini, data dari hasil wawancara mendalam akan diseleksi, dianalisis, dan disajikan dalam laporan penelitian.

2. Menampilkan Data

Merupakan kegiatan menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki

makna tertentu dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antara variabel, agar peneliti lain atau pembaca laporan penelitian mengerti apa yang telah terjadi dan apa yang perlu di tindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, hasil dan analisis data disajikan pada bagian pembahasan di lapora penelitian.

3. Verifikasi Data

Verifikasi atau kegiatan penarikan kesimpulan merupakan kegiatan penting dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian. Dalam kegiatan ini dilakukan pemisahan terhadap gejala yang mempunyai makna termasuk data-data yang memiliki pola, konfigurasi, aliran penyebab dan proposisi dengan data yang tidak diperlukan atau tidak bermakna.

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah data diverifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena yang timbul pada pelaksanaan budaya sekolah. Keseluruhan data yang dimaksud adalah pengkomunikasian perubahan budaya organisasi di SMA Santa Maria Surabaya serta pemahaman anggota organisasi terkait perubahan yang terjadi.