

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

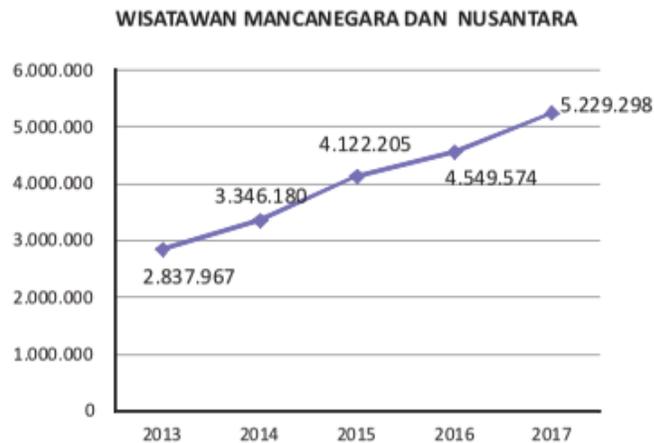
Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat lepas dari proses komunikasi antara sesama manusia, proses komunikasi yang terjadi ini tanpa disadari membentuk kesepakatan-kesepakatan yang meliputi bahasa, kepercayaan, makanan, kebiasaan sosial, serta musik dan seni (Joddi, 2019 : 109). Berbagai macam kesepakatan tersebut seiring dengan berjalannya waktu menjadi suatu norma, ide, gagasan, ritual, adat, dan kebiasaan manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal-hal tersebut yang kemudian sering kita sebut sebagai budaya. Saat proses komunikasi yang kemudian menghasilkan budaya ini terjadi dalam sebuah masyarakat atau organisasi, maka akan terbentuk pula budaya yang mengikat dan mengatur mereka dalam organisasi tersebut. Budaya hasil bentukan ini lah yang kemudian kita sebut sebagai budaya organisasi atau budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang didalamnya terdapat unsur-unsur kebudayaan seperti norma atau aturan-aturan, ritual-ritual, pengetahuan, teknologi dan lain sebagainya menjadi sangat penting karena hal-hal tersebut lah yang dapat menghasilkan suatu identitas perusahaan. Identitas perusahaan tersebut lah yang membuat individu atau kelompok lain dapat mengenali perusahaan tersebut.

Di tengah era globalisasi seperti sekarang ini perusahaan dituntut untuk semakin kreatif serta inovatif dalam menetapkan strategi perusahaan dan menjalankan rencana bisnis ditengah lingkungannya, agar perusahaannya dapat terus bertahan dan terus berkembang. Perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan serta menang persaingan ialah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya dan budaya organisasi dapat menjadi salah satu kekuatan bagi perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dapat menimbulkan efek yang kuat pula pada nama perusahaan dan pelayanan kerja di perusahaan tersebut (Heni, 2011:11). Budaya organisasi yang kuat dapat memiliki dampak yang lebih besar pada perusahaan, dan untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat maka budaya organisasi tersebut harus diinternalisasikan kepada para anggota-anggotanya dan dalam internalisasi budaya di dalam suatu organisasi, dibutuhkan suatu komunikasi yang baik agar pesan-pesan yang disampaikan dari tingkat teratas dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat mempermudah dalam melakukan internalisasi budaya organisasi, karena dengan adanya komunikasi yang optimal (dilakukan secara konsisten dan bisa dimengerti dengan jelas), maka karyawan akan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap budaya yang ada di dalam organisasi (Sutrisno, 2010 : 10).

Melihat pentingnya budaya organisasi sebagai sarana yang dapat menunjang perusahaan memperoleh kesuksesan dan mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan maka peneliti tertarik untuk menjadikan budaya organisasi sebagai

objek dari penelitian ini. Setiap organisasi pasti memiliki budaya organisasi, dan budaya organisasi ini berbeda-beda antara perusahaan satu dan perusahaan yang lainnya. Budaya organisasi sendiri merupakan anggapan atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam sebuah perusahaan atau instansi yang dijadikan tingkah laku bagi pegawai-pegawai untuk mengatasi masalah adaptasi internal maupun eksternal. Budaya organisasi dapat berjalan dengan baik jika individu-individu secara internal mempunyai value atau sistem nilai yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung dan melaksanakan budaya perusahaan tersebut (Djokosantoso, 2005 : 8). Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menjalankan dan memiliki budaya organisasi yang dapat diinternalisasikan dengan baik kepada semua anggota perusahaan akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga menjadi penentu sukses perusahaan.

Hotel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang cukup rumit pengelolaannya karena menyediakan berbagai fasilitas yang dapat digunakan oleh para tamunya selama 24 jam. Hotel merupakan kebutuhan yang sangat diperlukan untuk menunjang kegiatan para usahawan yang sedang melakukan perjalanan usaha dan para wisatawan pada waktu melakukan perjalanan wisatanya, dan membutuhkan tempat untuk menginap, makan dan minum serta hiburan.

**Grafik 1.1****Data Jumlah Wisatawan Yogyakarta**

*Sumber : <https://visitingjogja.com/15691/statistik-pariwisata-diy-2017/>*

Tabel diatas menunjukkan kenaikan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta yang meningkat signifikan dari tahun ke tahun. Fakta bahwa meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke Daerah Istimewa Yogyakarta per-tahunnya memicu persaingan industri perhotelan menjadi semakin ketat dan mengakibatkan semakin banyak bermunculan hotel-hotel di Yogyakarta menuntut para pengelola hotel untuk tampil prima dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pasar. Sehingga perlu untuk berusaha meningkatkan kinerja karyawan dalam memproses untuk memperbaiki kualitasnya.

Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta merupakan salah satu hotel bintang lima yang ada di Yogyakarta dan juga merupakan cagar budaya yang menawarkan

kemewahan tradisi budaya Jawa dan dipadukan dengan kualitas standar internasional. Peneliti tertarik untuk menjadikan hotel Royal Ambarrukmo sebagai objek penelitian karena hotel ini termasuk hotel yang performanya terus mengalami peningkatan dapat dilihat dari prestasi-prestasi yang telah diraihinya, berikut daftar prestasi yang diperoleh hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta:

**Tabel 1.1 Daftar Prestasi Hotel Royal Ambarukmo Yogyakarta**

No	Penghargaan	Tahun
1.	Most Valuable Business dengan kategori satu-satunya hotel berbasis pelestarian budaya	2018
2.	Global Winner Luxury Hotel & Conference Center oleh World Luxury Hotel Awards	2016
3.	Pemenang Gold Circle Awards AGODA	2016
4.	Penghargaan Dengan Rating 9 Pada Guest review Award Booking.Com	2016
5.	Certificate Of Excellent Oleh Tripadvisor	2016
6.	Asia & Australasia Winner Tradisional Luxury Hotel Of The Year - Indonesia Dalam Luxury Travel Guide	2017
7.	Bersertifikasi Silver Pada Salam Standart Internasional	2017
8.	Global Winner Grand Luxury Hotel Of The Year - Indonesia Dalam Luxury Travel Guide	2017

9.	Anggota Resmi Internasional Five Star Hotel	2017
10.	Best Classic/Herritage Hotel Dalam Asia Pacific/Global Hotel Awards	2018
11.	Best Conference Venue Hotel In Indonesia Dalam Ajang The HAUTE GRANDEUR GLOBAL HOTEL AWARDS	2017
12.	Indonesia LEading 5 Star Hotel - Yogyakarta dalam ITTA	2018
13.	Indonesia Leading Independent Hotel dalam ITTA	2018
14.	Lolos Sertifikasi Manajemen Keamanan Kuliner oleh HACCP by TUV Rheiland	2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta dalam kurun waktu yang singkat yaitu dari tahun 2016 hingga 2018 Royal Ambarrukmo telah berhasil mendapatkan 14 pengakuan dari institusi dan organisasi bergengsi, baik skala nasional dan internasional serta mampu bersaing dengan ratusan hotel dan resor kelas dunia ([jogja.tribunnews.com](http://jogja.tribunnews.com), diakses pada 4 Maret 2019, Pukul 16.00).

Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta merupakan hotel yang mempresentasikan dirinya sebagai hotel berbasis budaya dan juga telah mendapat apresiasi dan pengakuan internasional sebagai satu-satunya hotel berbasis pelestarian budaya dan sebagai perusahaan dengan standar yang tinggi dalam mengedepankan nilai-nilai luhur korporasi, penerapan etika kerja unggul serta komitmen dalam menjadikan Indonesia lebih baik. Royal Ambarrukmo

Yogyakarta menjadi satu-satunya hotel yang mendapatkan kehormatan menerima apresiasi dari MVB, karena konsistensinya dalam menjadikan budaya sebagai basis dalam pelayanan termasuk budaya organisasi yang dijalankannya, aktivitas bisnis sehari-hari hingga menggerakkan komunitas untuk melestarikan budayanya. Hotel Royal Ambarrukmo merupakan hotel yang menerapkan kearifan lokal dan menjadikan budaya sebagai karakter perusahaan (budaya organisasi) yang dijalankan, juga kekuatan untuk terus bertumbuh berdayaguna sebagai satu-satunya perusahaan yang mendapat apresiasi dalam sisi pelestarian budaya yang berkesinambungan ([jogja.tribunnews.com](http://jogja.tribunnews.com), diakses pada 4 Maret 2019, Pukul 16.00) dibandingkan dengan hotel-hotel bintang lima lain yang ada di Yogyakarta seperti Jambuluwak Malioboro Hotel, Hotel Tentrem, Eastparc Hotel, Lafayette Boutique Hotel, Melia Purosani Hotel, Hyatt Regency serta Grand Aston Hotel.

Keunikan hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta inilah yang menjadikan hotel ini menarik untuk diteliti, budaya organisasi yang dijalankan hotel ini terinspirasi dari adat Jawa dan hotel ini berkomitmen untuk menjadikan hotelnya berbasis pelestarian budaya. Sebagai bentuk perwujudan penggunaan budaya Jawa, hotel Royal Ambarrukmo memiliki kegiatan-kegiatan yang berbasis pelestarian budaya Jawa yang dilakukan secara rutin seperti berikut:

**Gambar 1.1 : Kegiatan Olahraga Memanah Khas Jawa**



Jemparingan merupakan kegiatan panahan khas kerajaan Mataram dilakukan sebagai kegiatan olahraga.

*Sumber : Instagram@royalambarrukmio*

**Gambar 1.2 : Kegiatan menari Khas Jawa**



Kegiatan belajar menari tari klasik khas Jawa yang dilakukan bersama para tamu.

*Sumber : Instagram@royalambarrukmo*

**Gambar 1.3 : Pakaian pegawai Royal Ambarrukmo**



Menggunakan pakaian khas daerah Yogyakarta seperti pakaian pengawal keraton Yogyakarta.

*Sumber : Instagram@royalambarrukmo*

**Gambar 1.4 : Bangunan dalam hotel Royal Ambarrukmo**



Desain bangunan yang menggunakan gambaran kegiatan dan kehidupan masyarakat Jawa.

*Sumber : Instagram @royalambarrukmo*

Gambar diatas menunjukkan tentang kegiatan kebudayaan yang dilakukan hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yaitu: Jemparingan yang merupakan kegiatan memanah tradisional Jawa dari kerajaan Mataram yang dilakukan setiap hari Jum'at pukul 15.00-18.00 wib dan Tari Jawa Klasik yaitu kegiatan berlatih tari klasik khas Jawa yang dilakukan setiap Selasa pukul 15.30-16.00 wib. Selain kegiatan-kegiatan tersebut didalam hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta juga terdapat banyak ornamen-ornamen khas Jawa yang digunakan dalam desain bangunan hotel.

Dalam budaya organisasi hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta budaya Jawa yang diambil memang lebih terlihat dalam perilaku dan sikap oleh karenanya adat Jawa yang khas yang paling dirasakan oleh para tamu ialah dari cara para karyawannya memperlakukan dan berinteraksi dengan para tamu. hal ini juga diungkapkan oleh Manager *Marketing Communication* Royal Ambarrukmo dalam wawancara pra penelitian yang telah dilakukan peneliti dengan pihak hotel yang mengatakan bahwa :

“Hotel Royal Ambarrukmo merupakan hotel yang menganut budaya jawa, dan filososfi-filosofi budaya jawa sebagai acuan dari budaya organisasi yang dijalankan. Royal Ambarrukmo memang berkomitmen untuk menjaga budaya asli Jawa untuk menjadi basis-basis cara berperilaku kepada para stakeholder” (Wawancara dengan Narasumber Khairil Azwar selaku Manager *Maketing Comunication* Royal Ambarrukmo Yogyakarta. 04 April 2019).

Salah satu nilai budaya jawa yang digunakan ialah etiket dalam budaya Jawa seperti *unggah-ungguh* yaitu berupa cara bertutur atau berbahasa dan tingkah

laku, lalu ada *wedi* dan *isin* yang berarti sikap malu dan takut, yang maksudnya ialah para karyawan hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta harus memiliki rasa takut kepada Yang Maha Esa dan memiliki rasa malu agar selalu berpenampilan rapi dimata para tamu yang datang. (Santosa, 2013 : 39). Nilai-nilai seperti inilah yang dijadikan dasar para karyawan hotel dalam bersikap dan membawa diri, serta dalam caranya berbicara.

Berdasarkan alasan-alasan yang telah peneliti paparkan diatas peneliti melihat bahwa hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta telah sukses dalam menginternalisasikan budaya jawa dalam budaya organisasinya kepada semua karyawan yang ada di hotel sehingga para karyawan benar-benar memahami dan mempraktekkan budaya organisasi yang dianut dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karenanya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut bagaimana internalisasi budaya jawa pada budaya organisasi yang dilakukan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang hasilnya akan diwujudkan dalam bentuk skripsi yang berjudul “Internalisasi Budaya Jawa dalam Budaya Organisasi Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta Tahun 2017-2018”.

## **B. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini ialah : Bagaimana Internalisasi Budaya Jawa Dalam Budaya Organisasi Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta Tahun 2017-2018 ?

### **C. Batasan Masalah**

Pembatasan masalah digunakan agar penelitian dapat lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Adapun permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah menganalisis internalisasi budaya Jawa dalam budaya organisasi hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Penelitian ini dibatasi hanya informasi seputar internalisasi budaya Jawa dalam pelaksanaan budaya organisasi di hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam melakukan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana internalisasi budaya Jawa dalam budaya organisasi yang dijalankan hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

### **E. Manfaat Penelitian**

#### 1) Bagi Perusahaan

- a) Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi Hotel Royal Ambarukmo Yogyakarta dalam pengembangan penerapan nilai budaya organisasi perusahaan. Menambah wawasan informasi bagi seluruh anggota perusahaan Royal Ambarukmo Plaza terutama para *stakeholder* mengenai pelaksanaan budaya organisasi terutama dalam usaha mencapai penghargaan sebagai hotel berbasis budaya.

#### 2) Bagi Penulis

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

### 3) Bagi Pihak Lain

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

## **F. Kerangka Konsep dan Teori**

### **1. Budaya Jawa**

Berbicara mengenai budaya Jawa sesungguhnya dapat diibaratkan seperti berbicara tentang “budaya belantara” yang luas dan kompleks. Hal itu disebabkan oleh sejarah perjalanan hidup masyarakat Jawa yang amat panjang dengan berbagai sistem budaya yang turut melingkupinya. Oleh sebab itu jika berbicara mengenai budaya Jawa tidak dapat terlepas dari peradaban budaya yang lebih luas, yakni budaya di Indonesia. Budaya sendiri bersifat abstrak sehingga sulit didefinisikan. Setiap orang mungkin memiliki pemahaman dan definisi yang berbeda tentang budaya oleh karenanya terdapat banyak definisi

mengenai budaya. Dari sekian definisi, budaya atau *culture* secara etimologis berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sansekerta yang artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan *culture* dalam bahasa Inggris, yang asalnya diambil dari bahasa Latin, *colere* yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Pengertian *culture* berkembang menjadi segala upaya yang dilakukan manusia dalam mengolah tanah dan merubah alam (Razak, 2008 : 152). Secara harfiah budaya diartikan sebagai pikiran, akal, budi, atau sejumlah pola sikap, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat (KBBI). Dalam buku Faidol Juddi menurut Zimmerman (2012) budaya adalah karakteristik dan pengetahuan suatu grup tertentu meliputi bahasa, kepercayaan, makanan, kebiasaan sosial, musik dan seni (Faidol, 2019 : 129). Budaya adalah turunan yang disebarkan oleh suatu generasi kepada generasi berikutnya, sehingga hal ini terus menjalani perubahan seiring berjalannya waktu (Faidol, 2019 : 129).

Masyarakat Jawa memiliki karakteristik budaya yang khas sesuai dengan karakteristik masyarakatnya. Pada garis besarnya, budaya Jawa dapat dibedakan menjadi dua bagian yakni budaya lahir dan budaya batin. Budaya lahir terkait dengan kedudukan seseorang sebagai makhluk individu dan makhluk sosial (Prabowo, 2003 : 24). Dalam hal itu, budaya Jawa memiliki kaidah-kaidah yang

dapat dengan mudah diidentifikasi berdasarkan ungkapan-ungkapan budaya sebagai pengjawatahan nilai-nilai budaya yang didukung oleh masyarakat. Dalam menciptakan hubungan sosial yang harmoni dalam budaya Jawa memiliki kaidah-kaidah normatif yang perlu dijalankan oleh masyarakatnya. Dalam kaitan ini, terdapat beberapa norma sosial yang merupakan kendali perilaku sosial, berikut nilai-nilai dalam budaya Jawa :

a. Nilai-Nilai Dalam Budaya Jawa

1) *Unggah-ungguh dan ethok-ethok*

Orang Jawa perlu menekankan sikap hidup saling menghargai dengan dilandasi sikap *andhap asor* 'rendah hati' (Prabowo, 2003 : 25). Sikap hirmat tersebut sebagai salah satu sifat hormat sebagai salah satu inti dari etika dalam budaya Jawa. Salah satu bentuk nilai yang terdapat dalam budaya Jawa yang mengajarkan mengenai etika adalah *unggah-ungguh*, terdapat dua kaidah pokok yang terkandung di dalam *unggah-ungguh*. Dua kaidah itu adalah pertama, cara bertutur atau berbahasa dan kedua adalah tingkah laku dalam masyarakat. Menurut Frans Magnis Suseno, dalam bersosialisasi etika Jawa menanamkan dua kaidah, pertama disebut prinsip kerukunan dan yang kedua disebut prinsip hormat. Prinsip kerukunan bertujuan untuk mempertahankan masyarakat agar dalam keadaan harmonis. Rukun yang dimaksud adalah suatu keadaan dimana suasana ada dalam keadaan

selaras, tenang dan tenteram tanpa ada konflik, bersatu dengan satu tujuan untuk saling membantu. Mereka berusaha tidak saling mengganggu demi keselarasan. Dengan kata lain diharapkan bahwa prinsip ini diterapkan dalam segala bidang kehidupan. Suatu keutamaan yang sangat dihargai orang Jawa adalah kemampuan untuk mengatakan hal-hal yang tidak enak secara tidak langsung.

Lalu ada sikap *ethok-ethok* yang berarti pura-pura nampaknya sangat berharga demi menutup aib, dengan harapan keselarasan dan menghindari terjadinya konflik. Kaidah kedua disebut prinsip hormat. Prinsip ini memainkan peran penting dalam hal pola interaksi dalam masyarakat Jawa. Prinsip hormat ini mengatakan bahwa setiap orang dalam bersikap dan membawa diri serta dalam caranya berbicara, hendaknya selalu harus memperhatikan sikap hormat terhadap orang lain sesuai dengan derajat dan kedudukannya (Suseno, 1984 : 64). Dalam prinsip ini, bahasa memiliki peranan yang sangat penting, khususnya dalam *unggah- ungguh*.

## 2) *wedi* dan *isin*

Dalam nilai budaya Jawa, F.M. Suseno mengutip pandangan Hildred Geertz, yang mengatakan bahwa sikap hormat dalam etika budaya Jawa itu tercapai melalui perasaan yaitu *wedi* dan *isin*. Sifat *wedi* yang berarti takut dan *isin* yang

berarti malu merupakan satu kesatuan sifat yang harus dimiliki oleh orang Jawa dalam menghadap kepada orang lain. Pandangan hidup manusia Jawa itu tetap diperankan dalam kerangka keyakinan religius, yakni percaya kepada keadilan tuhan. Sikap itu diterima dengan keyakinan *Gusti ora sare* 'Tuhan tidak tidur' yang berarti tetap melihat tingkah laku manusia sehingga kebenaran dan kebaikan seseorang tetap dalam pantauan dan perhitungan tuhan, sikap *wedi* merupakan salah satu nilai dalam budaya Jawa yang harus dimiliki dalam kehidupan sehari-hari agar selalu merasa lebih takut kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga takut untuk melakukan sikap tercela.

Berdasarkan uraian di atas, budaya Jawa selalu berdiri di atas nilai-nilai keseimbangan antara individu dan sosial, antara duniawi dan akhirat. Bahkan, semua perilaku manusia Jawa selalu diukur sesuai dengan tujuan hidup manusia Jawa itu sendiri, yakni manunggaling *kawula-Gusti*. Tujuan itu hanya dapat dicapai apabila seseorang mampu menjadikan sosok dirinya berbudi luhur. Salah satu upaya untuk mendapai derajat budi luhur tersebut salah satu nilai yang diamalkan ialah sikap *isin*, yaitu memiliki rasa malu jika tidak dapat memerankan dirinya dalam melakukan kewajiban dan menuntut hak sesuai dengan kodratnya sebagai makhluk individu, makhluk sosial, dan makhluk ciptaan tuhan (Prabowo, 2003 : 36).

### 3) *Alon-alon waton klakon*

Pada hakikatnya, orang Jawa kuno sangat berhati-hati dalam memahami dan meghadapi permasalahan hidup, makanya terlihat jelas dari kelenturan sikapnya. Dan uniknya bagi orang Jawa kuno tidak membedakan antara sikap-sikap religius atau bukan religius (Susetya, 2016 : 104). Yang menjadi perhatian ialah kepedulian tidak terhadap keserasian alam dan sosial, yang secara otomatis jadi bagian terpenting dalam kehidupan religius-spiritual. Begitu pula, intraksi manusia terhadap alam terkait erat dengan interaksi sosial, sehingga menjadi satu-kesatuan yang tak tepisahkan. Terkait dalam permasalahan dalam dunia kerja banyak digunakan nilai budaya Jawa yaitu *alon-alon waton klakon*. Kalau diterjemahkan secara harfiah, sepintas bermakna kelambanan. Asal tercapai. Meski kerja secara pelan-pelan. Padahal, yang dimaksudkan sebetulnya adalah jika melakukan pekerjaan, bekerjalah dengan sungguh-sungguh, konsentrasi dan hati-hati, jangan asal selesai saja (Poerwopoespito, 2010 : 2015).

### 4) *Kebo nusu gudel*

Dalam peribahasa budaya Jawa terdapat nilai filosofi yang biasa disebut *kebo nusu gudel*, *kebo* atau kerbau adalah salah satu jenis binatang ternak yang biasa digunakan oleh petani untuk membajak tanah. Sedang *gudel* adalah anak kerbau yang masih kecil, sehingga peribahasa ini memiliki arti dalam bahasa

Indonesia bahwa orang dewasa minta diajari (belajar) dengan orang yang muda (Taruna, 2018 : 57). *Kebo nusu gudel* sendiri jika diperdalam memiliki makna bahwa masyarakat Jawa sadar betul zaman semakin berkembang. Dalam menghadapi perubahan tersebut, orang Jawa tidak malu untuk belajar kepada yang lebih muda maupun putra-putrinya agar dapat mengikuti perubahan zaman.

*Kebo nusu gudel* juga bermakna berpikir divergent, dimana kita boleh berpikir menyimpang, berpencair, berbeda dan berlainan. Model berpikir seperti ini mampu memunculkan pikiran-pikiran kreatif dalam kehidupan. Model berpikir ini justru menjadi penyebab munculnya kreativitas dalam kehidupan. Kebenaran, kejujuran optimisme sering justru muncul dari generasi muda/anak-anak kita dibanding dengan orang dewasa ( Muslich, 2018 : 74).

## **2. Komunikasi Organisasi**

### **a. Konsep Komunikasi Organisasi**

Dalam organisasi komunikasi merupakan alat yang berfungsi sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antar setiap anggota sehingga sebuah organisasi dapat berjalan maju (Krisna & Yeni, 2008 : 32). Komunikasi organisasi definisi fungsional komunikasi organisasi ialah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Kosasih etc 2014 : 93).

Suatu organisasi, dengan demikian, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace & Don, 2001 : 31-32) .

S. Djuarsa dalam bukunya “Teori komunikasi” juga membahas bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, ketika organisasi dianggap sekedar sekumpulan orang yang berinteraksi, maka komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang akan memungkinkan kehidupan suatu organisasi, baik berupa kata-kata atau gagasan-gagasan yang mendorong, mengesahkan mengkoordinasikan dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi tertentu. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang berfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang di pergunakan, media apa yang di pakai, bagaimana prosesnya, faktor – faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya.

#### **b. Tujuan Komunikasi Organisasi**

Komunikasi fungsinya sangat penting dalam internal perusahaan. Karena itu, menurut Harold Koontz dalam Ruliana Poppy (2014 : 32) bahwa

komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, dan komunikasi diperlukan untuk :

1. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan.
2. Mengembangkan rencana guna pencapaiannya.
3. Mengatur sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin.
4. Memilih, mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi.
5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana di mana orang-orang mau memberikan sumbangan.
6. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

### **c. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Menurut Liliweri dalam Ruliana Poppy (2014 : 35-35) terdapat dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus. Dibawah ini akan dijabarkan kedua fungsi tersebut :

#### 1. Fungsi umum

- a) Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya. Contoh : deksripsi pekerjaan (*job desk*)

- b) Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan. Contoh : *public relations*, pameran, ekspo, dan lain-lain.
- c) Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain tentang apa yang “dijual” atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.
- d) Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

## 2. Fungsi Khusus

- a) Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu dibawah sebuah komando atau perintah.
- b) Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi.

- c) Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.
- d) Mengarahkan dan membatasi tindakan,
- e) Menggunakan publikasi dan instruksi

#### **d. Gaya Komunikasi dalam Organisasi**

Gaya komunikasi didefinisikan oleh Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam Poppy Rulliana (2014, 39-40) sebagai perangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula, terdapat enam gaya komunikasi menurut Steward & Sylvia dalam organisasi dilihat dari segi komunikator, maksud atau tujuan. Hal tersebut dituangkan di dalam tabel berikut :

**Tabel 1.3 Gaya Komunikasi Dalam Organisasi**

<b>Gaya</b>	<b>Komunikator</b>	<b>Maksud</b>	<b>Tujuan</b>
<i>The Controlling style</i>	Memberi perintah, memerlukan perhatian orang lain.	Mempersuasi orang lain.	Menggunakan kekuasaan dan wewenang.

<b>Gaya</b>	<b>Komunikator</b>	<b>Maksud</b>	<b>Tujuan</b>
<i>The Equalitarian</i>	Akrab dan hangat.	Menstimulasi orang lain.	Menekankan pengertian bersama.
<i>The Structuring style</i>	Objektif (tidak memihak).	Mensistematisasi lingkungan kerja dan memantapkan struktur.	Menegaskan ukuran, prosedur, aturan yang dipakai.
<i>Dynamic style</i>	Mengendalikan (agresif)	Menumbuhkan sikap untuk bertindak.	Ringkas dan singkat.
<i>The Relinquishing style</i>	Bersedia menerima gagasan/ide orang lain.	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain.	Mendukung pandangan orang lain.
<i>The Withdrawal style</i>	Independen atau berdiri sendiri.	Menghindari komunikasi.	Mengalihkan persoalan.

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Sebelum membahas lebih jauh terkait budaya perusahaan, penulis akan berusaha menjelaskan apa itu budaya dan organisasi satu persatu. Pengertian budaya sendiri telah banyak didefinisikan oleh para ahli budaya, salah satunya adalah Edgar H. Schein dalam Pabundu Tika (2006 : 2) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh

karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Demikian pula organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi dan manajemen. Menurut Philip Selznick dalam Pabundu Tika (2006 : 4) mendefinisikan organisasi sebagai pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Maka budaya organisasi dalam jurnal (Kuumawardani, 2010 : 159) adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Ahmad Sunan (2010 : 1) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk usaha untuk memperoleh rasa, perasaan, atmosfer, karakter, atau citra dari sebuah organisasi sehingga dapat dikatakan sebuah organisasi yang efektif adalah sebuah organisasi yang memiliki budaya lembaga yang kuat dan fungsi dasar dari kepemimpinan untuk membentuk suatu budaya organisasi.

Menurut Deal and Kennedy dalam Pabundu Tika (2006 : 6) Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai

sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari.

Trujilo dan Pacanowsky dalam Morisan (2009 : 101) mengemukakan sebuah teori bahwa budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki suatu organisasi, budaya adalah sesuatu yang merupakan organisasi itu sendiri. Setiap organisasi memiliki cirinya sendiri dalam hal jangkauan dan ukuran yang dimilikinya, dan tiap organisasi memiliki sejumlah tindakan yang unik atau khas dalam organisasi tersebut. Esensi kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki suatu organisasi. Namun kata “budaya” disini tidak berpacu pada hal-hal seperti suku, etnis, atau latar belakang budaya seseorang, namun budaya yang dimaksud adalah cara hidup dalam organisasi seperti yang diungkapkan Trujillo dan Pacanowsky dalam Morissan (2009 : 101).

Menurut Pabundu Tika (2006 : 4) menjabarkan dalam suatu budaya organisasi terdapat unsur-unsur sebagai berikut :

a) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku

b) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjalankan usaha.

c) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d) Pedoman mengatasi masalah

Dalam suatu organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f) Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diartikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

g) Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Dalam Edy (2010 :3) menurut pendapat Deal & Kennedy, Miner, dan Robbins mengutarakan bahwa budaya yang kuat dan positif akan berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan karena akan menimbulkan hal-hal seperti berikut :

- a) Nilai-nilai kunci yang saling terjalin, tersosialisasikan, menginterinternalisasi, menjwai pada para anggota, dan merupakan yang tidak tampak.
- b) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesetaraan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan.
- c) Perilaku karyawan secara tidak sadar akan terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- d) Semua kegiatan akan diarahkan atau berorientasi pada misi dan tujuan organisasi.
- e) Anggota menjadi komit dan loyal terhadap organisasi.

- f) Terdapat koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang membuat stabil kegiatan-kegiatan organisasi.
- g) Karyawan akan merasa senang karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.
- h) Memiliki pengaruh terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengaraan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu dengan menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- i) Berpengaruh terhadap perilaku individu maupun kelompok.

Dalam jurnal (Hakim, 2015 : 197) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat merupakan budaya yang menganut nilai inti suatu organisasi tersebut.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Dikutip dalam Pabundu Tika (2006 : 14), dalam bukunya yang berjudul *Konsep Budaya Perusahaan* menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

- b) Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan meliputi pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning perusahaan yang akan dikuasai.

Pabundu Tika (2006 :14) juga berpendapat fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b) Sebagai perekat bagi karyawan dalam organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seroang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan.

- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini tergambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d) Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

- e) Membentuk perilaku bagi para karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- f) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.  
Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
- g) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.  
Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- h) Sebagai alat komunikasi.  
Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

### c. Bentuk Budaya Organisasi

Menurut John P. Kotter dan James L.Haskett (1988) dalam bundu Tika (2006 : 17) memaparkan tentang tiga jenis budaya organisasi, yaitu :

- a) Budaya yang kuat dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

- b) Budaya yang secara strategis cocok digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
- c) Budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan baik yang terjadi didalam ataupun diluar organisasi.

#### **d. Tingkatan Budaya Organisasi**

Menurut Schein dalam Pabundu Tika (2006:22) tingkatan budaya organisasi terbagi menjadi tiga tingkatan level yang saling tergantung yang memberi gambaran bagaimana budaya bekerja dalam suatu organisasi, diantaranya:

##### a) Artifak

Artifak yang dimaksud dalam hal ini adalah mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan. Artifak adalah simbol-simbol yang digunakan sebuah organisasi untuk menunjukkan budaya organisasinya. Dalam hal ini seperti arsitektur, gaya berpakaian, penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual seremonial dan sebagainya.

Artifak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun luar organisasi Schein (2010 : 23). Berikut adalah contoh artefak yang masuk dalam kategori fisik, perilaku dan verbal :

**Tabel 1.2 Tingkatan Budaya Organisasi**

<b>Kategori Umum</b>	<b>Contoh Artefak</b>
Manifestasi Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seni/design/logo</li> <li>2. Bentuk bangunan/dekorasi</li> <li>3. Cara berpakaian/tampilan seseorang</li> <li>4. Desain organisasi</li> </ol>
Manifestasi Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upacara-upacara/ritual</li> <li>2. Cara berkomunikasi</li> <li>3. Tradisi/kebiasaan</li> <li>4. Sistem reward/hukuman</li> </ol>
Manifestasi Verbal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anekdote/humor</li> <li>2. Jargon/cara menyapa</li> <li>3. Mitos/sejarah/cerita-cerita sukses</li> <li>4. Orang yang dianggap pahlawan</li> <li>5. Metafora yang digunakan</li> </ol>

b) Nilai-nilai

Nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan. Solusi-solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

c) Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Asumsi dasar menjadi jaminan (*taken for granted*) bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi terkait perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Keyakinan yang tidak terucap ini mengungkap bagaimana cara bersikap, bagaimana mengungkapkan kebenaran dan posisi di lingkungan sekitar. Asumsi dasar ini mengarahkan bagaimana organisasi memperlakukan para pekerja dan menyediakan pelayanan bagi para pelanggannya.

e. **Pola Komunikasi Dalam Komunikasi**

Dalam Pabundu Tika (2006 :12) menurut Pancawosky dan Trujillo (1983) berpendapat bahwa secara spesifik kinerja budaya atau kinerja komunikasi dapat tercermin dalam lima pola kinerja komunikasi, sebagai berikut:

1) *Ritual*

Ritual yang dimaksud dalam hal ini bukanlah sesuatu kegiatan yang berhubungan langsung dengan kepercayaan, akan tetapi ritual yang dimaksud disini ialah merupakan sesuatu yang dilakukan secara

berulang-ulang secara teratur (rutin) sehingga dapat dikenali dengan baik. Dalam hal ini ritual memiliki beberapa jenis, diantaranya:

- a) *Personal ritual*, yaitu adalah tindakan rutin yang dilakukan secara individual oleh para anggota di dalam suatu organisasi yang bukan merupakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Contohnya seperti membaca koran, mendengarkan musik, bermain game, dan lain sebagainya.
- b) *Social ritual*, adalah tindakan yang dilakukan secara bersama-sama anggota organisasi namun tidak ada kaitannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Misalnya seperti melakukan kumpul bersama teman-teman sekantor seusai kerja di kafe atau tempat lain. Pola komunikasi seperti ini berperan dalam membangun kedekatan antar anggota organisasi.
- c) *Organisazational ritual*, merupakan kebiasaan dalam suatu organisasi yang diikuti oleh para anggotanya secara teratur. Contohnya seperti rapat mingguan, upacara hari senin, rapat evaluasi kerja, dan lain sebagainya.

## 2) *Passion*

Yang dimaksud passion adalah seseorang atau karyawan suatu organisasi/perusahaan akan selalu mengulang-ngulang cerita dramatis atau segala sesuatu yang selalu dikerjakannya atau dilakukan oleh

orang lain yang diidolakan. Maksudnya adalah anggota organisasi berupaya menjadikan tugas dan tanggung jawab rutinnnya menjadi tidak membosankan dan menyenangkan dengan cara melakukan sesuatu yang disukai atau digemari sebagai pembangkit semangat.

### 3) Sosial

Merupakan berbagai bentuk kesopanan, basa-basi penghormatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong dan meningkatkan kerja sama diantara anggota organisasi, dapat juga dikatakan sebagai etika dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi maupun pihak eksternal organisasi. Hal ini adalah bagian dari proses identitas kelompok, contohnya: cerita, jargon-jargon, senda gurau atau canda, gerutu, komplain, argumentasi, ungkapan-ungkapan, konsultasi-konsultasi, serta kritik-kritik.

### 4) *Organizational politics*

Merupakan pola komunikasi yang menciptakan danmempekuat gagasan mengenai kekuasaan dan pengaruh dalam suatu organisasi yang mencakup perilaku untuk menunjukkan kekuatan pribadi, memperkuat hubungan atau persekutuan dan tawar menawar kekuasaan. Contohnya adalah pengaruh pimpinan dalam pengambilan

keputusan, suatu entitas atau kelompok dalam perusahaan yang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan ketika rapat, dan lain sebagainya.

#### 5) Enkulturasi

Merupakan proses belajar budaya dari para anggota organisasi, di antaranya melalui perjalanan karier, orientasinya karyawan baru, dan lain-lain.

### **4. Internalisasi Budaya**

Internalisasi merupakan penghayatan terhadap suatu ajaran, doktrin, atau nilai sehingga merupakan keyakinan dan kesadaran akan kebenaran doktrin atau nilai yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku (kbbi.web.id diakses tanggal 23 Desember 2019 pukul 17.42 WIB).

Internalisasi secara umum dalam buku Hutomo menyebutkan internalisasi adalah proses penerimaan definisi situasi yang disampaikan orang lain tentang dunia institusional yang maksudnya adalah dengan diterimanya definisi-definisi tersebut, individu pun bukan hanya mampu memahami definisi orang lain, tetapi lebih dari itu, turut mengkonstruksi definisi bersama (Hutomo, 2019 : 17). Internalisasi juga merupakan sebuah proses yang dialami manusia untuk “mengambil alih” dunia yang sedang dihuni sesamanya. Internalisasi berlangsung seumur hidup melibatkan sosialisasi, baik primer maupun sekunder.

Berdasarkan pendapat Hummanira (2016 : 13 ) internalisasi merupakan suatu proses pemahaman oleh individu yang melibatkan ide, konsep serta tindakan yang terdapat dari luar kemudian bergerak kedalam pikiran dari suatu kepribadian hingga individu bersangkutan menerima nilai tersebut sebagai norma yang diyakininya, menjadi bagian pandangannya dan tindakan moralnya. Ia juga berpendapat bahwa internalisasi pada diri seseorang dapat terjadi atau terkonstruksi melalui pemikiran dan hal tersebut dipengaruhi oleh norma-norma yang terjadi atau terdapat diluar dirinya.

Tidak jauh berbeda dengan definisi internalisasi secara umum, Internalisasi budaya sendiri adalah proses menanamkan, menumbuhkan-kembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (self) orang yang bersangkutan (Gea, 2006 : 332). Budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan, dan harus diinternalisasikan kepada para anggota-anggotanya, sehingga dapat mewujudkan dalam pola perilaku sehari-hari. Karyawan harus dapat memahami bahwa dalam perusahaan ada budaya organisasi, dan bahwa semua orang yang terlibat didalamnya harus menghayati budaya organisasi tersebut. Jadi suatu organisasi hanya akan dapat berjalan sejauh nilai-nilai kebersamaan yang dimiliki sungguh-sungguh diinternalisasikan oleh setiap anggota organisasinya, dan budaya yang telah ada benar-benar menjadi pondasi bagi keberlangsungan hidup organisasi tersebut (Gea, 2006 : 334).

Internalisasi merupakan proses penanaman nilai yang memerlukan waktu terus menerus dan berkelanjutan sehingga seseorang akan dapat menerima nilai-nilai yang telah ditanamkan pada dirinya dan akan memunculkan perilaku sesuai dengan nilai yang diperolehnya, hal ini berarti ada perubahan dalam diri seseorang itu dari belum memiliki nilai menjadi memiliki, atau dari sudah memiliki nilai tersebut tetapi masih lemah dalam mempengaruhi perilakunya menjadi memiliki nilai tersebut lebih kuat mempengaruhi perilakunya (Fathoni, 2019 : 22).

#### **e. Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang juga membahas mengenai budaya organisasi dalam suatu perusahaan seperti berikut :

1. Edwinah Amah, Daminabo Weje, Mildred (2013) yang membahas mengenai budaya organisasi sebagai sistem kontrol untuk memastikan efektifitas organisasi dan mengendalikan karyawan. Budaya organisasi harus dapat menguntungkan dan meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan tantangan mengatasi perubahan lingkungan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian ini lebih membahas cara-cara agar mengefektifkan kerja perusahaan melalui budaya organisasi untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan, sedangkan penelitian yang peneliti

- lakukan membahas terkait bagaimana nilai-nilai inti budaya organisasi digunakan sebagai basis pelayanan dan perilaku karyawan dalam perusahaan.
2. Khoirul Zenal Abidin (2015) yang membahas mengenai budaya organisasi sebagai pembentuk citra perusahaan yang dilakukan pada Taspen. Penelitian ini menggunakan deksriptif kualitatif dalam penelitiannya dan membahas terkait implementasi budaya organisasi sehingga dapat membentuk citra perusahaan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah penelitian mengenai Taspen ini lebih membahas bagaimana mempertahankan citra baik dimata masyarakat akan tetapi dalam penelitian mengenai hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta peneliti lebih membahas mengenai bagaimana hotel RAY menginternalisasikan budaya ke dalam nilai-nilai inti budaya perusahaan yang dijalankan.
  3. H. Teman Koesmono (2005) penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang membahas terkait pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah peneliti lebih membahas terkait nilai-nilai inti budaya organisasi yang dijalankan hotel RAY yang menggunakan nilai-nilai budaya Jawa untuk meuwujudkannya. Hal ini sangat berbeda dengan penelitian ini karena penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja para pegawai.

4. Mashal Ahmed & Saima Shafiq (2014) jurnal ini membahas terkait bagaimana budaya organisasi merupakan salah satu hal penting bagi suatu organisasi karena budaya organisasi dapat digunakan sebagai sarana untuk membangun citra organisasinya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah dalam penelitian ini lebih membahas terkait bagaimana budaya organisasi tersebut mempengaruhi perfoma suatu organisasi dan menjadi alat untuk membangun citra organisasinya. Sedangkan dalam penelitian yang peneliti lakukan lebih membahas terkait internal budaya organisasi yang dijalankan perusahaan.
  
5. Bella Claudia Tanujaya, Judy djoko W. Tjahjo, Inri Ingrid (2018) jurnal ini membahas terkait internalisasi budaya organisasi melalui komunikasi dalam organisasi musik Cognatio Orkest. Hasil penelitian dalam jurnal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat bertahan lama jika telah terinternalisasikan dengan baik dalam diri setiap anggotanya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah jika dalam penelitian ini lebih membahas bagaimana internalisasi budaya organisasi melalui komunikasi yang terjadi dalam organisasi, sedangkan peneliti membahas penginternalisasian budaya Jawa dalam nilai-nilai inti budaya organisasi dalam perusahaan.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah kualitatif dengan analisis deksriptif. Penelitian ini akan menelaah internalisasi budaya Jawa dalam budaya organisasi hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

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

Pendekatan yang digunakan ialah studi kasus dimana metode tersebut dijelaskan sebagai suatu pendekatan untuk mempelajari maupun menerangkan suatu kasus (case) dalam konteksnya secara natural tanpa ada intervensi dari pihak luar (Yin, 2004: 1). Metode ini digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berkenaan dengan “how” (bagaimana) dan “why” (kenapa) dalam suatu penelitian. Alasan yang mendasar tentang penggunaan pendekatan tersebut adalah karena permasalahan yang ada membutuhkan penggalan terhadap fakta dan data. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komperhensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program organisasi atau

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

## **2. Lokasi Penelitian**

Dalam penulisan proposal skripsi ini peneliti melakukan penelitian di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Peneliti memilih hotel ini karena, Royal Ambarrukmo merupakan hotel yang sukses menginternalisasikan budaya jawa dalam budaya organisasinya dan menjalankan budaya organisasinya dengan baik.

## **3. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan dokumen dan teks yang menuangkan visi, misi, tujuan organisasi. Kemudian mendokumentasikan simbol-simbol. Untuk memperoleh data secara mendalam, peneliti menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan studi pustaka.

### **A. Wawancara**

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

values Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut, maka kriterian informan penelitian ini adalah :

Mereka yang menjalankan, mengetahui dan memahami mengenai pelaksanaan budaya organisasi di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta, Yaitu :

- a. Khairul Anwar, Manager Marketing Communication Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.
- b. Sandy, Human Resource Development Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.
- c. Staff hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

## **B. Dokumentasi dan Studi Pustaka**

Yaitu teknik pengumpulan data dari berbagai pustaka yang berhubungan dengan penelitian seperti buku-buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya (Nasution, 1995:145). Untuk melengkapi data-datanya, peneliti mengambil pula dokumen-dokumen yang diterbitkan dan yang tersedia di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang berkaitan dengan masalah penelitian, seperti *company profile* dan nilai-nilai budaya organisasi yang dijalankan.

## **4. Teknik Analisis Data**

Menurut Bogdan & Biklen dalam Moleong (2006: 248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data,

mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

**a. Pengumpulan Data**

Penulis melakukan berbagai cara untuk memperoleh informasi dalam penelitian ini, diantaranya dengan melakukan wawancara manager marketing komunikasi, serta menggunakan dokumentasi dan studi pustaka yang bersangkutan dengan pelaksanaan budaya organisasi perusahaan.

**b. Reduksi Data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugusgugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitan lapangan, sampai laporan akhir lengkap

tersusun. Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Kadangkala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat-peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

### **c. Penyajian Data**

Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

#### **d. Uji Validitas Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk memperkuat keabsahan data yang telah diperoleh dan kredibilitas penelitian yang dilakukan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu: sumber, metode, peneliti dan teori. Peneliti memilih menggunakan triangulasi sumber sebagai alat pemeriksaan keabsahan yaitu dengan menggunakan sumber lebih dari satu/ganda. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal tersebut dapat dicapai dengan jalan; pertama, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; kedua, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; ketiga, membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; keempat, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan, orang dalam pemerintahan; kelima, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2004: 119). Dalam penelitian ini peneliti

menggunakan metode kelima yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ditemukan peneliti dari organisasi yang berkaitan

**e. Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari empat bab, masing-masing bab berisi:

**BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan, kajian teori, metodologi penelitian yang digunakan, batasan penelitian dan referensi penelitian terdahulu

**BAB II : GAMBARAN UMUM OBJEK**

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

**BAB III : PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS**

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

**BAB IV : PENUTUP**

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