

KEKUASAAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS KOMUNIKASI ORGANISASI

Nurhamila¹, Syahirawati², Muh. Dzulkifli³, Harmin Hatta⁴

¹Institut Agama Islam Negeri Bone

²Institut Agama Islam Negeri Bone

³Institut Agama Islam Negeri Bone

⁴Universitas Negeri Makassar

¹*mimi291@gmail.com*

²*syahira.wati21@gmail.com*

³*muh_dzulkifli@gmail.com*

⁴*harmin.hatta@unm.ac.id*

Abstrak

Salah satu konsep paling menarik di dalam perilaku organisasi adalah kekuasaan, berupa kemampuan untuk melakukan sesuatu atau memiliki otoritas dalam sebuah organisasi. Organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang-orang yang tergabung di dalamnya semestinya mengenal dan memahami budaya dari setiap organisasi sebagai sesuatu yang esensial. Orang-orang memegang peranan penting dalam organisasi, dan karenanya sangat penting untuk mempelajari perilaku mereka sehubungan dengan keseluruhan organisasi. Keterlibatan anggota dari organisasi merupakan perilaku komunikasi yang memberikan kontribusi bagi budaya organisasi. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi peran kekuasaan dalam sebuah organisasi. Jenis penelitian ini dilihat dari sudut pandang pengumpulan data adalah jenis penelitian kepustakaan, di mana hasil pencarian literatur digunakan sebagai sumber utama dari semua penelitian, dimulai dari pencarian penelitian sejenis, pendalaman kajian teori, hingga data penelitian dengan menggunakan sumber literatur berupa artikel/jurnal dan buku, ataupun sumber bacaan lainnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gagasan tradisional tentang kekuasaan difokuskan pada individu dan pelaksanaan kekuasaannya. Kekuasaan adalah sesuatu yang dipegang dan ditangani manusia, berdasarkan sumber-sumber kekuasaan tertentu. Dasar-dasar kekuasaan ini dibedakan menjadi beberapa kriteria yaitu: Pertama, kekuasaan memberi ganjaran (reward power). Kedua, kekuasaan yang memaksa (coercive power). Ketiga, kekuasaan yang sah (legitimate power). Keempat, kekuasaan referen (referent power). Kelima, kekuasaan ahli (expert power). Budaya organisasi merupakan kekuatan pendorong yang substansial, dia adalah 'mesin' utama dalam organisasi. Praktik budaya berdampak besar pada bagaimana organisasi benar-benar bekerja dan bagaimana mereka berfungsi secara ekonomi dan mencapai tujuan kinerja. Mengingat korelasi antara budaya 'positif' organisasi dan efisiensi, kebutuhan untuk membentuk platform komunikatif sudah jelas yakni orang harus dapat berkomunikasi untuk berbagi kerangka budaya. Intinya menggeneralisasi interaksi sosial dalam organisasi sama dengan sebuah upaya mencapai tujuan pemahaman bersama sebagai kunci untuk membuat orang bekerja sama.

Kata Kunci: Kekuasaan; Budaya Organisasi; Komunikasi Organisasi

Abstract

One of the most interesting concepts in organizational behavior is power, which is the ability to do something or have authority in an organization. An organization consisting of a group of people who are members of it should know and understand the culture of each organization as something essential. People play an important role in the organization, and it is very important to study the behavior of the whole organization. The involvement of members of the organization is a communication behavior that contributes to organizational culture. The purpose of this paper is to explore the role of power in an organization. This type of research seen from the point of view of data collection is a type of library research, where the results of a literature search are used as the main source of all research, starting from searching for similar research, deepening theoretical studies, to research data using literary sources in the form of articles/journals and books. , or other reading sources that have relevance to this research. The research results show that the traditional notion of power is focused on the individual and the exercise of his power. Power is something held and handled by humans, based on certain sources of power. The basics of this power are divided into several criteria, namely: First, reward power. Second, coercive power. Third, legitimate power. Fourth, is referent power. Fifth is expert power. Organizational culture is a substantial driving force, it is the main 'engine' in the organization. Cultural practices have a major impact on how organizations actually work and how they function economically and achieve performance goals. Given the correlation between an organization's 'positive' culture and efficiency, the need to establish a communicative platform is obvious i.e. people must be able to communicate to share the cultural framework. The point is to generalize social interaction in the organization is the same as an attempt to achieve the goal of shared understanding as the key to getting people to work together.

Keywords: *Power; Organizational culture; Organizational Communications*

PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade, struktur organisasi disusun secara vertikal dengan pemimpin formal ditempatkan secara hierarkis di atas para anggota. Konseptualisasi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses ke bawah di mana satu individu dalam tim atau organisasi--pemimpin formal--memengaruhi pengikutnya. Namun, sejak awal milenium baru, organisasi dihadapkan pada lingkungan yang cepat berubah dan beban kerja yang meningkat dengan tugas yang kompleks. Perubahan ini menempatkan ekspektasi yang tidak realistis pada pemimpin formal, karena tidak mungkin satu orang dapat secara efektif melakukan semua tanggung jawab kepemimpinan. Akibatnya, organisasi mulai mempertanyakan paradigma pemimpin tunggal yang konvensional ini.

Carson mengungkapkan bahwa perdebatan ini memunculkan pendekatan kepemimpinan bersama, yang menyiratkan bahwa daripada membebani satu individu dengan semua tanggung jawab, lebih realistis dan efektif mengandalkan kekuatan anggota tim untuk berbagi tugas kepemimpinan ini. Konsep kepemimpinan bersama telah didefinisikan sebagai “properti tim yang muncul yang dihasilkan dari distribusi pengaruh kepemimpinan di beberapa anggota tim”.¹ Pendekatan ini mensyaratkan bahwa pemimpin tidak hanya ditunjuk secara formal dalam peran mereka, dengan tanggung jawab kepemimpinan secara resmi dan eksplisit ditugaskan kepada mereka (misalnya, manajer dan direktur). Sebaliknya, pemimpin juga dapat muncul sebagai pemimpin informal karena interaksi alami mereka dengan rekan kerja.

Salah satu konsep paling menarik di dalam perilaku organisasi adalah kekuasaan. Kekuasaan mengacu pada kemampuan untuk melakukan sesuatu atau memiliki otoritas dalam sebuah organisasi. Dalam dunia yang kompetitif, individu terus berjuang untuk kekuasaan dan kontrol atas diri mereka sendiri dan lingkungan. Ini adalah yang paling mendasar dan paling mudah dikenali dari kebutuhan primer, di mana manusia memiliki kebutuhan bawaan untuk merasa kuat. Setelah diperoleh, kekuasaan tidak hanya akan dilindungi, tetapi diperbesar, jika itu memungkinkan. Memperoleh kekuasaan adalah dengan menegaskan apa yang kita katakan, lakukan dan baca. Kekuasaan selalu di pusat motivasi manusia. Bahkan bisa memengaruhi jiwa suatu bangsa. Seluruh budaya dipengaruhi oleh kebutuhan untuk merasa kuat sehingga orang akan mencari apa pun yang memberi mereka lebih banyak rasa kekuasaan dan prestise.

Iklim persaingan saat ini menuntut bahwa semua orang merasa kuat, terkendali, dan bersedia membantu dan membawa organisasi menuju puncak daya saing yang lebih besar. Ini dapat diartikan bahwa penyaluran kekuasaan pada umumnya dilakukan oleh segelintir orang ke banyak orang (dalam hal ini organisasi misalnya). Untuk mewujudkannya dapat dilakukan melalui banyak cara, salah satunya adalah dengan peletakan standar yang tinggi dan harapan yang menuntut kerja sama dalam mendorong orang menuju perubahan. Pada situasi ini akan menempatkan pemimpin di garis depan, memberi contoh dengan menempatkan dirinya pada garis utama. Namun demikian, hubungan kekuasaan tidak selalu bersifat hierarkis. Untuk Misalnya, seseorang dari tingkat terendah hierarki organisasi mungkin memiliki kekuasaan atas berdasarkan organisasi dan pemimpin organisasi pada keterampilan teknisnya.

Organisasi dibentuk melalui komunikasi ketika individu di dalamnya saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi menghasilkan berbagai hal seperti hubungan kewenangan, terciptanya peran, adanya jaringan komunikasi, dan iklim organisasi. Organisasi menciptakan hasil atau keluaran (*output*) akibat adanya interaksi di antara anggota yang tergabung dalam organisasi yang pada gilirannya memengaruhi interaksi masa depan di dalam organisasi. Tidak ada yang meragukan bahwa proses komunikasi organisasi tergantung pada jaringan komunikasi (*communication network*)

¹J.B. Carson, Tesluk, P. E., and Marrone, J. A., *Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance*. Acad. Manag. J. 50, 2007, 1217–1234.

yang dibuatnya. Jaringan komunikasi merupakan struktur hubungan antarindividu, bagian-bagian (*divisions, units*) dan kelompok (*clique*) dalam suatu organisasi yang menunjukkan struktur kekuasaan, kekuatan, pengaruh, kewenangan, dan otoritas dalam organisasi.

Pada dasarnya, organisasi mempunyai sifat berusaha memenuhi beberapa jenjang keteraturan tertentu sehingga dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Ini berarti organisasi harus dapat mengajak anggotanya bersikap dengan cara-cara yang bermanfaat bagi organisasi. Ini dapat meliputi suatu keteraturan (*order*) yang dirundingkan, tetapi pengaturan manusialah yang melibatkan pelaksanaan kekuasaan. Individu yang bergabung dengan organisasi atau mereka yang dilahirkan ke dalamnya, mencari manfaat tertentu. usaha-usaha mereka untuk melakukan hal ini adalah dengan menggunakan kekuasaan.

Clegg mengemukakan bahwa “organisasi pada dasarnya adalah pengendalian ... dalam memperluas kekuasaan melalui pendelegasian, orang harus dapat menyatukan delegasi dengan kekuasaan yang mengesahkannya”.² Dalam kebanyakan kasus, individu dalam organisasi juga menginginkan rasa kendali (*a sense of control*). Ini bukan hanya masalah di mana seseorang “cocok” tetapi ke mana seseorang “bergerak”. Orang-orang menghendaki “suara” dalam hasil-hasil kehidupan organisasi mereka. Ada “ketegangan” antara tuntutan organisasi dengan kebebasan pribadi. Kekuasaan apa yang digunakan dan bagaimana menggunakannya penting bagi masalah kepentingan siapa yang dilayani dan untuk tujuan apa. Kemampuan perorangan untuk menggunakan kekuasaan dan memiliki rasa kendali atas dirinya bukan suatu isu peripheral. Organisasi bukan sekadar tempat pelayanan diberikan dan keuntungan dibuat. Organisasi menggambarkan suatu bagian nyata dari kehidupan dan identitas pribadi.

Dua asumsi dasar teori organisasi adalah bahwa semua individu, unit organisasi, dan organisasi ingin bertahan dan berkembang (makmur). Salah satu cara penting untuk bertahan hidup dan berkembang adalah dengan mendapatkan kekuasaan. Faktanya, semua jenis anggota organisasi—terlepas dari apakah mereka anggota publik, swasta, atau nirlaba organisasi—menggunakan atau bertujuan untuk menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain. Misalnya, karyawan dan manajer membentuk koalisi, terlibat dalam organisasi politik, dan bernegosiasi untuk memengaruhi organisasi proses dan hasil. Dengan demikian, organisasi kekuasaan dan politik perlu diakui sebagaimana adanya terjadi di setiap organisasi. Demikian juga, untuk meminimalkan ketergantungan, individu membentuk koalisi dan mencoba untuk mendapatkan lebih banyak kekuatan. Hal ini biasanya terjadi bahwa semakin tinggi posisi yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi, yaitu lebih baik akses mereka ke sumber daya termasuk informasi, uang, dan manusia, sehingga orang-orang ini bisa memperoleh kekuatan yang lebih besar.

² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 251.

Hallet mengungkapkan bahwa kekuatan simbol dan budaya organisasi memberikan pengaruh teoretis untuk memahami banyak konteks situasional sebuah organisasi.³ Mengonseptualisasikan kembali budaya organisasi sebagai tatanan yang dinegosiasikan seperti yang dikemukakan oleh Strauss (1978) yang muncul melalui interaksi antaranggota, disebutkan bahwa tatanan dipengaruhi oleh mereka yang memiliki kekuatan simbolik untuk mendefinisikan situasi dengan menekankan kontribusi komplementer dari ahli teori praktik (Bourdieu dan Swidler) dan ahli teori interaksi (Goffman dan Strauss), membangun dari praktik menjadi interaksi, kekuatan simbolik, dan tatanan yang dinegosiasikan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini dilihat dari sudut pandang pengumpulan data adalah jenis penelitian kepustakaan, di mana hasil pencarian literatur digunakan sebagai sumber utama dari semua penelitian, dimulai dari pencarian penelitian sejenis, pendalaman kajian teori, hingga data penelitian dengan menggunakan sumber literatur berupa artikel/jurnal dan buku, ataupun sumber bacaan lainnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

Penelitian kepustakaan memiliki karakteristik berupa peneliti mempelajari tentang teks (menggunakan sumber kepustakaan untuk mendapatkan data) yang berarti bahwa data bukan tentang pengetahuan dari lapangan, sehingga peneliti tidak perlu pergi ke mana-mana untuk mendapatkan datanya.⁴ Ukuran kualitas sebuah riset terletak pada kesahihan atau validitas data yang dikumpulkan selama riset. Teknik validitas data penelitian ini menggunakan triangulasi data. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi) dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.⁵ Triangulasi adalah membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda.⁶

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Apa dan Di mana Kekuasaan Berada?

Apakah kekuasaan itu? Definisi tradisional mengenai kekuasaan difokuskan pada kemampuan perorangan untuk menentukan atau membatasi hasil-hasil. Ini tampaknya cukup jelas, tetapi konsep kekuasaan memunculkan banyak hal. Dahl (1957) menyatakan bahwa “A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan B”. Menurut Pace dan Faules, definisi ini tidak hanya menyempitkan konsep kekuasaan, tetapi juga menuntut seseorang untuk mengenali jenis-jenis perilaku khusus.⁷ Clegg (1989) menunjukkan bahwa tradisi kekuasaan yang mendasar menyatakan beberapa pertanyaan utama. Apakah kekuasaan didistribusikan secara plural atau

³ Tim Hallet, *Symbolic Power and Organizational Culture. Sociological Theory*, 2003, 21(2), 128-149.

⁴ Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2004), h. 4.

⁵ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 87.

⁶ Rahmat Kriyantono, *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, h. 72.

⁷ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, h. 252.

dipegang oleh kalangan atas? Apakah kekuasaan disengaja atau tidak disengaja? Apakah kekuasaan terbatas pada pengambilan keputusan atau terbukti dalam hal-hal yang bukan pengambilan keputusan? Apakah tidak mengambil keputusan merupakan suatu tindakan atau bukan tindakan? Apakah kekuasaan suatu kemampuan untuk bertindak atau pelaksanaan tindakan?.

Mintzberg tidak hanya mengemukakan keruwetan di seputar masalah konsep kekuasaan tetapi juga menyatakan bahwa dalam hal organisasi, lebih baik bila perhatian kita dipusatkan kepada siapa yang memperoleh kekuasaan, kapan diperolehnya, bagaimana dan mengapa memperolehnya, daripada membahas apakah kekuasaan itu. Mungkin, sebagian dari frustrasi dalam mempelajari kekuasaan berasal dari percobaan untuk menemukan definisi yang mencakup segala-galanya, yang meliputi dan memecahkan persoalan-persoalan yang amat berlainan.

Pendekatan kita adalah menelusuri beberapa segi kekuasaan dan menguraikan kerumitan konsepnya. Kita tidak mendukung atau mencari konsep kekuasaan yang benar. Yang penting adalah bagaimana berbagai gagasan kekuasaan berkaitan dengan komunikasi organisasi. Boulding mengemukakan gagasan bahwa kekuasaan itu, dalam arti luas, sampai tingkat mana dan bagaimana kita memperoleh yang kita inginkan. Bila hal ini diterapkan pada lingkungan organisasi, ini adalah masalah penentuan di seputar bagaimana organisasi memperoleh apa yang diinginkannya dan bagaimana para pemberi andil dalam organisasi itu memperoleh apa yang mereka inginkan. Kita memandang kekuasaan sebagai kemampuan perorangan atau kelompok untuk memengaruhi, memberi perintah, dan mengendalikan hasil-hasil organisasi.

Gagasan tradisional tentang kekuasaan difokuskan pada individu dan pelaksanaan kekuasaannya. Kekuasaan adalah sesuatu yang dipegang dan ditangani manusia, berdasarkan sumber-sumber kekuasaan tertentu. French dan Raven menyatakan bahwa A dapat memiliki kekuasaan atas B berdasarkan pada lima jenis kekuasaan.⁸ Dasar-dasar kekuasaan ini dibedakan oleh arti tindakan A terhadap B dan hubungan yang mereka hasilkan. Pertama, kekuasaan memberi ganjaran (*reward power*). Dapatkah A menetapkan ganjaran yang dapat dirasakan oleh B?; Kedua, kekuasaan yang memaksa (*coercive power*). Dapatkah A memberikan sesuatu yang dipandang hukuman kepada B?; Ketiga, kekuasaan yang sah (*legitimate power*). Apakah B percaya bahwa A mempunyai hak untuk memengaruhi dan B harus menerimanya? Sumber kekuasaan sah mungkin adalah penerimaan suatu struktur sosial atau nilai-nilai budaya. Keempat, kekuasaan referen (*referent power*). Apakah B mengenali A? Apakah B ingin seperti A atau mempunyai keinginan merasakan suatu kesatuan dengan A?; Kelima, kekuasaan ahli (*expert power*). Apakah B percaya bahwa A memiliki pengetahuan atau keahlian khusus yang berguna atau perlu untuk kebaikan B?

Kekuasaan adalah salah satu kata yang memiliki pengaruh besar. Ini didefinisikan oleh Webster sebagai “kemampuan untuk mengendalikan orang atau benda; seseorang atau organisasi

⁸ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, h. 253.

yang memiliki banyak kendali dan pengaruh terhadap orang atau organisasi lain”. Secara umum, seseorang atau organisasi yang memegang kekuasaan memiliki wewenang atas orang lain. Dengan demikian, kekuasaan dikonseptualisasikan dalam komunikasi organisasi oleh ahli teori kritis. Bagi ahli teori kritis, kekuasaan adalah konsep terpenting dalam komunikasi organisasi. Mereka memandang kekuasaan sebagai “ciri kehidupan organisasi yang menentukan dan ada di mana-mana”.⁹

Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu alat untuk menerapkan gagasan kekuasaan tradisional. Misalnya, mari kita kembali ke beberapa dasar kekuasaan yang telah dibahas di atas. *Kekuasaan memberi ganjaran* dan *kekuasaan yang memaksa* hanya berpengaruh bila penerima memandang bahwa benar-benar ada ganjaran dan hukuman yang dilaksanakan oleh orang lain.¹⁰ Keberhasilan dalam penggunaan kekuasaan semacam ini bergantung pada komunikasi. Suatu ancaman tidak akan efektif bila tidak dipandang sebagai ancaman. *Kekuasaan yang sah* biasanya berasal dari suatu ‘jabatan’ sebagai suatu ‘hak’ yang dapat dirasakan bahwa peranan seseorang memungkinkan penentuan perilaku bagi orang lain.

Keefektifan kekuasaan yang sah amat bergantung pada bagaimana orang-orang mengemukakan jabatan dan hak-hak mereka. Hal yang hampir sama berlaku pula untuk *kekuasaan referen*. Orang memihak kepada dan mengikuti orang lainnya terutama melalui sesuatu yang telah dibicarakan. Dampak komunikasi pada *kekuasaan ahli* didokumentasikan dengan baik. Dalam banyak hal, keahlian ditentukan oleh sebaik apa orang menyampaikan keahlian itu. Dalam konteks organisasi, komunikasi digunakan untuk menentukan norma-norma, tujuan, dan perilaku organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sarana kekuasaan. Manusia memiliki kekuasaan, dilaksanakannya melalui komunikasi, dan dengan demikian menciptakan tindakan yang terorganisasi.

Menurut Lukes dan Giddens, pandangan mutakhir menyadari bahwa kekuasaan tidak terletak pada manusia semata-mata tetapi dalam struktur sosial yang memungkinkan mereka bertidak.¹¹ Ini menyatakan bahwa struktur tersebut, atau ‘aturan mainnya’ yang terbentuk secara sosial, memutuskan apa yang dapat dibicarakan dan dengan cara bagaimana. Struktur itu sendiri dapat memutuskan persoalan apa yang mungkin dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Siapa saja yang pernah memasuki suatu organisasi baru dan mengikuti rapat mengetahui bahwa orang-orang tidak berbicara tanpa suatu maksud. Jadi konsep kekuasaan harus mempertimbangkan apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan berdasarkan pada struktur sosial yang memungkinkan pelaksanaan kekuasaan tersebut.

Budaya Organisasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi

⁹ Katherine Miller, *Organizational Communication: Approaches and Processes*, (USA: Cengage Learning, 2015), h. 118.

¹⁰ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, h. 258

¹¹ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, h. 253.

Organisasi dibentuk melalui komunikasi ketika individu di dalamnya saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan individu dan tujuan bersama. Proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi menghasilkan berbagai hal seperti hubungan kewenangan, terciptanya peran, adanya jaringan komunikasi, dan iklim organisasi.¹² Organisasi menciptakan hasil atau keluaran (*output*) akibat adanya interaksi di antara individu dan kelompok dalam organisasi yang pada gilirannya memengaruhi interaksi masa depan di dalam organisasi.

Salah satu konsep kunci dalam teori komunikasi adalah cakrawala pemahaman. Konsep ini mengacu pada perspektif kognitif, emosional, dan pengalaman individu secara keseluruhan tentang diri mereka sendiri. Ini menunjukkan totalitas kondisi mental—representasional dan non-representasional—yang dimiliki seseorang pada waktu tertentu. Organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang-orang yang tergabung di dalamnya semestinya mengenal dan memahami budaya dari setiap organisasi. Dalam sebuah organisasi dikenal teori budaya organisasi yang merupakan esensi dari kehidupan organisasi. Orang-orang memegang peranan penting dalam organisasi, dan karenanya sangat penting untuk mempelajari perilaku mereka sehubungan dengan keseluruhan organisasi. Anggota dari organisasi terlibat di dalam banyak perilaku komunikasi yang memberikan kontribusi bagi budaya organisasi.

Konsep pengetahuan organisasi memiliki banyak dimensi, terkait dengan konteks interaksi.¹³ Namun, ada hubungan konseptual yang umum dan dekat antara konsep pengetahuan organisasi dan budaya organisasi. Budaya suatu organisasi dapat didefinisikan sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu organisasi saat organisasi itu memecahkan masalah dalam hal adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.¹⁴

Schein menyebut dimensi budaya organisasi ini sebagai ‘diam-diam, diambil-untuk-diberikan, asumsi yang mendasari’, dan dia berpendapat bahwa ‘kecuali jika Anda menggali ke tingkat asumsi dasar, Anda tidak dapat benar-benar menguraikan [budaya]. Di sisi lain, jika Anda menemukan beberapa asumsi dasar tersebut dan mengeksplorasi hubungan mereka, Anda benar-benar mendapatkan esensi budaya dan kemudian dapat menjelaskan banyak hal tentang apa yang terjadi.¹⁵ Budaya merupakan kekuatan pendorong yang substansial, itu adalah ‘mesin’ utama dalam organisasi. Praktik budaya berdampak besar pada bagaimana organisasi benar-benar bekerja dan bagaimana mereka berfungsi secara ekonomi dan mencapai tujuan kinerja.

Terdapat tiga asumsi yang mengarahkan teori budaya organisasi. Saat Anda membaca ketiga asumsi ini, ingatlah adanya keberagaman dan kompleksitas dari kehidupan organisasi.

¹² Morissan, *Teori Komunikasi; Individu Hingga Massa*, (Jakarta: Kencana, 2013), h. 383.

¹³ Bronn C, van Ruler B, Vercic D. *Organizations, Communication and Management*. In: Bronn P, Berg R, editors. *Corporate Communication*. Oslo: Gyldendal Akademisk; 2005. h. 59-79.

¹⁴ Schein E, *Understanding Organizational Culture*. San Francisco, (California: Jossey-Bass, 2010), h. 24.

¹⁵ Schein E, *Understanding Organizational Culture*. San Francisco, h. 53.

Selain itu, pahamiilah bahwa ketiga asumsi ini menekankan pada pandangan mengenai proses dari sebuah organisasi yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnel Trujillo:¹⁶

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Asumsi pertama berhubungan dengan pentingnya orang di dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki oleh organisasi. Nilai (*value*) adalah standard an prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsic dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota organisasi mengenai apa yang penting. Pacanowsky melihat bahwa nilai berasal dari pengetahuan moral dan bahwa orang menunjukkan pengetahuan moral mereka melalui narasi atau kisah.

Realitas (dan budaya) organisasi juga sebagiannya ditentukan oleh simbol-simbol, dan ini merupakan asumsi kedua dari teori ini. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan nonverbal di dalam organisasi. Sejauh mana simbol-simbol ini efektif bergantung pada bagaimana anggota organisasi mempraktikkannya. Asumsi ketiga mengenai teori budaya organisasi berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Sederhananya, budaya organisasi sangatlah bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas di dalam budaya-budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri.

Ketika orang-orang dalam organisasi memahami diri mereka sendiri dan konteks interaksi mereka dari perspektif yang sangat berbeda, ada peningkatan risiko dialog organisasi yang buruk. Alasannya bukan hanya interpretasi sosial individu terhadap orang lain dipengaruhi oleh perspektif idiosinkrasi mereka. Dalam interaksi yang melibatkan keragaman yang signifikan dari perspektif individu, ada juga risiko bahwa komunikator membentuk interpretasi tujuan dan proses yang berbeda secara radikal dalam organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi orang-orang untuk memiliki pemahaman yang cukup tentang informasi, tindakan komunikatif, dan organisasi itu sendiri. Tantangan komunikatif biasanya muncul ketika komunikator memahami satu sama lain dari perspektif yang sangat berbeda.

Perbedaan dalam pemahaman budaya organisasi dapat bersifat pribadi secara intrinsik, dan mereka dapat dihubungkan dengan nilai-nilai individu dan preferensi istimewa. Namun, dan ini sangat menarik dari perspektif budaya pada organisasi, perbedaan juga dapat ditelusuri ke peran dan posisi formal dan informal. Konsep utama di sini adalah praktik bersama. Budaya organisasi dimanifestasikan dalam tindakan kolektif, itu adalah panduan tindakan, dan sering

¹⁶ Richard West & Lynn H. Turner, *Pengantar Teori Komunikasi; Analisis dan Aplikasi*. Buku 1. Terjemahan oleh Maria Natalia Damayanti Maer, (Jakarta: Salemba Humanika, 2007), h. 319-321.

tersirat, artinya ini tidak dapat dijelaskan sebagai pengetahuan permukaan atau norma dalam praktik kolektif. Sama seperti pengetahuan implisit, budaya organisasi tidak dikonseptualisasikan dan pada dasarnya terikat pada tindakan yang tidak secara langsung diatur oleh kerangka kerja formal.

Secara khusus, signifikansi budaya organisasi ini menonjol dalam konsepsi yang menekankan bahwa dialog adalah perekat yang mengikat budaya bersama. Pandangan komunikatif budaya organisasi melihat komunikasi sebagai konstitutif budaya. Konsepsi budaya sebagai praktik komunikatif ini terbuka untuk berbagai analisis deskriptif, pertama dan terutama pada tingkat struktural, dalam arti bahwa perspektif komunikasi mengakui karakter simbolik bahasa biasa dan cara-cara di mana makna budaya dibangun bersama dalam kehidupan sehari-hari. Penjelasan tentang bagaimana budaya adalah praktik komunikatif juga dapat dikaitkan dengan tingkat individu, khususnya terkait dengan bagaimana kepentingan praktis anggota organisasi berusaha untuk meningkatkan keefektifannya.

PENUTUP

Gagasan tradisional tentang kekuasaan difokuskan pada individu dan pelaksanaan kekuasaannya. Kekuasaan adalah sesuatu yang dipegang dan ditangani manusia, berdasarkan sumber-sumber kekuasaan tertentu. Dasar-dasar kekuasaan ini dibedakan menjadi beberapa kriteria yaitu: Pertama, kekuasaan memberi ganjaran (*reward power*). Kedua, kekuasaan yang memaksa (*coercive power*). Ketiga, kekuasaan yang sah (*legitimate power*). Keempat, kekuasaan referen (*referent power*). Kelima, kekuasaan ahli (*expert power*). Budaya organisasi merupakan kekuatan pendorong yang substansial, dia adalah ‘mesin’ utama dalam organisasi. Praktik budaya berdampak besar pada bagaimana organisasi benar-benar bekerja dan bagaimana mereka berfungsi secara ekonomi dan mencapai tujuan kinerja. Mengingat korelasi antara budaya ‘positif’ organisasi dan efisiensi, kebutuhan untuk membentuk platform komunikatif sudah jelas yakni orang harus dapat berkomunikasi untuk berbagi kerangka budaya. Intinya menggeneralisasi interaksi sosial dalam organisasi sama dengan sebuah upaya mencapai tujuan pemahaman bersama sebagai kunci untuk membuat orang bekerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., and Marrone, J. A. (2007). *Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance*. Acad. Manag. J.
- Brønn C, van Ruler B, Vercic D. (2005). *Organizations, Communication and Management*. In: Brønn P, Berg R, editors. Corporate Communication. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hallet, Tim. (2003). *Symbolic Power and Organizational Culture*. *Sociological Theory*. 21(2).
- Kriyantono, Rachmat. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Miller, Katherine. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. USA : Cengage Learning.

- Morissan, (2013). *Teori Komunikasi; Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. (2005). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Schein E. (2010). *Understanding Organizational Culture*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: Bandung.
- West, Richard dan Turner, Lynn H. (2007). *Pengantar Teori Komunikasi: Analisa dan Aplikasi* Buku 1. Terjemahan oleh Maria Natalia Damayanti Maer. Jakarta. Salemba Humanika.
- Zed, Mestika. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.