

***Collaborative Governance* dan Strategi Komunikasi Nilai-Nilai Organisasi dalam Membangun Landasan Kemitraan**

MC Ninik Sri Rejeki, Sherly Hindra Negoro

Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 43 Yogyakarta 55281
Email: ninik.rejeki@uajy.ac.id

DOI: 10.24002/jik.v19i1.4616

Submitted: July 2021

Reviewed: September 2021

Accepted: May 2022

Abstract: *A communication strategy is needed to communicate organizational values to form collaboration in a partnership. This article aims to explain the communication strategy of organizational values between Yayasan Tahija and Pusat Kedokteran Tropis UGM at EDP Yogyakarta. This research uses the case study method. The results show the communication strategy of the Yayasan Tahija's organizational values was attendance visualization and adoption of Yogyakarta's local culture to build similarities or identifying collaborative partners. The strategy is supported by guardian and champion values of communication management as the communicator and the quality improvement and values improvement workshops as the communication media.*

Keywords: *collaborative governance, communication media, communication strategy, communicator, organizational values*

Abstrak: *Strategi komunikasi diperlukan dalam mengomunikasikan nilai-nilai organisasi kepada mitra untuk membentuk collaborative governance dalam suatu kemitraan. Artikel ini bertujuan menjelaskan realitas strategi komunikasi nilai-nilai organisasi dalam membangun landasan kemitraan antara Yayasan Tahija dengan Pusat Kedokteran Tropis UGM pada EDP Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi nilai-nilai organisasi Yayasan Tahija kepada mitra berupa visualisasi kehadiran dan adopsi budaya lokal Yogyakarta sebagai cara membangun kesamaan atau mengidentifikasi mitra kolaborasi. Strategi ini didukung oleh manajemen komunikasi dengan menggunakan values guardian dan values champion sebagai komunikator dan workshop quality improvement serta values improvement sebagai media komunikasi.*

Kata Kunci: *collaborative governance, komunikator, media komunikasi, nilai-nilai organisasi, strategi komunikasi*

Dalam rangka mencapai sebuah tujuan, kerja sama antarorganisasi merupakan suatu hal yang biasa terjadi. Kerja sama dapat dilakukan antara instansi pemerintah dengan badan usaha dan juga antara lembaga swadaya masyarakat dengan perguruan tinggi. Tujuan masing-masing organisasi dan tujuan bersama dapat tercapai melalui sinergi kegiatan dengan memanfaatkan

sumber daya yang dimiliki. Salah satu contoh adalah kolaborasi antara pemerintah daerah dan perusahaan daerah dalam kasus perbankan lokal dan pemerintah daerah dalam rangka pemberdayaan pengusaha mikro di Kabupaten Merangin Provinsi Jambi (Agus, 2019). Sinergi antarlembaga dapat dipayungi oleh sebuah konsep yang disebut kemitraan. Kemitraan

adalah interaksi kerja sama di antara para pemangku kepentingan. Mereka berproses dengan membawa kepentingan masing-masing dalam mencapai tujuan bersama dan diatur dengan pengaturan kolaboratif (*collaborative governance*).

Collaborative governance adalah sebuah pengaturan yang mengatur satu atau lebih lembaga publik yang secara langsung terlibat dengan pemangku kepentingan nonpublik dalam proses pengambilan keputusan kolektif. Proses tersebut bersifat formal, berorientasi konsensus, dan musyawarah, serta bertujuan membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik (Ansell & Gash, 2008, h. 544). Berdasarkan pengertian tersebut, *collaborative governance* terjadi antara sektor publik dengan sektor swasta.

Collaborative governance dalam artikel ini terjadi dalam konteks kerja sama sektor swasta dan perguruan tinggi, yakni antara Yayasan Tahija dengan Pusat Kedokteran Tropis, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada (UGM). Yayasan Tahija adalah lembaga swadaya masyarakat yang menjalankan misi filantropi dari PT Austindo Nusantara Jaya (PT ANJ) yang salah satunya adalah membangun kemitraan untuk prakarsa di bidang kesehatan (Yayasan Tahija, 2020). Perusahaan ini bergerak di bidang produksi dan penjualan minyak kelapa sawit, inti sawit, dan hasil pangan berkelanjutan (PT Austindo Nusantara Jaya Tbk, 2016).

Kemitraan antara Yayasan Tahija dengan Pusat Kedokteran Tropis merupakan bentuk

konkret dari *collaborative governance* yang disebut dengan *public privat partnership*. Bentuk kemitraan ini memungkinkan segala dukungan dari sektor publik dan sektor swasta dapat digunakan untuk membangun komunitas. Masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab dalam pelaksanaan objek pembangunan. Pihak swasta pada umumnya menyediakan sumber daya finansial (Purwanti dalam Subarsono, 2016, h. 174). Hal ini juga terjadi dalam kemitraan antara Yayasan Tahija dengan Pusat Kedokteran Tropis UGM. Yayasan Tahija merupakan pemangku kepentingan yang memberikan sumber daya finansial dalam *Eliminate Dengue Project* Yogyakarta (EDP Yogyakarta). EDP Yogyakarta adalah proyek inovasi *wolbachia* untuk membasmi nyamuk demam berdarah dengue (DBD) yang berlokasi di Yogyakarta. Sementara itu, pelaksana proyek ini adalah tim dari Pusat Kedokteran Tropis UGM.

Menurut Yayasan Tahija, proyek ini merupakan investasi kemanusiaan dan diharapkan dapat menghasilkan dampak yang sebesar-besarnya dalam rangka pembasmian dengue sehingga menjadi wujud kontribusi Yayasan Tahija atas pemecahan masalah kesehatan secara global. Di sisi lain, proyek filantropi tersebut juga menjadi upaya untuk membangun reputasi PT ANJ. Sementara itu, Pusat Kedokteran Tropis UGM memiliki misi utama penelitian guna mempercepat kualitas kesehatan masyarakat Indonesia (Center for Tropical Medicine UGM, 2021). Dari misi dua organisasi tersebut, Yayasan Tahija dan Pusat Kedokteran Tropis UGM sama-sama memiliki komitmen pada

Tabel 1 Perbedaan Misi dan Posisi Yayasan Tahija dan Pusat Kedokteran Tropis UGM dalam EDP Yogyakarta

Lembaga	Misi dalam Bidang Kesehatan	Posisi dalam EDP Yogyakarta
Yayasan Tahija	Membangun kemitraan dalam rangka prakarsa proyek	Penyandang dana proyek
Pusat Kedokteran Tropis	Melaksanakan proyek penelitian	Pelaksana proyek

Sumber: Yayasan Tahija (2020); Center for Tropical Medicine UGM (2021); Data Primer

peningkatan kualitas kesehatan. Di sisi lain, perbedaan misi dan posisi mereka dalam EDP Yogyakarta tampak pada tabel 1.

Perbedaan dalam *collaborative governance* tersebut dapat menjadi tantangan dalam membangun landasan kemitraan terkait standar kualitas proses dan luaran dari pelaksanaan proyek. Hal ini ditemukan juga dalam hasil penelitian yang dikemukakan oleh Chakkol, Selviaridis, dan Finne (2018) tentang *collaborative governance* dalam sebuah proyek.

Pada penelitian ini, standardisasi itu dipertimbangkan oleh Yayasan Tahija dengan bertolak dari nilai-nilai organisasi yang dianut oleh lembaga ini, yaitu empati, kesetaraan, dan pluralisme. Nilai-nilai tersebut dipandang dapat membawa tim EDP Yogyakarta pada kinerja dengan integritas tinggi sehingga dapat menghasilkan kualitas proyek yang baik. Hal ini berguna dalam menjaga reputasi Yayasan Tahija sebagai organisasi yang kredibel dalam menjalankan misi filantropi. Oleh karena itu, Yayasan Tahija berkepentingan untuk mengomunikasikan nilai-nilai organisasi kepada tim EDP Yogyakarta agar dapat dijadikan landasan pelaksanaan proyek. Kriyantono dan Sa'diyah (2018, h. 181) menyatakan bahwa penentu relasi yang baik antara institusi yang berkolaborasi adalah budaya yang

dipandang sebagai suatu pengetahuan dan budaya tersebut menjadi dasar yang perlu diketahui dan dipahami oleh institusi.

Namun demikian, komunikasi antarpemangku kepentingan memerlukan persyaratan agar komunikasi dapat menjadi efektif. Berdasarkan Gandasari, Sarwoprasojo, Ginting, dan Susanto (2015, h. 89), komunikasi antarpemangku kepentingan menunjukkan adanya partisipasi dan kesetaraan berupa berbagi pendapat, saling bertanya, memberi kesepakatan, mengurangi ketegangan, ramah dan bersahabat, serta mengarah pada penajaman kesamaan dan penyatuan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi dan kesetaraan menjadi persyaratan tercapainya efektivitas komunikasi. Persyaratan ini bisa terpenuhi dengan suatu strategi. Menurut Falkheimer (2014, h. 130), strategi komunikasi berhubungan dengan urgensi untuk memelihara, mengubah atau memperkuat reputasi organisasi di antara pemangku kepentingan. Dalam konteks penelitian ini, hal tersebut terkait dengan kepentingan Yayasan Tahija untuk menjadikan nilai-nilai organisasi sebagai landasan kemitraan pada pelaksanaan EDP Yogyakarta.

Strategi komunikasi akan berhasil dengan mengedepankan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif merupakan

komunikasi yang hasilnya sesuai dengan harapan penerima pesan (Mulyana, 2019, h. 117). Selain itu, Mulyana (2019, h. 117) menambahkan bahwa terdapat faktor-faktor yang menyebabkan adanya kesamaan atau kesesuaian harapan tersebut, yaitu: agama, ras, bahasa, tingkat pendidikan, dan tingkat ekonomi. Kesamaan sebagai prinsip komunikasi yang efektif ini dapat mencapai suatu pengertian bersama antara pengirim pesan dan penerima pesan.

Bagi suatu institusi, strategi komunikasi memiliki makna yang penting (Falkheimer, 2014, h. 130-131). Pertama, strategi komunikasi digunakan organisasi karena komunikasi sendiri dapat berkontribusi untuk kesuksesan organisasi, kepercayaan, dan legitimasi yang penting bagi efisiensi organisasi. Kedua, strategi komunikasi terkait dengan urgensi untuk memelihara, mengubah, atau memperkuat reputasi organisasi di antara pemangku kepentingan. Ketiga, strategi komunikasi dimanfaatkan organisasi untuk menegakkan, meningkatkan, atau mengubah identitas organisasi di antara para karyawan dan budaya organisasi. Keempat, strategi komunikasi mendukung keterbukaan dan transparansi antara anggota organisasi, pemangku kepentingan, dan ruang publik.

Artikel ini bertujuan menjelaskan realitas strategi komunikasi nilai-nilai organisasi untuk membangun landasan kemitraan dalam *collaborative governance* antara Yayasan Tahija dan Pusat Kedokteran Tropis UGM terkait pelaksanaan EDP Yogyakarta. Peneliti mengkaji strategi

komunikasi tersebut dalam sudut pandang Yayasan Tahija karena komitmennya pada pembangunan berkelanjutan dan upaya Yayasan Tahija untuk menjadikan nilai-nilai organisasi sebagai landasan kemitraan dalam pelaksanaan Proyek EDP.

Yayasan ini memiliki komitmen mewujudkan Indonesia yang lebih baik dengan membangun kemitraan untuk prakarsa yang berkelanjutan dalam bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, pelestarian lingkungan hidup dan pelayanan sosial (Yayasan Tahija, 2020). Prakarsa yang berkelanjutan dalam bidang kesehatan seperti yang dilakukan Yayasan Tahija dalam EDP Yogyakarta merupakan proyek inovasi *wolbachia* yang dikenal ramah lingkungan dan dipercaya dapat menurunkan kasus demam berdarah dengue (DBD) (Yayasan Tahija, 2018). Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Rosana (2018, h. 149) bahwa perencanaan dan pelaksanaan proyek pembangunan berkelanjutan perlu memperhatikan strategi pembangunan yang sadar akan permasalahan lingkungan hidup dengan dampak ekologi sekecil mungkin.

Selain itu, dengan nilai empati, Yayasan Tahija memiliki kapasitas untuk memahami pengalaman dan aspirasi seseorang atau sekelompok orang sehingga dapat menempatkan diri pada posisi pihak lain. Kesetaraan mengacu pada keinginan memberi kesempatan yang sama pada orang atau organisasi untuk memperbaiki kesejahteraan dengan tidak membedakan latar belakang etnik, agama, gender, dan status sosial. Nilai ini menjadi landasan

Yayasan Tahija dalam bermitra untuk mengerjakan sesuatu yang belum menjadi perhatian masyarakat dan organisasi penyandang dana pada umumnya. Sementara itu, pluralisme merupakan semangat untuk menghargai keberagaman dalam budaya dan sumber daya alam (Yayasan Tahija, 2020).

METODE

Kajian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Studi kasus adalah strategi penelitian yang memungkinkan peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu (Creswell & Creswell, 2018, h. 51). Selain itu, studi kasus digunakan untuk mencari kedalaman penjelasan atas kasus yang diteliti dengan keunikan dalam hal konteks alamiah, sejarah, lingkungan fisik, ekonomi, sosial, dan estetika. Studi kasus juga dibatasi oleh waktu. Yin (dalam Denzin & Lincoln, 2018, h. 602) menambahkan bahwa studi kasus merupakan penelitian empiris yang menyelidiki fenomena dalam kehidupan nyata dengan menggunakan multisumber.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan data primer. Pemilihan informan berdasarkan masukan dari Yayasan Tahija atas topik penelitian. Berdasarkan hal tersebut, wawancara dilakukan kepada para aktor yang berperan sebagai *values champion* yang berada di lokasi proyek kolaborasi dan *values guardian* yang berfungsi untuk meyakinkan bahwa *core values* telah dijalankan. *Values champion*

diposisikan sebagai informan 1. *Values champion* ini menjadi *role model* dalam menumbuhkembangkan nilai-nilai hakiki. Selain itu, peneliti melakukan wawancara dengan informan 2 yang berperan sebagai orang yang membantu *values champion* secara teknis di lapangan. Pada penelitian ini, *values guardian* ditetapkan sebagai informan 3. Sementara itu, data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari *annual report* Yayasan Tahija.

Penelitian ini termasuk desain kasus tunggal holistik karena peneliti berfokus pada satu kasus dan satu unit analisis. Kasus yang dimaksud adalah *collaborative governance* antara Yayasan Tahija dan Pusat Kedokteran Tropis UGM dalam EDP Yogyakarta. Sementara itu, unit analisisnya adalah Yayasan Tahija.

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengembangkan sistem *coding*. *Coding* diperoleh dari data primer maupun data sekunder. Daftar kata-kata yang diperoleh menjadi kata kunci untuk dikonseptualisasikan dalam kategori tertentu. Creswell dan Creswell (2018, h. 269) mengemukakan bahwa konseptualisasi dalam kategori akan memunculkan tema dan deskripsi yang selanjutnya diinterpretasikan.

HASIL

Hasil penelitian dipaparkan dalam dua bagian: (1) proses dan elemen-elemen komunikasi, dan (2) bentuk-bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi Yayasan Tahija sebagai landasan kemitraan. Landasan ini merupakan *collaborative*

governance pelaksanaan kegiatan *Eliminate Dengue Project* (EDP) Yogyakarta.

Proses dan Elemen-Elemen Komunikasi

Proses komunikasi nilai-nilai organisasi diawali dengan mengidentifikasi mitra kolaborasi. Yayasan Tahija menemukan perbedaan dengan tim EDP Yogyakarta dari Pusat Kedokteran Tropis UGM. Yayasan Tahija meyakini bahwa perbedaan menyebabkan terkendalanya pemahaman bersama dan rasa saling percaya dalam bermitra. Sebagaimana yang disampaikan oleh Yayasan Tahija, membangun pemahaman dan saling percaya dengan mitra kolaborasi merupakan tantangan yang mengharuskan adanya strategi dalam aspek nonteknis.

Yayasan menyebutkan adanya kebutuhan ekstra guna menggalang rasa saling percaya sebagai fondasi kegiatan (Yayasan Tahija, 2018). Ada ibarat bahwa kerja sama dalam kemitraan seperti “menikahkan pasangan pengantin dari latar belakang berbeda”. Masing-masing pemangku kepentingan saling beradaptasi satu sama lain. Adaptasi itu mulai dari penyesuaian cara mengelola sumber daya manusia hingga pengelolaan anggaran. Selain itu, keluaran dari kesamaan yang terbangun adalah terdapatnya *chemistry* di antara para pemangku kepentingan sehingga pada gilirannya menghasilkan kolaborasi yang berkelanjutan. Kolaborasi ini mensyaratkan para pemangku kepentingan menjadi satu entitas yang tidak dapat dipisahkan dan harus berkolaborasi dalam pola saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama.

Yayasan Tahija selalu berupaya mendapatkan mitra kolaborasi yang cocok dalam melaksanakan misi filantropi, seperti yang disampaikan oleh informan penelitian, yaitu bahwa Yayasan Tahija akan berkolaborasi dengan mitra yang memiliki kecocokan dengan yayasan ini.

Makanya Yayasan Tahija itu selalu berkolaborasi dengan partner yang kami sudah ada *chemistry*, nah ini yang menarik. *Chemistry* itu harus tumbuh, kalau *ngga*, *ngga* mulai, Ibu. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Kecocokan itu akan membawa pada kerja sama yang saling melengkapi sehingga akan berkelanjutan dalam mencapai tujuan bersama. Syaratnya adalah terdapatnya *chemistry* (kecocokan) antara pemangku kepentingan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh informan penelitian.

Contohnya juga kita bisa mengumpulkan orang-orang pandai dalam satu tim itu kalau *ngga* ada *chemistry* itu bisa pecah, karena kita sistemnya berkolaborasi yang *sustain* itu jadi harus saling melengkapi. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Yayasan Tahija dan mitra pada EDP Yogyakarta berbeda dalam hal latar belakang keberadaan dan orientasi. Yayasan Tahija merupakan organisasi nirlaba yang menjadi wahana filantropi PT ANJ dan berkedudukan di Jakarta. Sementara itu, tim EDP Yogyakarta berasal dari organisasi akademik, yaitu Pusat Kedokteran Tropis UGM yang berada di lingkungan masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Selain itu, Yayasan Tahija menjadi

organisasi yang memberikan dukungan finansial, manajemen, dan logistik, serta merupakan pemrakarsa proyek, sedangkan tim EDP Yogyakarta adalah pelaksana proyek penelitian.

Setelah memahami perbedaan, langkah selanjutnya menentukan komunikasi nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme diyakini dapat membawa tim menjalankan proyek dengan integritas tinggi. Dampak yang diharapkan adalah kualitas proyek yang baik, yaitu bermanfaat untuk memberi kontribusi pada masalah kesehatan dunia, seperti yang disampaikan oleh informan, yaitu bahwa hasil penelitian akan menjadi sumbangan bagi dunia di bidang kesehatan.

WHO menunggu kita, Indonesia, Jogja, untuk membuktikan kalau ini benar. Jadi dengan kata lain, kita ini sedang mencanangkan *history* bagian dari sejarah. Sejarah dunia yang kita harapkan dengan doa restu dan dukungan semua pihak, jadi kira-kira seperti itu. Kami percaya bahwa jalannya juga pasti cukup panjang. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme itu menurut Yayasan Tahija akan menjadi semacam keunikan yang memberi warna tersendiri bagi pelaksanaan EDP Yogyakarta. Empati merupakan jendela atau jembatan untuk secara objektif memahami tantangan yang ada di masyarakat sehingga dapat diberikan cara penyelesaiannya. Yayasan Tahija memilih kasus demam berdarah sebagai objek studi karena sifatnya yang lintas strata sosial,

baik kaya maupun miskin, bisa terkena penyakit tersebut. Kesetaraan mengacu pada kesamaan cita-cita antara Yayasan Tahija dengan tim EDP Yogyakarta, yaitu orientasi yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Sementara itu, pluralisme adalah keinginan untuk melakukan konservasi, meliputi perlindungan, pengawetan, dan pemanfaatan secara berkelanjutan (Yayasan Tahija, 2016).

Selain itu, pengertian dari masing-masing nilai organisasi tersebut juga diperoleh dari wawancara dengan informan penelitian. *Equality* (kesetaraan) adalah kesamaan. Empati berarti bela rasa, sedangkan pluralisme adalah keberagaman budaya dan sumber daya alam. Menurut informan, keberagaman itu sama dengan keunikan, yaitu memilih sesuatu yang tidak populer.

Kita selalu mencoba untuk memilih sesuatu yang tidak populer. Orang yang bisanya tidak melihat *tapi* sebenarnya itu cukup besar. Contohnya sekarang itu demam berdarah. Kalau kita misalnya bicara soal penyakit tropis itu malaria itu disebut *sexy*. *Tapi* kita memilih DBD karena DBD ini cukup bahaya dan masyarakat sudah *hopeless* makanya kita maju. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Langkah pertama yang dilakukan Yayasan Tahija adalah dengan membuka kantor di Yogyakarta sebagai wujud visualisasi kehadiran lembaga ini di Yogyakarta.

Karena Yayasan Tahija itu sendiri alangkah baiknya kalau kita menunjukkan kita hadir. Keberadaan itu, menurut saya, lebih dari *sekedarnya* melaksanakan aktivitas *tapi* itu juga ada. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Langkah kedua adalah dengan mengadopsi budaya lokal untuk melengkapi visualisasi kehadiran di Yogyakarta. Wujud adopsi budaya lokal dalam konteks ini adalah ketika memberi ornamen kantor dengan memasang gambar batik di kantor Yayasan Tahija di Yogyakarta. Simbolisasi ini ada di kantor yayasan sebagai tempat interaksi para pemangku kepentingan.

Tapi terus kita melihat bahwa kehadiran kita harus terlihat supaya masyarakat harus yakin bahwa penelitian ini tidak main-main, dan makanya timbul ide buat gedung yayasan, dan ketika mencoba memvisualisasikan kehadiran kita, itu saya langsung terpikir dengan budaya lokal, harus ikut dengan budaya lokal di sini. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 2 Juni 2018)

Motif batik yang dipilih adalah parang. Batik parang menggambarkan sesuatu yang bersifat *sustain*. Harapannya yayasan akan *sustainable* dalam memberikan kontribusi bagi masyarakat Yogyakarta.

Elemen-elemen komunikasi nilai-nilai organisasi yang menjadi fokus adalah komunikator dan media. Yayasan Tahija menjadikan beberapa aktor internal sebagai komunikator nilai-nilai kepada mitra. Di Yayasan Tahija para aktor ini disebut sebagai *values guardian* dan *values champion*. *Values guardian* terdiri dari orang-orang kunci di organisasi, sedangkan *values champion* adalah orang-orang yang berada di lokasi proyek. Menurut informan, *values guardian* dan *values champion* merupakan penjaga nilai-nilai organisasi.

Kita itu punya yang namanya *values guardian* dan *values champion*. Itu salah satunya itu adalah Pak George.

Dia sebagai *values guardian*. Jadi dia yang meyakinkan kita benar-benar maju dengan *core values* kita. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Sesuai dengan kebijakan perusahaan, di setiap lokasi proyek selalu ada *values champion*.

Values champion itu kita bagi di semua lokasi. Jadi kita ada perusahaan namanya ANJ. Itu beroperasi di Kalimantan, Sumatra dan Papua. Di setiap lokasi itu minimal harus ada satu atau dua *values champion*. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Values champion bertanggung jawab untuk menumbuhkembangkan nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme di setiap lokasi proyek.

Values champion itu adalah orang-orang yang kita pilih dan bisa menjadi *champion*. Jadi tempat bertanya dan membantu dan bisa menumbuhkembangkan nilai-nilai hakiki. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Selain itu, *values champion* yang dipilih perlu memiliki kualifikasi yang tidak berdasarkan pangkat, memiliki kualitas keimanan, serta kesadaran dalam mengenalkan nilai.

Untuk *values champion* karena itu unsur spiritual kita tidak melihat pangkat, betapa pun sudah diseleksi dengan cara yang sebaik mungkin, tetapi karena kualifikasi keimanan itu tidak mudah, kita juga tidak ada basa-basi untuk minta dia turun. *Value* itu kan bukan soal nilai, tetapi soal kesadaran. (Informan 3, *values guardian*, wawancara, 19 Juni 2017)

Sementara itu, media komunikasi nilai-nilai organisasi yang digunakan dalam forum peningkatan kualitas adalah *quality workshop* dan *values workshop*. Melalui *workshop*, tim EDP Yogyakarta diundang untuk diajak berdiskusi tentang nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme. Mereka menggali landasan dengan mengkaji kasus-kasus, *sharing*, dan menyampaikan pendapat.

Informan penelitian menyampaikan bahwa *workshop* dalam sudut pandang Yayasan Tahija merupakan bentuk *nguri-uri* (menjaga) nilai-nilai organisasi. Bentuk menjaga nilai-nilai organisasi tersebut selalu ditumbuhkembangkan dalam setiap kegiatan filantropi Yayasan Tahija. Media *workshop* merupakan istilah teknis yang intinya adalah memungkinkan adanya interaksi di antara pemangku kepentingan untuk membahas nilai-nilai organisasi.

Kemudian kita juga ada yang menarik, ada yang kita namakan sebagai *nguri-uri values*. Jadi kita punya *values*. Itu yang selalu kita coba untuk tumbuh kembangkan di dalam setiap kegiatan, dan setiap kali itu kita selalu adakan *workshop*. *Workshop* itu hanya istilah teknis kita untuk kita ketemu di situ kita membahas tentang *values*. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Informan menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi disampaikan kepada mitra kolaborasi melalui media *workshop*.

Bahkan kita melakukan *values offer* untuk semua staf EDP. Kita kumpulkan, di situ kita menggali, yah menggali diskusi untuk melihat apakah keseharian kita untuk menjernihkan nilai-nilai hakiki. Jadi barangkali kalau

tertarik *monggo* bisa digali. Jadi itu yang memberi warna pada penelitian EDP. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Keterlibatan Yayasan Tahija dalam mendukung berjalannya proyek tampak signifikan dengan adanya *collaborative governance* berupa nilai-nilai organisasi sebagai landasan pelaksanaan EDP Yogyakarta sehingga mencapai hasil proyek yang berkualitas.

Kalau kita kaitkan lagi dengan yayasan itu memang karena kita berkegiatan itu *quality improvement* itu harus menjadi nuansa keseharian. Jadi kita harus *keep improving*. Jadi nilai-nilai hakiki selalu kita masukkan di situ. Makanya yayasan ini juga terlibat cukup banyak dalam penelitian EDP dalam *men-support*. Jadi contohnya itu kita melakukan yang namanya *quality workshop*, *value workshop*. Itu terutama untuk yang pegawai baru itu kita kenalkan dengan nilai-nilai hakiki yayasan. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 2 Juni 2017)

Penataan ruang *workshop* juga memperhatikan isi komunikasi yang disampaikan dalam rangka internalisasi nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme bagi para aktor EDP Yogyakarta.

Meja itu sengaja kita bikin modular dan itu ringan sekali karena memang itu prinsipnya untuk *being innovative*. Jadi kalau misalnya kita mau bikin *kayak board room* itu kita atur, gampang. Kalau mau bikin lingkaran ya kita bikin lingkaran. Kalau *nggak* butuh, *keluarin*. Kalau mau di-*split* masing-masing juga bisa. Nah itu ingin kita tunjukkan bahwa ini adalah suatu perwujudan nilai-nilai kita. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 2 Juni 2017)

Informan penelitian menekankan bahwa kantor Yayasan Tahija di Yogyakarta akan menjadi wahana bagi mitra untuk melibatkan diri sebagai bagian dari organisasi yang memberikan dukungan terlaksananya proyek penelitian pencegahan demam berdarah (EDP Yogyakarta).

Akhirnya kita berinisiatif kantor ini juga bisa sebagai tempat di mana kawan-kawan yang tidak setiap hari berinteraksi dengan Yayasan Tahija itu tetap merasakan *part of the big organisation*. Itu kemarin kita desain visi-misi kita pasang, gambar-gambar kita pasang, supaya ketika kawan-kawan datang itu, mereka bisa langsung berinteraksi dengan yayasan yang mendanai penelitian yang saya masuk di situ sehingga mereka bisa lebih merasa *sense of belonging*-nya. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 2 Juni 2017)

Nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme dikembangkan oleh keluarga Tahija, *owner* PT ANJ. Nilai-nilai organisasi tersebut diyakini keluarga Tahija dalam menjalankan kebijakan bisnis maupun kebijakan filantropi. Dengan kata lain, nilai-nilai tersebut harus menjadi landasan dalam setiap kegiatan.

Nah ini selalu kita ingatkan bahwa tiga *value* ini adalah yang diyakini oleh keluarga, entah dalam menjalankan kebijakan bisnisnya maupun kebijakan filantropi, ini selalu dipakai. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 23 Desember 2016)

Selain itu, nilai-nilai organisasi juga disosialisasikan kepada setiap pegawai baru dan mitra kolaborasi. Internalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan

dilakukan dengan melakukan rapat rutin, *retret*, dan *gathering*.

Yah ini *core values*-nya. Jadi di perusahaan itu juga sama, ... setiap ada pegawai yang baru itu kita selalu adakan namanya sesi khusus, nah kita juga sama di EDP. (Informan 1, *values champion*, wawancara, 19 Juni 2017)

Ada *meeting* reguler, *retret* karyawan, di sana lalu Yayasan Tahija memberikan paparan, ada *sharing* saling memberikan pengalaman selama 3-4 bulan. Kalau staf yang lain ada juga bentuknya *gathering*. (Informan 2, *values champion*, wawancara, 13 Juli 2017).

Bentuk-Bentuk Penerimaan Nilai-Nilai Organisasi

Bentuk-bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi Yayasan Tahija oleh mitra dalam EDP Yogyakarta meliputi (1) penentuan objek penelitian, (2) kemampuan empati tim, dan (3) kesediaan tim untuk menyesuaikan dengan waktu masyarakat. Bentuk pertama adalah penentuan objek penelitian. Sebagai salah satu penyakit tropis, isu demam berdarah dengue (DBD) kurang menarik untuk dipilih dibandingkan dengan isu malaria. Namun demikian, dengan pertimbangan pluralisme, DBD dipilih guna memperkaya keberagaman penelitian tentang penyakit tropis di Indonesia.

Warna lain dari keberagaman objek penelitian itu juga tampak dari signifikansi hasil penelitian, yaitu menjadi solusi bagi masalah yang jarang diperhatikan oleh masyarakat. Hal lain yang menunjukkan keunikan adalah metode baru untuk mencegah DBD, yaitu dengan metode *wolbachia*. Metode ini melengkapi metode yang sudah ada. Dengan kata lain, metode ini menjadi solusi alternatif yang

diproyeksikan lebih unggul, yaitu efektif dan ramah lingkungan. *Wolbachia* merupakan pendekatan baru dengan prinsip pengendalian hayati menggunakan bakteri *wolbachia* (Yayasan Tahija, 2011). Pendekatan baru ini dikontribusikan bagi Indonesia untuk menjadi solusi terkait isu kesehatan. Sementara itu, informan menganalogikan metode *wolbachia* dengan vaksinasi.

Bentuk lain dari penerimaan nilai pluralisme adalah dalam mengemas pesan kampanye. Kampanye dilaksanakan dengan menggunakan simbol-simbol budaya Jawa khas Yogyakarta. Sebagai contoh adalah dalam sosialisasi *wolbachia* kepada masyarakat Yogyakarta. Tim memakai pesan verbal *Wolly Mubeng Jogja* (WMJ). Secara nonverbal, mereka melakukan kampanye dengan bersepeda keliling Jogja ke kelompok-kelompok masyarakat yang memiliki inisiatif atas isu lingkungan dan kebencanaan. Kelompok-kelompok itu adalah Kampung Hijau Gambiran; WALHI Kotagede; POKMAIR Kadipaten, JARI POLAH Bunga Lestari Gowongan, Kelompok Garuk Sampah, Sekolah Alam Anak Pinggir Kali Gadjah Wong Muja Muju, Kampung Cyber Patehan, Code-X Kampung Keparakan, dan Kelompok Seni Tari Nitya Laksita Didik Nini Thowok Kampung Kricak (Yayasan Tahija, 2016). Dengan demikian, tampak bahwa kelompok masyarakat yang dikunjungi WMJ beragam.

Bentuk kedua adalah kemampuan empati dari tim terhadap sikap warga. Contohnya adalah ketika ada penolakan dari beberapa anggota masyarakat agar

tidak melepaskan nyamuk di dekat rumah mereka, tim menghormati keinginan tersebut dan tidak memaksa warga berpartisipasi. Empati ditunjukkan pula oleh tim dalam menyusun materi komunikasi. Tim EDP Yogyakarta membuat berbagai macam materi komunikasi sesuai dengan pemangku kepentingan yang berbeda.

Sementara itu, bentuk penerimaan terkait nilai kesetaraan adalah kesediaan tim untuk menyesuaikan kegiatan penyuluhan dengan waktu warga. Tim juga terbuka dalam mendengarkan masalah dan menerima masukan warga berkaitan dengan EDP Yogyakarta (Yayasan Tahija, 2016).

PEMBAHASAN

Kolaborasi antara Yayasan Tahija dengan tim dari Kedokteran Tropis UGM dalam *Eliminate Dengue Project* (EDP) Yogyakarta dapat dipahami sebagai bentuk sinergi antarlembaga yang dipayungi oleh konsep kemitraan. Bagi suatu institusi, kolaborasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Kolaborasi dapat dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan yang relevan dengan visi dan misi organisasi. Kolaborasi dengan mitra menjadi upaya untuk mengembangkan kerja sama serta mengatasi kompleksitas sistem dalam suatu organisasi. Kolaborasi juga dapat dipahami sebagai suatu komitmen untuk bekerja sama dengan dua atau lebih mitra. Kerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang kompetitif serta keuntungan secara operasional melalui semangat akan kepercayaan dan keterbukaan (Chakkol dkk., 2018, h. 997).

Dalam konteks pelaksanaan EDP Yogyakarta, Yayasan Tahija dan Pusat Kedokteran Tropis UGM adalah pihak-pihak yang bermitra dan bersinergi memberikan sumber daya yang dimiliki masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan itu adalah memberikan kontribusi terhadap solusi masalah kesehatan yang ramah lingkungan melalui inovasi *wolbachia* sebagai pencegah berkembangnya demam berdarah dengue.

Berdasarkan perspektif Yayasan Tahija, prinsip kolaborasi dengan institusi lain dapat dilakukan guna menerapkan tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* (CSR) (Murray, Haynes, & Hudson, 2010, h. 161). Meskipun Yayasan Tahija tidak menyebut EDP Yogyakarta sebagai bentuk CSR, informan menyampaikan bahwa ada kecenderungan menyebutnya sebagai bentuk filantropi. Jadi, orientasi sosial Tahija sebagai perusahaan adalah filantropi, bukan CSR. Menurutnya, CSR arahnya lebih ke bisnis, sedangkan filantropi yang dilakukan lebih mengarah pada sisi kemanusiaan. Sesuatu yang dilakukan oleh Yayasan Tahija harus lebih dari sekadar bentuk *charity*, sesuatu yang bersifat *sustain* atau berkelanjutan, dan harus membawa perubahan. Dengan kata lain, Yayasan Tahija memiliki posisi yang kuat karena memberikan dukungan finansial, manajemen, dan logistik. Terkait hal tersebut, institusi bisnis merupakan pihak yang lebih kuat (Murray dkk., 2010, h. 165).

Yayasan Tahija memiliki kepentingan untuk menjaga reputasi dalam misi filantropinya di bidang kesehatan. Kotler

dan Lee (2005, h. 144) menyebutkan bahwa *corporate filantrophy* merupakan bentuk kontribusi langsung perusahaan kepada masyarakat yang berupa bantuan tunai, donasi, dan kegiatan pelayanan lainnya. Dari sisi Yayasan Tahija, reputasi yayasan dan PT ANJ akan terjaga jika kemitraan dalam melaksanakan misi EDP Yogyakarta berlandaskan nilai-nilai organisasinya. Sementara itu, *collaborative governance* sebagai sebuah pengaturan merujuk pada cara mengatur dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, musyawarah, dan bertujuan membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik (Ansell & Gash, 2008, h. 544).

Berdasarkan hasil penelitian, *collaborative governance* terjadi dalam rangka memberikan dukungan manajemen atas pelaksanaan EDP Yogyakarta. Hal ini termasuk dalam komunikasi nilai-nilai organisasi kepada mitra kolaborasi. Yayasan Tahija tampak meyakini bahwa hal mendasar bagi suatu organisasi dalam berkolaborasi adalah penciptaan dan pemaknaan nilai. Nilai ini yang akhirnya dapat menjadi landasan guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Pada dasarnya, organisasi memiliki nilai organisasi yang berbeda-beda. Nilai-nilai organisasi menjadi inti dari budaya organisasi yang terdiri atas pola dasar asumsi, nilai, keyakinan bersama yang melandasi cara berpikir mengenai sesuatu, dan bertindak atas masalah dan peluang yang dihadapi organisasi (Amah

& Ahiauzu, 2014, h. 696). Berdasarkan pengertian tersebut tampak bahwa nilai-nilai organisasi menjadi petunjuk serta arahan bagi suatu organisasi dalam pelbagai macam situasi. Menurut Brummette & Zoch (2016, h. 313), nilai dapat menjadi tujuan *trans-situational* yang diharapkan menjadi suatu prinsip panduan individu atau entitas sosial lainnya. Bagi organisasi, nilai organisasi dapat berimplikasi pada persepsi konstituen eksternal.

Nilai-nilai organisasi dapat berupa pernyataan nilai yang merepresentasikan organisasi tersebut. Pernyataan nilai sendiri menjadi panduan bagi internal organisasi untuk menentukan keputusan serta memengaruhi persepsi pemangku kepentingan eksternal (Allison, 2019, h. 666). Oleh karena itu, pernyataan atas nilai-nilai organisasi ini sendiri berimplikasi pada efektivitas komunikasi baik komunikasi internal maupun komunikasi eksternal.

Komunikasi nilai-nilai organisasi tersebut dari sisi Yayasan Tahija dapat dikemukakan sebagai komunikasi eksternal. Dalam ruang lingkup komunikasi organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal (Hardjana, 2016, h. 55). Aspek yang menjadi pembeda komunikasi tersebut adalah penerima pesannya. Hardjana (2016, h. 55) menjelaskan bahwa berdasarkan perspektif sistem, pesan komunikasi organisasi dapat ditinjau dari internal dan eksternal. Interaksi yang terjadi dengan eksternal organisasi mencakup organisasi itu sendiri dan lingkungan. Komunikasi eksternal

merupakan komunikasi yang berlangsung melalui pejabat yang berwenang atas nama organisasi dengan pihak luar organisasi dengan kepentingan tertentu.

Komunikasi eksternal Yayasan Tahija dalam konteks penyampaian nilai-nilai organisasi pada EDP Yogyakarta dilakukan oleh *values guardian* dan *values champion* yang berada di Yogyakarta sebagai lokasi proyek. Mereka menyampaikan nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme. Pembina yayasan termasuk ke dalam *values guardian* yang memiliki kewenangan menyampaikan nilai-nilai organisasi kepada pihak eksternal. Demikian pula direktur eksekutif yang berada di Yogyakarta sebagai *values champion* memiliki kewenangan dalam menyampaikan nilai-nilai organisasi. *Values guardian* adalah aktor yang menjaga nilai-nilai organisasi. Aktor ini menjadi representasi organisasi, sedangkan *values champion* yang berada di lokasi proyek menjadi *role model* organisasi. Komunikasi eksternal menjadi perhatian khusus bagi pimpinan organisasi karena kompleksitas persaingan dan perubahan lingkungan, contohnya teknologi, perburuhan, dan pelestarian lingkungan hidup sehingga membutuhkan perencanaan jangka panjang (Hardjana, 2016, h. 55). Sebagai lembaga nonprofit, Yayasan Tahija lebih mengedepankan isu perubahan kondisi lingkungan secara lebih baik lagi. Hal ini tercermin dari produk kolaborasi yang dihasilkan dengan mitra, yaitu metode *wolbachia* yang merupakan salah satu solusi atas tingginya angka demam berdarah di Yogyakarta.

Strategi komunikasi yang tepat dibutuhkan oleh organisasi untuk berhubungan dengan pihak luar organisasi demi tercapainya *mutual understanding*. Relasi yang baik antara organisasi dengan pihak luar atau *stakeholders* diwujudkan dengan memahami dan melibatkan mereka dalam setiap aktivitas dan pengambilan keputusan (D'Urso, 2018, h. 291-292). Strategi menjadi bagian yang penting bagi suatu institusi. Lynch (dalam Ganiem & Kurnia, 2019, h. 41) menjelaskan bahwa strategi menjadi rencana guna mengintegrasikan tujuan utama dan kebijakan institusi dengan serangkaian tindakan dalam suatu pernyataan yang mengikat. Strategi bersinggungan dengan prinsip umum guna mencapai misi yang ditetapkan perusahaan, dan cara perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

Menurut Arifin (dalam Suryadi, 2018, h. 5), strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen untuk mencapai tujuan. Yayasan Tahija menempatkan nilai-nilai organisasi sebagai hal yang selalu dikomunikasikan lewat berbagai aktivitas. Yayasan Tahija memilih aktor-aktor kunci, memilih pesan yang lekat dengan budaya Jawa, serta media-media yang relevan dengan mitra dan publik. Hal ini bertujuan supaya nilai-nilai organisasi menjadi landasan kolaborasi dalam setiap aktivitas. Strategi komunikasi sering digunakan di berbagai bidang serta aktor dalam konteks sosial, seperti institusi bisnis dan korporasi, masyarakat sipil dan lembaga swadaya masyarakat, politik dan pemilu, diplomasi dan pemerintahan, kesehatan dan otoritas

publik, hiburan dan selebritas, keamanan dan militer (Zerfass, Verčič, Nothhaft, & Werder, 2018, h. 491).

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Yayasan Tahija dalam komunikasi nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme dapat dikatakan sebagai sebuah strategi untuk mencapai efektivitas komunikasi. Efektivitas itu tampak dari wujud penerimaan mitra kerja sama atas nilai-nilai organisasi tersebut dalam melaksanakan EDP Yogyakarta. Keberadaan kantor Yayasan Tahija di Yogyakarta dan upaya adopsi budaya lokal menunjukkan adanya identifikasi yayasan dengan mitra kolaborasinya.

Dari sudut pandang komunikasi, komunikasi efektif adalah jika syarat adanya kesamaan antara sumber dan penerima pesan terpenuhi. Salah satu prinsip komunikasi menyatakan bahwa makin mirip latar belakang sosial-budaya makin efektif komunikasi (Mulyana, 2019, h. 117). Dalam konteks penelitian ini, Yayasan Tahija menggunakan strategi membangun kesamaan menuju komunikasi nilai-nilai organisasi yang efektif.

Elemen-elemen komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan nilai-nilai organisasi dapat dijelaskan sebagai bentuk manajemen komunikasi. Pemilihan aktor yang terdiri dari *values champion* dan *values guardian* sebagai komunikator merupakan keputusan yang strategis. Demikian pula dengan media komunikasi yang digunakan. Forum *quality workshop* dan *value workshop* dirancang untuk peningkatan kualitas sumber daya yang melaksanakan EDP Yogyakarta. Pengkajian kasus-kasus,

sharing, dan penyampaian pendapat dalam aktivitas *workshop* menjadi bentuk keterlibatan *stakeholders* di dalam aktivitas penyampaian nilai-nilai organisasi.

Penentuan langkah-langkah membangun kesamaan dan elemen-elemen komunikasi menunjukkan bahwa Yayasan Tahija memandang penting sebuah strategi dan manajemen komunikasi. Hal ini sesuai dengan hal yang dikemukakan Lynch (dalam Ganiem & Kurnia, 2019, h. 41) bahwa langkah-langkah yang ditempuh oleh Yayasan Tahija menjadi kebijakan lembaga agar terintegrasi dengan tujuan utama, yakni menjadikan nilai-nilai organisasi sebagai landasan kemitraan. Strategi membangun kesamaan pada akhirnya berhasil menjadikan nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme sebagai landasan kegiatan EDP Yogyakarta. Strategi yang digunakan oleh Yayasan Tahija dapat menjaga reputasi organisasi di mata mitra kolaborasi. Hal ini menampakkan adanya keseriusan dari Yayasan Tahija dalam menjaga nilai-nilai organisasi. Informan penelitian juga menekankan informasi adanya keseriusan dengan nilai-nilai inti, bahkan ada *governance* atau pengaturan tersendiri dalam organisasi untuk melakukan manajemen nilai-nilai empati, kesetaraan, dan pluralisme.

Strategi komunikasi Yayasan Tahija dalam menyampaikan nilai-nilai organisasi kepada mitra makin memperkuat identitas lembaga ini dalam kemitraannya dengan Pusat Kedokteran Tropis UGM. Keberadaan kantor yang berada di Yogyakarta memungkinkan mitra berinteraksi dengan yayasan pemberi

dukungan dana, manajemen, dan logistik sehingga kemungkinan transparansi informasi dalam rangka EDP Yogyakarta dapat terwujud.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, strategi komunikasi nilai-nilai organisasi bertujuan untuk mewujudkan nilai-nilai sebagai landasan kemitraan. Yayasan Tahija berperan sebagai lembaga yang memberikan dukungan finansial, logistik, dan manajemen. Peran tersebut menjadikan Yayasan Tahija memiliki posisi kuat untuk memberikan landasan kemitraan guna menjaga reputasi dalam misi filantropinya. Landasan kemitraan tersebut merupakan bentuk *collaborative governance*. Strategi komunikasi diwujudkan dalam bentuk kehadiran kantor Yayasan Tahija di Yogyakarta serta melakukan adopsi budaya lokal Yogyakarta. Strategi tersebut merupakan upaya membangun kesamaan atau identifikasi Yayasan Tahija terhadap mitra kolaborasi guna mencapai efektivitas komunikasi nilai-nilai organisasi.

Bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi oleh mitra berupa penentuan objek penelitian serta pengemasan pesan kampanye yang menunjukkan nilai pluralisme. Nilai empati diwujudkan dengan kemampuan tim untuk tidak memaksakan partisipasi masyarakat. Nilai kesetaraan terwujud dalam bentuk kesediaan tim untuk menyesuaikan waktu masyarakat ketika memperkenalkan metode *wolbachia*.

Strategi komunikasi diikuti dengan manajemen komunikasi, yaitu dengan

menentukan komunikator dari orang-orang kunci di Yayasan Tahija yang disebut sebagai *values guardian* dan *values champion*. Selain itu, Yayasan Tahija menentukan media komunikasi berupa *workshop quality improvement* dan *values improvement*. Media ini memungkinkan adanya interaksi dengan orang-orang kunci tersebut untuk melakukan diskusi, *sharing*, dan mengkaji kasus-kasus yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus, A. (2019). *Model pemberdayaan pengusaha mikro melalui sinergi tanggung jawab sosial perbankan lokal dan pemerintah daerah*. Disertasi. Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia.
- Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666–689.
- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2014). Shared values and organizational effectiveness: A study of the Nigerian banking industry. *Journal of Management Development*, 33(7), 694–708.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Brummette, J., & Zoch, L. M. (2016). How stakeholders' personal values influence their value expectations for legitimate organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 309–321.
- Center for Tropical Medicine UGM. (2021). *About our research*. <<https://centertropmed-ugm.org/about-our-research/>>
- Chakkol, M., Selviaridis, K., & Finne, M. (2018). The governance of collaboration in complex projects. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(4), 997–1019.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- D'Urso, S. C. (2018). Towards the final frontier: Using strategic communication activities to engage the latent public as a key stakeholder in a corporate mission. *International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 288–307.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124–133.
- Gandasari, D., Sarwoprasojo, S., Ginting, B., & Susanto, D. (2015). Proses kolaboratif antar pemangku kepentingan pada konsorsium anggrek berbasis komunikasi. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 31(1), 81–91.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi korporat: Konteks teoritis dan praktis*. Jakarta, Indonesia: Prenadamedia Group.
- Hardjana, A. (2016). *Komunikasi organisasi: Strategi dan kompetensi*. Jakarta, Indonesia: PT Kompas Media Nusantara.
- Kotler, P., & Lee. N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kriyantono, R., & Sa'diyah, H. (2018). Kearifan lokal dan strategi komunikasi public relations di BUMN dan perusahaan swasta. *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 15(2), 171–188.
- Mulyana, D. (2019). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Murray, A., Haynes, K., & Hudson, L. J. (2010). Collaborating to achieve corporate social responsibility and sustainability? Possibilities and problems. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2), 161–177.

- PT Austindo Nusantara Jaya Tbk. (2016). *Our profile*. <<https://anj-group.com/en/our-profile>>
- Rosana, M. (2018). Kebijakan pembangunan berkelanjutan yang berwawasan lingkungan di Indonesia. *Jurnal KELOLA: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(1), 148–163.
- Subarsono, A. (2016). *Kebijakan publik dalam pemerintahan kolaboratif: Isu-isu kontemporer*. Yogyakarta, Indonesia: Gava Media.
- Suryadi, E. (2018). *Strategi komunikasi: Sebuah analisis teori dan praktis di era global*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Yayasan Tahija. (2011). *Annual report 2011: The legacy*. <<https://tahija.or.id/myreports-item/annual-report-2011>>
- (2016). *Annual report 2016: Scaling up the EDP wolbachia release in Yogyakarta*. <<https://tahija.or.id/myreports-item/annual-report-2016>>
- (2018). *Annual report 2018: Building credible evidence: A pathway to integrity*. <<https://tahija.or.id/myreports-item/annual-report-2018#1562604307908-9c0b1a70-be23>>
- (2020). *Annual report 2020: Turning research into impact*. <<https://tahija.or.id/myreports-item/annual-report-2020>>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.

