

Audit Komunikasi dalam Organisasi Budaya Timur

Rieka Hapsari Koesmastuti
Magister Ilmu Komunikasi Universitas Diponegoro

Abstract: *Communication audit is an analysis in evaluating an organization's internal communication systems which aims for increasing organizational effectiveness. However, different cultural variability has been resulting in the different organizational communication behavior. The influence from collectivism culture to the organization brings the good effect in increasing organizational performance as well as organizational effectiveness. Therefore, since the communication audit concept is a masterpiece of western scientist, an adjustment is needed in an organizational culture variable by adding the collectivism cultural influence factor. Thus, the organizational communication systems can be better measured, and communication barriers could be carefully detected. That would help organizations achieve the goal to be effective organization.*

Audit Komunikasi merupakan kajian ilmiah yang digunakan untuk meneliti dan mengevaluasi sistem komunikasi keorganisasian untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Namun demikian, pengaruh budaya kolektivistik mengakibatkan perilaku komunikasi dan budaya organisasi berbeda dengan budaya individualistik. Pengaruh budaya ini berdampak baik pada kinerja organisasi sehingga memudahkan pencapaian efektivitas organisasi. Untuk itu, sebagaimana audit komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, unsur-unsur pengaruh budaya timur perlu ditambahkan sebagai penyesuaian pada konsep audit komunikasi yang merupakan hasil karya intelektual ilmuwan barat. Dengan demikian, sistem komunikasi organisasi bisa terukur dengan lebih baik, hambatan komunikasi bisa terdeteksi dengan baik sehingga membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu sistem yang terus mengalami perubahan dan dinamika. Perubahan pimpinan, kebijakan, struktur organisasi, hingga perubahan alur komunikasi merupakan dinamika yang tidak dapat dilepaskan dari kehidupan organisasi. Perubahan ini terkadang membawa konsekuensi pada organisasi, baik positif maupun negatif. Konsekuensi positif ketika produktivitas meningkat dan semua unsur organisasi berfungsi dengan baik dan mencapai tujuan bersama. Namun demikian, terkadang konsekuensi negatif tidak bisa dihindarkan. Adanya perubahan justru menurunkan produktivitas karyawan, pelaksanaan program-program dan perencanaan tidak berhasil, dan lain sebagainya.

Dampak negatif yang timbul disebabkan karena sistem komunikasi organisasi tidak berjalan dengan baik. Sebagaimana Rogers (dalam Harjana, 2000: x) menyebut bahwa komunikasi adalah darah kehidupan organisasi (*lifeblood of organization*). Sehingga organisasi yang mengalami masalah diakibatkan komunikasi yang tidak berlangsung baik. Sebagai contoh, pelaksanaan komunikasi ke atas (*upward communication*) menjadi kurang maksimal, karena pimpinan baru yang kurang peka terhadap permasalahan

bawahan, dan penyebaran informasi yang tidak merata karena perubahan struktur organisasi. Dengan demikian, diperlukan cara-cara untuk tetap bisa bertahan dalam perubahan organisasi sehingga fungsi organisasi berjalan baik. Jika fungsi organisasi yang berjalan baik, maka anggota bekerja sesuai tupoksinya dan pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah.

Saat inilah merupakan waktu yang tepat untuk melakukan pemeriksaan atas kinerja komunikasi organisasi yang membuat fungsi organisasi berjalan tidak baik di tengah perubahan yang tengah dihadapi organisasi. Pemeriksaan berbagai dimensi komunikasi keorganisasian inilah yang disebut audit komunikasi. Harjana (2000: 13) memberikan definisi bahwa audit komunikasi sebagai kajian mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi yang efektif menandakan bahwa fungsi organisasi berjalan dengan baik. Dengan demikian, melalui hasil dari audit komunikasi, akan ditemukan hambatan/permasalahan komunikasi yang dihadapi organisasi untuk selanjutnya dirumuskan solusi terbaik untuk mengatasinya sehingga operasional organisasi berjalan baik meskipun mengalami berbagai perubahan. Fungsi organisasi yang berjalan dengan baik akan memperbaiki kinerja organisasi sehingga mempermudah organisasi mencapai tujuannya. Hasil akhir inilah yang menandakan efektivitas organisasi.

Pentingnya audit komunikasi berlaku bagi semua organisasi dari berbagai latar belakang budaya. Di dalam negara yang memiliki pengaruh budaya barat, audit komunikasi dilakukan sebagaimana konsep kajian ilmiah ini ditemukan. Penelitian dilakukan melalui adopsi tatacara dan prosedur pelaksanaan secara netral sesuai dengan konsep yang telah dikenalkan oleh Pace & Peterseon.

Sebaliknya, pada daerah dengan budaya timur yang cukup kuat, dimana orang-orang berperilaku sesuai dengan latar belakang budaya, khususnya budaya Jawa Tengah bahkan hal tersebut mewarnai operasional organisasi. Berdasarkan Teori Variabilitas Budaya, budaya dibagi dalam dua kubu besar, yaitu budaya barat dan timur. Faktor pembeda antar variabel yang membedakan diantara keduanya adalah *power distance* (tingkatan hirarki kekuasaan vs menjunjung tinggi *equality/kesamaan*). Individualism-kolektivism (budaya yang memberi *value/nilai* pada identitas personal vs identitas kolektif/kelompok), *self-construals* (cara orang-orang melihat dirinya), serta *low and high context* (komunikasi verbal yang langsung ataupun menggunakan istilah yang dinamis (Littlejohn, 2009: 248).

Budaya organisasi dalam organisasi budaya timur, adalah budaya yang *high power distance* atau menjunjung tinggi hirarki kekuasaan, kolektivistik yang memberi *value* pada identitas kelompok, *interdependent self construal* yang berarti saling ketergantungan, dan *high context* (berkomunikasi verbal sesuai konteks, situasi, lawan bicara, dan lain sebagainya). Budaya ini sangat mewarnai perilaku sehari-hari individu yang berasal dari budaya timur bahkan terbawa pada kehidupan profesional yaitu kehidupan organisasi. Berkebalikan dengan budaya tersebut, budaya barat cenderung *low power distance*, individualistik, dan *low context*. Maka, budaya barat lebih menunjukkan kesamaan derajat, identitas personal dijunjung tinggi, serta berbicara relatif netral kepada siapapun lawan bicaranya (tidak kontekstual).

Studi *Cross Cultural Communication* yang diperkenalkan William B. Gudykunst mengidentifikasi bahwa variabilitas kultural akan berhubungan langsung dengan norma dan aturan kultural yang mempengaruhi perilaku komunikasi (Littlejohn, 2009: 248). Hal ini menjelaskan bahwa seseorang dari budaya tertentu, maka perilaku komunikasinya berhubungan dengan afiliasi budayanya. Studi inilah yang mendasari bahwa perilaku organisasi individu yang memiliki latar belakang budaya tertentu (timur), maka perilakunya terpengaruh dan mencerminkan budaya timur.

Studi tentang audit komunikasi merupakan hasil karya intelektual para ilmuwan yang berada di dunia yang bertatar belakang budaya barat. Hal tersebut menjadi alasan

belum masuknya unsur-unsur pengaruh budaya timur yang sangat bertolak belakang dengan budaya barat. Untuk itu, di dalam artikel ini akan coba menunjukkan beberapa penyesuaian yang perlu dilakukan pada upaya audit komunikasi organisasi dengan latar belakang budaya timur. Salah satu budaya timur yang dijelaskan dalam penelitian ini adalah budaya Jawa Tengah yang sangat *high power distance*, kolektivistik, dan *high context*. *High power distance* ditunjukkan dari adanya rasa sungkan, segan, "tidak enak hati", yang dikenal dalam bahasa Jawa "pakewuh" untuk menegur pimpinan, memberikan saran, ide, maupun kritik. Kolektivistik ditunjukkan dari kohesivitas kelompok dan organisasi yang mampu bekerjasama, mengutamakan diskusi, saling menghormati dan menghargai sesama anggota. Sementara *high context* ditunjukkan dari penggunaan Bahasa Krama Inggil kepada pimpinan dan bahkan sesama anggota yang lebih tua/lebih senior. Penggunaan Bahasa Jawa Krama Inggil sangat berbeda dengan Bahasa Indonesia yang lebih netral.

Artikel ini juga bertujuan memperluas khasanah penerapan audit komunikasi yang selama ini dilakukan berdasarkan konsep audit komunikasi yang berasal dari budaya barat. Hal ini penting karena di dalam budaya timur, terlebih budaya Jawa Tengah, budaya dijunjung tinggi sehingga banyak mempengaruhi perilaku individu dari perilaku sehari-hari hingga perilaku organisasi.

Audit Komunikasi: Menemukan Hambatan Sistem Komunikasi Keorganisasian

Audit komunikasi merupakan kajian dari komunikasi organisasi tentang pengukuran komponen-komponen/aktivitas komunikasi organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Istilah audit komunikasi, diilhami dari istilah audit yang telah lebih dahulu muncul dalam dunia marketing atau keuangan. Maka, sebagaimana istilah audit identik dengan pemeriksaan laporan keuangan perusahaan/organisasi, audit komunikasi berhubungan dengan pemeriksaan pelaksanaan komunikasi organisasi. Howard Greenbaum (dalam Harjana, 2000: 8-9) dalam artikel klasiknya berjudul "The Audit of Organizational Communication" menjelaskan audit komunikasi sebagai "A conceptual and methodological structure... (which is used) for examination of communication process in organizations".

Senada dengan Greenbaum, Gerald Goldhaber, seorang tokoh ahli dari *International Communication Association (ICA)* menganalogikan definisi audit komunikasi dengan membandingkannya dengan audit keuangan dan *check up* kesehatan. Goldhaber menjelaskan audit komunikasi sebagai pemeriksaan diagnosis yang dapat memberikan informasi dini untuk mencegah kehancuran kesehatan organisasi yang lebih besar (Harjana, 2000: 9).

Definisi di atas menekankan pentingnya audit bagi suatu organisasi. Organisasi dapat memelihara kesehatan organisasi sebagaimana manusia memelihara kesehatannya untuk mencegah penyakit/kehancuran melalui audit komunikasi. Namun sayangnya, masih banyak organisasi yang kurang menyadari pentingnya hal tersebut.

Harjana (2000) menambahkan, bahwa audit komunikasi dilaksanakan dengan memeriksa, meneliti, dan mengkaji sistem komunikasi keorganisasian. Sistem ini meliputi berbagai proses komunikasi yang terjadi baik di luar maupun di dalam organisasi. Namun demikian, dalam perkembangannya, banyak praktisi dan konsultan komunikasi yang cenderung memberikan definisi teknis operasional yang lebih mengerucut dan fokus pada sistem komunikasi internal organisasi. Hal ini disebabkan tujuan dari audit komunikasi adalah menemukan hambatan komunikasi dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan demikian, penekanan dari definisi audit komunikasi adalah pada suatu kajian ilmiah yang menyeluruh tentang komunikasi keorganisasian internal dan eksternal dengan penekanan pada komunikasi internal.

Sistem komunikasi dalam organisasi bisa berubah sesuai perkembangan zaman dan organisasi. Artinya, pada suatu waktu organisasi berjalan baik dengan komunikasi yang terjalin baik diantara anggotanya, namun pada waktu tertentu hal sebaliknya bisa terjadi. Saat inilah dibutuhkan audit komunikasi.

Dengan hasil dari audit komunikasi, sistem komunikasi dapat diperbaharui sesuai dengan kebutuhan dan kondisi internal maupun eksternal organisasi sehingga efektivitas kerja organisasi tersebut dapat meningkat. Sebagai sebuah kajian, audit komunikasi dilakukan dengan tujuan khusus dan pasti, yakni memperbaiki kinerja dengan secara periodik melakukan perubahan sistematis pada pelaksanaan kerja ataupun perubahan yang lebih mendasar pada tingkat kebijakan (Harjana, 2000: xi).

Secara singkat, tujuan dari audit komunikasi adalah mengetahui hambatan/permasalahan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, baik itu terkait sumber pesan, isi pesan, proses pengiriman pesan, perilaku komunikasi, dan berbagai hal terkait sistem komunikasi keorganisasian untuk menentukan program/kegiatan yang perlu dilakukan untuk memperbaiki organisasi berdasarkan hasil dari audit komunikasi tersebut.

Audit komunikasi memiliki tujuan yang sangat penting bagi organisasi, karena kemacetan komunikasi berarti kemacetan organisasi. Berdasarkan tujuan penting tersebut, perlu diketahui bahwa untuk keberlanjutan dan keberlangsungan organisasi di tengah persaingan ekonomi yang cukup keras ini, perlu dilakukan audit komunikasi, agar terungkap masalah komunikasi yang menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi yang tidak mampu mencapai tujuannya, tidak mampu bersaing dengan organisasi lain, maka akan tersisih.

Schein (dalam Pace & Faules, 2013: 492) menjelaskan bahwa seandainya organisasi-organisasi dapat mengenali proses apa saja yang memerlukan perbaikan (aliran kerja, hubungan antar persona, komunikasi, hubungan antar kelompok, dll), maka kebanyakan organisasi tersebut akan jauh lebih efektif.

Lebih lanjut, audit komunikasi memiliki tiga model pelaksanaan, yaitu Model Struktur Konseptual oleh Howard Greenbaum, Model Riset Evaluasi oleh Keith Davis, dan model Profil Komunikasi Keorganisasian. Diantara ketiga model tersebut, model Profil Komunikasi Keorganisasian adalah yang mampu mengungkap kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses yang dapat membantu peningkatan efektivitas organisasi sesuai hakikat dari audit komunikasi. Profil Komunikasi Keorganisasian ini juga berisi daftar pertanyaan yang pengisian dan pemahamannya relatif mudah dan memberikan informasi mengenai fungsi sistem komunikasi organisasi secara menyeluruh. Model ini sangat populer dan dianjurkan oleh Wayne Pace dan Peterson.

Model Profil Komunikasi Keorganisasian merupakan model analisis yang menggunakan pengetahuan dari ilmu sosial untuk memeriksa keadaan masa kini suatu organisasi yang dimaksudkan untuk menemukan jalan-jalan yang dapat digunakan untuk memperbaikinya. Secara teknis, analisis ini dapat dikatakan sebagai pencarian dimana kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses yang dapat membantu peningkatan efektivitas organisasi (Harjana, 2000: 50). Adapun langkah-langkah pelaksanaan analisis Profil Komunikasi Keorganisasian (PKK) disusun berdasarkan tujuh variabel penting, yaitu (1) kepuasan organisasi, (2) iklim komunikasi organisasi, (3) kualitas media, (4) kemudahan perolehan informasi, (5) penyebaran informasi, (6) muatan informasi, (7) kemurnian pesan, (8) budaya organisasi (Pace-Peterson dalam Harjana, 2000: 54).

Variabilitas Budaya: Pengaruh Budaya pada Perilaku Anggota Organisasi

Variabilitas budaya, membedakan ciri-ciri karakteristik budaya pada masyarakat tertentu. Dalam studi *Cross Cultural Communication*, William B. Gudykunst mengidentifikasi bahwa seseorang dari variasi budaya tertentu, maka perilaku komunikasinya berhubungan dengan afiliasi budayanya (Littlejohn, 2009: 248). Penelitian Gudykunst diawali dengan membandingkan komunikasi manusia yang berasal dari latar

belakang budaya yang berbeda dan menjelaskan bagaimana komunikasi bervariasi dari suatu budaya ke budaya lainnya (Littlejohn, 2009: 247).

Orang dengan latar belakang budaya barat, maka perilakunya akan berhubungan dengan budaya barat. Sebaliknya, individu dari budaya timur, perilakunya akan sesuai dengan latar belakang budaya tempat mereka berada.

Variasi budaya membedakan dua budaya besar barat dan timur berdasarkan unsur-unsur *power distance* (tingkatan hirarki kekuasaan vs menjunjung tinggi *equality/kesamaan*). Individualism-kolektivism (budaya yang memberi *value/nilai* pada identitas personal vs identitas kolektif/kelompok), *self-construals* (cara orang-orang melihat dirinya), serta *low and high context* (komunikasi verbal yang langsung ataupun menggunakan istilah yang dinamis (Littlejohn, 2009: 248).

High power distance, berarti menjunjung tinggi hirarki kekuasaan, bahwa diantara orang-orang dalam suatu kelompok sosial/organisasi, cara berkomunikasi sangat menjunjung tinggi hirarki. Cara berbicara dengan pimpinan akan berbeda dengan cara berbicara kepada sesama anggota. *Low power distance*, menunjukkan komunikasi yang menjunjung tinggi *equality/kesamaan*, sehingga perilaku komunikasi, misalnya pimpinan dengan bawahan lebih "sejajar", tidak seperti pada *high power distance*.

Self-construal, berkaitan dengan citra diri/anggapan dirinya merupakan pribadi yang independen, mandiri, mampu berdiri sendiri, atau interdependen, saling terkait, membutuhkan orang lain (Littlejohn, 2009: 372). Sementara *low and high context* berkaitan dengan informasi kontekstual dibalik pesan untuk memberikan makna (Littlejohn, 2009: 278).

Penyampaian pesan secara *high context* bukan sekedar merangkai kata-kata menjadi kalimat sederhana, namun lebih dari itu, dibutuhkan konteks seperti situasi yang sedang dihadapi, hubungan antara komunikator/partisipan komunikasi, serta kepercayaan, nilai, dan norma budaya di antara partisipan. *High context* biasanya berkomunikasi dengan menekankan kesopanan, komunikasi nonverbal, frase yang tidak langsung/*indirect phrasing*, biasanya untuk menghindari agar orang lain tidak tersakiti (Littlejohn, 2009: 278).

Hall (dalam Littlejohn, 2009: 278) menjelaskan bahwa konsep *high context* merujuk pada komunitas (organisasi) atau hubungan yang *family-type*/seperti keluarga (rumah tangga), dan diantara orang-orang yang memiliki hubungan yang dekat. Penjelasan Hall tersebut sangat sesuai diterapkan di dalam organisasi yang berlatar belakang budaya timur, yang menjunjung tinggi kekeluargaan, menganalogikan organisasi seperti rumah tangga, serta menggunakan bahasa tertentu, seperti Krama Inggil' kepada sesama anggota yang lebih tua dan pimpinan.

Metoda Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang ingin menjelaskan bagaimana audit komunikasi dilaksanakan dalam organisasi dengan latar belakang budaya timur, khususnya budaya Jawa Tengah. Organisasi yang menjadi subjek penelitian adalah Biro Hubungan Masyarakat (Humas) Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini menggunakan metode observasi, dimana peneliti terlibat langsung dalam mengamati organisasi Biro Humas untuk mengetahui perilaku anggota organisasi. Selain itu, melalui observasi, dapat diamati karakteristik budaya Jawa Tengah yang banyak mempengaruhi perilaku komunikasi anggota organisasi Biro Humas. Penelitian juga akan dilengkapi wawancara dengan Kepala Biro Humas untuk mengetahui dengan lebih mendalam tentang kondisi organisasi, cara organisasi mengelola anggota, sekaligus perilaku komunikasi anggota yang mendapat pengaruh dari budaya Jawa Tengah dalam hubungannya dalam mencapai efektivitas organisasi

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan di Biro Humas, ditemukan bahwa kegiatan dan proses komunikasi yang dilakukan di dalam organisasi banyak mendapat pengaruh dari budaya Jawa Tengah. Komunikasi verbal antara sesama bawahan dan antara pimpinan dengan bawahan menggunakan Bahasa Jawa, mulai *Ngoko*, *Ngoko Alus*, *Krama*, dan *Krama Inggil*. Sesama karyawan yang sebaya, menggunakan bahasa *Ngoko* dan *Ngoko Alus*, sementara karyawan yang lebih muda banyak menggunakan *Krama Inggil* dalam berbicara untuk menunjukkan rasa hormat kepada karyawan yang lebih tua. Karyawan yang lebih tua kepada karyawan yang lebih muda menggunakan bahasa *Krama* dan *Ngoko Alus*, sementara untuk berbicara kepada pimpinan, bahasa *Krama Inggil* sangat lazim digunakan. Pemilihan bahasa yang digunakan sesuai dengan konteks, yaitu siapa lawan bicara, hubungan dengan lawan bicara, hingga situasi yang sedang dihadapi. Hal ini disebabkan, berbeda lawan bicara, akan berbeda perlakuan.

Selain itu, penyebutan kalimat sapaan untuk pimpinan terdengar seperti di dalam rumah tangga, dan kurang mencerminkan organisasi profesional. Sebagai contoh, jika ada tamu yang ingin bertemu pimpinan, dan pimpinan sedang keluar kantor/sedang tidak berada di tempat, maka jawaban yang diberikan kepada tamu adalah "Bapak nembe tindak", "Bapak mboten pinarak", "Bapak nembe medhal". Kalimat ekspresi ini sama dengan kalimat yang biasa digunakan ketika ada tamu datang ke rumah, sehingga kalimat ini dianalogikan seperti dalam rumah tangga dan bukan organisasi profesional.

Perilaku di atas juga dipengaruhi budaya Jawa Tengah yang ingin menunjukkan rasa hormat, menggunakan Bahasa *Krama Inggil*, dan menunjukkan rasa kekeluargaan dalam organisasi. Budaya Jawa Tengah yang banyak mempengaruhi individu anggota organisasi Biro Humas terbawa hingga kehidupan profesional organisasi.

Selain itu, budaya Jawa Tengah yang mempengaruhi individu anggota organisasi yang berasal dari Jawa Tengah adalah rasa sungkan, segan, dan tidak enak untuk berbicara, mengatakan hal yang kurang sesuai dengan pandangan orang lain. Di dalam budaya Jawa Tengah hal ini disebut dengan budaya *ewuh/pakewuh*. Budaya *pakewuh* ini banyak ditunjukkan oleh anggota kepada pimpinan. Anggota biasanya sungkan untuk mengemukakan pendapat dalam rapat pengambilan keputusan, terlebih jika pendapatnya kurang sesuai dengan perspektif pimpinan.

Rasa sungkan/*pakewuh* juga muncul dalam hal penyampaian ide, saran, dan kritik kepada pimpinan. Banyak anggota yang merasa sungkan untuk mengatakannya karena khawatir pimpinan kurang berkenan, khawatir akan mendapat masalah setelahnya. Bahkan diantara sesama anggota, budaya *ewuh/pakewuh* ini juga terjadi. Rasa sungkan terkadang terjadi ketika berdiskusi, biasanya dikarenakan khawatir menyinggung perasaan lawan bicara.

Bahasa tubuh dan isyarat yang dilakukan oleh anggota di dalam organisasi Biro Humas juga sangat mencerminkan pengaruh Budaya Jawa Tengah. Sebagai contoh, anggota seringkali menundukkan pandangan bahkan menundukkan badan ketika berbicara dengan pimpinan. Hal ini sudah biasa dilakukan untuk menunjukkan rasa hormat kepada pimpinan. Selain itu, isyarat untuk mempersilakan tamu/pimpinan untuk memasuki ruangan juga menggunakan isyarat sesuai Budaya Jawa Tengah.

Hubungan antara sesama anggota di dalam organisasi juga sangat baik. Masing-masing saling menghargai, menghormati, dan jarang terjadi gesekan permasalahan yang mengganggu kondusifitas organisasi. Komunikasi diantara anggota juga sering dilakukan di sela-sela kesibukan bekerja. Hal ini dilakukan untuk tetap berhubungan baik sesama anggota. Selain itu, budaya bekerjasama dan bergotong-royong di dalam organisasi juga sering dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan. Mereka meyakini, bahwa dengan bekerjasama, pekerjaan akan lebih cepat selesai. Budaya kerjasama juga mencerminkan bahwa keberhasilan seseorang tidak lepas dari bantuan orang lain. Di dalam organisasi,

pekerjaan yang biasanya lintas bagian/sub bagian akan lebih mudah terselesaikan dengan kerjasama dan saling menghormati anggota lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Biro Humas, budaya diskusi sering dilakukan dalam organisasi. Hal ini didelegasikan kepada pimpinan setiap lini, yaitu Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian. Jika ada masalah yang terjadi diantara anggota Biro Humas, maka segera diselesaikan melalui diskusi/rembugan untuk menghindari masalah berkembang menjadi lebih besar. Hasil pengamatan menunjukkan, gesekan-gesekan diantara anggota dalam organisasi sangat minim, dan biasanya kehidupan organisasi juga lebih kondusif. Persaingan yang terjadi relatif sehat dan tidak menjatuhkan.

Kami membiasakan rembugan dalam organisasi, baik ketika ada masalah maupun tidak. Kami mendelegasikan wewenang kepada para pejabat struktural eselon III dan IV untuk mengadakan diskusi di setiap sub bagian yang dipimpinnya. Bahkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan, kami menyarankan untuk berdiskusi agar dapat dirumuskan langkah-langkah yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan dengan cepat namun tepat.

Adanya pengaruh budaya Jawa Tengah ini ternyata memiliki dampak yang baik terhadap organisasi. Rasa menghargai dan menghormati diantara anggota yang sangat dijunjung tinggi membuat organisasi menjadi kondusif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Biro Humas, kondisi organisasi Biro Humas yang perilaku anggotanya banyak mendapat pengaruh Budaya Jawa Tengah cukup kondusif.

Hubungan antar anggota terjalin sangat baik. Hal ini ditunjukkan dari adanya budaya diskusi dan kerjasama yang biasa dilakukan baik dalam hal pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Perilaku komunikasi juga berjalan sangat baik. Komunikasi dilakukan mendasarkan pada budaya pakewuh agar tidak menyakiti orang lain. Hal ini pada akhirnya akan menjadi modal penting untuk menjaga kondusifitas organisasi.

Organisasi kami terdiri dari setiap bagian yang tidak dapat dipisahkan. Meskipun setiap bagian memiliki tugas masing-masing yang harus dikerjakan, hubungan baik antar anggota tetap terpelihara. Adanya rasa pakewuh kepada orang lain, bisa menjaga ketentraman organisasi, hal ini penting agar setiap anggota tidak asal "ngomong", tetapi menjaga perasaan orang lain. Rasa menghargai dan mengakui peran serta orang lain, serta berbahasa "Krama Inggil" kepada pimpinan atau sesama anggota juga menjadi budaya di sini. Pimpinan juga berkomunikasi dengan baik dan menghargai anggotanya. Menurut kami, hal itu bisa menjaga agar setiap anggota bisa fokus untuk bekerja, mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan mereka tidak perlu pusing lagi memikirkan masalah pribadi ataupun gesekan antar sub bagian yang membuat mereka tidak fokus bekerja. Jika setiap individu fokus bekerja, maka setiap sub bagian akan beroperasi dengan baik menjalankan tugas yang telah direncanakan dalam RKA, RKO, dan DPA. Jika semua sub bagian berfungsi baik, bukan tidak mungkin kami bisa mencapai semua target dan tujuan sebagaimana telah ditetapkan.

Kutipan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pengaruh budaya Jawa Tengah pada perilaku komunikasi anggota berdampak baik bagi organisasi. Hal ini dikarenakan anggota yang bisa fokus untuk bekerja tanpa memikirkan masalah pribadi yang justru bisa mengganggu pekerjaan. Jika semua anggota fokus bekerja, maka fungsi organisasi berjalan baik, pekerjaan membuahkan hasil yang baik, sehingga organisasi mampu mencapai tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Pembahasan

Anggota organisasi dengan latar belakang budaya timur, memiliki perilaku yang sangat berbeda dengan barat. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, karakteristik organisasi budaya timur sesuai Teori Variabilitas Budaya adalah *high power distance*. *High power distance* dicirikan sebagai perilaku yang sangat menjunjung tinggi kekuasaan, hirarki, dan perbedaan antara pimpinan dan bawahan. Di dalam organisasi yang berlatar belakang budaya Jawa Tengah, hal ini sangat jelas terlihat. Hasil pengamatan yang telah disajikan sebelumnya menunjukkan *high power distance* ini. Cara bawahan berkomunikasi dengan pimpinan sangat berhati-hati, bahkan terkadang bawahan menundukkan pandangan, bahkan menundukkan badan untuk menunjukkan rasa hormatnya kepada pimpinan.

Hal ini kemungkinan besar tidak terjadi pada budaya barat, dimana rasa hormat kepada pimpinan tidak berlebihan, ada kesamaan antara pimpinan dan bawahan. Di dalam budaya barat juga tidak perlu menundukkan pandangan atau badan saat berbicara dengan atasan, sehingga dalam budaya barat, kehidupan organisasi lebih setara.

Selain itu, rasa tidak enak hati, sungkan, segan, atau yang dalam Bahasa Jawa dikenal dengan "*pakewuh*", sangat terlihat dalam hubungan bawahan dengan pimpinan. Bawahan cenderung sungkan dalam memberikan saran, ide, pendapat kepada pimpinan. Komunikasi ke atas (*upward communication*) berlangsung dengan sangat hati-hati sehingga terlihat kurang lancar. Bawahan merasa sungkan untuk menegur, memberikan ide, kritik dan saran kepada pimpinan karena khawatir dianggap kurang pantas.

Hal ini sebagaimana dikemukakan Sharma (dalam Pace & Faules, 2013: 191) bahwa komunikasi ke atas terlihat sulit karena kecenderungan pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka karena takut akan mendapat kesulitan jika mereka berbicara kepada atasannya. Selain itu perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi karena terlalu sibuk dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Dengan demikian, terlihat jelas bahwa *high power distance* sangat terasa dalam organisasi dengan latar belakang budaya timur, khususnya Jawa Tengah. Hal ini ditunjukkan dari hubungan bawahan dan pimpinan. Sementara untuk ciri/karakteristik budaya timur yang kedua, adalah kolektivistik, atau menghubungkan diri dengan identitas kelompok. Budaya kolektivistik ditunjukkan dari kohesivitas dalam organisasi antara sesama anggota organisasi. Rasa saling menghargai, menghormati, dan mau untuk bekerjasama menunjukkan hal tersebut.

Budaya kolektivistik juga ditunjukkan dari anggota yang mengutamakan pencapaian tujuan organisasi dibandingkan tujuan individu. Anggota yang lebih mengutamakan tujuan pribadi, rawan akan upaya menjatuhkan orang lain demi pencapaian tujuannya. Individu yang berasal dari budaya kolektivistik juga menganggap ada peran orang lain dalam keberhasilan mereka. Beberapa hal inilah yang menjadi alasan tidak adanya persaingan yang saling menjatuhkan diantara anggota Biro Humas. Konflik antar anggota juga dapat diminimalkan. Masing-masing anggota saling menghargai dan mengutamakan diskusi dalam menyelesaikan masalah sehingga meminimalkan terjadinya konflik antar anggota.

Ciri selanjutnya dari budaya timur adalah *high context*. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, *high context* adalah adanya informasi kontekstual di balik pesan untuk memberikan makna. Konteks ini bisa meliputi kepada siapa kita berbicara, untuk apa kita berbicara, dan lain sebagainya. Berdasarkan pengamatan di dalam organisasi, budaya *high context* sangat jelas terlihat dari penggunaan Bahasa Jawa *Krama Inggil*. Bahasa Jawa *Krama Inggil* ditujukan kepada orang yang lebih tua atau lebih dihormati. Bahasa ini menunjukkan penghormatan kita kepada orang lain yang sedang diajak berbicara.

Bahasa *Krama Inggil* bukan sekadar bahasa yang diucapkan untuk menyampaikan sesuatu kepada orang lain. Namun lebih dari itu, bahasa ini memiliki arti di balik sebuah

bahasa biasa. Littlejohn & Foss (2009: 278) menyebutkan bahwa penyampaian pesan secara *high context* bukan sekedar merangkai kata-kata menjadi kalimat sederhana, namun lebih dari itu, dibutuhkan konteks seperti situasi yang sedang dihadapi, hubungan antara komunikator/ partisipan komunikasi, serta kepercayaan, nilai, dan norma budaya diantara partisipan. *High context* biasanya berkomunikasi dengan menekankan kesopanan, komunikasi nonverbal, frase yang tidak langsung/*indirect phrasing*, biasanya untuk menghindari agar orang lain tidak tersakiti (Littlejohn, 2009: 278).

Fakta-fakta yang menunjukkan pengaruh budaya Jawa Tengah, yang merupakan salah satu wujud budaya timur yang *high power distance*, kolektivistik, dan *high context*, pada perilaku organisasi ternyata berdampak baik bagi organisasi. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Biro Humas. Setiap individu bisa fokus bekerja tanpa memikirkan masalah pribadi dengan rekan kerja. Organisasi lebih kondusif, tidak mudah terjadi pertengkar, dan mudah bekerjasama. Setiap sub- bagian melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu bekerjasama dengan sub bagian/bagian lain sehingga setiap sistem yang menyusun organisasi bisa berfungsi dengan baik. Kondisi ini akan mempermudah organisasi dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal inilah yang disebut efektivitas organisasi sebagaimana menjadi tujuan dari audit komunikasi.

Hal ini sejalan dengan pemikiran para tradisionalis dalam komunikasi organisasi, yang memandang organisasi sebagai mesin yang terdiri dari bagian-bagian penyusun yang tidak terpisahkan dan saling mendukung. Bagian ini dioperasikan oleh kontrol dari manajemen untuk mengelola komunikasi dengan baik sehingga organisasi mampu berfungsi secara efektif (Daniels, dkk, 1997: 9).

Pengelolaan komunikasi yang baik oleh manajemen, sebagaimana pemikiran para tradisionalis, meliputi pengelolaan berbagai dimensi komunikasi organisasi sebagaimana disebutkan dalam audit komunikasi, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, ketepatan pesan, muatan/beban informasi, dan budaya organisasi. Khusus pada dimensi budaya organisasi, dalam organisasi dengan kultur timur, pengaruh budaya ternyata bisa membuat fungsi organisasi berjalan dengan baik.

Fakta-fakta yang terjadi di Biro Humas menunjukkan bahwa budaya/kultur yang melatarbelakangi perilaku individu dalam organisasi. Perilaku komunikasi individu dari organisasi yang berlatar belakang kultur barat yang lebih individualistik tentu akan berbeda dengan kultur timur yang kolektivistik. Audit komunikasi yang dilakukan pada organisasi dengan latar belakang budaya timur, perlu mendapat perlakuan berbeda dibandingkan budaya barat. Hal ini penting dilakukan untuk meminimalkan bias barat pada hasil audit komunikasi sehingga perumusan kebijakan untuk perbaikan organisasi bisa lebih sesuai pada kondisi organisasi masing-masing.

Penyesuaian yang dapat dilakukan pada proses audit komunikasi adalah memberikan tambahan pertanyaan terkait dengan dimensi budaya organisasi. Perilaku-perilaku yang terkait budaya Jawa Tengah, bisa ditambahkan sehingga menjadi salah satu penilaian yang bisa diukur untuk meningkatkan efektivitas sebuah organisasi.

Penutup

Kesimpulan

Budaya suatu daerah sangat mempengaruhi perilaku individu. Pengaruh ini terjadi bukan hanya pada perilaku sehari-hari, namun juga pada perilaku pada organisasi profesional. Proses audit komunikasi pada organisasi dengan latar belakang budaya timur, perlu mendapat penyesuaian. Hal ini disebabkan pengaruh budaya pada perilaku komunikasi anggota juga berdampak positif untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Saran

1. Penelitian tentang audit komunikasi dalam organisasi budaya timur hanya menggunakan metode kualitatif, maka untuk penelitian selanjutnya perlu untuk menambahkan metode kuantitatif untuk mengetahui dengan tepat jumlah anggota yang perilaku komunikasinya mendapat pengaruh dari budaya timur (Jawa Tengah).
2. Penambahan metode kuantitatif juga dapat dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hubungan perilaku anggota yang dipengaruhi budaya timur dengan efektivitas organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih tepat dan komprehensif pada penelitian, sehingga penyesuaian pada proses audit komunikasi bisa lebih tepat.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

- Daniels, Tom D., Barry K. Spiker., Michael J. Papa. (1997). *Perspectives on Organizational Communication Fourth Edition*. USA: McGraw-Hill.
- Harjana, Andre. (2000). *Audit Komunikasi Teori dan Praktek*. Jakarta: Grasindo
- Littlejohn, Stephen W. & Karen A. Foss. (2008). *Theories of Human Communication Ninth Edition*. USA: Thomson Wadsworth .
- Littlejohn, Stephen W. & Karen A. Foss. (2009). *Encyclopedia of Communication Theories*. USA: SAGE Publication.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (2013). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana, M.A., Ph. D. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain, & Aplikasi*. Ed: Jusuf Udaya, Lic., Ec. Jakarta: Arcan

Hasil Wawancara

- Hasil Wawancara dengan Kepala Biro Humas Sekretariat Daerah Jawa Tengah, Sinoeng N. Rachmadi. 23 Mei 2015