BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

a. Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah hal yang penting bagi organisasi dan berperan lebih banyak dari pada sekedar melaksanakan rencana-rencana dalam organisasi. Komunikasi diteorisasikan untuk memberi pandangan atas perilaku organisasi, seperti adaptasi kepada orang lain. [1]

Menurut Gerald M. Goldhaber (1986) komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi tersebut mengandung konsep yang terdiri dari proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian.[2]

Zelko dan Dance mendefiniskan komunikasi organisasi sebagai suatu sistem yang saling bergantung mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi seperti komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap masyarakat luar. [3]

---

[1] Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 34

[2] Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta : Bumi Aksara, 1995). hlm. 67

[3] *Ibid.*, hlm. 66

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikasi organisasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi dari suatu bagian organisasi dalam hubungan antara satu dengan lainnya.

Menurut Karl Weick oganisasi terdiri dari struktur yang ditandai oleh perilaku pengorganisasian. Pengorganisasian terdiri dari penyesuaian dengan suatu lingkungan yang diperankan, yaitu lingkungan yang terbentuk oleh tindakan-tindakan manusia yang saling tergantung. Pengorganisasian membantu mengurangi ketidakpastian tentang informasi yang diperoleh para anggota organisasi ketika mereka mencoba membuat keputusan untuk keselamatan dan keberhasilan organisasi. [4]

Organisasi dapat dilihat dalam berbagai perspektif, menurut Gareth Morgan terdapat 8 pandangan yang dapat digunakan untuk melihat organisasi, diantaranya [5] :

1. Organisasi ibarat mesin, organisasi mengolah segala sumberdaya yang ada dan menghasilkan produk dan pelayanan
2. Organisasi ibarat organisme, seperti tumbuhan atau hewan, organisasi lahir dan tumbuh, berfungsi dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan dan pada akhirnya mati
3. Organisasi ibarat otak, yang dapat memproses informasi, yang mempunyai intelegensia, yang dapat mengkonseptualisasikan dan membuat perencanaan

[4] Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. Op.Cit., hlm. 79
[5] Morgan, Gareth. *Image of Organizati.* Beverly Hills, (CA : Sage, 1986) hlm 12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Organisasi ibarat budaya, karena organisasi menciptakan pengertian, memiliki nilai dan norma dan diperkuat dengan cerita-cerita dan ritual-ritual bersama
5. Organisasi seperti sistem politik, dimana kekuasaan dibagi, pengaruh dijalankan dan keputusan-keputusan dibuat
6. Organisasi sebagai penjara supranatural, karena organisasi dapat membentuk dan membatasi kehidupan anggota-anggotanya
7. Organisasi sebagai perubahan dan transformasi, karena organisasi menyesuaikan diri, berubah, tumbuh atas dasar informasi, umpan balik dan kekuatan logika
8. Organisasi sebagai instrument dominasi, karena organisasi mengandung kepentingan-kepentingan yang bersaing dan beberapa diantaranya mendominasi yang lain.

Komunikasi didalam organisasi sangat penting dan dapat dipakai untuk melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi kontrol, yaitu untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara
2. Fungsi motivasi, yaitu dipakai sebagai cara menjelaskan bagaimana seharusnya bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan kinerjanya
3. Fungsi informasi, yaitu menyediakan informasi yang berguna bagi individu atau kelompok untuk membuat keputusan yang dikehendaki

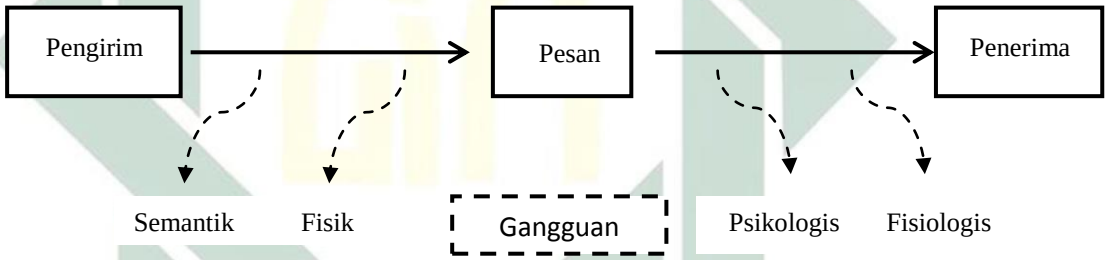
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Bentuk Model dalam Komunikasi Organisasi

Model komunikasi organisasi merupakan gambaran untuk menjelaskan hubungan komunikasi dalam organisasi, terdapat 3 model komunikasi organisasi menurut Stewart L. Tubbs yaitu sebagai berikut :

1. Model Komunikasi Linear adalah model yang dikemukakan oleh Claude Shannon dan Warren Weaver, model linier merupakan model yang menjelaskan bahwa komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon, tetapi tanpa melakukan seleksi dan interpretasi, model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

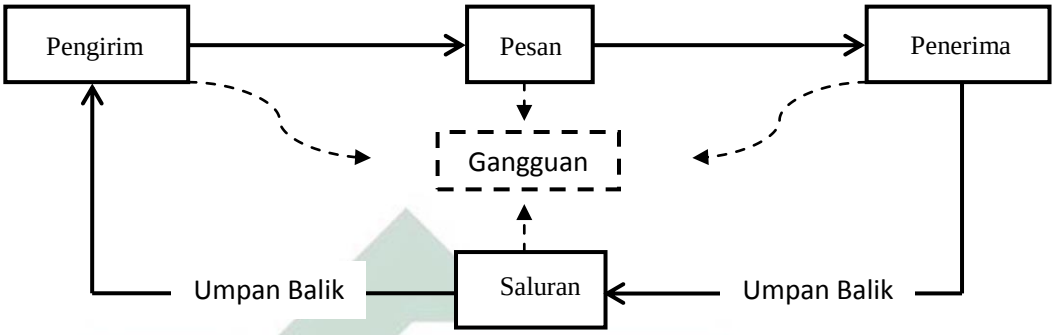
Bagan 2.1
Model Komunikasi Linear



2. Model Komunikasi Interaksional adalah model dikembangkan oleh Wilbur Schramm, model interaksional merupakan kelanjutan dari tahap linier, pada tahap ini telah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi berlangsung dua arah dan terdapat dialog, dimana saat bertindak komunikator dapat bertindak sebagai komunikan, model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

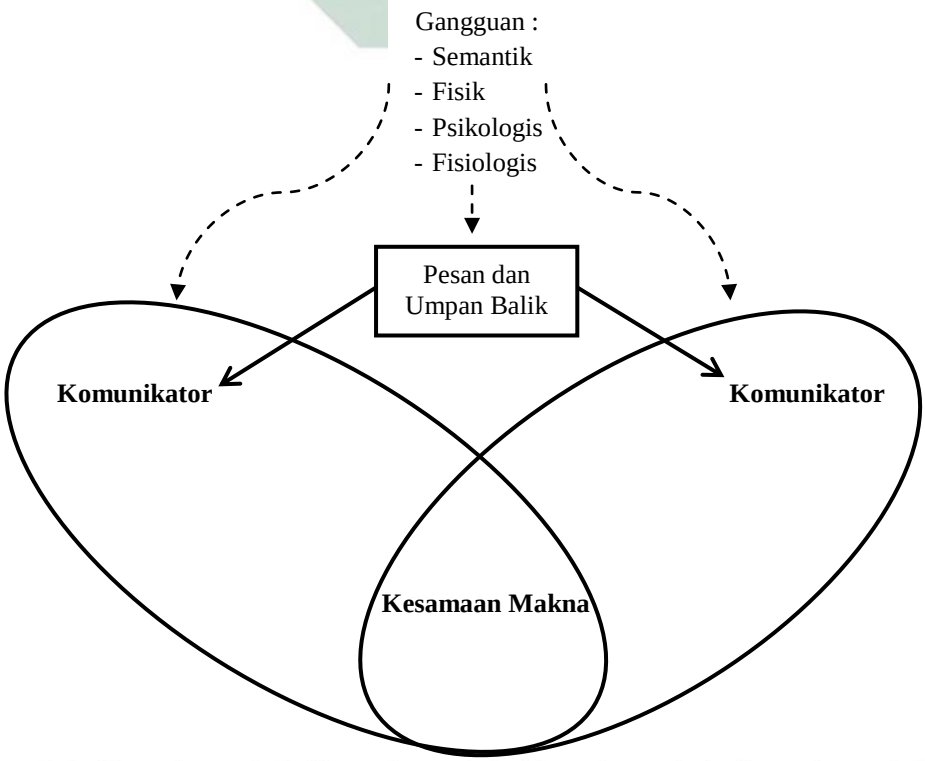
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bagan 2.2
Model Komunikasi Interaksional



3. Model Komunikasi Transaksional adalah model yang dikembangkan oleh Barnlund, model transaksional merupakan model yang hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan antara dua orang atau lebih dan juga mencapai kesamaan makna dalam komunikasi verbal dan non verbal. Model ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif, tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan, model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Model Komunikasi Transaksional



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Aliran Informasi dalam Komunikasi Organisasi

Arah Aliran informasi dalam komunikasi organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

1. Komunikasi internal dapat dibagi menjadi komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi pribadi atau selentingan
   - Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan dari bawah keatas (upward communication) yaitu komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik.
   - Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar yang terjadi antara para anggota dalam sebuah organisasi. [6]
   - Komunikasi pribadi atau selentingan adalah komunikasi yang mengandung laporan rahasia dari apa yang dikatakan atau didengar seseorang yang tidak dapat dikenali sumbernya. [7]
2. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya terdapat hubungan batin dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi

[6] Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1995). hlm. 122-129

[7] Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1998), hlm. 199-200

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. [8]

Selain terdapat arah aliran dalam organisasi, ada pula sifat aliran dalam organisasi seperti penyebaran pesan bersifat serentak dan penyebaran pesan bersifat berurutan.

1. Penyebaran pesan bersifat serentak, dengan berkembangnya media telekomunikasi, tugas dalam penyebaran pesan dalam organisasi menjadi semakin mudah, semua anggota dalam organisasi dapat menerima pesan secara serentak dan bersamaan yang diberikan dari pimpinan melalui media televisi, radio, surat[9] atau media sosial lain seperti facebook, email dan sebagainya.
2. Penyebaran pesan bersifat berurutan, merupakan bentuk komunikasi yang utama dan pasti terjadi dalam organisasi. Penyebaran pesan berurutan seperti pesan disampaikan dari si A kepada si B dan si B kepada si C dan si C kepada si D dan seterusnya. Penyebaran pesan ini berlangsung di tempat dan waktu yang berbeda.[10]

Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu dalam hubungannya dengan suatu jaringan, maka isi komunikasi akan terdiri dari hal-hal berikut ini [11]:

---

[8] Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. hlm. 122-129
[9] Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi*. hlm. 171-172
[10] *Ibid*. hlm. 172-173
[11] Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (PT Raja Grafindo Persada, 1996) hlm. 163

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Intruksi dan perintah selalu dikomunikasikan kebawah melalui komando pimpinan kepada orang yang berada dibawah
2. Laporan, pertanyaan maupun permohonan selalu dikomunikasikan keatas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya

d. Hambatan-Hambatan Dalam Organisasi

Didalam komunikasi seringkali apa yang menjadi pesan atau isi dari komunikasi tidak dapat dimengerti langsung oleh penerima pesan, bahkan harus dilakukan secara berulang. Ada diantara komunikator yang tidak memahami materi yang sedang dibicarakan oleh komunikator atau komunikator tidak dapat menyampaikan pesan secara sistematis.

Hambatan yang dialami oleh komunikan lebih banyak dipengaruhi oleh suasana pada saat berlangsungnya komunikasi, misalnya jika berbicara dengan orang yang sedang mengantuk atau orang dalam keadaan sibuk dan orang yang tidak mempunyai minat terhadap pesan yang disampaikan. Hal seperti ini dapat menjadi penghambat komunikasi sehingga komunikan tidak dapat mengerti pesan yang telah disampaikan.

Ada beberapa langkah untuk dapat mengatasi hambatan atau distorsi dalam berkomunikasi, diantaranya dengan berbicara dengan jelas, tidak berbelit-belit, mudah dimengerti lawan bicara, dengan memperhatikan intonasi dan tekanan suara pada waktu berbicara. Untuk pembicaraan yang bersifat instruktif maka harus memperhatikan juga bahasa komunikasi verbal dari orang yang diberi instruksi. Dari gerakan-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gerakan tangan, mata, aggota badan lainnya yang dapat menunjukkan apakah instruksi itu sudah dipahami secara baik oleh penerima pesan.

Apabila ada kesan ragu-ragu terlihat dari penerima pesan maka dari pihak pemberi pesan diharapkan mengulangi isi pesan yang disampaikan dengan kata-kata yang lain. Hindari memotong suatu pembicaraan yang sedang berlangsung, jika terpaksa dilakukan pergunakan cara yang baik yang dirasa tidak merusak suasana serta menyinggung pembicara. [12]

e. Hubungan Interpersonal dalam Organisasi yang Efektif

Menurut Roger hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua pihak memenuhi kondisi seperti berikut [13]:

1. Bertemu satu sama lain secara personal
2. Berkomunikasi secara tepat dan dapat dipahami satu sama lain
3. Menghargai, berpikir positif dan wajar tanpa menilai satu sama lain
4. Menghayati pengalaman dan bersikap menerima satu sama lain dengan sungguh-sungguh
5. Memperlihatkan tingkah laku penuh percaya dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain

Pace dan Born mempunyai cara-cara untuk menyempurnakan hubungan interpersonal dan akan menjadi sempurna apabila kedua pihak memenuhi standar sebagai berikut [14]:

---

[12] Pandji Anoraga & Sri Suyati. *Perilaku Keorganisasian*. (Jakarta : PT Dunia Pustaka Jaya, 1995) hlm. 66
[13] Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta : Bumi Aksara, 1995) hlm. 176
[14] *Ibid.*, hlm. 177

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Mengembangkan suatu pertemuan personal dan mengkomunikasikan perasaan secara langsung
2. Mengkomunikasikan secara tepat dengan pribadi orang lain melalui keterbukaan diri
3. Mengkomunikasikan suatu kehangatan dengan berpikir positif mengenai orang lain dengan bersikap merespon dan mendengarkan
4. Berkomunikasi dengan ramah tamah, wajar dan menghargai secara positif melalui respon yang tidak bersifat menilai
5. Berkomunikasi untuk menciptakan kesamaan arti dengan memberikan respon yang relevan

2. Kelompok Kecil

Definisi Kelompok kecil menurut Shaw adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. [15]

Menurut Tillman kelompok adalah bagian integral dari semua organisasi, rata-rata anggota pimpinan tingkat menengah dan atas menghabiskan 60% kegiatan waktu dari kerja sehari-hari untuk berdiskusi, karena diskusi kelompok kecil dan rapat adalah suatu kegiatan yang lazim dilakukan semua aspek masyarakat khususnya organisasi.

Adanya komunikasi kelompok kecil dapat digunakan untuk bermacam-macam tugas atau untuk memecahkan berbagai masalah dalam organisasi.

[15] Shaw, ME. *The Pshychology of Small Group Behavior* dalam buku Arni Muhammad, *Komunikasi Organisas.* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995) hlm. 182

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan itu dapat disebutkan dalam dua kategori, yaitu untuk tujuan personal dan untuk tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan : [16]

1. Tujuan personal

   Alasan orang mengikuti kelompok dapat dibedakan empat kategori :

   a. Hubungan sosial, kita sering terlibat dalam komunikasi kelompok kecil agar supaya dapat bergaul dengan orang lain, misalnya minum kopi bersama-sama, kumpul bersama ataupun bercakap-cakap satu sama lain. Kegiatan berkumpul tersebut untuk memperkuat hubungan interpersonal

   b. Penyaluran, dalam komunikasi kelompok kecil telah memberikan kemungkinan untuk menyalurkan perasaan kita termasuk perasaan kecewa, perasaan takut, keluhan maupun harapan dan keinginan kita. Tujuan ini biasa dilakukan dalam suasana yang mendukung pertukaran pikiran atau pertengkaran dalam diskusi kelompok, dimana keterbukaan diri merupakan hal yang penting.

   c. Kelompok terapi, kelompok kecil juga dapat bersifat terapi, misalnya ketika membantu orang untuk menghilangkan sikap atau tingkah laku dalam aspek kehidupan seseorang. Seseorang kelompok terapi dapat membimbing orang-orang yang suka minuman keras atau obat-obatan terlarang untuk dilakukan psikoterapi atau dibimbing dengan baik.

   d. Belajar, alasan umum orang mengikuti kelompok kecil adalah untuk mencari pengalaman dari orang lain. Asumsi mendasar belajar dalam kelompok adalah belajar bertatap muka. [17]

[16] *Ibid.*, hlm. 183

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan

Komunikasi kelompok kecil sering digunakan untuk menyelesaikan tujuan yang berhubungan dengan tugas, yaitu : [18]

a. Pembuatan keputusan, orang-orang berkumpul bersama dalam kelompok untuk membuat keputusan mengenai sesuatu, misalnya untuk memutuskan akan pergi kemana atau untuk memutuskan jalan keluar apa yang akan diambil dan sebagainya. Berdiskusi dengan kelompok membantu orang memutuskan pilihan terbaik apa yang harus diambil
b. Pemecahan masalah, kelompok kecil adalah suatu jalan keluar terbaik untuk mencari pemecahan masalah, pemecahan masalah tersebut diantaranya seperti bagaimana menyempurnakan hubungan yang kurang baik atau bagaimana organisasi dapat menyempurnakan produksi dalam perusahaan

Kelompok kecil atau organisasi kecil adalah suatu sistem yang mempunyai empat komponen dasar, yaitu input atau masukan, proses, output atau hasil dan balikan. Masukan merupakan materi mentah dalam kelompok kecil, informasi merupakan bahan yang digunakan kelompok untuk berinteraksi. Suatu sistem dapat bersifat terbuka dan tertutup, tergantung pada tingkat komunikasi dengan lingkungannya. Jika kelompok bersifat terbuka, dia harus terbuka untuk memberikan informasi kepada anggota dalam kelompok dan juga luar kelompok.

---

[18] *Ibid.*, hlm. 184

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Proses menunjukkan pada semua proses internal yang terjadi dalam kelompok selama diskusi. Proses mencakup semua tingkah laku verbal dan nonverbal yang berisi proses internal yang terjadi dalam kelompok dan mempengaruhi apa yang terjadi dalam kelompok.

Hasil merupakan keputusan atau penyelesaian yang harus dicapai oleh kelompok, itu merupakan konsekuensi dari interaksi kelompok, oleh karena itu hasil dipengaruhi oleh faktor masukan dan proses.

Balikan merupakan respon yang mengikat sistem bersama. Balikan ini memberikan masukan untuk pertemuan kelompok yang akan datang. Adanya pertemuan yang terdahulu dapat menghasilkan perubahan pada struktur kelompok, moral ataupun sikap yang dapat mempengaruhi adanya masukan, proses dan hasil.

Ada beberapa karakteristik dari komunikasi kelompok kecil yang membuatnya unik dari bentuk komunikasi lainnya, diantaranya :[19]

Pertama, mempermudah pertemuan ramah tamah, bukti menunjukkan bahwa bila orang yang datang bersama-sama, mereka cenderung berlomba-lomba. Tetapi dalam perlombaan itu tidak ada orang yang menang atau kalah, karena ingin menghendaki energi dorongan yang menyehatkan orang dalam kelompok dan energi ini tidak dapat dilakukan bila orang itu sendirian. Kedua, dalam personaliti kelompok, setiap anggota kelompok dapat dipengaruhi oleh personaliti anggota kelompok lain dari situ dapat menentukan personaliti kelompok. Karena dalam suatu kelompok yang mempunyai karakteristik tidak fleksibel dan konservatif dapat berubah

[19] *Ibid.*, hlm. 185-188

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi individu yang fleksibel dan liberal. Ketiga, kekompakan untuk keinginan bersatu, kekompakan sebenarnya didasarkan kepada kebutuhan tiap-tiap individu untuk tetap dalam kelompok dan kemampuan salah satu kelompok untuk menjaga agar individu tersebut tetap memberikan waktu dan emosinya untuk kelompok. Keempat, komitmen terhadap tugas, aktivitas individu lainnya yang dekat dengan komitmen adalah motivasi. Orang masuk kedalam kelompok mempunyai berbagai alasan, misalnya ingin bekerja dalam kelompok atau mungkin bisa tidak untuk tujuan kelompok. Kelima, besarnya kelompok, kelompok janganlah terlalu besar dan jangan pula terlalu kecil, kebanyakan buku-buku merekomendasikan besar kelompok tidak lebih besar dari 9 dan tidak lebih kecil dari 3 orang dalam setiap kelompok. Keenam, norma kelompok, merupakan aturan dan pedoman yang digunakan kelompok untuk membatasi apa yang dibolehkan atau tidak dibolehkan dalam kelompok. Adanya kelompok untuk bimbingan dan koordinasi kepada anggota kelompok agar dapat mencapai tujuan. Dan ketujuh, saling tergantung satu sama lain, anggota kelompok sebenarnya tergantung satu sama lain dalam beberapa tingkatan tertentu, yang paling utama adalah keterikatan yang harus dibangun berdasarkan keinginan tiap anggota kelompok.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi kelompok kecil, diantaranya variabel yang berhubungan dengan input kelompok dan proses transformasi kelompok. Diantara kunci kelompok kecil akan disebutkan sebagai berikut : [20]

[20] *Ibid*, hlm. 188-195

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Peranan berdasarkan fungsi

Para peneliti kelompok mengidentifikasikan dua peranan utama dari anggota kelompok adalah Peranan tugas yang berhubungan dengan penyelesaian tujuan dari kelompok, seperti membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan merencanakan suatu tugas. Kelompok sering gagal dalam memperhitungkan kebutuhan sosio emosional yang akhirnya dapat mempersulit interaksi dalam kelompok dan seseorang tersebut mempunyai agenda tersembunyi yang mempengaruhi tingkah lakunya. terdapat tugas yang ada dalam komunikasi kelompok :

1. Tingkah laku tugas
   a. Mengambil inisiatif, seperti menentukan apakah masalah yang akan dibahas, menentukan aturan dan mengembangkan ide
   b. Memberikan dan mencari informasi dengan bertanya atau memberikan pendapat
   c. Mengolaborasi dan menjelaskan dengan memberikan informasi tambahan tentang saran dan ide tertentu
   d. Orientasi dan ringkasan seperti meninjau kembali pokok penting dalam memberikan pengarahan dalam diskusi
   e. Mengecek apakah kelompok siap untuk membuat keputusan
2. Tingkah laku pemeliharaan
   a. Mengharmoniskan kelompok dengan mengurangi ketegangan komunikasi kelompok, terkadang dengan membuat humor
   b. Mencari jalan tengah dengan menawarkan jalan tengah pada isu atau masalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Memberikan semangat dengan menghargai, menyetujui dan menerima pendapat

d. Menjaga lalu lintas komunikasi dengan mempermudah interaksi antara anggota

e. menentukan standar seperti mengecek kemajuan kelompok, norma kelompok atau menilai kesukaran jalannya komunikasi

b. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan merupakan fungsi dalam kelompok. Sering orang percaya bahwa pemimpin mempunyai kemampuan yang lebih, mempunyai status yang tinggi, bertanggung jawab dan sebagainya, tetapi hasil penelitian menyebutkan bahwa pimpinan lebih berfungsi sebagai pimpinan dalam kelompok yang bertugas mempermudah interaksi dan menggerakkan anggota untuk menyelesaikan tugas kelompok. Disamping untuk melaksanakan tugas, pimpinan kelompk juga harus memenuhi kebutuhan sosio emosional anggota kelompok.

c. Konflik

Salah satu efek yang tidak diinginakan dalam organisasi adalah konflik. Konflik menurut sebagian besar orang adalah kurang baik, tetapi organisasi yang sempurna pun tidak akan bebas dari konflik. Konflik jika ditangani dengan tepat dapat diarahkan pada yang tepat.

Menurut Applabaum, mengatakan bahwa ada hal tertentu yang dapat menimbulkan konflik, diantaranya : [21]

1. Anggota kelompok bekerja terlalu dekat dan saling bergantung

[21] Applabaum, Ronald. *Fundamental Concept in Human Communication*. dalam Arni Muhammad (San Francisco : Confield Press, 1977) hlm. 194

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Anggota kelompok mempunyai nilai dan kebutuhan yang berbeda
3. Anggota kelompok mempunyai kreativitas yang berbeda

Konflik yang terjadi dalam organisasi, lebih sering disebabkan oleh perbedaan sifat pribadi, perbedaan interpretasi dan persepsi serta perbedaan pengalaman dan kompetisi. Dan selanjutnya efek samping yang diinginkan adalah bertambahnya kekompakan dalam kelompok.

Ada konflik karena perbedaan instrinsik yang dapat diselesaiakan dengan menggunakan penjelasan, pembuktian atau verifikasi dan konflik karena perbedaan ekstrinsik dapat diselesaikan melalui saling menghargai , saling terbuka, saling percaya, saling memberi perhatian, kemauan untuk mengambil resiko dengan tingkah laku yang mendukung.

3. Pengertian Solidaritas

Pengertian solidaritas menurut Soejono Soekanto, solidaritas merupakan kohesi yang ada antara anggota asosiasi, kelompok, kelas sosial, kasta dan antara berbagai individu maupun kelas-kelas yang membentuk masyarakat. [22]

Pengertian solidaritas sosial menurut Paul Johnson bahwa solidaritas menunjukkan pada suatu keadaan antar individu atau kelompok yang didasarkan perasaan moral dan kepercayaan yang dianut bersama, yang dikuatkan oleh pengalaman emosional bersama. [23]

Sedangkan pengertian solidaritas menurut Robert M.Z Lawang bahwa dasar solidaritas sosial tetap dipegang pada kesatuan, persahabatan, saling

[22] Soekanto, Soejono. *Pengantar Sosiologi Kelompok*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 68
[23] Johnson, Doyle Paul. *Teori Sosiologi Klasik* Terjemahan Robert M.Z Lawang. (Jakarta : PT. Gramedia, 1988) hlm. 181

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

percaya yang muncul dari tanggung jawab dan kepentingan bersama diantara para anggota. [24] Menurut Emile Durkheim, berdasarkan hasilnya solidaritas dapat dibedakan dalam solidaritas positif dan negatif, tetapi solidaritas negatif tidak menghasilkan integrasi apapun dan dengan demikian tidak mempunyai kekhususan. Sedangkan solidaritas positif dapat dibedakan berdasarkan ciri-ciri sebagai berikut :

a. Mengikat individu pada masyarakat secara langsung tanpa perantara karena individu tergantung dari bagian yang membentuk masyarakat
b. Suatu sistem fungsi-fungsi yang berbeda dan khusus yang menyatukan hubungan-hubungan yang tetap, walaupun sebenarnya kedua masyarakat tersebut hanya terdiri dari satu
c. Individu merupakan bagian dari masyarakat yang tidak terpisahkan, tetapi berbeda peranan dan fungsinya dalam masyarakat, tetapi masih tetap dalam satu kesatuan

Berkaitan dengan perkembangan masyarakat, Emile Durkheim melihat bahwa masyarakat berkembang dari masyarakat sederhana menjadi masyarakat modern dan melihat perkembangan masyarakat dari solidaritas sosial. Masyarakat sederhana memiliki bentuk solidaritas mekanik dan masyarakat modern memiliki bentuk organik. Dan dijelaskan berikut :

Solidaritas mekanik didasarkan pada suatu tingkatan homogenitas tinggi atau kebersamaan yang tinggi dan tidak adanya pembagian kerja. Sehingga masyarakat mempunyai rasa kebersamaan dalam masyarakat yang masih sederhana, apa yang dilakukan oleh salah satu masyarakat dapat juga

[24] Ibid., hlm. 262

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan oleh masyarakat lain. Solidaritas mekanik didasarkan pada kesadaran kolektif yang menunjuk pada totalitas kepercayaan-kepercayaan dan sentimen-sentimen bersama. Ikatan utamanya adalah kepercayaan bersama, cita-cita dan komitmen moral, oleh karena itu individualitas tidak dapat berkembang. Indikator yang paling jelas bagi solidaritas mekanik adalah ruang lingkup dan hukum-hukum yang sifatnya menekan. [25]

Sedangkan Solidaritas organik muncul karena adanya sistem pembagian kerja, dimana solidaritas itu didasarkan pada saling ketergantungan dari hasil spesialisasi dengan bertambahnya perbedaan pekerjaan dikalangan individu. Selain itu dalam masyarakat solidaritas organik tingkat heteronetitas menjadi semakin tinggi, karena masyarakat semakin plural atau berbeda-beda, penghargaan baru terhadap kebebasan, bakat, prestasi dan karier. Kesadaran kolektif mulai hilang, pekerjaan orang tidak ada yang sama dan merasa dirinya semakin berbeda dalam kepercayaan, pendapat dan gaya hidup. Pengalaman orang menjadi semakin beragam, demikian pula kepercayaan, sikap dan kesadaran. [26]

4. Pengertian Kaderisasi dalam Organisasi

Kader berasal dari bahasa Inggris, yaitu Cadre yang berarti bingkai. Bila dimaknai secara lebih luas berarti : Orang yang mampu menjalankan amanat, Orang yang memiliki kapasitas pengetahuan dan keahlian dan Pemegang

[25] Johnson, Doyle Paul. *Op.Cit.*, hlm. 183
[26] *Ibid.*, hlm. 183

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tongkat estafet sekaligus membingkai keberadaan dan kelangsungan suatu organisasi. [27]

Istilah kaderisasi, umumnya menunjukkan pada pengertian bagian dari kelompok atau jama'ah yang telah menyetujui dan meyakini kebenaran suatu tujuan dari kelompok atau jama'ah tersebut, kemudian secara terus menerus setia dan turut berjuang dalam proses pencapaian tujuan yang telah disetujui dan diyakini.

Kader adalah ujung tombak sekaligus tulang punggung kontinyuitas sebuah organisasi. Dari mereka bukan saja diharapkan eksistensi organisasi tetap terjaga, melainkan juga diharapkan kader tetap akan membawa misi gerakan organisasi hingga paripurna.

Jadi strategi pengkaderan adalah cara yang dilakukan oleh organisasi dalam melakukan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara sadar dan sistematis untuk mengaktualisasikan dan mengembangkan potensi yang ada pada anggota. Pengkaderan dikatakan berhasil apabila calon kader berhasil disadarkan tentang apa dan bagaimana dirinya harus berbuat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi.

Sebagai upaya dalam membentuk kader, aktivitas pengkaderan pada hakikatnya tidak berbeda dengan aktivitas pendidikan, sebab pada dasarnya aktivitas individu merupakan pembelajaran. Karena pengkaderan merupakan pendidikan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi yang berorientasi untuk menyiapkan penerus organisasi dimasa mendatang.

---

[27] Partanto, Puis A dan Al Barry, M. Dahlan. *Kamus Ilmiah Populer*. (Surabaya : Arloka, 1994) hlm. 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jenis pengkaderan terdiri dari dua jenis, yaitu pengkaderan formal da pengkaderan non formal dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengkaderan Formal, kata Formal menunjukkan bahwa usaha mempersiapkan seorang calon pemimpin dapat dilakukan secara berencana, tertib dan teratur. [28] Jadi pengkaderan formal merupakan usaha kaderisasi yang dilaksanakan oleh suatu organisasi atau lembaga dalam bentuk pendidikan yang dilaksanakan secara terprogram, terpadu dan bertujuan untuk mencapai cita-cita yang diharapkan, kegiatan pengkaderan ini meliputi pendidikan kursus, pelatihan dan kegiatan-kegiatan khusus dalam organisasi.
2. Pengkaderan Informal, pengkaderan informal pada dasarnya tidak direncanakan tetapi berlangsung pada situasi kehidupan sewajarnya. [29] Jadi pengkaderan informal adalah segala aktivitas diluar pengkaderan formal yang dapat menunjang proses kaderisasi, diantaranya aktivitas kepanitiaan, pimpinan kelembagaan, penugasan dan sebagainya.

Adapun beberapa asas pembinaan kader, diantaranya asas konseptual, asas istiqomah, asas intensif dan asas koordinatif, dan dijelaskan berikut :[30]

1. Asas Konseptual, yaitu latihan formal yang diperoleh dari organisasi yang tujuannya untuk mengembangkan pengetahuan bagi para kader. Sehingga para kader memiliki konsep yang jelas dalam berpikir.
2. Asas Istiqomah, yaitu pembinaan yang secara terus-menerus bagi para kader yang akan menjadi penerus dan pengembang organisasi

[28] Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam.* (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1993). hlm. 201
[29] *Ibid.,* hlm. 195
[30] Syukir, Asmini. *Dasar-dasar Strategi Dakwah Islam.* (Surabaya : Al-Ikhlas, 1983) hlm. 36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Asas Intensif, yaitu pembinaan yang sungguh-sungguh kepada para kader, karena kader merupakan infestasi pimpinan masa depan dan penerus perjuangan organisasi
4. Asas Koordinatif, yaitu pembinaan kapada para kader dengan melakukan pertemuan secara langsung dengan mengumpulkan pada tempat yang sudah ditentukan.

B. Kajian Teori

1. Teori Budaya Organisasi

Karakteristik atau sifat organisasi yang paling menonjol adalah adanya perubahan yang terus-menerus pada diri organisasi dan setiap perubahan ditandai dengan kegairahan dan antusiasme dari para anggotanya, namun sering kali perubahan disertai dengan perasaan cemas, ketidakpastian, frustasi dan ketidakpercayaan.[31]

Setiap organisasi memiliki perbedaan dalam hal jangkauan dan ukuran yang dimilikinya dan organisasi juga memiliki sejumlah tindakan atau kebiasaan yang unik atau khas bagi organisasi bersangkutan. Esensi kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki organisasi bersangkutan. Dalam hal ini, kata budaya sendiri tidak mengacu pada hal-hal seperti suku, etnis atau latar belakang budaya seseorang, namun menurut Pacanowsky dan Trujilo, budaya adalah cara hidup dalam organisasi. Termasuk kedalam budaya organisasi adalah iklim atau atmosfir emosi dan psikologis yang mencakup moral, sikap dan tingkat produktivitas karyawan

[31] Richard West dan Lynn H. Turner, Introduction Communication Theory : Analysis and Application, 3rd Edition, Mc Graw-Hill, 2007, hlm. 297

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau anggota organisasi bersangkutan. Budaya organisasi juga mencakup seluruh simbol yang ada (tindakan, rutinitas, percakapan dan lainnya) serta makna yang diberikan anggota organisasi kepada simbol tersebut. Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui interaksi antara pimpinan dan karyawan. Terdapat interpretasi mengenai budaya organisasi, diantaranya :

1. Jaring Laba-laba

Pacanowsky dan Trujilo menggunakan prinsip-prinsip ilmu etnografi dalam membangun teorinya, mereka mengadopsi pendekatan simbolik-interpretatif yang dikemukakan Clifford Geertz. Menurut Geertz. Manusia adalah hewan yang bergantung pada jaringan kepentingan, manusia membuat sendiri jaringannya sebagaimana laba-laba yang membangun sendiri sarangnya dengan desain atau bentuk yang rumit dan setiap jaring yang dibuat tidak sama satu dengan lainnya.[32]

Pacanowsky dan Trujilo mengatakan jaring-jaring budaya organisasi tidak muncul begitu saja, tetapi dibangun melalui berbagai kegiatan komunikasi. Manusia sebagai anggota organisasi adalah seperti laba-laba yang tergantung pada jaring yang mereka ciptakan melalui pekerjaan mereka. Budaya organisasi terdiri atas simbol-simbol bersama yang masing-masing simbol memiliki makna yang unik. Pengalaman atau cerita-cerita yang disampaikan, berbagai kegiatan atau acara yang diselenggarakan itu merupakan bagian dari budaya organisasi.

[32] Cliffors Geertz, *The Interpretation of Cultures*, dalam Morissan, *Teori Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia 2009, hlm. 101

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

John van Maanen dan Stephen Barley mengemukakan empat aspek kehidupan organisasi, diantaranya [33]:

Pertama, domain konteks ekologis, yaitu seperti lokasi, waktu, sejarah dan konteks sosial dimana organisasi berada dan bekerja. *Kedua*, domain jaringan atau interaksi diferensial. Ketiga, domain pemahaman bersama, yaitu cara bersama dalam menafsirkan pesan yang merupakan isi atau konten dalam budaya yang terdiri atas gagasan, nilai standar kebaikan dan kebiasaan. *Keempat*, domain individu, yang terdiri atas tindakan atau kebiasaan para individu.

Organisasi memberikan peluang bagi terjadinya interpretasi budaya, organisasi menciptakan realitas bersama yang membedakan mereka dengan organisasi yang mempunyai budaya berbeda. Gareth Morgan menjelaskan bahwa makna bersama, pengertian bersama atau logika bersama, semuanya merupakan cara dalam menjelaskan budaya organisasi. Proses konstruksi realitas ada ketika kita membicarakan budaya, konstruksi realitas inilah yang memungkinkan orang untuk melihat dan memahami berbagai peristiwa, tindakan, objek, ucapan atau situasi tertentu dalam cara-cara yang berbeda. Pola-pola pemahaman seperti ini menyediakan suatu dasar untuk membuat perilaku seseorang menjadi logis dan bermakna. [34]

Organisasi memiliki kehidupan yang kompleks dan beragam, Richard West dan Lynn H. Turner mengemukakan tiga asumsi dasar yang

---

[33] John van Maanen dan Stephen R. Barley, *Cultural Organization : Fragment of a Theory*, dalam Morissan. *Teori Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia 2009. hlm. 102

[34] Gareth Morgan, dalam Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, Theori of Human Communication, 5th Edition, Thomson Wadsworth, Belmont 2008, hlm. 269

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memandu gagasan Pacanowsky dan Trujilo dalam mengembangkan Teori Budaya Organisasi, yaitu : [35]

a. Anggota menciptakan dan memelihara rasa bersama terhadap realitas organisasi, pentingnya manusia dalam kehidupan organisasi, khususnya individu yang mencakup karyawan dan atasan dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang merupakan standar dan prinsip dalam suatu budaya bersangkutan. Nilai berfungsi memberitahu anggota mengenai apa yang penting dan tidak penting dan nilai juga berasal dari pengetahuan moral dan orang menunjukkan pengetahuan melalui percakapan atau cerita.

   Dalam menemukan nilai-nilai, anggota organisasi saling berbagi pengalaman dan cerita, nantinya cerita yang disampaikan dan didengar akan menghasilkan pengertian terhadap nilai-nilai organisasi. Anggota organisasi memerlukan partisipasi aktif dalam organisasi. perilaku mereka sangat penting dalam menciptakan dan pada akhirnya mempertahankan realitas organisasi.

b. Penggunaan simbol dan interpretasi terhadap simbol berperan penting terhadap budaya organisasi, Anggota organisasi menciptakan, menggunakan dan menafsirkan simbol setiap hari. Realitas dan budaya ditentukan sebagian oleh simbol yang merupakan representasi makna. Simbol mencakup komunikasi verbal dan non verbal yang menjadi hal penting bagi budaya organisasi. Simbol dapat berupa slogan yang

[35] Richard West dan Lynn H. Turner, hlm. 301

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki makna. Seberapa jauh berbagai simbol atau slogan menjadi efektif bergantung pada media, selain itu juga bagaimana karyawan memberlakukan slogan organisasi untuk aktifitas organisasi. contohnya, perusahaan arena permainan Disneyland yang memiliki slogan The Happiest Place on Earth (Tempat paling menyenangkan di Bumi). Slogan tersebut akan terdengar aneh jika pengunjung melihat para karyawan Disneyland tidak menunjukkan senyuman dan tidak bersikap ramah kepada pengunjung yang datang.

c. Berbagai organisasi memiliki budaya dan interpretasi yang berbeda, budaya organisasi sangatlah beragam diantara berbagai organisasi lainnya. Tindakan dan kegiatan didalam organisasi satu dengan organisasi lainnya berbeda sebagaimana keragaman budaya itu sendiri.

Jadi budaya organisasi merupakan sesuatu yang dibuat melalui interaksi setiap hari didalam organisasi, tidak saja interaksi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi tetapi juga terkait dengan seluruh jenis komunikasi, naik yang dilakukan didalam maupun diluar organisasi yang bersifat formal dan nonformal.

2. Pertunjukan Komunikasi

Terdapat banyak indikator yang dapat digunakan untuk menciptakan atau menunjukkan pemahaman mengenai peristiwa didalam organisasi, antara lain yaitu melalui ide atau gagasan relevan, kata-kata yang berhubungan, fakta-fakta, kebiasaan atau tindakan, perumpamaan, cerita-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cerita, upacara dan ritual. Semuanya merupakan pertunjukan komunikasi, inilah yang menunjukkan pengalaman hidup kelompok.

Menurut Pacanowsky dan Trujillo, anggota organisasi melakukan pertunjukkan komunikasi tertentu yang menghasilkan budaya organisasi yang bersifat unik bagi organisasi yang bersangkutan. Pertunjukkan adalah sejumlah tindakan anggota organisasi untuk membentuk dan menunjukkan budaya mereka kepada diri mereka sendiri dan kepada orang lain. [36]

Pertunjukan yang terjadi pada organisasi sekali diumpamakan sebagai panggung sandiwara, dimana pimpinan dan karyawan memilih berbagai peran atau bagian yang ada dalam organisasi. dengan kata lain, kata pertunjukan menyatakan bahwa kehidupan organisasi ada seperti pertunjukan panggung sandiwara.

Pertunjukkan membawa arti penting atau makna dari bentuk-bentuk struktural, seperti simbol, cerita, perumpamaan, ideologi atau peristiwa yang ada. Pacanowsky dan Trujillo mengemukakan empat karakteristik dari pertunjukkan komunikasi, yaitu :

Pertama, pertunjukan bersifat interaksional, lebih merupakan dialog ketimbang berbicara kepada dirinya sendiri. Dengan kata lain, pertujukan komunikasi merupakan tindakan sosial dan bukan tindakan perorangan. Pertunjukkan organisasi adalah sesuatu dimana sejumlah orang berpartisipasi didalamnya. Kedua, pertunjukan bersifat kontekstual, yang tidak dapat dipandang sebagai tindakan independen tetapi selalu melekat dalam bingkai kegiatan yang lebih besar, dengan kata lain, pertunjukkan

[36] Michel E. Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo, *Organizaton Communication Cultural Performance*, dalam Littlejohn dan Foss, Theories of Human Communication, hlm. 269

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencerminkan atau menggambarkan konteks dan menghasilkan konteksnya. Ketiga, pertunjukkan terdiri atas babak atau bagian, pertunjukkan merupakan peristiwa yang memiliki awal dan akhir, para pemain dapat mengenali setiap episode dan membedakannya satu dengan lainnya, keempat, pertunjukan adalah improvisasi yang berarti terdapat fleksibilitas dalam hal bagaimana episode komunikasi dimainkan, meskipun pertunjukkan dilakukan berkali-kali, namun mereka tidak pernah mengulang pertunjukan dengan cara yang sama persis dengan pertunjukkan sebelumnya.

Pacanowsky dan Trujillo memberikan daftar sejumlah pertunjukkan komunikasi organisasi yang terdiri atas :

a. Ritual, adalah sesuatu yang diulang-ulang secara teratur atau rutin sehingga dapat dikenali dengan baik. Pertunjukkan ritual adalah pertunjukkan komunikasi yang terjadi secara teratur dan berulang-ulang, misalnya kegiatan rapat atau piknik tahunan karyawan. Terdapat beberapa jenis pertunjukan sosial, diantaranya :
   - Ritual Personal, mencakup hal-hal yang dilakukan seseorang secara rutin setiap hari ditempat kerja, seperti anggota yang secara teratur memeriksa surat-surat atau email yang masuk diperusahaan.
   - Ritual Kerja, yaitu pekerjaan rutin yang dilakukan seseorang setiap hari diwilayah pekerjaannya, misalnya anggota kepolisian melakukan pemberhentian kendaraan bermotor dijalan raya yang melakukan pelanggaran, seperti selamat pagi pak? Boleh saya melihat SIM dan STNK anda? biasanya ucapan polisi yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditujukan kepada pelanggar tersebut merupakan pekerjaan rutin yang telah diajarkan, karena itu adalah tugas mereka,

- Ritual Sosial, yaitu ritual yang tidak berhubungan dengan kerja atau tugas, tetapi merupakan ritual yang perlu dilakukan dalam interaksi dengan orang lain agar terdapat kedekatan meski diluar pekerjaan, seperti komunikasi secara verbal atau non verbal pada acara kumpul bersama usai jam kerja atau diluar jam kerja untuk membicarakan hal pekerjaan atau diluar perihal pekerjaan.
- Ritual Organisasi, yaitu ritual yang diikuti seluruh kelompok kerja didalam organisasi secara teratur, seperti pertemuan atau rapat perusahaan antar departemen atau liburan bersama karyawan.

b. Passion, adalah kegemaran atau kesukaan, karyawan berupaya menjadikan pekerjaan rutin yang membosankan dibuat menjadi menarik dan menyenangkan dengan menceritakan sesuatu, dengan kata lain passion adalah cerita-cerita pada organisasi yang sering kali disampaikan satu anggota organisasi kepada anggota lainnya. Berbagai cerita biasanya disampaikan berulang-ulang karena orang suka bercerita mengenai berbagai pengalaman dalam pekerjaan.

Karyawan baru biasanya cepat sekali menerima berita mengenai kesalahan atau kekeliruan yang dilakukan karyawan lain bahkan atasan mereka. Oleh karena itu pertunjukkan dalam komunikasi organisasi adalah melalui cara percakapan yang menyenangkan, yaitu percakapan yang melibatkan interaksi dramatis dan penggunaan bahasa yang akrab dan tidak formal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Sosial, adalah berbagai bentuk kesopanan, basa-basi, penghormatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong dan meningkatkan kerja sama diantara anggota organisasi. Perilaku ramah tamah atau percakapan basa-basi adalah contoh pertunjukan sosial. Pertunjukan sosial menimbulkan rasa identifikasi diantara para anggota organisasi melalui kegiatan komunikasi informal seperti, saling bercanda, saling menggoda atau melakukan diskusi tanpa harus mengambil keputusan diantara kelompok. Pertunjukan sosial juga bertujuan untuk menyampaian hal-hal pribadi yang mencakup tindakan mengemukakan pengakuan mengenai kesulitan apapun, menyenangkan orang lain atau menyampaikan kritik.

d. Politik organisasi, adalah pertunjukan yang menciptakan dan memperkuat gagasan mengenai kekuasaan dan pengaruh yang mencakup perilaku untuk menunjukkan kekuatan pribadi, memperkuat hubungan atau persekutuan. Ketika organisasi melakukan pertunjukan politik maka organisasi melaksanakan kekuasaan. Pertunjukan ini secara khusus melibatkan tindakan yang dirancang untuk memposisikan seseorang dalam organisasi karena alasan politis.

Ketika anggota organisasi melakukan pertunjukan politik maka pada dasarnya mereka menunjukkan keinginan untuk mempengaruhi anggota lainnya, tetapi bukan berarti mempengaruhi sesuatu yang buruk. Misalnya, pertunjukan politik pada pekerjaan para perawat dirumah sakit, para perawat memiliki kedudukan dibawah para dokter. Pertunjukan politik para perawat terpusat pada keinginan agar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dianggap memiliki peran yang sama seperti dokter, mereka ingin diakui kemampuan mereka sebagai petugas medis profesional.

e. Enkulturasi, adalah proses pengajaran budaya organisasi oleh satu anggota organisasi kepada anggota organisasi lainnya. Dalam hal ini terdapat serangkaian pertunjukan dimana sejumlah individu mengajarkan individu lainnya mengerjakan pekerjaan tertentu. Pacanowsky dan Trujillo memberikan contoh antara anggota polisi senior bernama Davis dan anggota polisi junior bernama Benson mengenai bagaimana menangani orang mabuk yang membuat kegaduhan ditempat umum. Davis mengajarkan kepada Benson bagaimana harus menafsirkan pertunjukan. Interpretasi yang diberikan juga harus dapat dipercaya oleh anggota yang bukan termasuk anggota organisasi.[37]

Teori budaya organisasi mengajak peneliti untuk mengamati, mencatat dan memahami perilaku komunikasi para anggota organisasi melalui totalitas atau pengalaman hidup dalam organisasi. ”Untuk memaknai pengertian mengenai bagaimana organisasi dapat bekerja dengan lebih baik, maka pendekatan yang dilakukan adalah memahami bagaimana kehidupan organisasi dapat dicapai melalui komunikasi. Untuk memahami keberadaan kehidupan organisasi maka kita tidak dapat membatasi diri kita terhadap pertanyaan-pertanyaan yang hanya ditujukan pada produktivitas organisasi bagi keabsahan suatu organisasi.”

[37] *Ibid*, hlm. 271

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seluruh teori pada budaya organisasi memfokuskan perhatiannya pada interaksi sosial pada organisasi. sesuatu dikonstruksikan ketika orang berinteraksi, teori-teori menekankan pada makna yang bekerja pada komunikasi organisasi setiap hari. Sebagian teori bersifat meluas dalam menjelaskan keseluruhan proses interaksi sosial dan hasil-hasilnya, sementara teori lainnya lebih sempit dalam mengidentifikasi bentuk-bentuk khusus melalui interaksi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id