

**KONSTRUKSI BUDAYA ORGANISASI KOMUNIKATIF
BERBASIS KOMUNIKASI INTERPERSONAL**

Oleh:

Edi Nurhidin

dnurhidin@gmail.com

Institut Agama Islam Tribakti (IAIT) Kediri

Abstract

All of human life dimensions will never free from a conflict. The conflict appears because of difference and occurs into human relationship with each context. In the organization context, conflict happened between organization members often influence their relationship and performance quality until organization goal blocked. Its mean, conflict becomes destruction resource. Therefore, any conflict must be behaved and finished through communication as the organization culture. But, communication implementation done does not direct at mutual understanding achievement and reach consensus which is free from coercion or domination, so that the communication results relationship between organization members broken or even an organization. To resolve the negative impacts, all of organization members need to aware and try to increase their interpersonal communication competency. Beside of that, by replace limited formal communication culture into interpersonal communication to increase their relationships quality. By the method, interpersonal communication becomes more functional and as basic standing at once pacesetter of formation or communicative organization culture development.

Keywords: *Construction, Communicative Organizational Culture, Interpersonal Communication.*

Pendahuluan

Hakikat organisasi adalah manusia dan kerjasama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi.¹ Organisasi menjadi salah satu hal yang niscaya ada dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Hal ini disebabkan karena manusia mempunyai keterbatasan sehingga ia membutuhkan orang lain untuk membantu memenuhi tujuan hidupnya. Berawal dari keterbatasannya tersebut manusia menjalin hubungan dan kerjasama dengan yang lainnya ditambah lagi jika mereka menemukan persamaan tujuan, ide ataupun latar belakang, lambat laun mereka akan membuat suatu perkumpulan. Selanjutnya terciptalah sebuah organisasi.

Dalam sebuah organisasi, seperti diungkapkan Priyono, terdapat struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan. Seringkali pemegang jabatan tinggi dianggap sebagai atasan dan jabatan di bawahnya dianggap sebagai bawahan. Tidak jarang perilaku atasan terhadap bawahan seperti majikan terhadap pembantu. Hal inilah yang menimbulkan pola komunikasi yang berbeda antara atasan-bawahan, bawahan-atasan, dan sesama rekan kerja.

Selain dipengaruhi posisi jabatan, pola komunikasi dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya dalam konteks organisasi mencakup sistem nilai, asumsi, dan norma tertentu sebagai pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam melakukan pelbagai kegiatan dan mengatasi permasalahan-permasalahan demi mencapai tujuan, cita-cita, dan kemajuan organisasi. Demikian pula halnya dengan praktik komunikasi dan kerja dalam suatu organisasi juga mengacu pada budaya organisasi yang dianut dan

¹ Priyono, *Pengantar Manajemen* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2007), h. 37-39.

dikembangkan. Karena pada dasarnya seluruh perilaku kita sangat bergantung pada budaya tempat kita dibesarkan, konsekuensinya budaya merupakan landasan komunikasi.²

Budaya komunikasi dalam organisasi mempunyai dua segi yaitu komunikasi antara atasan-bawahan dan bawahan-atasan (vertikal) dan komunikasi antar sesama rekan kerja atau staff (horizontal). Keduanya mempunyai pola komunikasi tertentu yang membentuk hubungan dan kualitas kinerja seluruh anggota organisasi. Hal ini ditentukan dan ditopang oleh komunikasi antar pribadi yang efektif.³

Setiap organisasi, apapun jenis dan bentuknya tidak akan lepas dari muncul atau terjadinya suatu konflik, terutama konflik internal organisasi yang berdampak pada kinerja anggota maupun program-program organisasi sebagai penyokong tercapainya tujuan suatu organisasi. Artinya, konflik apapun harus disikapi dan diselesaikan melalui pola komunikasi sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Tapi, komunikasi yang dilakukan tidak selalu berujung pada konsensus yang harmoni dan bebas dari dominasi (penguasaan) sehingga mengakibatkan rapuhnya hubungan antar anggota bahkan suatu organisasi.

Jika demikian, maka perlu dibangun pola komunikasi antar pribadi dengan baik. Karena fungsi komunikasi antar pribadi ialah berusaha meningkatkan hubungan insani (*human relations*), menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Komunikasi antar pribadi dapat meningkatkan hubungan kemanusiaan di antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam hidup bermasyarakat seseorang bisa memperoleh kemudahan-kemudahan dalam

² Dedy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antar Budaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-orang Berbeda Budaya* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 19.

³ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1997), h. 122-129.

hidupnya karena memiliki banyak sahabat. Melalui komunikasi antar pribadi juga kita dapat berusaha membina hubungan yang baik sehingga mampu menghindari dan mengatasi terjadinya konflik-konflik di antara kita, apakah dengan tetangga, teman kantor atau orang lain.⁴

Tulisan ini berpijak pada beberapa persoalan mengenai budaya organisasi dan komunikasi interpersonal pada suatu organisasi. Wahyuni menyatakan bahwa ada pengaruh positif budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.⁵ Selanjutnya dalam penelitian lain mengenai komunikasi interpersonal menemukan bahwa motif pasangan calon suami-istri memilih pasangannya di *rumahtaaruf.com* berdasarkan pendidikan, usia, pekerjaan, daya tarik fisik, respon keluarga, dan suku budaya. Selain itu perbedaan komunikasi sebelum dan sesudah menikah terjadi karena pengembangan hubungan interpersonal tiap pasangan.⁶ Dalam tinjauan organisasi, pasangan suami-istri (keluarga) juga termasuk unit organisasi.

Penjelasan ini menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi (interpersonal) sebagai budaya dalam organisasi menjadi salah satu hal yang penting sebagai landasan untuk mempertahankan kualitas dan kelangsungan sebuah organisasi. Karena dalam organisasi, komunikasi merupakan salah satu unsur utama selain kerja sehingga komunikasi yang efektif antar anggota organisasi baik secara vertikal maupun horizontal akan

⁴ Deddy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antar*, h. 68-69.

⁵ Evi Wahyuni, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)", *Jurnal Nominal*, vol. IV no. 1, April 2015, h. 108-109.

⁶ Lucy Pujasari Supratman dan Permata Mardianti, "Komunikasi Interpersonal Pasangan Suami Istri melalui *Taaruf* Online Dating", *Jurnal Penelitian Komunikasi*, vol. 19 no. 2, Desember 2016, h. 178.

berdampak langsung pada kualitas kinerja seluruh anggota organisasi dan hal ini juga tentu berpengaruh pada kesuksesan seluruh kegiatan-kegiatan dan pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain budaya organisasi yang ada mestinya dikonstruksi atau dikembangkan pada terciptanya budaya organisasi komunikatif sebagai wujud pengejawantahan dari sikap demokratis.

Pembahasan

Komunikasi Interpersonal

Istilah komunikasi mempunyai definisi beragam. Hal ini disebabkan karena komunikasi sebagai ilmu menembus banyak disiplin ilmu lain seperti sosiologi, psikologi, filsafat, dan sebagainya.⁷ Laswell dalam Cangara menjelaskan bahwa cara tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa, dan apa pengaruhnya. Selanjutnya Shannon dan Weaver dalam Cangara mendefinisikan komunikasi sebagai bentuk interaksi manusia yang saling memengaruhi baik dilakukan secara sengaja ataupun tidak dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tapi juga dalam hal ekspresi wajah, lukisan, seni, dan teknologi.⁸

Keragaman definisi komunikasi juga berdampak pada klasifikasi tipe komunikasi karena setiap pakar mempunyai sudut pandang berbeda sesuai pengalaman dan bidang keilmuannya masing-masing. Berdasarkan pandangan para pakar, Cangara membagi empat macam tipe komunikasi yaitu, komunikasi dengan diri sendiri (*intrapersonal communication*), komunikasi antar pribadi/interpersonal (*interpersonal*

⁷ Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), h. 3.

⁸ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), h. 21-23.

communication), komunikasi publik (*public communication*), dan komunikasi massa (*mass communication*).

Kajian ini tidak akan membahas keempat tipe komunikasi tersebut, melainkan khusus tentang komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*). Mulyana menjelaskan bahwa komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Bentuk khusus dari komunikasi antar pribadi ini adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang melibatkan hanya dua orang seperti suami-isteri, dua sejawat, dua sahabat, guru-murid, pimpinan-bawahan, dan sebagainya.⁹

Selanjutnya Effendy berpendapat bahwa komunikasi antar pribadi ialah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara, yaitu komunikasi tatap muka (*face to face communication*) dan komunikasi bermedia (*mediated communication*). Komunikasi antar pribadi karena situasinya tatap muka oleh para ahli dianggap sebagai jenis komunikasi efektif untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku (*attitude, opinion, and behavior change*) seseorang.¹⁰ Cangara menambahkan bahwa perkembangan teknologi informasi dan komunikasi seperti telepon selular, *e-mail*, dan sebagainya merupakan dasar timbulnya kelompok yang senang memakai istilah komunikasi antar pribadi beralat dan komunikasi antar pribadi yang tidak beralat (berlangsung secara tatap muka).¹¹

Adler & Rodman menyatakan bahwa "*communication can be considered interpersonal either according to the context or*

⁹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), h. 81.

¹⁰ Effendy, *Ilmu Komunikasi*, h. 125.

¹¹ Cangara, *Pengantar*, h. 37-38.

the quality of interaction".¹² (komunikasi dapat dianggap interpersonal baik berdasarkan konteks maupun kualitas interaksinya). Lebih jauh DeVito menjelaskan bahwa "*interpersonal communication is the verbal and nonverbal interaction between two (or sometimes more than two) interdependent people*".¹³ (komunikasi interpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua orang atau terkadang lebih dari dua orang yang saling tergantung). Definisi ini mengandung beberapa karakteristik yaitu:¹⁴

1. Komunikasi interpersonal mencakup individu-individu yang interdependen. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang diadakan antara orang-orang dengan cara saling berhubungan. Misalnya antara seorang putra dan ayahnya, majikan dan pegawai, guru dan murid, dan lain-lain. Individu-individu itu tidak hanya saling terhubung tapi juga saling tergantung, yaitu apa yang dilakukan seseorang berdampak pada orang lain.
2. Komunikasi interpersonal bersifat relasional secara inheren. Karena saling ketergantungannya ini, komunikasi interpersonal pasti dan pada dasarnya bersifat relasional. Komunikasi interpersonal terjadi dalam sebuah hubungan, hal itu berdampak dan menjelaskan hubungan. Komunikasi yang terjadi dalam suatu hubungan merupakan bagian dari salah satu fungsi dari hubungan tersebut. Cara anda berkomunikasi ditentukan oleh jenis hubungan yang ada antara anda dengan orang lain.

¹² Ronald B. Adler and George Rodman, *Understanding Human Communication* (New York & Oxford: Oxford University Press, 2006), Vol. 9, h. 220.

¹³ Joseph A. De Vito, *The Interpersonal Communication Book* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013), vol. 13, h. 5.

¹⁴ *Ibid.*, h. 5-8.

3. Komunikasi interpersonal berada dalam sebuah kontinum dari impersonal hingga sangat personal/pribadi.
4. Interaksi interpersonal mencakup pertukaran pesan verbal dan nonverbal.
5. Komunikasi interpersonal terjadi dalam beragam bentuk. Terkadang secara tatap muka, sebagaimana kita berbincang dengan murid-murid lain sebelum kelas dimulai, interaksi dengan keluarga atau teman dan sebagainya. Terkadang komunikasi interpersonal juga terjadi melalui pelbagai jenis dari jaringan komputer melalui teks, *e-mail*, posting via *facebook*, telepon dan *tweet*.
6. Komunikasi interpersonal mencakup pilihan-pilihan. Pesan-pesan interpersonal yang disampaikan adalah hasil dari pilihan yang anda buat. Hal itu tampak terjadi secara otomatis karena berada di bawah kontrol kesadaran kita.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal mencakup beberapa karakteristik yang saling terkait satu sama lain. Selanjutnya Julia T. Wood memulai definisi komunikasi interpersonal melalui beberapa klarifikasi yaitu “...*many people say that interpersonal communication involves fewer people, often just two, this isn't a useful definition. Perhaps you are thinking that intimate contexts define interpersonal communication. Again, this context is not the key*”.¹⁵ (banyak orang mengatakan bahwa komunikasi interpersonal mencakup lebih sedikit orang, bahkan terkadang hanya dua orang, ini bukan definisi yang bermanfaat. Mungkin anda juga berpikir bahwa konteks intim atau kedekatan

¹⁵ Julia T. Wood, *Interpersonal Communication: Everyday Encounters* (Boston: Cengage Learning, 2016), Vol. 8, h. 11-12.

menjelaskan komunikasi interpersonal. Lagi, konteks ini bukanlah kunci).

Selanjutnya T. Wood menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal yaitu, “...we can define interpersonal communication as a selective, systemic process that allows people to reflect and build personal knowledge of one another and create shared meanings”.¹⁶ (kita dapat mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai sebuah seleksi, proses sistemik yang memperkenankan manusia untuk memikirkan dan membangun pengetahuan personal satu sama lain dan menciptakan makna/pengertian bersama).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, kita dapat mengetahui beberapa perbedaan dan perkembangan definisi komunikasi interpersonal. Dalam konteks tulisan ini komunikasi interpersonal didefinisikan sebagai jenis komunikasi antara dua atau beberapa orang yang terjadi secara tatap muka ataupun melalui media (telepon, sms, media sosial, dan sebagainya), di mana setiap pesertanya saling tergantung untuk mencapai pengertian bersama maupun pemahaman timbal balik dan jenis pesannya berupa pesan verbal maupun nonverbal.

Selanjutnya DeVito menguraikan elemen-elemen komunikasi interpersonal yang mencakup beberapa hal, antara lain:¹⁷

1. *Source-Receiver* (sumber-penerima), sumber adalah orang yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Kebutuhan ini berkisar dari kebutuhan sosial untuk diakui sebagai individu hingga kebutuhan berbagi informasi atau memengaruhi sikap atau perilaku seseorang tau sekelompok orang lain. Sedangkan penerima adalah orang yang menerima pesan dan sebagai akibat dari

¹⁶ Ibid., h. 11-14.

¹⁷ De Vito, *The Interpersonal*, h. 8-17.

terhubungnya dengan sumber pesan.¹⁸ Istilah-istilah ini menegaskan bahwa kedua fungsi tersebut dilakukan oleh setiap individu dalam komunikasi interpersonal. Kemampuan berkomunikasi secara efektif adalah kompetensi interpersonal yang mencakup pengetahuan tentang bagaimana menyesuaikan komunikasi berdasarkan konteks interaksi. Kompetensi interpersonal juga memungkinkan kita untuk mengembangkan dan menjaga hubungan yang bermakna dalam persahabatan, cinta, keluarga, dan pekerjaan.

2. *Encoding–Decoding* (penyandian-penyandian balik), *encoding* merujuk pada perbuatan produksi pesan seperti berbicara atau menulis. Mulyana menjelaskan bahwa *encoding* (penyandian) adalah proses penyampaian perasaan atau pikiran dari sumber pesan dalam seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang idealnya dipahami penerima pesan.¹⁹ Sedangkan *decoding* adalah tanggapan dan merujuk pada pemahaman pesan misalnya mendengarkan atau membaca. Dengan kata lain, *decoding* (penyandian balik) adalah proses penerjemahan atau penafsiran seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang diterima pendengar/penerima pesan menjadi gagasan yang dapat ia pahami.²⁰
3. *Messages* (pesan), pesan adalah sinyal yang berfungsi sebagai stimulus untuk penerima pesan dan diterima oleh salah satu indera kita (pendengaran, penglihatan, sentuhan, penciuman,

¹⁸ Dedy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antar*, h. 14-15.

¹⁹ Mulyana, *Ilmu Komunikasi*, h. 69.

²⁰ *Ibid.*, h. 71.

perasa atau kombinasi dari beberapa indera. Pesan mengenai pesan lain disebut *metamessages* dan merepresentasikan banyak komunikasi sehari-hari, misalnya: apakah anda mengerti? Apakah yang saya katakan itu benar? dan sebagainya. Ada dua jenis *metamessages* penting yaitu *feedback* atau umpan balik (pesan yang memberitahukan pembicara tentang efek apa yang dimiliki penerima pesan) dan *feedforward* atau umpan maju (informasi yang tersedia sebelum mengirimkan pesan utama seperti, daftar isi sebuah buku, cover majalah, pembukaan dalam pidato atau kalimat pembuka seperti: hai, lama tak jumpa, gimana kabarnya?). Singkatnya, pesan yaitu apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan mempunyai tiga komponen yaitu makna, simbol, dan bentuk (organisasi pesan). Simbol terpenting adalah kata-kata (bahasa).²¹

4. *Channels* (saluran komunikasi), adalah medium yang digunakan untuk mengalirkan pesan. Ini adalah jenis jembatan yang menghubungkan *source* dan *receiver*. Komunikasi jarang terjadi hanya lewat satu saluran, biasanya menggunakan dua, tiga, atau empat saluran secara simultan. Misalnya dalam komunikasi tatap muka, anda berbicara dan mendengarkan (*vocal-auditory channel*), tapi anda juga menggunakan *gesture* dan menerima sinyal-sinyal visual (*gestural-visual channel*), dan sebagainya.
5. *Noise* (gangguan), secara teknis *noise* adalah segala sesuatu yang mendistorsi pesan, segala sesuatu yang mencegah *receiver* (penerima pesan) dalam menerima pesan. Lebih lanjut DeVito

²¹ Ibid.

mengidentifikasi empat jenis *noise* yaitu, *physical noise* (gangguan eksternal yang menghambat pengiriman sinyal atau pesan seperti mobil lewat dan sebagainya), *physiological noise* (diciptakan oleh hambatan yang ada pada pengirim dan penerima seperti problem artikulasi, gangguan pendengaran dan sebagainya), *psychological noise* (gangguan mental pada pembicara atau pendengar dan meliputi prasangka, pikiran tertutup dan sebagainya), *semantic noise* (gangguan yang muncul ketika pembicara dan pendengar mempunyai sistem makna berbeda misalnya perbedaan bahasa atau dialek dan sebagainya).

6. *Context* (situasi komunikasi), komunikasi selalu terjadi dalam sebuah konteks atau lingkungan tertentu yang memengaruhi bentuk dan konten pesan. Bandingkan, misalnya perbedaan komunikasi di rumah duka, stadion sepakbola, restoran, dan pada suatu konser musik rock. Konteks komunikasi setidaknya memiliki empat dimensi yang saling berinteraksi dan saling memengaruhi satu sama lain, yaitu *physical dimension* (lingkungan konkret/nyata di mana komunikasi berlangsung misalnya kamar, gang, parkir dan sebagainya), *temporal dimension* (dimensi temporal tidak hanya terkait dengan waktu saat ini atau momen sejarah tapi juga berkaitan dengan saat di mana pesan-pesan tertentu sesuai dengan urutan peristiwa komunikasi), *social-psychological dimension* (dimensi ini mencakup misalnya status hubungan di antara peserta komunikasi, peran, norma masyarakat/kelompok, dan keramah-tamahan), *cultural dimension* (mencakup keyakinan budaya dan kebiasaan orang-

orang berkomunikasi. Ketika anda berinteraksi dengan orang yang berbeda budaya, anda mungkin mengikuti tata cara komunikasi yang berbeda).

7. *Ethics in Interpersonal Communication* (etika dalam komunikasi interpersonal). Dalam memikirkan tentang persoalan etika, kita dapat mengambil pandangan objektif dan subjektif tentang etika. Pandangan objektif berpendapat bahwa moralitas itu bersifat mutlak (absolut) dan keberadaannya terpisah dari nilai-nilai atau kepercayaan-kepercayaan dari setiap orang atau budaya. Standar yang sama berlaku untuk semua orang dalam semua situasi dan waktu. Anda tidak dapat membenarkan perbuatan tidak etis betapapun baik dan menguntungkan hasilnya. Sedangkan pandangan subjektif berpendapat bahwa apa yang etis dan tidak itu tergantung pada nilai-nilai budaya dan keyakinan-keyakinan serta keadaan tertentu.²²

Elemen-elemen tersebut memungkinkan terjadinya proses komunikasi antar pribadi karena semua elemen tersebut saling terkait satu sama lain dan semua elemen tersebut juga berpengaruh pada hubungan antar pribadi para peserta komunikasi. Secara umum fungsi komunikasi antar pribadi ialah menyampaikan pesan yang *feedback*-nya dapat diperoleh saat komunikasi berlangsung dan hal ini berdampak pada semua peserta komunikasi dan hubungan mereka.

Lasswell dalam Cangara mengemukakan fungsi komunikasi antara lain, manusia dapat mengontrol lingkungannya, beradaptasi, serta mentransformasikan warisan sosial pada generasi berikutnya. Dalam tinjauan kesehatan (psikiater), orang yang kurang berkomunikasi juga rentan

²² De Vito, *The Interpersonal*, h. 8-17.

terkena gangguan kejiwaan (depresi, kurang percaya diri, dan sebagainya).²³

Sedangkan ditinjau dari jenis komunikasi, fungsi komunikasi antar pribadi ialah berusaha meningkatkan hubungan insani (*human relations*), menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Komunikasi antar pribadi dapat meningkatkan hubungan kemanusiaan di antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam hidup bermasyarakat seseorang bisa memperoleh kemudahan-kemudahan dalam hidupnya karena memiliki banyak sahabat. Melalui komunikasi antar pribadi juga kita dapat berusaha membina hubungan yang baik sehingga mampu menghindari dan mengatasi terjadinya konflik-konflik di antara kita, apakah dengan tetangga, teman kantor atau orang lain.²⁴

Efektifitas dalam hubungan antar pribadi ditentukan oleh kemampuan kita mengomunikasikan secara jelas apa yang ingin disampaikan, menciptakan kesan atau memengaruhi orang lain sesuai keinginan. Efektifitas hubungan interpersonal dapat ditingkatkan melalui latihan-latihan seperti berlatih mengungkapkan maksud-keinginan, menerima umpan balik, dan memodifikasi tingkah laku hingga orang lain mempunyai persepsi yang sama dengan yang kita maksud. Secara sederhana, komunikasi disebut efektif apabila penerima menafsirkan pesan yang diterima sebagaimana dimaksudkan pengirimnya. Karena kegagalan komunikasi banyak bersumber pada kesalahpahaman dalam komunikasi.

Johnson dalam Supratiknya menguraikan sejumlah faktor kesalahpahaman dalam komunikasi yaitu, sumber-sumber hambatan yang bersifat emosional, sosial, dan kultural, secara sadar atau tidak penerima justru mengevaluasi dan menghakimi

²³ Cangara, *Pengantar*, h. 67.

²⁴ *Ibid.*, h. 68-69.

pembicara, dan lemahnya kepercayaan. Selanjutnya Johnson juga menjelaskan tiga syarat komunikasi efektif yaitu, berusaha agar pesan yang dikirimkan mudah dipahami, pengirim memiliki kredibilitas di mata penerima, dan berusaha mendapatkan umpan balik secara optimal tentang pengaruh pesan yang diterima oleh penerima.²⁵

Rakhmat menambahkan bahwa banyak faktor yang dapat meningkatkan hubungan antar pribadi, misalnya kualitas komunikasi itu sendiri dan faktor-faktor yang memengaruhinya antara lain, sikap percaya (*trust*) yang mencakup sikap menerima, empati dan kejujuran, sikap suportif, dan sikap terbuka. Lebih lanjut, Rakhmat juga menjelaskan tahapan-tahapan hubungan antar pribadi yaitu, tahap pembentukan hubungan antar pribadi (tahap pengenalan yang ditandai usaha kedua belah pihak dalam menggali secepatnya identitas, sikap, dan nilai pihak lain. Jika terdapat kesamaan, mulailah proses pengungkapan diri dan begitu pula sebaliknya), tahap peneguhan hubungan antar pribadi (pemeliharaan dan peneguhan hubungan ini meliputi faktor keakraban, kontrol, respon dan anda emosional yang tepat), dan tahap pemutusan hubungan antar pribadi (jika terjadi konflik atau hubungan yang tidak sehat dapat menyebabkan retak atau putusnya hubungan antar pribadi).²⁶

Di sinilah perlunya menyikapi konflik secara positif yaitu dengan cara dan sikap konstruktif dan adil.²⁷ Selain itu, konflik-konflik juga harus disikapi melalui jalur komunikasi rasional yang bebas dominasi dan membuka kesempatan bagi semua pihak untuk mengajukan pendapat dan argumentaisnya sehingga konflik-konflik dalam hubungan antar pribadi dapat

²⁵ Supratiknya, *Komunikasi Antarpribadi* (Yogyakarta: Kanisius, 1995), h. 24-35.

²⁶ Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, h. 125-138.

²⁷ Supratiknya, *Komunikasi*, h. 94.

terselesaikan dan hasilnya dapat diterima semua pihak secara sukarela dan lapang dada serta tidak berdampak pada keretakan atau pemutusan hubungan antar pribadi. Ini merupakan salah satu cara mempositifkan konflik menjadi unsur yang justru merekatkan dan meningkatkan kualitas hubungan antar pribadi. Dengan demikian, komunikasi antar pribadi mempunyai dampak positif yaitu meningkatkan dan membina hubungan interpersonal yang baik.

Hal ini juga sekaligus menutup kemungkinan-kemungkinan munculnya dampak negatif yang timbul dari kegagalan dalam komunikasi antar pribadi yaitu merasa rendah diri, minder (bersifat psikologis) hingga munculnya hasrat dan dorongan untuk menghindari bahkan memutuskan berkomunikasi dengan orang lain. Berdasarkan pertimbangan tersebut, komunikasi antar pribadi dan peningkatan kompetensi komunikasi antar pribadi mutlak diperlukan agar kita dapat berkomunikasi secara efektif. Karena kemampuan berkomunikasi yang efektif merupakan salah satu kunci sukses sekaligus modal untuk kehidupan pribadi, kehidupan sosial (membangun hubungan dengan orang lain), maupun kehidupan karir (pekerjaan) seseorang.

Budaya Organisasi Komunikatif

Setiap orang pasti mempunyai hubungan dan menjalin hubungan dengan orang lain karena manusia adalah makhluk sosial. Hampir semua tujuan manusia sebagai individu hanya dapat terpenuhi apabila manusia itu berhubungan dengan orang lain. Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari sub-sistem yang saling berkaitan dalam melakukan keseluruhan aktifitasnya.

Organisasi juga sering diartikan sebagai sekelompok manusia yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan bersama. Priyono menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem mengenai aktifitas-aktifitas kerjasama dari dua orang atau

lebih, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan. Hubungan-hubungan yang dilakukan orang-orang dalam organisasi berkaitan dengan aktifitas kerja. Hakikat dari organisasi adalah manusia dan kerjasama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi.²⁸

Organisasi mempunyai banyak jenis dan setiap organisasi mempunyai budaya masing-masing sesuai dengan sifatnya. Jenis organisasi dapat berupa organisasi pemerintah, semi pemerintah, swasta dan lain-lain. Sifatnya bermacam-macam seperti pendidikan, kebudayaan, sosial, dan sebagainya. Lingkupnya juga bermacam-macam yaitu, lokal, regional, nasional, internasional, dan sebagainya.²⁹

Dalam suatu organisasi, komunikasi mempunyai peran sentral dan sangat penting demi kelancaran fungsi dan tercapainya tujuan organisasi. Organisasi terdiri dari sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi dan koordinasi mensyaratkan komunikasi. Koordinasi berarti kombinasi atau interaksi yang harmonis.³⁰

Selanjutnya Effendy menguraikan dimensi-dimensi komunikasi dalam organisasi, yaitu komunikasi internal (dimensi dan jenis komunikasi internal) dan komunikasi eksternal. Dimensi komunikasi internal mencakup komunikasi vertikal (pimpinan-bawahan dan bawahan-pimpinan secara timbal balik), komunikasi horizontal (sesama anggota organisasi, karyawan, dan sebagainya), dan komunikasi silang. Sedangkan jenis komunikasi internal mencakup komunikasi personal (tatap muka dan bermedia) dan komunikasi masa (seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka).

²⁸ Priyono, *Pengantar*, h. 37-39.

²⁹ Effendy, *Ilmu Komunikasi*, h. 115.

³⁰ *Ibid.*, h. 115-116.

Adapun komunikasi eksternal mencakup komunikasi dari organisasi kepada khalayak (umumnya bersifat informatif dan dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan atau hubungan batin) dan dari khalayak kepada organisasi (umpan balik dari khalayak sebagai efek kegiatan komunikasi yang dilakukan organisasi).³¹

Penjelasan ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal merupakan jenis komunikasi yang terdapat dalam suatu organisasi dan sesuai dengan fungsinya komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan dan membina hubungan-hubungan seluruh anggota dan subsistem dalam organisasi baik hubungan antar pimpinan-bawahan maupun sesamanya agar fungsi organisasi dapat berjalan terarah sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Sama halnya dengan konsep komunikasi interpersonal dan organisasi, konsep budaya organisasi juga mempunyai definisi beragam. Secara ringkas Tahir menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat asumsi, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota organisasi dalam mengatasi pelbagai permasalahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.³² Penjelasan lebih rinci terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) No. 39 tahun 2012 yang menjelaskan bahwa:³³

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan

³¹ Ibid., h. 122-129.

³² Arifin Tahir, *Buku Ajar Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), h. 108-109.

³³ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) No. 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari orang-orang di dalamnya. Oleh karenanya tidak mengherankan bila kemudian terlihat jelas dalam perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diambil pengertian bahwa budaya dalam konteks organisasi mencakup sistem nilai, asumsi, dan norma tertentu sebagai pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam melakukan pelbagai kegiatan dan mengatasi permasalahan-permasalahan demi mencapai tujuan, cita-cita, dan kemajuan organisasi. Demikian pula halnya dengan praktik komunikasi dan kerja dalam suatu organisasi juga mengacu pada budaya organisasi yang dianut dan dikembangkan. Karena pada dasarnya seluruh perilaku kita sangat bergantung pada budaya tempat kita dibesarkan, konsekuensinya budaya merupakan landasan komunikasi.³⁴

Selanjutnya budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, memengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pula pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuh-kembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam Permen PAN-RB juga diuraikan beberapa manfaat budaya organisasi, yaitu menerjemahkan peran yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, menjadi identitas bagi anggota organisasi,

³⁴ Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antar*, h. 19.

mendorong anggota organisasi untuk lebih mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan individu, dan menjaga stabilitas organisasi.³⁵

Penambahan kata komunikatif pada budaya organisasi menandakan pembentukan karakteristik budaya organisasi. Komunikatif yang merujuk pada penjelasan Jurgen Habermas mengenai teori tindakan komunikatif. Habermas dikenal sebagai penerus sekaligus pembaharu generasi baru teori kritis yang membuka jalan baru bagi generasi sebelumnya (Max Horkheimer, Theodore Adorno, Herbert Marcuse) yang mengalami jalan buntu karena memahami praksis (tindakan) sebagai kerja dan kerja sebagai kategori epistemologis sudah menjadi kecenderungan umum sejak Hegel. Selanjutnya Habermas membuat distingsi antara kerja (tindakan rasional bertujuan) dan komunikasi (tindakan komunikatif) sebagai dua dimensi praksis manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupan. Tindakan komunikasi bagi Habermas bertujuan untuk mencapai saling pengertian intersubjektif. Selain itu, Habermas juga meyakini prinsip universal bahwa dalam setiap komunikasi, para partisipan ingin mencapai konsensus rasional bebas dominasi.³⁶

Perubahan paradigma ini menunjukkan perubahan dalam pemahaman epistemologis dan subjektifitas. Paradigma teori komunikasi memahami subjektifitas dan pengetahuan sebagai hasil dari proses-proses komunikasi intersubjektif. Pengetahuan adalah hasil konsensus dengan subjek-subjek lain. Strategi perubahan ini dilakukan dengan melontarkan kritik atas filsafat praktis Kant yang juga berkaitan dengan keberatannya terhadap pengandaian-pengandaian dasar Madzhab Frankfurt yang

³⁵ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) No. 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

³⁶ Hardiman, F. Budi, *Menuju Masyarakat Komunikatif* (Yogyakarta: Kanisius, 2009), h. 71-75.

bertumpu pada konsep Kant tentang rasio praktis. Kemudian Habermas merekonstruksi konsep rasio praktis menjadi konsep rasio komunikatif dan konsep rasio komunikatif dalam filsafat politiknya dipahami secara *proseduralistis*.³⁷

Di sini Habermas mengacu pada paradigma komunikasi menggantikan paradigma kerja. Implikasi paradigma komunikasi adalah memahami praksis emansipatoris (pembebasan dari kekuatan-kekuatan yang menghambat komunikasi) sebagai dialog komunikatif dan tindakan komunikatif yang menghasilkan pencerahan melalui jalan konsensus yaitu hubungan sosial yang terjadi dalam lingkup komunikasi bebas penguasaan. Dalam konteks ini, perjuangan kelas dalam pandangan klasik diganti dengan perbincangan rasional di mana argumen berperan sebagai unsur emansipatoris dan refleksi-diri menjadi faktor yang menghasilkan emansipasi dan pencerahan.³⁸

Habermas meyakini bahwa tindakan antar manusia atau interaksi sosial dalam sebuah masyarakat tidak terjadi secara semena-mena, tapi pada dasarnya bersifat relasional karena tindakan itu berorientasi pada konsensus atau pencapaian kesepakatan. Ini berarti konsep rasio komunikatif mengacu pada rasionalitas yang secara potensial ada dalam tindakan komunikatif.³⁹

Tindakan komunikatif juga harus dibedakan dengan tindakan-tindakan lainnya, yaitu tindakan rasional bertujuan dan tindakan strategis. Tindakan rasional bertujuan adalah tindakan dasar dalam hubungan manusia dengan alamnya sebagai objek manipulasi (bersifat monologal) dan pelaku tindakan berorientasi pada sukses. Sejauh tindakan ini memasuki dunia

³⁷ Hardiman, F. Budi, *Demokrasi Deliberatif* (Yogyakarta: Kanisius, 2013), h. 28-31.

³⁸ Hardiman, F. Budi, *Kritik Ideologi* (Yogyakarta: Kanisius, 2009), h. 91.

³⁹ Hardiman, *Demokrasi*, h. 34-35.

alamiah dengan memenuhi aturan teknis tertentu, tindakan ini dapat disebut instrumental. Namun jika memasuki dunia sosial, tindakan ini menjadi strategis.⁴⁰

Tindakan strategis adalah tindakan yang berkaitan dengan orang lain, tapi bukan untuk mencapai persetujuan atau konsensus dengan mereka melainkan demi terlaksananya tujuan pribadi dan jika perlu melawan maksud atau keinginan orang lain. Ada dua tindakan strategis yaitu tindakan strategis terbuka (misalnya persaingan para pelaku bisnis) dan tindakan strategis tersembunyi (misalnya memeras uang dari seseorang dengan membohonginya).⁴¹ Sedangkan tindakan komunikatif merupakan tindakan dasar dalam hubungan manusia dengan sesamanya sebagai subjek (bersifat dialogal) dan pelaku tindakan berorientasi pada pencapaian pemahaman timbal balik dengan jalan konsensus.⁴²

Selanjutnya Habermas menjelaskan bahwa orang dapat membedakan macam-macam pernyataan bukan hanya dari isinya, tapi juga dari acuan pernyataan-pernyataannya yaitu dunia objektif (pengalaman empirik), sosial (pengambilan sikap sosial-normatif), dan subjektif (pengalaman-pengalaman subjektif). Ketiga dunia itu dipahami sebagai dimensi-dimensi kesahihan dari pernyataan-pernyataan kita. Para pelaku tindakan komunikatif mengeluarkan klaim-klaim kesahihan yaitu klaim-klaim yang menyatakan bahwa pernyataan mereka itu benar, tepat atau jujur. Tindakan komunikatif pada akhirnya bertujuan pada konsensus. Konsensus ini dapat dianggap rasional jika para peserta komunikasi dapat menyatakan pendapat dan sikapnya terhadap klaim-klaim kesahihan tersebut secara bebas dan tanpa paksaan. Keberhasilan konsensus tergantung pada kemampuan

⁴⁰ Hardiman, *Kritik*, h. 98.

⁴¹ K. Bertens, *Filsafat Barat Kontemporer Inggris-Jerman* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 245.

⁴² Hardiman, *Kritik*, h. 98.

pendengar untuk menerima atau menolak klaim-klaim kesahihan tersebut.⁴³

Dengan demikian, budaya organisasi komunikatif mencakup sistem nilai, asumsi, dan norma tertentu sebagai pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam melakukan pelbagai kegiatan dan mengatasi permasalahan-permasalahan demi mencapai tujuan, cita-cita, dan kemajuan organisasi yang bertumpu pada proses pencapaian pemahaman timbal balik antar anggota organisasi secara intersubjektif melalui mekanisme koordinasi dengan jalan komunikasi rasional yang mengarah pada pencapaian konsensus sehingga semua pihak dalam organisasi dapat menyatakan pendapat (baik menolak atau menerima) secara bebas, tanpa paksaan dan menutup kemungkinan adanya pihak-pihak yang mendominasi atau terdominasi. Pembentukan atau pengembangan budaya organisasi komunikatif ini dapat diupayakan baik melalui jalan vertikal maupun horizontal karena subjek yang dapat mengkomunikasikan tidak bertumpu pada siapapun, melainkan pada rasio.

Konstruksi Budaya Organisasi Komunikatif Berbasis Komunikasi Interpersonal

Disadari atau tidak perilaku orang yang menempati posisi dalam sebuah struktur organisasi layaknya perilaku seseorang dalam dunia kerja di mana ada majikan dan pekerja. Dalam organisasi seseorang yang berada pada posisi sebagai pimpinan merasa berhak mengatur dan menyuruh bawahannya. Sedangkan orang yang berada pada posisi bawahan akan setia mengikuti permintaan atasan walaupun terkadang terpaksa bahkan sampai membuang harga diri. Demikian halnya dengan hubungan sesama rekan kerja pada posisi setara. Seringkali rasa kepedulian terhadap sesama hilang, yang tercipta adalah

⁴³ Hardiman, *Demokrasi*, h. 36-37.

persaingan demi mendapat penilaian bagus dari pimpinan ataupun pemuasan ego individualistik. Keadaan yang demikian inilah yang sering menimbulkan konflik hubungan interpersonal antar anggota organisasi yang pada tahap selanjutnya seringkali berkembang menjadi konflik internal dalam sebuah organisasi sehingga tujuan ideal dari sebuah organisasi sulit tercapai.

Dari sini tampak bahwa konflik-konflik tersebut terjadi karena dua faktor yaitu, perbedaan distribusi otoritas dan lemahnya komunikasi interpersonal dalam organisasi tersebut. Pada konteks pertama, Dahrendrof menjelaskan bahwa dalam setiap hubungan atau organisasi tertentu pasti akan ada suatu perbedaan dikotomi yang jelas antara mereka yang menggunakan otoritas dan mereka yang tunduk pada otoritas tersebut dan perbedaan ini mengacu pada posisi, bukan individu.⁴⁴ Dengan demikian, orang-orang yang berkuasa (superordinat) memiliki otoritas atas orang-orang yang berada di bawahnya (subordinat). Dengan otoritas tersebut, orang-orang yang berada pada posisi superordinat mempunyai wewenang penuh untuk mengontrol tingkah laku orang-orang yang berada pada posisi subordinat melalui aturan-aturan yang memuat kewajiban dan larangan.

Sedangkan tidak demikian bagi orang-orang yang menduduki posisi sebagai subordinat. Sehingga orang-orang yang berada dalam posisi subordinat dituntut untuk mematuhi sistem dan otoritas yang dimiliki para pimpinan karena tindakan perlawanan ataupun pelanggaran akan direspon dengan hukuman, peringatan, dan tekanan. Lebih lanjut Dahrendrof menjelaskan bahwa dikotomi otoritas antara penguasa dan yang dikuasai juga memiliki kepentingan yang saling bertentangan. Pihak penguasa berkepentingan mempertahankan legitimasi posisinya yang dominan (*status quo*), sedangkan pihak yang

⁴⁴ Doyle Paul Johnson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern Jilid II*, Terj. Robert M.Z Lawang (Jakarta: PT. Gramedia, 1986), h. 185.

dikuasai berkepentingan untuk menantang legitimasi struktur otoritas yang ada.⁴⁵ Pertentangan-pertentangan inilah yang memicu lahirnya konflik untuk memperebutkan legitimasi struktur otoritas.

Selain faktor perbedaan distribusi otoritas, konflik-konflik tersebut juga terjadi karena lemahnya kompetensi komunikasi interpersonal yang berimplikasi pada kualitas hubungan interpersonal dan hubungan-hubungan lainnya. Padahal komunikasi mempunyai peran sentral dan penting demi kelancaran dan kesuksesan suatu organisasi. Sayangnya pola komunikasi yang dominan cenderung masih terbatas pada komunikasi formal dan belum sampai pada taraf komunikasi interpersonal yang bermakna meski mereka hampir tiap hari bertemu, berinteraksi (baik langsung ataupun melalui media), melakukan pertemuan-pertemuan rutin dan tak jarang makan siang atau makan malam bersama, mengadakan tour dan pesta, bahkan mempunyai obrolan group sosial media. Ini merupakan sebuah ironi karena organisasi merupakan miniatur dari kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dengan kata lain pola komunikasi semacam itu dalam pandangan Habermas terkategori sebagai tindakan komunikasi strategis yaitu komunikasi yang mengarah pada pemuasan motif untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi yang pada taraf tertentu ditempuh melalui pelbagai cara untuk melawan dan menundukkan orang lain. Tindakan strategis ini bersifat terbuka (dengan sadar menipu pihak lain sehingga menjadi manipulasi) dan tersembunyi (tanpa sadar menipu diri sendiri seakan tidak bertindak strategis melainkan tampak seolah-olah ingin mencapai saling pemahaman).⁴⁶ Dengan demikian, pemuasan motif pribadi bukan hanya bersifat strategis tapi juga menunjukkan kesalahpahaman mendasar mengenai

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Hardiman, *Kritik*, 99.

motif dalam kehidupan berorganisasi karena kepentingan organisasi berada di atas kepentingan individu sehingga yang seharusnya menjadi prioritas adalah kepentingan organisasi. Kesalahpahaman semacam ini juga dapat diatasi melalui jalur komunikasi yang efektif.

Dalam kehidupan apapun manusia tidak akan pernah lepas dari komunikasi karena komunikasi berkorelasi langsung dengan pembentukan dan pengembangan pribadi maupun hubungan interpersonal sebagai dasar dari hubungan-hubungan lainnya baik hubungan organisasi maupun sosial. Sejalan dengan itu, semua anggota dalam organisasi perlu menyadari dan berupaya meningkatkan kompetensi dan kualitas komunikasi interpersonal mereka. Hal itu dapat dimulai dengan menggeser pola komunikasi formal dan cenderung terbatas ke arah komunikasi interpersonal untuk meningkatkan kualitas hubungan-hubungan mereka. Hal ini tentu akan mempunyai banyak dampak positif baik secara psikologis, kesehatan, maupun dampak sosial dalam kehidupan organisasi.

Dengan cara ini pula munculnya pelbagai konflik tidak hanya dapat dihindari tapi juga dapat diatasi secara efektif dan positif sehingga konflik kehilangan daya untuk merusak atau menghancurkan hubungan-hubungan antar pribadi dalam organisasi dan hubungan-hubungan lainnya melainkan konflik justru menjadi salah satu faktor yang mengeratkan hubungan-hubungan dalam organisasi karena dilakukan dan diselesaikan melalui jalan komunikasi interpersonal yang dilakukan secara intersubjektif dan efektif yang berorientasi pada pemahaman timbal balik dan mengarah pada pencapaian konsensus yang bebas dan tanpa paksaan. Dengan demikian pola komunikasi interpersonal tersebut berfungsi sebagai dasar sekaligus pembuka jalan pembentukan dan pengembangan budaya organisasi komunikatif.

Lemahnya budaya organisasi komunikatif pada suatu organisasi juga semakin menegaskan bahwa komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi mesti diupayakan, dibangun dan dikembangkan agar kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi meningkat karena hubungan yang harmoni akan sangat memengaruhi motivasi dan kualitas kinerja seluruh anggota organisasi sebagai penopang kelancaran dan kesuksesan program-program dan pencapaian tujuan organisasi.

Melalui jalan itulah budaya organisasi komunikatif menjadi mungkin bagi suatu organisasi karena landasan pokok dalam membentuk dan mengembangkan budaya organisasi komunikatif adalah komunikasi interpersonal yang terus menerus dikembangkan pada pencapaian pemahaman timbal balik dan mengarah pada konsensus yang terbuka dan bebas penguasaan.

Jika tidak demikian, maka upaya-upaya pembentukan dan pengembangan komunikasi interpersonal tersebut akan menjadi sia-sia karena bisa jadi komunikasi interpersonal yang telah terbangun malah menjadi komunikasi interpersonal yang berorientasi pada tindakan strategis yang lebih halus melalui permainan bahasa, argumentasi dan sebagainya baik dilakukan secara sadar maupun tidak sadar.

Dengan kata lain, budaya organisasi komunikatif yang demikian justru kehilangan makna komunikatif dan sifat emansipasinya (pembebasan dari hambatan-hambatan komunikasi) karena tidak mengarah pada budaya organisasi komunikatif yang berlandaskan pada tindakan komunikatif yang bebas dan lepas dari dominasi. Dalam konteks yang lebih luas, organisasi berbasis budaya organisasi komunikatif juga berkontribusi aktif dalam pembangunan demokrasi Indonesia yang lebih dewasa. Apalagi jika organisasi yang demikian itu

berada pada level sekolah, perguruan tinggi maupun bentuk dan jenis organisasi lainnya.

Pembentukan maupun pengembangan budaya organisasi komunikatif dapat ditempuh melalui pelbagai cara karena subjek komunikatif bukan siapapun melainkan rasio manusia. Dengan demikian siapapun bisa menjadi subjek komunikatif. Hal ini juga membuka kemungkinan-kemungkinan pengupayaan budaya organisasi komunikatif melalui pelbagai cara baik secara vertikal, horizontal maupun kombinasi dari keduanya. Pembentukan dan pengembangan budaya organisasi komunikatif yang bersifat vertikal bisa berasal dari pimpinan yang demokratis dan progresif.

Hal ini dapat ditunjukkan melalui pola pikir, sikap, dan kebijakan-kebijakan yang mengarahkan dan mendorong anggota-anggotanya untuk berkomunikasi dan berkoordinasi secara terbuka dan bebas dominasi melalui dialog-dialog rasional yang berorientasi pada pencapaian pemahaman timbal balik dan konsensus baik dalam hubungan antar anggota maupun antar divisi dalam organisasi tersebut demi kelancaran dan kesuksesan program-program dan tujuan organisasi. Dengan pola komunikasi semacam ini, hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam proses komunikasi dapat diatasi karena komunikasi yang dibangun diarahkan pada pencapaian pemahaman secara intersubjektif dan konsensus yang bebas penguasaan.

Pada tahap pelaksanaan, pimpinan bisa melakukan pendekatan persuasif pada anggota organisasi untuk memberikan penjelasan-penjelasan mengenai urgensi dan manfaat perlunya peningkatan komunikasi interpersonal dalam organisasi serta prospek baiknya sehingga mampu meyakinkan seluruh anggota organisasi. Seorang pemimpin juga perlu memberikan keteladanan. Misalnya dalam menyikapi terjadinya konflik-konflik dalam organisasi yang diselesaikan melalui jalan

komunikasi sehingga memungkinkan terjadinya dialog rasional antar semua pihak yang berkonflik dan dialog tersebut diarahkan pada pemahaman timbal balik hingga mencapai konsensus yang bebas dominasi. Dengan kata lain posisi pemimpin dalam konteks tersebut cukup sebagai mediator yang berupaya untuk memediasi pihak-pihak yang berkonflik.

Di samping keteladanan dalam menyikapi konflik, seorang pemimpin juga dapat memberikan keteladanan pada saat rapat organisasi, baik itu rapat rutin maupun insidental. Atau melalui pembuatan kebijakan-kebijakan organisasi yang menopang terbentuknya budaya organisasi komunikatif yang dilaksanakan secara sistemik. Namun demikian seorang pimpinan yang demokratis tentunya tetap akan memberikan penjelasan-penjelasan dan keteladanan sehingga tidak melahirkan kesalahpahaman. Pada intinya, banyak cara yang dapat ditempuh dalam proses pembentukan ataupun pengembangan budaya organisasi komunikatif.

Dengan demikian budaya organisasi komunikatif mempunyai dampak positif bagi kelangsungan organisasi dan seluruh anggotanya. Karena hal tersebut juga akan berimplikasi pada motivasi setiap anggota, hubungan-hubungan antar pribadi maupun hubungan lainnya yang pada akhirnya berdampak pula pada kualitas kinerja seluruh anggota organisasi. Karena bagaimanapun anggota organisasi atau seorang bawahan dalam suatu instansi lebih memilih dan menyukai pemimpin yang demokratis dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan-kepentingan individu dari pada pimpinan yang bersikap otoriter dengan segala atribut lain yang melekat padanya.

Sedangkan pembentukan dan pengembangan budaya organisasi komunikatif yang bersifat horizontal dapat dimulai dari hubungan antar anggota organisasi dengan sesamanya yang kemudian menyebar pada seluruh anggota organisasi (dari

bawahan hingga pimpinan). Hal ini juga ditunjukkan melalui pola pikir, sikap, inisiatif, kreatifitas dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan sesama rekan kerja, atasan maupun bawahannya dan tercermin juga melalui kualitas kinerjanya.

Pada tahap pelaksanaan, seorang anggota organisasi juga bisa melakukan pendekatan persuasif pada anggota-anggota organisasi lainnya yang ditampakkan lewat pola pikir, sikap, partisipasi aktif, kualitas kinerja, profesionalitas kerja, dan sebagainya. Misalnya ketika terlibat dalam rapat-rapat organisasi maupun dalam menyikapi terjadinya konflik-konflik antar pribadi maupun konflik lain dalam organisasi. Berkaitan dengan itu, kita juga mesti menyadari bahwa perubahan akan jauh lebih bermakna dan tahan lama jika berlangsung secara evolutif dan berangkat dari kesadaran diri, bukan karena paksaan atau tuntutan.

Penutup

Hubungan antara komunikasi interpersonal dengan budaya organisasi seperti sebuah lingkaran yang tidak dapat terputus. Agar organisasi dapat mencapai tujuan idealnya tanpa ada yang mendominasi atau terdominasi, maka perlu diciptakan budaya organisasi komunikatif demi mencapai tujuan, cita-cita, dan kemajuan organisasi yang bertumpu pada proses komunikasi yang berorientasi pada pencapaian pemahaman timbal balik secara intersubjektif melalui mekanisme koordinasi dengan jalan komunikasi rasional yang mengarah pada pencapaian konsensus bebas penguasaan. Pengupayaan budaya organisasi komunikatif dapat dilakukan melalui pelbagai cara baik secara vertikal, horizontal maupun kombinasi dari keduanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Ronald B. and George Rodman. *Understanding Human Communication*. Ninth Edition. New York & Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Bertens, K. *Filsafat Barat Kontemporer Inggris-Jerman*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014.
- De Vito, Joseph A. *The Interpersonal Communication Book*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013.
- Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1997.
- Hardiman, F. Budi. *Kritik Ideologi*. Yogyakarta: Kanisius, 2009.
- _____. *Menuju Masyarakat Komunikatif*. Yogyakarta: Kanisius, 2009.
- _____. *Demokrasi Deliberatif*. Yogyakarta: Kanisius, 2013.
- Johnson, Doyle Paul. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern Jilid II*, Terj. Robert M.Z. Lawang. Jakarta: PT. Gramedia, 1986.
- Mulyana, Deddy. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mulyana, Dedy dan Jalaluddin Rakhmat. *Komunikasi Antar Budaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-orang Berbeda Budaya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) No. 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.
- Priyono. *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2007.

- Pujasari, Lucy Supratman dan Permata Mardianti. Komunikasi Interpersonal Pasangan Suami Istri melalui Taaruf Online Dating. *Jurnal Penelitian Komunikasi*. Volume 19, No. 2, Desember 2016.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Supratiknya. *Komunikasi Antarpribadi*. Yogyakarta: Kanisius, 1995.
- Tahir, Arifin. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2014.
- Wahyuni, Evi. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal*. Volume IV, Nomor 1, April 2015.
- Wood, Julia T. *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, Eight Edition. Boston: Cengage Learning, 2016.