

Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Penerapan Inovasi MBKM di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Yoseph Riang

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Indonesia

Cara Mengutip: Riang, Y. (2023). Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Penerapan Inovasi MBKM di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. *Jurnal Komunikasi Nusantara*, 5(2), 218-225. Doi: <https://10.33366/jkn.v%vi%i.399>

ARTICLE INFO

Article History

Received : 05 September 2023

Revised : 22 November 2023

Accepted : 28 November 2023

DOI :

<https://10.33366/jkn.v%vi%i.399>

Keywords:

dynamics;

innovation;

organizational communication

Correspondence Author

Yoseph Riang

ocephriang@gmail.com

PENERBIT

UNITRI PRESS

Jl. Telagawarna, Tlogomas-

Malang, 65144, Telp/Fax:

0341-565500



This is an open access article under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Any further distribution of this work must maintain attribution to the author(s) and the title of the work, journal citation and DOI. CC-BY-SA

ABSTRACT

In today's modern era, many factors can drive or even hinder the success of an organization, but one of the key elements that continues to be a fundamental determinant is innovation. Innovation is an idea, practice, or object that is perceived as a new by an individual or other unit of adoption. The novelty is subjective, that is, an idea that is seen as new by one adoption unit but may not be new for another adoption unit. The novelty dimension also depends on what the adoption unit thinks about the idea, notion, practice or object. An organization adopts innovation to achieve its goals and win the competition. For the higher learning institutions, one thing that determines the success of innovation adoption is the dynamics of organizational communication especially in decision making. This research uses a case study method. These results show that the organizational dynamics of innovation decision-making by Widya Mandira Catholic University are carried out almost in line with Everett M Rogers. Besides, in those stages, there are still problems of different perception, the punctuality in providing feedback, and internal information sharing among the organization members.

ABSTRAK

Di era modern saat ini, banyak faktor yang dapat menjadi pendorong atau bahkan penghalang keberhasilan sebuah organisasi, tetapi salah satu elemen kunci yang terus menjadi penentu mendasar adalah inovasi. Inovasi adalah ide, gagasan, praktik, atau obyek yang dianggap atau dipikir baru oleh individu atau suatu unit adopsi. Kebaruan tersebut sifatnya subyektif, yaitu sebuah ide atau gagasan yang dipandang baru oleh suatu unit adopsi belum tentu baru bagi unit adopsi yang lain. Dimensi kebaruan itu tergantung juga pada apa yang dialami oleh unit adopsi terhadap ide, gagasan, praktik, atau obyek tersebut. Organisasi mengadopsi inovasi untuk mencapai tujuan dan memenangkan persaingan. Pada institusi pendidikan tinggi, satu hal yang turut menentukan keberhasilan adopsi inovasi adalah dinamika komunikasi organisasi khususnya dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Dari hasil penelitian diketahui bahwa bahwa dinamika pengambilan keputusan inovasi dalam organisasi yang terjadi di Universitas Katolik Widya Mandira sudah hampir runtu seperti yang dikemukakan Everett M Rogers. Selain itu, di tahapan-tahapan pengambilan keputusan, masih terdapat masalah perbedaan persepsi, ketepatan waktu dalam memberikan tanggapan balik dan sharing informasi internal dari para anggota organisasi.

Pendahuluan

Era revolusi industri 4.0 mengedepankan otomatisasi aneka kegiatan manusia dengan teknologi canggih seperti robotika, kecerdasan buatan (AI) serta Internet of Things (IoT). Setiap negara termasuk Indonesia berusaha menanggapi era ini melalui pengembangan di aneka sektor. Terkhusus pendidikan, Pemerintah Indonesia menekankan bahwa agar bisa berkompetisi secara baik di era ini, setiap lembaga pendidikan hendaknya memiliki sistem pengelolaan yang inovatif dan adaptif. Universitas Katolik Widya Mandira (UNWIRA) Kupang sebagai sebuah lembaga pendidikan terkena juga dampak era ini. Untuk mencapai tujuan dan memenangkan persaingan, UNWIRA mengadopsi inovasi Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM). Menurut Rektor UNWIRA, P. Dr. Philipus Tule, SVD, inovasi ini memberikan efek positif pada peningkatan kualitas pendidikan. Kebijakan MBKM dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menjadi acuan dalam proses menghasilkan generasi muda yang sanggup menjawab tuntutan zaman, tangguh, serta siap menjadi pemimpin yang berjiwa nasionalis. Dengan MBKM, para mahasiswa diberi peluang menambah pengetahuan dan keahliannya di luar program studi (prodi). Proses studi dapat terjadi pada pusat riset, industri, tempat-tempat kerja dan pengabdian, desa, kecamatan serta masyarakat. Artinya, proses pembelajaran tidak semata-mata terjadi di ruang kelas, laboratorium maupun perpustakaan. Lewat interaksi yang terus-menerus dengan dunia kerja, perguruan tinggi tidak hanya ada untuk membawa perubahan bagi perkembangan serta kesejahteraan bangsa, tetapi juga ikut memberi warna baru bagi budaya serta peradaban bangsa.

Kebijakan MBKM selaras dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 mengenai Standar Nasional Pendidikan Tinggi (PT), pada Pasal 18 dikatakan bahwa pemenuhan masa serta beban belajar bagi mahasiswa program sarjana atau sarjana terapan bisa dibuat: 1) menempuh segenap proses pembelajaran di prodi berdasarkan masa serta beban belajar; 2) menempuh proses pembelajaran dalam prodi guna memenuhi sebagian masa serta beban belajar dan sisanya menempuh proses pembelajaran di luar prodi. Lewat MBKM, mahasiswa berkesempatan selama 1 (satu) semester atau sebanding dengan 20 (dua puluh) sks mengikuti pembelajaran di luar prodi pada PT yang sama; dan paling lama selama 2 (dua) semester atau setara dengan 40 (empat puluh) sks mengikuti pembelajaran di prodi yang sama pada PT yang berbeda, pembelajaran di prodi yang berbeda pada PT yang berbeda; dan/atau pembelajaran di luar PT. Bentuk aktivitas pembelajarannya terdiri dari (1) asistensi mengajar, (2) praktik kerja/magang, (3) proyek kemanusiaan, (4) aktivitas wirausaha, (5) penelitian, (6) pertukaran pelajar, (7) studi/proyek independen, dan (8) KKN tematik/membangun desa.

Inovasi ini sudah lama diadopsi UNWIRA, tetapi belum dimanfaatkan secara optimal. Menurut laporan Pusat Inovasi Teknologi Pembelajaran (PITP) dalam Rapat Senat Universitas tanggal 12 Januari 2023, penerapan MBKM oleh segenap prodi masih rendah. Bahkan ada prodi yang 100% belum memiliki aktivitas MBKM. Menurut Rektor, P. Dr. Philipus Tule, SVD salah satu faktor tidak efektifnya adopsi inovasi ini adalah dinamika komunikasi organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang tidak tepat. Untuk kemajuan sebuah organisasi, dinamika komunikasi menjadi aspek urgen. Hal ini menjadi alasan peneliti untuk meneliti tentang bagaimana dinamika komunikasi organisasi dalam penerapan MBKM di UNWIRA. Goldhaber berpandangan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah proses menciptakan serta tukar-menukar pesan di dalam suatu jaringan relasi yang saling tergantung satu dengan lainnya demi mengatasi lingkungan yang selalu berubah atau tidak pasti (Ruliana, 2016; Tubbs & Moss, 2000). Menurut Pace dan Faules (2018) ada beberapa jenis arah aliran informasi yang terjadi di dalam komunikasi organisasi yakni 1) Komunikasi lintas saluran; 2) Komunikasi informal; 3) Komunikasi ke bawah; 4) Komunikasi horizontal; 5) Komunikasi ke atas.

Dalam proses komunikasi organisasi, ada usaha mengumpulkan, mengelola dan memakai informasi oleh segenap anggota organisasi demi kesuksesan organisasi. Karl Weick mengembangkan suatu pendekatan untuk menguraikan proses mengenai bagaimana organisasi mengumpulkan, mengelola, dan memakai informasi yang diperoleh (West & Turner, 2010). Perspektif yang dipakai ialah teori evolusi sosial budaya Darwin. Teori yang dikemukakan Darwin mulanya dicetuskan guna menggambarkan proses penyesuaian diri makhluk hidup agar bisa berkembang di lingkungan yang menantang (West &

Turner, 2010). Teori tersebut diadopsi Karl Weick untuk menguraikan proses yang patut dilalui organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap aneka tekanan informasi yang diperoleh. Tekanan itu menjadi hasil dari informasi yang ambiguitas atau berlebihan. Menurut Weick, segala informasi dari lingkungan bersifat tidak jelas (ambigu hingga tingkat tertentu), dan aktivitas berorganisasi dirancang guna mengurangi minimnya kepastian itu. Tujuan akhir suatu organisasi ialah bertahan dan hidup. Untuk selalu dapat bertahan di tengah lingkungan yang penuh dengan persaingan, organisasi harus berdinamika. Selain bertahan, organisasi perlu berkembang. Agar bisa berkembang serta dapat memenangkan kompetisi, organisasi mesti berinovasi. Artinya, inovasi merupakan unsur urgen demi proses penyesuaian diri organisasi (Perbawaningsih, 2019).

Zaltman dan Duncan memandang inovasi sebagai gagasan atau ide, praktik atau hal yang dipandang baru oleh unit adopsi yang relevan (Rusdiana, 2014). Inovasi merupakan suatu pengembangan gagasan atau ide, praktek, produk serta proses yang menjawab kebutuhan melalui suatu cara baru (Shockley & Zalabak, 2015). Bagi Rogers (2003), inovasi dipahami sebagai gagasan, ide, praktik, atau obyek yang dipandang atau dirasa baru oleh individu atau unit adopsi (Badri, 2019). Dimensi kebaruan tersebut bersifat subyektif, artinya sebuah ide yang dianggap baru oleh sebuah unit adopsi belum tentu dianggap baru oleh yang lain (Badri & Antin, 2015; Rofik, 2021). Salah satu bentuk inovasi adalah MBKM. Organisasi pendidikan mengadopsi MBKM sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Mengadopsi inovasi ada dinamika komunikasinya yang nampak secara faktual dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Munir, dinamika merupakan sistem ikatan yang saling berkaitan dan mempengaruhi antara suatu unsur dengan lainnya karena terdapat pertalian langsung (Zulkarnain, 2016).

Terkait pengambilan keputusan, Zulkarnain (2016) mendefinisikannya sebagai proses pemilihan alternatif terbaik dari aneka alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti atau dipakai sebagai sebuah cara pemecahan persoalan. Sutopo menegaskan tiga aspek yang mempengaruhi pengambilan keputusan yakni 1) dinamika lingkungan; 2) dinamika individu dalam organisasi; 3) dinamika kelompok dalam organisasi (Zulkarnain, 2016). Sedangkan menurut Arifin (2015) aspek-aspek yang mempengaruhi keputusan ialah kepribadian serta kecerdasan pengambil keputusan yang meliputi penilaian, inteligensi, kebutuhan, kapasitas serta keterampilan; keadaan internal organisasi meliputi struktur organisasi, keadaan SDM (sumber daya manusia), kemampuan karyawan, ketersediaan anggaran, kelengkapan peralatan organisasi; keadaan eksternal organisasi meliputi situasi budaya dan ekonomi, politik, hukum, sosial; tersedianya informasi yang diperlukan.

Menurut Rogers (2003), tahap inisiasi serta implementasi merupakan dua tahap penting dalam setiap proses pengambilan keputusan inovasi dalam organisasi. Inisiasi berhubungan dengan proses untuk melakukan pengumpulan, pembuatan konsep, melakukan perencanaan, membuat pengarahan, mendahului keputusan melakukan adopsi inovasi dalam organisasi. Terdapat dua hal utama yang harus dilalui di tahap ini. *Pertama*, penyusunan agenda. Aspek ini menyangkut cara dimana kebutuhan, persoalan serta isu menggelembung ke atas hingga ke sebuah sistem dan diutamakan di sebuah hierarki agar bisa dicermati secara serius. Di dalamnya terdapat usaha pengidentifikasian serta pembuatan prioritas kebutuhan, dan penelitian lingkungan organisasi agar bisa membuat penempatan inovasi yang berdaya guna potensial, berjumpa dengan masalah organisasi. Di tahap ini, motivasi awal dihasilkan guna mendorong langkah berikut dalam proses inovasi. *Kedua*, penyesuaian. Aspek ini terkait dengan usaha untuk melakukan pencocokan agenda organisasi dengan inovasi yang mau diadopsi. Ia direncanakan dan dirancang. Di dalamnya, beragam masalah secara konseptual dicocokkan dengan gagasan baru tersebut supaya bisa diketahui seberapa besar kesesuaian serta kebaikannya (Rogers, 2003).

Sementara itu, berhubungan dengan peristiwa, tindakan dan keputusan memakai inovasi di dalam organisasi. Terdapat tiga hal utama yang harus dilalui di tahap ini. *Pertama*, redefinisi/restrukturisasi. Di sini inovasi dari luar organisasi perlahan-lahan kehilangan karakter luar atau ciri asingnya. Ia direkayasa ulang demi mengakomodasi keperluan serta struktur organisasi, dan struktur organisasi dimodifikasikan agar bisa selaras dengan inovasi. Menurut Rogers (2003), ada adaptasi timbal balik antara inovasi dan organisasi dalam penerapan inovasi teknologi di setiap organisasi. *Kedua*, klarifikasi. Ia terjadi ketika

inovasi telah digunakan secara luas dalam organisasi, dan makna sebuah ide baru secara bertahap semakin jelas bagi anggota (Rogers, 2003). Kegagalan yang terjadi sering kali disebabkan karena inovasi terlalu cepat diimplementasikan di dalam organisasi. Supaya inovasi dapat dijalankan sesuai harapan, hubungan inovasi dengan organisasi perlu dirumuskan secara jelas. Di dalam proses inovasi, tahap ini dipandang sebagai konstruksi sosial, sehingga makna inovasi dikembangkan terus melalui proses sosial yakni interaksi manusia. *Ketiga*, rutinisasi yakni membuat inovasi menjadi aspek berkelanjutan dalam kegiatan organisasi. Ia terjadi ketika inovasi sudah menjadi kegiatan lumrah bagi organisasi dan inovasi telah kehilangan perbedaan identitas. Proses inovasi dipandang sudah final (Rogers, 2003). Para anggota tidak berpikir rumit mengenai inovasi sebagai hal yang baru (Prawiradilaga, 2013).

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini ialah deskriptif kualitatif. Tujuannya mendeskripsikan serta menggambarkan fenomena yang ada, entah yang sifatnya alamiah maupun rekayasa, yang lebih memperhatikan tentang karakteristik, kualitas, relasi antar kegiatan (Mahmudah & Rahayu, 2020). Penelitian kualitatif memahami kondisi suatu fenomena dengan mendeskripsi secara mendalam tentang kondisi dalam suatu fenomena alami yang sebenarnya terjadi di lapangan (Maeskina & Hidayat, 2022). Penelitian ini memakai metode studi kasus. Metode ini biasa dipakai jika pertanyaan penelitian berhubungan dengan bagaimana dan mengapa, peneliti mempunyai sedikit peluang dalam mengontrol hal yang dikaji, dan penelitian berfokus pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan riil (Ananda & Febriaan, 2017; Denzin & Lincoln, 2009; Monica, Junita & Fitriawati, 2020; Wahyuni, 2020; Maryanto, 2019).

Pengumpulan data dibuat dengan memakai wawancara serta studi dokumentasi. Terkait wawancara, subyek penelitian ini adalah Badan Pengurus Perguruan Tinggi UNWIRA dengan limit waktu kepemimpinan dari tahun 2020 hingga 2023. Terkait studi Dokumentasi, ada dua jenis data hasil dokumentasi yakni (1) transkrip hasil wawancara peneliti dengan subyek penelitian; (2) dokumen seperti SK Rektor UNWIRA tentang Panduan Penyusunan Kurikulum dan Implementasi MBKM UNWIRA tahun 2020, Laporan Unit Pusat Inovasi Teknologi pembelajaran (PITP) tentang penerapan MBKM. Teknik analisis data yang dipakai ialah analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman, dimana dalam proses menganalisis penelitian kualitatif, ada 3 tahapan yang harus dibuat (Sugiyono, 2015; Rijali, 2018) yakni: (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan /verifikasi. Teknik yang dipakai untuk uji kredibilitas penelitian kualitatif adalah triangulasi yaitu pengecekan data dari beragam sumber dengan aneka cara, serta waktu. Ada empat jenis triangulasi, yakni: 1) triangulasi sumber; 2) triangulasi metode; 3) triangulasi pengamat; 4) triangulasi teori (Denzin & Lincoln, 2009). Penelitian ini memakai triangulasi sumber. Peneliti juga membandingkan data hasil wawancara dengan studi dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi MBKM sudah diadopsi UNWIRA sejak tahun 2020. Sebelum mengadopsi, UNWIRA membuat penyusunan agenda. Proses tersebut sesuai dengan tahap awal berdasarkan teori (Rogers, 2003) bahwa penyusunan agenda memulai urutan proses inovasi. Dalam diskursus itu, ada proses menciptakan serta tukar-menukar pesan antar satuan komunikasi di UNWIRA sebagai sebuah organisasi demi mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Hal ini sejalan dengan teori Goldhaber (Ruliana, 2016; Tubbs & Moss, 2000). Ketika MBKM telah dipandang menjadi masalah publik UNWIRA sebagai sebuah organisasi, dan menjadi prioritas pengambil kebijakan, maka MBKM berhak memperoleh alokasi sumber daya lebih dibandingkan dengan isu lain. Karena itu, sejak tahun 2020, diputuskan agar UNWIRA perlu menerapkan MBKM.

Revolusi industri 4.0 mendisrupsi beragam kegiatan masyarakat secara global yang mencakup juga bidang teknologi, pengetahuan dan pendidikan tinggi. Menurut Weick dalam (West & Turner, 2010) tujuan akhir suatu organisasi ialah bertahan serta hidup. Untuk selalu dapat bertahan di tengah lingkungan yang penuh dengan persaingan, sebuah organisasi harus berdinamika. Selain bertahan, organisasi perlu

bergembang. Agar bisa berkembang serta dapat memenangkan kompetisi, ia mesti berinovasi. Artinya, inovasi merupakan unsur urgen demi proses penyesuaian diri organisasi (Perbawaningsih, 2019). Inovasi yang paling mendesak bagi UNWIRA adalah MBKM. Penerapan inovasi MBKM ini dibuat pada waktu itu sebagai tanggapan atas kebijakan MBKM dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk menghasilkan generasi muda yang sesuai dengan tuntutan zaman, tangguh, serta siap menjadi pemimpin yang berjiwa nasionalis.

Proses identifikasi, pembuatan prioritas kebutuhan dan kajian tentang lingkungan organisasi oleh UNWIRA sesuai dengan teori (Rogers, 2003). Bahwasanya, penyusunan agenda merupakan usaha pengidentifikasian serta pembuatan prioritas kebutuhan, dan penelitian lingkungan organisasi agar bisa membuat penempatan inovasi yang berdaya guna potensial, berjumpa dengan persoalan organisasi. Masalahnya, meskipun komunikasi tentang penerapan MBKM terus dibuat, masih ada perbedaan dalam menanggapi pesan Rektor sebagai pimpinan organisasi oleh para pelaksana yakni dosen, pegawai dan mahasiswa. Menurut Wakil Rektor I Bidang Akademik, Dr. Samuel Igo Leton, M.Pd, penyebab adanya perbedaan persepsi tersebut adalah dari segi pesan, adanya ketidakjelasan bahasa keputusan terkait penerapan MBKM secara khusus menyangkut wajib atau tidak wajib sehingga terjadi salah pengertian serta penafsiran hingga berlanjut pada perbedaan reaksi atau respons. Pada saat masalah itu belum memperoleh titik terang, yang terjadi ialah hal tersebut menjadi keputusan dan dibawa ke tahap penyesuaian. Hal ini tertuang dalam SK Rektor Nomor: 131B/WM.H/KEP/2020 tentang Panduan Penyusunan Kurikulum MBKM.

Setelah dilakukan pencocokkan, masalah kesenjangan dan kebutuhan UNWIRA dapat diatasi dengan penerapan inovasi MBKM. Rektor UNWIRA, P. Dr. Philipus Tule, SVD menyatakan dalam rapat rektorat, Pimpinan lembaga melihat bahwa MBKM sesuai dengan kebutuhan UNWIRA dalam menghasilkan lulusan yang mudah terserap di dunia kerja karena mempunyai aneka program yakni kampus mengajar, studi independen, dan magang. Lewat MBKM, mahasiswa dibantu untuk berpikir kritis, analitis, dan kreatif serta diberi kesempatan untuk bisa mengeksplorasi pengalaman baru. Mereka dapat mengambil mata kuliah di prodi lain bahkan di universitas lain. Dengan proses studi di luar prodi seperti pada pusat riset, industri, tempat-tempat kerja dan pengabdian, desa, kecamatan serta masyarakat, mereka mempunyai kesempatan menambah pengetahuan serta kompetensi di dunia riil. Melalui MBKM, para mahasiswa bisa dibawa keluar dari kungkungan wacana dalam pola pembelajaran konvensional lewat kerja sama dengan pelaku industri, perintisan usaha baru, penelitian dengan dosen, atau penyusunan proyek mandiri sehingga mahasiswa bisa memperoleh hasil akhir dalam bentuk pengetahuan dan pembentukan watak kepribadian. Magang yang dibuat dapat dikonversikan menjadi 20 SKS. Kebijakan MBKM juga membantu lembaga pendidikan menghasilkan generasi muda yang sesuai dengan tuntutan zaman, tangguh, serta siap menjadi pemimpin yang berjiwa nasionalis.

Pencocokkan agenda UNWIRA dengan inovasi MBKM, direncanakan dan dirancang. Aspek tersebut sesuai dengan teori (Rogers, 2003). Minimnya praktek sharing informasi pihak manajemen kepada bawahan di tingkat pelaksana menjadi hambatan proses komunikasi dalam organisasi. Pada saat memakai metode lisan, Rektor menyampaikan pesan dan informasi kepada pimpinan fakultas, prodi, unit dan biro untuk memberikan arahan serta kebijakan menyangkut pelaksanaan MBKM. Hal ini sejalan dengan teori dari (Pace & Faules, 2018) bahwa komunikasi ke bawah merupakan satu jenis arah aliran informasi dalam komunikasi organisasi. Rektor mengharapkan agar isi pesan tersebut dapat diteruskan kepada dosen, pegawai dan mahasiswa. Menurut Wakil Rektor I, persoalan terjadi ketika pimpinan fakultas, prodi, biro serta unit tidak menyampaikan seutuhnya pesan itu. Konsekuensinya, pihak pelaksana khususnya mahasiswa, dosen, dan pegawai tidak menangkap dan mengerti secara utuh latar belakang kebijakan yang dibuat Pimpinan. Mereka mengalami kekurangan informasi. Adanya jenjang komunikasi pada pejabat di tingkat manajerial membuat pesan dari Pimpinan melewati beberapa kali penyaringan. Akibatnya, pesan yang sampai ke tingkat pelaksana mengalami perubahan makna, karena pengurangan informasi. Dalam proses jalannya pesan itu, miskomunikasi terjadi di antara pejabat di tingkat manajerial, sehingga perintah yang diterima oleh para pelaksana berbeda. Hal ini berdampak

lanjut pada hasil pekerjaan yang dicapai. Ketika persoalan itu belum menuai kejelasan karena ada diskusi terkait solusi untuk praktek sharing informasi, yang terjadi adalah hal tersebut justru menjadi keputusan dan dibawa ke tahap redefinisi/restrukturisasi.

Dalam proses ini, modifikasi baru MBKM yang diadopsi UNWIRA adalah MBKM Mandiri yang berisi pemberian hak bagi mahasiswa untuk mendapat pengalaman terbaik di luar prodi di PT yang sama dan di luar prodi di PT yang berbeda serta di luar PT selama maksimal 3 semester (20-60 sks). Aspek tersebut sesuai dengan teori (Rogers, 2003) bahwa pada tahap redefinisi/restrukturisasi, inovasi dari luar organisasi perlahan-lahan kehilangan karakter luar atau ciri asingnya. Ia direkayasa kembali demi mengakomodasi keperluan serta struktur organisasi, dan struktur organisasi dimodifikasikan agar bisa selaras dengan inovasi.

Sejak keputusan menerapkan MBKM di tahun 2020, UNWIRA tidak membentuk unit khusus untuk menangani inovasi tersebut. Ia berada di bawah tanggung jawab PITP. Hal ini bertentangan dengan teori (Rogers, 2003) bahwa, tidak hanya inovasi yang direkayasa kembali demi mengakomodasi keperluan dan struktur organisasi, melainkan juga struktur organisasi dimodifikasikan agar bisa selaras dengan inovasi. Persoalan komunikasi terjadi di tingkat manajemen UNWIRA, ketika penyampaian pesan terkait MBKM tidak seutuhnya berjalan lancar baik *top down* maupun *bottom up*. Setiap pemimpin unit juga memiliki perbedaan pola pendekatan dan cara penafsiran menyangkut MBKM, pada saat membangun komunikasi dengan bawahan. Aspek tersebut nampak dalam perbedaan cara pemaknaan informasi dari Rektor oleh pejabat di tingkat fakultas, prodi, biro, dan unit kerja. Menurut Sutopo dalam (Wildan Zulkarnain, 2016), salah satu aspek yang turut mempengaruhi pengambilan keputusan adalah dinamika individu dalam organisasi. Konsekuensinya, pesan yang disampaikan kepada dosen, mahasiswa dan pegawai di tingkat pelaksana menjadi berbeda yang berdampak lanjut pada ketidaksamaan hasil pekerjaan yang dicapai. Dalam ketidakjelasan situasi, diputuskan untuk melakukan klarifikasi.

Di tahap ini ditemukan bahwa inovasi MBKM berguna bagi keberadaan diri serta pendukung studi. MBKM, membantu mahasiswa untuk berpikir kritis, analitis, dan kreatif serta kesempatan untuk bisa mengeksplorasi pengalaman baru. Selain itu, Dengan MBKM, para mahasiswa bisa dibawa keluar dari kungkungan wacana dalam pola pembelajaran konvensional melalui lewat kerja sama dengan pelaku industri, perintisan usaha baru, penelitian dengan dosen, atau penyusunan proyek mandiri. Terhadap kenyataan kurangnya pemahaman inovasi MBKM, PITP membuat penguatan sumber daya manusia (SDM) lewat pelatihan dan sosialisasi sistem MBKM sampai ke setiap unit seperti prodi. Hal ini sesuai dengan teori (Rogers, 2003) bahwa makna inovasi dikembangkan secara terus-menerus melalui proses sosial yakni interaksi manusia. Kendala penerapan MBKM adalah tanggapan balik para pelaksana kepada pimpinan. Hal itu terlihat dari pernyataan Rektor bahwa setelah dikeluarkan, keputusan penerapan inovasi MBKM terlambat diterapkan oleh para dosen, pegawai dan mahasiswa. Keterlambatan tersebut nampak juga dalam tidak adanya laporan balik yang lebih terperinci. Pendapat senada disampaikan Wakil Rektor I bahwa para dosen, pegawai dan mahasiswa kurang perhatian dan selalu terlambat dalam menyampaikan laporan terkait penerapan inovasi MBKM. Aspek tersebut nampak dalam keterlambatan merespons kebijakan serta data laporan yang kurang lengkap sehingga dibutuhkan pengecekan secara terus-menerus. Menurut Arifin (2015), salah satu aspek yang mempengaruhi keputusan adalah keadaan SDM. Ketika persoalan tersebut belum menuai titik terang, diputuskan untuk membuat rutinisasi. Menurut Rogers (2003) rutinisasi terjadi pada saat inovasi sudah menjadi kegiatan lumrah bagi organisasi dan inovasi sudah kehilangan perbedaan identitas. Proses inovasi dipandang sudah final. Anggota organisasi tidak berpikir rumit mengenai inovasi sebagai hal yang baru (Dewi Salma Prawiradilaga, 2013). Hal yang terjadi di UNWIRA adalah meskipun diusahakan untuk menjadi bagian dari aktivitas lembaga, inovasi MBKM belum menjadi kegiatan rutin.

Saat proses rutinisasi, terjadi diskusi setelah PITP membuat laporan dalam Rapat Senat Universitas tanggal 12 Januari 2023 tentang penerapan MBKM oleh segenap prodi masih rendah. Bahkan ada prodi yang 100% belum memiliki aktivitas MBKM. Dalam rapat tersebut, PITP diminta untuk melaksanakan kembali pembekalan tentang MBKM. Para kepala prodi juga diminta untuk memantau

aktivitas dosen dan mahasiswa terkait MBKM. Hambatan proses komunikasi terjadi ketika praktek sharing informasi dari bawahan kepada pimpinan nampak terbatas. Dalam rapat, Rektor sebagai Pimpinan Lembaga sangat membutuhkan tanggapan balik berupa informasi yang utuh dan lengkap dari para bawahan. Dengan demikian dibutuhkan peran pimpinan fakultas, prodi, unit serta biro untuk menyampaikan kembali informasi dari dosen, mahasiswa serta pegawai. Hal yang dilakukan Dekan, Kaprodi, Kepala Biro dan Unit sejalan dengan teori dari Pace & Faules (2018) bahwa komunikasi ke atas merupakan satu jenis arah aliran informasi dari komunikasi organisasi. Masalahnya, respons balik dari pimpinan prodi dan fakultas belum sesuai dengan yang dikehendaki Rektor. Hal ini nampak ketika informasi menyangkut masalah pelaksanaan inovasi MBKM oleh prodi-prodi dalam proses pembelajaran tidak disampaikan secara menyeluruh kepada Rektor. Artinya, terjadi penyaringan informasi terkait penerapan inovasi MBKM di tingkat pelaksana. Konsekuensinya, Rektor sebagai pimpinan universitas tidak memiliki informasi yang cukup terkait hal itu. Kebijakan yang diambil juga menjadi tidak tepat sasaran termasuk untuk dosen, pegawai dan mahasiswa yang belum mengimplementasikan MBKM. Temuan ini dikemukakan Wakil Rektor III atas nama Drs. Rodriques Servatius, M.Si.

Penutup

Dinamika komunikasi organisasi dalam pengambilan keputusan penerapan inovasi MBKM yang terjadi di Universitas Katolik Widya Mandira sudah hampir sesuai sebagaimana teori Rogers yaitu penyusunan agenda, penyesuaian, redefinisi/restrukturisasi, klarifikasi serta rutinisasi. Di dalam tahapan-tahapan itu masih terdapat beragam hambatan seperti masalah perbedaan persepsi, sharing informasi internal serta ketepatan waktu dalam membuat tanggapan balik dari para anggota organisasi. Karena itu disarankan agar di setiap tahapan pengambilan keputusan penerapan inovasi, perlu diperhatikan peningkatan persamaan persepsi anggota organisasi, sharing informasi internal serta ketepatan dalam tanggapan balik. Selain wawancara dan studi dokumentasi, teknik pengumpulan data perlu dilengkapi dengan observasi. Penelitian selanjutnya hendaknya menekankan dinamika pengambilan keputusan inovasi di tingkat individu karena penelitian ini hanya berfokus pada tingkat organisasi.

Daftar Pustaka

- Arifin, B. S. (2015). *Dinamika Kelompok*. Pustaka Setia.
- Ananda, L. R., & Febriaan, K. I. (2017). Studi Kasus Kematangan Sosial pada Siswa Homeschooling. *Jurnal Empati*, 6(1), 257–263.
- Badri, M. (2019). Adoption of Innovation Online Transportation Application in Post-Millennial Generation in Pekanbaru City. *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 23(2), 115–118.
- Badri, M., & Antin, T. (2015). Adopsi Inovasi Media Sosial Mahasiswa Jurusan Ilmu Komunikasi FDK UIN SUSKA Riau. *Jurnal Risalah*, 26(4), 183–196.
- Denzin, N. K. dan L. Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Pustaka pelajar.
- Maeskina, M. M., & Hidayat, D. (2022). Adaptasi Kerja Content Creator Di Era Digital. *Jurnal Communio*, 11(1), 20–30.
- Maryanto, T., & Syahida, A. R. (2019). Strategi Komunikasi Pemasaran dalam Meningkatkan Hasil Penjualan di Kampung Keramik Dinoyo Kota Malang. *Jurnal Komunikasi Nusantara*, 1(1), 36–42.
- Monica, J., & Fitriawati, D. (2020). Efektivitas Penggunaan Aplikasi Zoom Sebagai Media Pembelajaran Online Pada Mahasiswa Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Communio*, 9(2), 1630–1640.
- Pace, R. W., & Faules, D.F. (2018). *Komunikasi Organisasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Perbawaningsih, Y. (2019). Peran Iklim Komunikasi dalam Mencapai Tujuan Organisasional di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(1), 107–122.
- Prawiradilaga, D. S. (2013). *Mosaik Teknologi Pendidikan: E-Learning*. Prenadamedia Group.
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah*, 17(33), 81–95.
- Rofik, E. (2021). Peningkatan Layanan Kesehatan Dalam Upaya Menekan Angka Kematian Melalui Program Inovasi Pada Masyarakat Kabupaten Bangka, Kabupaten Gresik, dan Kabupaten Garut.

Jurnal Studi Invasi, 1(2), 12–22.

Rogers, E. M. (2003). *Diiffusion of Innovation*. Free Press.

Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.

Rusdiana, H. . (2014). *Konsep Inovasi Pendidikan*. Pustaka Setia.

Shockley, P., & Zalabak. (2015). *Fundamentals of Organizational Cmmunication*. Pearson Education.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan*. Alfabeta.

Tubbs, S. L., & Moss, S. (2000). *Human Communication*. PT Remaja Rosdakarya.

Wahyuni, P. A., & Ernungtyas, N. F. (2020). Pemanfaatan Media Sosial dalam Public Relations di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Komunikasi Nusantara*, 2(1), 10–16.

West, R., dan Turner, L. (2010). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. McGraw Hill.

Zulkarnain, W. (2016). *Dinamika Kelompok*. PT Bumi Aksara.