

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**

No	Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	Sudiro F. A. Sumanang (2005)	Pengaruh Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi (Studi Pada PT Tirta Investama Pandaan)	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	Secara parsial hanya tiga variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu pengertian, keterampilan, dan saluran yang dipakai di mana nilai signifikan masing- masing variabel adalah pengertian 0,009, keterampilan 0,002 dan saluran yang dipakai 0,044 lebih kecil dari 0,05. Variabel penyandian, gangguan, sikap dan pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja karyawan hal ini ditunjukkan dari nilai signifkansi yang lebih besar dari

				<p>0,05. Jika ditinjau dari koefisien <math>p</math> dan nilai <math>t</math>, di mana variabel keterampilan mempunyai nilai paling besar dengan signifikansi paling rendah dibandingkan dengan variabel yang lainnya yaitu sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, maka Dengan demikian, hal ini sekaligus membuktikan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa dari ketujuh variabel tersebut, variabel keterampilan adalah yang paling besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT Tirta Investama Pandaan.</p>
2.	Esti Hartari (2007)	Pengaruh Komunikasi Internal, Budaya Organisasi dan	Metode yang digunakan adalah	Dari hasil uji ekspektasi B atau $Exp(B)$ diketahui bahwa kontribusi

		Reward Terhadap Motivasi Kerja di Kantor Pelayanan Pajak Surakarta	metode kuantitatif.	yang diberikan variabel komunikasi internal terhadap motivasi kerja paling besar dibandingkan variabel budaya organisasi & reward. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai $Exp(B) = 2,700$ , sedangkan variabel budaya organisasi besarnya $Exp(B)$ adalah 1,565, dan variabel reward adalah 1,577. Hal ini juga dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien Beta variabel komunikasi internal yaitu 0,993, variabel budaya organisasi nilai Koefisien Beta adalah 0,448, dan variabel reward adalah 0,455
3.	Anang Mardianto (2005)	Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa	Penelitian analisis deskriptif kuantitatif Penelitian kuantitatif melalui	Variabel komunikasi mempunyai t hitung sebesar 10,198 sedangkan nilai t tabel(0,01) sebesar 2,358 dengan demikian bahwa

		Tengah Cabang Surakarta	SPSS	<p>pengaruh variabel Komunikasi secara signifikan dan positif terhadap kinerja.</p> <p>Variabel komunikasi mempunyai t hitung sebesar 8,175 sedangkan nilai T tabel(0,01) sebesar 2,358. Dengan demikian bahwa pengaruh variabel motivasi secara signifikan dan positif terhadap kinerja.</p> <p>Variabel komunikasi mempunyai t hitung sebesar 6,308 dan motivasi kerja sebesar 3,962, sedangkan nilai t tabel(0,01) sebesar 2,358.</p>
4.	Fatkhur Muttaqin Amin (2012)	Pengaruh Komunikasi Yang Efektif Terhadap Budaya Organisasi Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	

❖ **Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Saya**

Yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saya ini adalah di dalam penelitian saya, saya lebih memfokuskan pada pengaruh dari suatu komunikasi yang efektif terhadap budaya yang diterapkan pada suatu organisasi. Dalam penelitian saya, saya juga memasukkan beberapa teori-teori serta beberapa indikator-indikator yang berkaitan dengan komunikasi dan budaya organisasi menurut pandangan Islam seperti qoul layyin, qoul karim dan qoul sadid. Sedangkan pada penelitian terdahulu lebih kepada teori-teori serta beberapa indikator-indikator terkait dengan komunikasi secara konvensional seperti sikap, keterampilan, pengertian, pengetahuan, saluran yang digunakan, penyandian, dan juga gangguan pada komunikasi, dan pada penelitian terdahulu mengaitkan pengaruh komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja karyawan sedangkan pada penelitian saya mengaitkan pengaruh komunikasi yang efektif terhadap budaya suatu organisasi

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Komunikasi**

#### **2.2.1.1 Definisi Komunikasi Organisasi**

Berbagai macam definisi komunikasi yang dikemukakan orang untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dari sudut mana mereka memandangnya. Tentu saja masing-masing definisi tersebut ada benarnya dan tidak salah karena disesuaikan dengan bidang dan tujuan mereka masing-masing. Berikut beberapa definisi tersebut untuk melihat keanekaragamannya yang berguna untuk menarik pengertian yang umum dari komunikasi. Beberapa definisi yang umum dari komunikasi:

- 1) Definisi Hovland, dan Kelley

Komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain.

2) Definisi Forsdale

Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.

3) Definisi D. Ruben

Komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

4) Definisi J. Saller

Komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. (Muhammad, 2004; 2-4)

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Bila organisasi semakin besar dan kompleks maka akan mengakibatkan semakin kompleks pola proses komunikasinya. Komunikasi organisasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan segala pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasinya, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. (Wiryanto, 2004; 54-55)

### **2.2.1.2 Pendekatan komunikasi dalam organisasi**

Menurut Goldhaber, ada empat pendekatan dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

a) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah mengnggap bahwa organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah dalam meningkatkan produktivitas. Study pengendalian secara ilmiah akan memungkinkan produktivitas, dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

b) Pendekatan hubungan antarmanusia

Pendekatan antarmanusia berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif factor fisik dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi. Salah satu asumsi dasar dari pendekatan hubungan antar manusia adalah kenaikan kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktifitas. Seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif.

c) Pendekatan system

Pendekatan system mengkombinasikan unsur-unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dengan pendekatan hubungan antarmanusia. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu system, dimana semua bagian berinteraksi dan setiap bagian mempengaruhi bagian lainnya. Pendekatan ini juga mengnggap bahwa kedua factor, yakni factor fisik dan psikologis sebagai pendekatan manajemen ilmiah, dan factor social serta psikologis sebagai pendekatan hubungan antar manusia.

d) Pendekatan budaya

Pendekatan budaya adalah pendekatan kontemporer tentang organisasi. Pendekatan ini beranggapan bahwa perusahaan harus dipandang sebagai suatu kesatuan social atau budaya. Pada umumnya, suatu kelompok selalu memiliki peraturan, seperti: perilaku, peran, dan nilai-nilai. Demikian pula suatu organisasi. Maka dari itu, organisasi harus mengidentifikasi jenis kultur, norma-norma atau nilai-nilai yang dianutnya agar supaya suatu organisasi dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh anggotanya dalam budaya organisasi tersebut. (Wiryanto, 2004; 55-58)

### 2.2.1.3 Arus komunikasi dalam organisasi

Arah dari arus informasi komunikasi organisasi dapat dilihat secara vertical, yaitu komunikasi ke atas dan ke bawah, serta komunikasi literal yang menyamping.

#### a. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ke atas sangat penting untuk mempertahankan pertumbuhan organisasi. Komunikasi memberikan umpan balik kepada manajemen, umpan balik diperlukan untuk mengetahui semangat kerja para karyawan dan berbagai ketidakpuasan yang terjadi. Komunikasi penting untuk membuat bawahan merasa memiliki dan sebagai bagian dari organisasi.

#### b. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Perintah seringkali merupakan contoh untuk komunikasi ke bawah. Bersamaan dengan pemberian perintah, biasanya diikuti dengan penjelasan prosedur, tujuan, dan sejenisnya. Para manajer juga bertanggung jawab memberikan penilaian kepada karyawannya dan memotivasi mereka demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

#### c. Komunikasi literal

Komunikasi literal adalah pesan antar sesama, yakni dari manajer ke manajer, karyawan ke karyawan. Pesan semacam ini bisa bergerak dibagian yang sama di dalam organisasi. Komunikasi literal ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu dalam memecahkan masalah serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja. (Wiryanto, 2004; 62-66)

### 2.2.1.4 Komponen dasar komunikasi



Ada bermacam- macam komponen dalam proses komunikasi. Kadang-kadang untuk komponen yang sama digunakan istilah yang berbeda seperti halnya ada yang menggunakan istilah informasi dan pesan untuk menyatakan komponen pesan yang dikirimkan begitu juga ada yang memakai istilah sender dan source untuk menyatakan orang yang mengirim pesan. Karena komunikasi merupakan proses dua arah atau timbal balik maka komponen balikan perlu ada pada proses komunikasi. Dengan demikian, Komponen dasar komunikasi ada lima yaitu (Muhammad, 2004; 17-18):

1. Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyangkan arti tersebut ke dalam satu pesan. Sesudah itu baru dikirim melalui saluran.
2. Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan secara lisan dapat berupa, percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio dan sebagainya. Pesan yang nonverbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka, dan nada suara.
3. Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan kita dengar. Misalnya bila dua orang berbicara tatap muka maka gelombang suara yang berfungsi sebagai saluran. Tetapi jika pembicara itu melalui surat yang dikirimkan, maka gelombang cahaya sebagai saluran yang memungkinkan kita dapat melihat huruf pada surat tersebut. Kertas dan tulisan itu sendiri adalah sebagai alat untuk menyampaikan pesan. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat untuk

menyampaikan pesan seperti buku, radio, film, televisi, surat kabar, dan lain-lain, tetapi saluran pokoknya adalah cahaya dan suara.

4. Penerima pesan adalah orang yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.
5. Balikan adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikan reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Bila arti pesan yang dimaksud oleh si pengirim diinterpretasikan sama oleh si penerima berarti komunikasi tersebut efektif.

#### **2.2.1.5 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi**

Dalam komunikasi organisasi dibagi menjadi dua yaitu fungsi umum dan fungsi khusus. (Liliweri, 2004; 66-67)

1. Fungsi umum:
  - a. *To tell*. Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Kadang-kadang komunikasi merupakan proses pemberian informasi mengenai bagaimana seseorang atau sekelompok orang harus mengerjakan suatu tugas tertentu.
  - b. *To sell*. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi, sikap tentang sesuatu yang merupakan subyek layanan.
  - c. *To learn*. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain, tentang apa yang dijual atau yang diceritakan oleh orang lain tentang organisasi.

d. *To decide*. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa menjadi bawahan, menentukan mengenai jumlah orang, bagaimana sumberdaya, mengalokasikan mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi khusus:

- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah “komando”.
- b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani “relasi” antara sesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang “tidak pasti”.

#### **2.2.1.6 Rintangan Dalam Berkomunikasi**

Ada tiga rintangan dalam berkomunikasi, yaitu rintangan pribadi, rintangan fisik, dan rintangan bahasa. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Keith Davis. (Anwar, 2005; 150)

- a. Rintangan pribadi yang dimaksud yaitu adanya hambatan pribadi yang disebabkan karena emosi, alat indra yang terganggu, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu.
- b. Rintangan fisik yang dimaksud adalah terlalu jauh jarak berkomunikasi antara sender dan receiver. Dalam hal ini diperlukan media komunikasi seperti telepon, alat penguat suara, dan alat komunikasi lainnya.
- c. Rintangan bahasa yang dimaksud adalah kesalahan dalam menginterpretasikan istilah kata. Misalnya kata atos, sender orang sunda dalam pesannya bermaksud mengatakan

atos itu berarti sudah, sedangkan receiver orang Jawa menerima pesan tersebut dengan pengertian atos itu keras.

Solusi dalam menghadapi rintangan ini adalah:

1. Semua anggota organisasi harus bisa menjaga perasaan dan sikap dengan anggota lainnya agar tidak terjadi sesuatu yang dapat mengganggu orang lain.
2. Dalam suatu organisasi harus memiliki teknologi yang mendukung agar dapat mempermudah dalam pelaksanaan aktivitas organisasinya.
3. Dalam organisasi harus menggunakan bahasa yang dapat dipahami oleh orang lain dalam pengiriman pesan agar supaya tidak terjadi salah penafsiran.

#### **2.2.1.7 Konsep Keefektifan Komunikasi**

Sepanjang sejarah, konsep komunikasi yang efektif telah berkembang, baik dalam arti untuk menggambarkan keefektifan komunikasi maupun dalam menetapkan kriteria untuk menentukan komunikasi yang efektif. Pendekatan klasik dari Quintilian menganggap bahwa komunikasi yang efektif merupakan gabungan antara keterampilan yang diperoleh dan karakter moral yang tinggi “orang yang baik akan berbicara dengan baik pula”. Periode sejarah retorika yang kemudian merumuskan keefektifan, umpamanya, dalam arti, antara lain, keterampilan dalam penggunaan bahasa secara artistik dan penyajian komunikasi secara terampil. Beberapa pendekatan dalam keefektifan komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan pada keefektifan komunikasi yang masih tetap bertahan bertahun-tahun adalah pengukuran keefektifan dalam arti efek yang ditimbulkan. Kriteria aliran neo Aristoteles ini mengajukan pertanyaan “berhasilkah?” jika ia berhasil, maka ia efektif. Dalam arti yang amat realistis, banyak evaluasi komunikasi selalu berpusat pada efek. Suatu agen periklanan hanya akan laku selama periklanannya berhasil dalam menjualkan suatu produk.

2. Memberikan pendekatan pada teknik komunikasi. Pendekatan ini menyarankan adanya identifikasi yang baku tentang komunikasi yang baik atau yang buruk. (Trimo, 1986; 431-434)
3. Menyesuaikan diri dengan orang lain yang berkomunikasi, komunikasi seseorang adalah efektif sejauh ia menyesuaikan perilakunya dan persepsinya kepada faktor para komunikator lainnya.

Mengingat komunikasi merupakan kegiatan esensial setiap organisasi setiap organisasi dalam mengirimkan pesan, misalnya perintah, dan menerima pesan seperti keluhan dan laporan, maka harus selalu diusahakan untuk mencapai tingkat keefektifan komunikasi yang tertinggi. Banyak cara yang dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan efektifitas komunikasi. Kegiatan pokok sebelum mengambil langkah-langkah perbaikan dalam sistem komunikasi adalah melakukan audit komunikasi. Audit komunikasi merupakan kegiatan yang dirancang komunikasi dalam organisasi. Audit komunikasi dimaksudkan untuk mengenali dan menangani berbagai hambatan komunikasi dalam usahanya untuk mencapai keefektifan komunikasi organisasional tertinggi. Penemuan berbagai hambatan harus diikuti dengan tindakan-tindakan perbaikan, misalnya dengan menyusun sistem informasi manajemen. (Suprihanto, 2003; 92)

#### **2.2.1.8 Faktor-Faktor Penunjang Komunikasi Efektif**

Wibur Schramm menampilkan apa yang ia sebut "*the condition of succes in communication*". Yakni kondisi yang harus dipenuhi jika kita menginginkan agar suatu pesan membangkitkan tanggapan yang kita kehendaki. Kondisi tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa, sehingga dapat menarik perhatian komunikan.

2. Pesan harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antar komunikator dan komunikan sehingga sama-sama mengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
4. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok dimana komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Pendapat Schramm yang klasik ini, banyak dikutip berbagai ahli sampai sekarang. Adapun faktor-faktor penunjang komunikasi efektif adalah sebagai berikut:

1. Faktor pada komponen komunikan

Dengan memperhatikan syarat tersebut jelaslah, mengapa para komunikator memulai meneliti sedalam-dalamnya tujuan komunikan dan mengapa “*know your audience*” merupakan ketentuan utama dalam komunikasi. Sebabnya ialah karena penting sekali mengetahui:

- a. Timing atau waktu yang tepat untuk suatu pesan
- b. Bahasa yang harus digunakan agar dapat dimengerti
- c. Sikap dan nilai yang harus ditampilkan agar efektif
- d. Jenis kelompok dimana komunikasi akan dilaksanakan.

2. Faktor pada komponen komunikator

Ditinjau dari komponen komunikator, untuk melaksanakan komunikasi efektif, terdapat dua faktor penting pada diri komunikator, yaitu:

- a. Kepercayaan pada komunikator (*source credibility*)

Kepercayaan kepada komunikator ditentukan oleh keahliannya dan dapat tidaknya ia dipercaya. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan yang besar akan dapat meningkatkan daya perubahan sikap, sedang kepercayaan yang kecil

akan mengurangi daya perubahan yang menyenangkan. Lebih dikenal dan disenanginya komunikator oleh komunikan, lebih cenderung komunikan untuk mengubah kepercayaannya kearah yang dikehendaki komunikator. Pada umumnya diakui bahwa pesan yang dikomunikasikan mempunyai daya pengaruh yang lebih besar, apabila komunikator dianggap sebagai seorang ahli, apakah keahliannya itu khas atau bersifat umum seperti yang timbul dari pendidikan yang lebih baik atau setatus sosial atau jabatan profesi yang lebih tinggi. Selain itu, untuk memperoleh kepercayaan sebesar-besarnya, komunikator bukan saja harus mempunyai keahlian, mengetahui kebenaran, tetapi juga cukup objektif dalam memotivasikan apa yang diketahuinya.

**b. Daya tarik komunikator (*source attractiveness*)**

Seorang komunikator akan mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan sikap melalui mekanisme daya tarik, jika pihak komunikan merasa bahwa komunikator ikut serta dengan mereka dalam hubungannya dengan opini secara memuaskan. Misalnya, komunikator dapat disenangi atau dikagumi sedemikian rupa, sehingga pihak komunikan akan menerima kepuasan dari usaha menyamakan diri dengannya melalui kepercayaan yang diberikan. Atau komuniktor dapat dianggap mempunyai kesamaan dengan komunikan, sehingga komunikan bersedia untuk tunduk kepada pesan yang dikomunikasikan komunikator. Adalah faktor perasaan yang sama dengan komunikator yang terdapat pada komunikan yang akan menyebabkan komunikasi sukses. Sikap komunikator yang berusaha menyamakan diri dengan komunikan, akan menimbulkan simpati komunikan pada komunikator. Seorang komunikator akan sukses dalam komunikasinya, kalau ia menyesuaikan komunikasinya dengan *the image* dari komunikan, yaitu memahami kepentingannya, kebutuhannya, kecakapannya,,

pengalamannya, kemampuan berfikirnya, kesulitannya, dan lain sebagainya. Singkatnya, komunikator harus dapat menegerti keinginan yang terdapat pada komunikan, yang oleh Prof. Hartley disebut “*the image of other*”. (Effendy, 2007; 41-44)

### **2.2.1.9 Komunikasi Dalam Perspektif Islam**

sistem komunikasi Islam didasarkan atas ideologi atau ajaran Islam itu sendiri, al-Qur'an tidak memberikan uraian secara spesifik tentang komunikasi tapi menggunakan istilah *Bayyan* dengan artian manusia dianugrahi kemampuan untuk berbicara, memahami, membedakan, dan menjelaskan apapun yang ia persepsikan, amati, dan alami. Ada hal penting yang lebih dulu dijelaskan terkait dengan tema bahasan di atas. *Pertama*, al-Qur'an tidak memberikan uraian secara spesifik tentang komunikasi. Kata 'komunikasi' berasal dari bahasa Latin, *communicatio*, dan dari kata *cummunis* yang berarti sama makna. Artinya, suatu komunikasi dikatakan komunikatif jika antara masing-masing pihak mengerti bahasa yang digunakan, dan paham terhadap apa yang diperlakukan. Dalam proses komunikasi, paling tidak, terdapat tiga unsur, yaitu komunikator, media dan komunikan. Para pakar komunikasi juga menjelaskan bahwa komunikasi tidak hanya bersifat informatif, yakni agar orang lain mengerti dan paham, tetapi juga persuasif, yaitu agar orang lain mau menerima ajaran atau informasi yang disampaikan, melakukan kegiatan atau perbuatan, dan lain-lain. Bahkan menurut Hovland, seperti yang dikutip oleh Onong, bahwa berkomunikasi bukan hanya terkait dengan penyampaian informasi, akan tetapi juga bertujuan pembentukan pendapat umum (*public opinion*) dan sikap publik (*public attitude*). *Kedua*, meskipun al-Qur'an secara spesifik tidak membicarakan masalah komunikasi, namun, jika diteliti ada banyak ayat yang memberikan gambaran umum prinsip-prinsip komunikasi. Dalam hal ini, penulis akan merujuk kepada term-term khusus yang diasumsikan sebagai penjelasan dari



prinsip-prinsip komunikasi tersebut. Antara lain, term qaulan balighan, qaulan maisuran, qaulan kariman, qaulan ma'rufan, qaulan layyinan, qaulan sadidan, juga termasuk qaul al-zur, dan lain-lain.

#### a. Prinsip Qaul baligh

Di dalam al-Qur'an term qaul baligh hanya disebutkan sekali, yaitu surah an-Nisa': 63:

فَكَيْفَ إِذَا أَصَابْتَهُمْ مُصِيبَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ ثُمَّ جَاءُوكَ تَحْلِفُونَ بِاللَّهِ إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا إِحْسَانًا  
وَتَوْفِيقًا ﴿٦٣﴾ أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي  
أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٤﴾

"Maka bagaimana halnya apabila (kelak) musibah menimpa mereka (orang munafik) disebabkan perbuatan tangannya sendiri, kemudian mereka datang kepadamu (Muhammad) sambil bersumpah, “Demi Allah, kami sekali-kali tidak menghendaki selain kebaikan dan kedamaian.” Mereka itu adalah orang-orang yang (sesungguhnya) Allah mengetahui apa yang ada di dalam hatinya. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka nasihat, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya. (Q.s. an-Nisa'/4: 62-63)

Ayat ini menginformasikan tentang kebusukan hati kaum munafik, bahwa mereka tidak akan pernah bertahkim kepada Rasulullah saw, meski mereka bersumpah atas nama Allah, kalau apa yang mereka lakukan semata-mata hanya menghendaki kebaikan. Walaupun begitu, beliau dilarang menghukum mereka secara fisik (makna dari “berpalinglah dari mereka”), akan tetapi, cukup memberi nasehat sekaligus ancaman bahwa perbuatan buruknya akan mengakibatkan turunnya siksa Allah, dan berkata kepada mereka dengan perkataan yang baligh. Term balīgh, yang berasal dari ba la gha, oleh para ahli bahasa dipahami sampainya sesuatu kepada sesuatu yang lain. Juga bisa dimaknai dengan “cukup” (al-kifāyah). Sehingga perkataan yang balīgh adalah perkataan yang merasuk dan membekas dalam jiwa. Sementara menurut al-Ishfahani, bahwa

perkataan tersebut mengandung tiga unsur utama, yaitu bahasanya tepat, sesuai dengan yang dikehendaki, dan isi perkataan adalah suatu kebenaran. Sedangkan term balīgh dalam konteks pembicara dan lawan bicara, adalah bahwa si pembicara secara sengaja hendak menyampaikan sesuatu dengan cara yang benar agar bisa diterima oleh pihak yang diajak bicara.

### **b. Prinsip Qaul karim**

Term ini ditemukan di dalam al-Qur'an hanya sekali, yaitu surah al-Isra': 23:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۗ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

"Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah engkau membentak keduanya, dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik." (Q.s. al-Isra'/17: 23)

Ayat di atas menginformasikan bahwa ada dua ketetapan Allah yang menjadi kewajiban setiap manusia, yaitu menyembah Allah dan berbakti kepada kedua orang tua. Ajaran ini sebenarnya ajaran kemanusiaan yang bersifat umum, karena setiap manusia pasti menyanggah dua predikat ini sekaligus, yakni sebagai makhluk ciptaan Allah, yang oleh karenanya harus menghamba kepada-Nya semata; dan anak dari kedua orang tuanya. Sebab, kedua orang tuanyalah yang menjadi perantara kehadirannya di muka bumi ini. Bukan hanya itu, struktur ayat ini, di mana dua pernyataan tersebut dirangkai dengan huruf wawu 'athaf, yang salah satu fungsinya adalah menggabungkan dua pernyataan yang tidak bisa saling dipisahkan, menunjukkan bahwa berbakti kepada kedua orang tua menjadi parameter bagi kualitas penghambaan manusia kepada Allah. Dalam sebuah hadis dinyatakan: Dari Abi Hurairah r.a., dari Nabi Saw. Bersabda,

"Merugilah 3 x, seseorang yang menemukan salah satu atau kedua orang tuanya sudah lanjut usia tidak bisa masuk surga. (H.r. Ahmad)

Berkaitan dengan inilah, al-Qur'an memberikan petunjuk bagaimana cara berperilaku dan berkomunikasi secara baik dan benar kepada kedua orang tua, terutama sekali, di saat keduanya atau salah satunya sudah berusia lanjut. Dalam hal ini, al-Qur'an menggunakan term *karīm*, yang secara kebahasaan berarti mulia. Term ini bisa disandarkan kepada Allah, misalnya, Allah Maha Karim, artinya Allah Maha Pemurah; juga bisa disandarkan kepada manusia, yaitu menyangkut keluhuran akhlak dan kebaikan prilakunya. Artinya, seseorang akan dikatakan karim, jika kedua hal itu benar-benar terbukti dan terlihat dalam kesehariannya. Namun, jika term *karīm* dirangkai dengan kata qaul atau perkataan, maka berarti suatu perkataan yang menjadikan pihak lain tetap dalam kemuliaan, atau perkataan yang membawa manfaat bagi pihak lain tanpa bermaksud merendahkan. Di sinilah Sayyid Quthb menyatakan bahwa perkataan yang *karīm*, dalam konteks hubungan dengan kedua orang tua, pada hakikatnya adalah tingkatan yang tertinggi yang harus dilakukan oleh seorang anak. Yakni, bagaimana ia berkata kepadanya, namun keduanya tetap merasa dimuliakan dan dihormati. Ibn 'Asyur menyatakan bahwa qaul *karīm* adalah perkataan yang tidak memojokkan pihak lain yang membuat dirinya merasa seakan terhina. Contoh yang paling jelas adalah ketika seorang anak ingin menasehati orang tuanya yang salah, yakni dengan tetap menjaga sopan santun dan tidak bermaksud menggurui, apalagi sampai menyinggung perasaannya. Yang pasti qaul *karīm*, adalah setiap perkataan yang dikenal lembut, baik, yang mengandung unsur penghormatan dan perhatian.

### c. Prinsip Qaul Maisūr

Di dalam al-Qur'an hanya ditemukan sekali saja, yaitu surah al-Isra'/17: 28:

وَمَا تُعْرَضْنَ عَنْهُمْ أٰتِيغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مِّسُورًا ﴿٢٨﴾

"Dan jika engkau berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang engkau harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang lemah lembut." (Q.s. al-Isra'/17: 28)

Ibn Zaid berkata, "Ayat ini turun berkenaan dengan kasus suatu kaum yang minta sesuatu kepada Rasulullah saw namun beliau tidak mengabulkan permintaannya, sebab beliau tahu kalau mereka seringkali membelanjakan harta kepada hal-hal yang tidak bermanfaat. Sehingga berpalingnya beliau adalah semata-mata karena berharap pahala. Sebab, dengan begitu beliau tidak mendukung kebiasaan buruknya dalam menghambur-hamburkan harta. Namun begitu, harus tetap berkata dengan perkataan yang menyenangkan atau melegakan." Ayat ini juga mengajarkan, apabila kita tidak bisa memberi atau mengabulkan permintaan karena memang tidak ada, maka harus disertai dengan perkataan yang baik dan alasan-alasan yang rasional. Pada prinsipnya, qaul maisūr adalah segala bentuk perkataan yang baik, lembut, dan melegakan. Ada juga yang menjelaskan, qaul maisūr adalah menjawab dengan cara yang sangat baik, perkataan yang lembut dan tidak mengada-ada. Ada juga yang mengidentikkan qaul maisūr dengan qaul ma'rūf. Artinya, perkataan yang maisūr adalah ucapan yang wajar dan sudah dikenal sebagai perkataan yang baik bagi masyarakat setempat.

#### **d. Prinsip Qaul ma'ruf**

Di dalam al-Qur'an term ini disebutkan sebanyak empat kali, yaitu Q.s. al-Baqarah/2: 235, al-Nisa'/4: 5 dan 8, al-Ahzab/33: 32. Di dalam Q.s. al-Baqarah/2: 235, qaul ma'ruf disebutkan dalam konteks meminang wanita yang telah ditinggal mati suaminya. Sementara di dalam Q.s. an-Nisa'/4: 5 dan 8, qaul ma'ruf dinyatakan dalam konteks tanggung jawab atas harta seorang anak yang belum memanfaatkannya secara benar (safih). Sedangkan di Q.s. al-Ahzab/33: 32, qaul ma'ruf disebutkan dalam konteks istri-istri Nabi Saw.

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا

مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (al-Nisa'/4: 5)

Menurut al-Ishfahani, term ma'ruf menyangkut segala bentuk perbuatan yang dinilai baik oleh akal dan syara'. Dari sinilah kemudian muncul pengertian bahwa ma'ruf adalah kebaikan yang bersifat lokal. Sebab, jika akal dijadikan sebagai dasar pertimbangan dari setiap kebaikan yang muncul, maka tidak akan sama dari masing-masing daerah dan lokasi. Misalnya dalam kasus pembagian warisan, dimana saat itu juga hadir beberapa kerabat yang ternyata tidak memperoleh bagian warisan, juga orang-orang miskin dan anak-anak yatim, oleh al-Qur'an diperintahkan agar berkata kepada mereka dengan perkataan yang ma'ruf. Hal ini sangatlah tepat, karena perkataan baik tidak bias diformulasikan secara pasti, karena hanya akan membatasi dari apa yang dikehendaki oleh al-Qur'an. Di samping itu, juga akan terkait dengan budaya dan adat istiadat yang berlaku di masing-masing daerah. Boleh jadi, suatu perkataan dianggap ma'ruf oleh suatu daerah, ternyata tidak ma'ruf bagi daerah lain. Begitu juga, dalam kasus-kasus lain sebagaimana yang diungkapkan oleh al-Qur'an, seperti meminang wanita yang sudah habis masa 'iddahnya, menasehati istri, memberi pengertian kepada anak yatim menyangkut pengelolaan hartanya. Sementara menurut Ibn 'Asyur, qaul ma'ruf adalah perkataan baik yang melegakan dan menyenangkan lawan bicaranya. Dalam beberapa konteks al-Razi menjelaskan, bahwa qaul ma'ruf adalah perkataan yang baik, yang menancap ke dalam jiwa, sehingga yang diajak bicara tidak merasa dianggap

bodoh (safih); perkataan yang mengandung penyesalan ketika tidak bisa memberi atau membantu; Perkataan yang tidak menyakitkan dan yang sudah dikenal sebagai perkataan yang baik.

#### e. Prinsip Qaul layyin

Di dalam al-Qur'an hanya ditemukan sekali saja, Q.s. Thaha/ 20: 44:

﴿ اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾ ﴾

“Pergilah kamu berdua kepada Fir'aun, sesungguhnya dia benar-benar telah melampaui batas; maka berbicaralah kamu berdua kepadanya (Fir'aun) dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut.” (Q.s. Thaha/20: 43-44)

Ayat ini memaparkan kisah nabi Musa dan Harun ketika diperintahkan untuk menghadapi Fir'aun, yaitu agar keduanya berkata kepada Fir'aun dengan perkataan yang layyin. Asal makna layyin adalah lembut atau gemulai, yang pada mulanya digunakan untuk menunjuk gerakan tubuh. Kemudian kata ini dipinjam (isti'arah) untuk menunjukkan perkataan yang lembut. Sementara yang dimaksud dengan qaul layyin adalah perkataan yang mengandung anjuran, dukungan, pemberian contoh, di mana si pembicara berusaha meyakinkan pihak lain bahwa apa yang disampaikan adalah benar dan rasional, dengan tidak bermaksud merendahkan pendapat atau pandangan orang yang diajak bicara tersebut. Dengan demikian, qaul layyin adalah salah satu metode dakwah, karena tujuan utama dakwah adalah mengajak orang lain kepada kebenaran, bukan untuk memaksa dan unjuk kekuatan. Ada hal yang menarik untuk dikritisi, misalnya, kenapa Musa harus berkata lembut padahal Fir'aun adalah tokoh yang sangat jahat. Menurut al-Razi, ad dua alasan, pertama, sebab Musa pernah dididik dan ditanggung kehidupannya semasa bayi sampai dewasa. Hal ini, merupakan pendidikan bagi setiap orang, yakni bagaimana seharusnya bersikap kepada orang yang telah berjasa besar dalam hidupnya; kedua, biasanya seorang penguasa yang zalim itu cenderung

bersikap lebih kasar dan kejam jika diperlakukan secara kasar dan dirasa tidak menghormatinya.

#### f. Prinsip Qaul sadid

Di dalam al-Qur'an qaul sadid disebutkan dua kali, pertama, Q.s. an-Nisa'/4: 9:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا ﴿٩﴾

"Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka yang mereka khawatir atas (kesejahteraan)nya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah, dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar." (Q.s. al-Nisa'/4: 9)

Ayat ini turun dalam kasus seseorang yang mau meninggal bermaksud mewasiyatkan seluruh kekayaan kepada orang lain, padahal anak-anaknya masih membutuhkan harta tersebut. Dalam kasus ini, perkataan yang harus disampaikan kepadanya harus tepat dan argumentatif. Inilah makna qaul sadid. Misalnya, dengan perkataan, "bahwa anak-anakmu adalah yang paling berhak atas hartamu ini. Jika seluruhnya kamu wasiyatkan, bagaimana dengan nasib anak-anakmu kelak." Melalui ayat ini juga, Allah ingin mengingatkan kepada setiap orang tua hendaknya mempersiapkan masa depan anak-anaknya dengan sebaik-baiknya agar tidak hidup terlantar yang justru akan menjadi beban orang lain. Dan kedua, Q.s. al-Ahzab/33: 70

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar. (Q.s. al-ahzab/33: 70)

Ayat ini diawali dengan seruan kepada orang-orang beriman. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu konsekuensi keimanan adalah berkata dengan perkataan

yang sadīd. Atau dengan istilah lain, qaul sadīd menduduki posisi yang cukup penting dalam konteks kualitas keimanan dan ketaqwaan seseorang. Sementara berkaitan dengan qaul sadid, terdapat banyak penafsiran, antara lain, perkataan yang jujur dan tepat sasaran. Perkataan yang lembut dan mengandung pemuliaan bagi pihak lain, pembicaraan yang tepat sasaran dan logis, perkataan yang tidak menyakitkan pihak lain, perkataan yang memiliki kesesuaian antara yang diucapkan dengan apa yang ada di dalam hatinya.

#### g. Prinsip Qaul Zur

Di dalam al-Qur'an, qaul zur hanya ditemukan sekali, Q.s. al-Hajj: 30:

ذَٰلِكَ وَمَنْ يُعْظِمِ حُرْمَتِ اللَّهِ فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ عِنْدَ رَبِّهِ ۗ وَأُحِلَّتْ لَكُمْ الْآنَعَامُ إِلَّا مَا يُتْلَىٰ  
عَلَيْكُمْ ۖ فَاجْتَنِبُوا الرِّجْسَ مِنَ الْأَوْثَانِ وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ ﴿٣٠﴾

"Demikianlah (perintah Allah). Dan barang siapa mengagungkan apa yang terhormat di sisi Allah (hurumāt) maka itu lebih baik baginya di sisi Tuhannya. Dan dihalalkan bagi kamu semua hewan ternak, kecuali yang diterangkan kepadamu (keharamannya), maka jauhilah olehmu (penyembahan) berhala-berhala yang najis itu dan jauhilah perkataan dusta. (Q.s. al-Hajj/22: 30)

Ayat ini dapat dipahami, bahwa ketika seseorang mengagungkan masya'ir haram dan memakan binatang yang dihalalkan, akan tetapi tidak menjauhi syirik dan perkataan dusta (zūr), maka pengagungan tersebut tidak memiliki dampak spiritual apapun bagi dirinya. Atau juga bisa dipahami bahwa perkataan dusta (zur) hakikatnya sama dengan menyembah berhala, dalam hal sama-sama mengikuti hawa nafsu. Atau lebih konkritnya, sama-sama menuhankan hawa nafsu. Asal makna kata zūr adalah menyimpang/melenceng (mā'il). Perkataan zūr dimaknai kizb (dusta), karena menyimpang/melenceng dari yang semestinya atau yang dituju. Qaul zūr juga ditafsirkan mengharamkan yang halal atau sebaliknya; serta saksi palsu. Rasulullah saw,



sebagaimana dikutip oleh al-Razi, bersabda , "saksi palsu itu sebanding syirik. Menurut al-Qurthubi, ayat ini mengandung ancaman bagi yang memberikan saksi dan sumpah palsu. Ia termasuk salah satu dosa besar, bahkan termasuk tindak pidana. komunikasi beradab, pada prinsipnya, merupakan suatu proses untuk mengkomunikasi kebenaran dan membangun hubungan sosial dengan komunikannya atau bermetakomunikasi. Sebab, miskomunikasi hanya akan menjadikan berpalingnya komunikan, yang berarti hilang pula informasi kebenaran itu. Inilah yang ditegaskan oleh al-Qur`an: "Maka disebabkan rahmat Allah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu..."(QS. Ali 'Imran/3: 159). Ayat ini secara khusus ditujukan Rasulullah saw, namun, secara umum, adalah dimaksud untuk mendidik umatnya, bagaimana cara menyikapi orang yang menolak kebenaran yang disampaikan kepadanya sebagai upaya untuk membangun sebuah komunikasi yang baik itu, yaitu dengan bersikap lembut dan santun, serta bertutur kata yang baik. (Dhiyauddin, 1999)

## **2.2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan konsumen. Robbins memberika tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian yang detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Berdasarkan uraian diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. *Pertama*, sebagai suatu peran pembeda antara satu

organisasi dengan yang lainnya. *Kedua*, membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. *Ketiga*, menumbuhkan komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri. *Keempat*, meningkatkan kemantapan sistem sosial (Sutrisno,2001;10). Elemen atau unsur pada budaya organisasi secara umum dapat dikategorikan menjadi dua elemen pokok yaitu *pertama*, elemen idealistik yaitu elemen yang menjadikan ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun organisasi tersebut berevolusi. *Kedua*, elemen behavioral yaitu elemen yang kasat mata berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi yaitu dalam hal:

- a) Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi.
- b) Memudahkan komunikasi antar individu atau anggota karena adanya kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- c) Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama anatar karyawan, sehingga motivasi kerja meningkat.

Macam-macam budaya organisasi diantaranya yaitu:

- 1) Budaya peran: budaya organisasi yang memiliki ciri-ciri birokrasi tinggi, dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin yang tinggi.
- 2) Budaya kuasa: budaya organisasi yang mempunyai ciri-ciri lisan yang kuat dan intuitif.
- 3) Budaya tugas: budaya organisasi dimana di dalamnya orang-orang berkumpul dari latar belakang ilmu dan keterampilan yang berbeda-beda, namun mereka berfokus pada tugas yang sama.
- 4) Budaya atomistik: budaya organisasi dimana orang-orang berkumpul karena suatu minat, visi atau keterangan yang sama.

Budaya organisasi menyangkut masalah nilai-nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai itu dapat terbentuk melalui cara-cara sebagai berikut:

a. Pemimpin (kepemimpinan)

Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya mampu mempengaruhi dan menagtur individu-individu yang ada di dalamnya serta bisa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama yang disebut dengan budaya organisasi.

b. Pendiri (pemilik)

Pemilik organisasi pastinya memiliki misi dan tujuan dalam mendirikan suatu organisasi, untuk merealisasikan hal itu ia harus membuat aturan-aturan yang ditunjukkan dengan perilaku sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikannya.

c. Interaksi antar individu dalam organisasi

Budaya organisasi juga terbentuk karena di dalam organisasi terjadi interaksi antar individu karyawan yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda.

Suatu organisasi tidak selamanya berlangsung, tetapi akan mengalami suatu perubahan seiring dengan perubahan kondisi organisasi itu sendiri. Begitu juga suatu budaya organisasi mungkin dianggap cocok atau menguntungkan dalam perkembangan organisasi pada waktu atau kondisi tertentu, akan tetapi pada kondisi yang lain bisa dianggap tidak cocok. Perubahan budaya organisasi bisa terjadi disebabkan adanya pengaruh, antara lain: faktor internal organisasi, adanya perubahan tujuan, misi organisasi itu sendiri karena suatu hal, perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat khusus yang menuntut perubahan struktur strategi organisasi, perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat umum yang juga menuntut penyesuaian kondisi

organisasi, pengaruh budaya masyarakat sebagai sebuah sistem, dimana organisasi tersebut merupakan subsiste

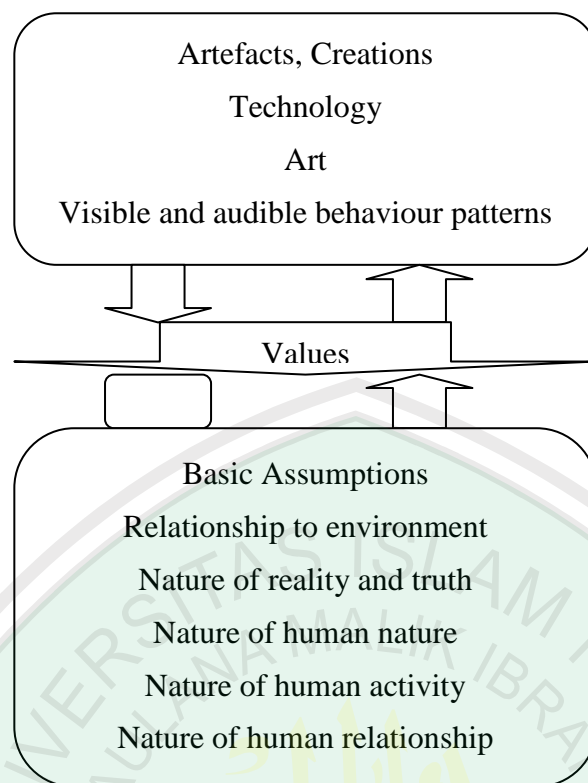
### **2.2.2.2 Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Budaya organisasi secara umum di mulai oleh pimpinan terdahulu yang mewujudkan dan menerapkan ide-ide dan nilai-nilai khusus sebagai satu visi, filosofi atau strategi bisnis. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. (Winardi,2003; 246)

### **2.2.2.3 Tingkatan Analisis Budaya Organisasi**

Ada tiga tingkatan dalam menganalisis budaya organisasi, yaitu: *Pertama*, budaya organisasi yang tampak (*observable culture*). *Kedua*, nilai-nilai yang dikontribusikan (*shared values*) dan *ketiga*, asumsi-asumsi umum (*common assumptions*). Edgar H. Schein (Hampden dan Turner, 1994; 22) lebih rinci menjelaskan tiga tingkatan analisis budaya organisasi yaitu pada gambar berikut:

**Gambar 2.1**  
**Gambar Tingkat Analisis Budaya**



**Sumber:** Charles Hampden dan Turner, 1994.

Menurut Edgar H. Schein, tingkat pertama dari analisis budaya organisasi adalah fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan, teknologi, seni dan bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar. Adapun tingkat analisis kedua adalah kesadaran terhadap nilai-nilai yang berlaku dan tingkat analisis ketiganya adalah asumsi-asumsi dasar, hubungan dengan lingkungan, kenyataan dan kebenaran, aktivitas manusia serta hubungan manusia. Selanjutnya, dikemukakan bahwa tingkat pertama analisis budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, sedangkan pada tingkat analisis keduanya merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada tingkat ketiga analisis diperkirakan kebenarannya, tidak tampak dan berkembang cepat. (Sondang, 2004; 26)

#### 2.2.2.4 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Fred Luthans (1989: 58) mengemukakan tahapan proses sosialisasi budaya organisasi adalah *“Selection of entry-level presonnel, placement on the job, job mastery, measuring and rewarding performance, adherence to important values, reinforcing the*

*stories and folklove, recognition and promotion*". Berdasarkan pendapat Fred Luthan tersebut dapat diuraikan proses sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan sebagai berikut:

1. Seleksi terhadap Calon Karyawan

Pimpinan harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang telah ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada sistem nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

2. Penempatan Karyawan

Penempatan kerja karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Dengan penempatan kerja karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan mereka mampu memegang teguh budaya organisasi.

3. Pendalaman Bidang Pekerjaan

Dengan pendalaman bidang pekerjaan karyawan, tugas, hak dan kewajibannya diharapkan mereka mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam budaya organisasi.

4. Pengukuran Kinerja dan Pemberian Penghargaan

Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Sistem reward kepada karyawan yang berprestasi dan yang berpartisipasi aktif dapat dilakukan antara lain dengan profit sharing bentuk karyawan.

5. Penanaman Kesetiaan kepada Nilai-nilai Utama Organisasi

Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu agar mereka bekerja berlandaskan pada moral, mencapai prestasi optimal dan

bekerja untuk mendapatkan ridho Allah Swt. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi budaya yang kuat.

#### 6. Memperluas Informasi/Cerita/Berita tentang Budaya Organisasi

Pimpinan dan manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian dan sanksi-sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhi.

#### 7. Pengakuan dan Promosi Karyawan

Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi tinggi, memberikan predikat karyawan teladan berdasarkan kondisi dan prestasi mereka. Begitu pula promosi jabatan dan predikat terbaik agar mereka dapat memegang teguh budaya organisasi.

#### 8. Pelaksanaan Budaya Organisasi

Berdasarkan pendapat Fred Luthans dan Stephen P. Robbins dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi yaitu:

- Perilaku individu yang tampak
- Norma-norma yang berlaku dalam organisasi
- Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi
- Peraturan-peraturan yang berlaku
- Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja

#### **2.2.2.5 Komunikasi Sebagai Proses Budaya**

Asumsi dasarnya adalah komunikasi merupakan suatu proses budaya. Artinya komunikasi yang ditujukan pada orang atau kelompok lain tak lain adalah sebuah pertukaran kebudayaan. Dalam proses tersebut terkandung unsur-unsur kebudayaan, salah satunya adalah bahasa. Sedangkan bahasa adalah alat komunikasi. Dengan

demikian komunikasi juga disebut sebagai proses budaya. Komunikasi nyata menjadi sebuah wujud dari kebudayaan. Dengan kata lain, komunikasi dapat disebut sebagai proses budaya yang ada dalam masyarakat. Jika ditinjau secara lebih konkrit, hubungan antara komunikasi dengan isi kebudayaan akan semakin jelas:

1. Dalam mempraktekkan komunikasi manusia membutuhkan peralatan-peralatan tertentu. Secara minimal komunikasi membutuhkan sarana berbicara, seperti mulut dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bunyi. Ada kalanya dibutuhkan tangan dan anggota tubuh lain untuk mendukung komunikasi lisan.
2. Komunikasi menghasilkan mata pencaharian hidup manusia
3. Sistem kemasyarakatan menjadi bagian tak terpisahkan dari komunikasi. Komunikasi akan efektif manakala diatur dalam sebuah regulasi agar tidak melanggar norma-norma masyarakat.
4. Komunikasi akan menemukan bentuknya secara lebih baik manakala menggunakan bahasa sebagai alat penyampaian pesan kepada orang lain. Wujud banyaknya bahasa yang digunakan sebagai alat komunikasi menunjukkan bahwa bahasa sebagai isi atau wujud dari komunikasi. Bagaimana penggunaan bahasa yang efektif, memakai bahasa apa, siapa yang menjadi sasaran adalah manifestasi dari komunikasi sebagai proses budaya.
5. Sistem pengetahuan atau ilmu pengetahuan merupakan substansi yang tak lepas dari komunikasi. Bagaimana mungkin suatu komunikasi akan berlangsung menarik dan dialogis tanpa ada dukungan ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan ini juga termasuk ilmu tentang berbicara dan menyampaikan pendapat.

Komunikasi adalah proses budaya karena didalamnya ada proses seperti layaknya sebuah proses kebudayaan, punya wujud dan isi serta kompleks keseluruhan. (Nurudin,2008:49-54) Hubungan antara komunikasi dan budaya penting dipahami, karena melalui pengaruh



budayalah orang-orang belajar berkomunikasi. Perilaku mereka dapat mengandung makna, sebab perilaku tersebut dipelajari dan diketahui, dan perilaku itu terikat oleh budaya. Cara kita berkomunikasi, keadaan-keadaan komunikasi kita, bahasa dan gaya bahasa yang kita gunakan, dan perilaku nonverbal kita, semua itu terutama merupakan respon terhadap dan fungsi budaya kita. Komunikasi itu terikat oleh budaya, sebagaimana budaya berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, maka praktek dan juga perilaku komunikasi individu-individu akan berbeda pula. (Mulyana,2005:24-25)

#### **2.2.2.6 Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam**

Tidak seluruhnya budaya yang ada keliru dan bertentangan dengan islam. Syariah islam berkedudukan sebagai filter dan standar penilaian atas budaya asing. Didalam islam atau didalam *fiqh (ushul fiqh)* budaya dikenal dengan istilah “*Al – urfu*”, adat atau kebiasaan. Seseorang pemimpin atau manajer yang ingin memproduksi sebuah budaya, diharuskan terlebih dahulu menentukan reverensi yang ingin digunakannya. Kemudian mengolah reverensi tersebut sesuai dengan standar ilmiah yang telah ditentukan, hal itu untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan tidak akan melenceng dari koridor syari’at. Islam selalu menghargai karya dan budaya masyarakat selama masih dalam koridor syariat. kemampuannya untuk memprediksi tentang masa depan, atau memperkirakan hal-hal yang akan terjadi, mempersiapkan sesuatu sebelum terjadi, menyediakan payung sebelum turun hujan. Selanjutnya menentukan hukum “preventif” untuk jaga – jaga sebelum datangnya bencana dengan cara menutup semua jalan yang menuju “kerusakan”. Proses semacam ini di dalam Ilmu Ushul Fiqh terkenal dengan sebutan “Sadd Al- Dzarai” Sebuah proses pengambilan hukum yang menekankan pandangan ke depan. manajemen sangatlah penting apalagi dalam konteks manajemen Islam, selain didasari oleh Al-qur’an dan Hadist diperlukan juga penjabaran hukum-hukum yang sifatnya mempelajari kaidah-kaidah, teori-teori dan sumber-sumber secara

terinci dalam rangka menghasilkan hukum Islam yang diambil dari sumber-sumber tersebut.

Tanpa disadari bahwa manajemen sudah ada sejak kehidupan ini ada, hal ini dibuktikan dengan bagaimana evolusi praktik-praktik manajemen sejak zaman Nabi Adam hingga Nabi Muhammad SAW. Sebagai contoh evolusi tersebut dapat dilihat ketika Allah Swt akan menciptakan Nabi Adam sebagai khalifah, Allah menyampaikan dulu ide ini kepada malaikat. Hal itu menunjukkan adanya manajemen. Allah Mahakuasa untuk menciptakan manusia secara langsung, tetapi malaikat diberitahu dahulu, diajak dialog dan berdiskusi terlebih dahulu mengenai ide tersebut. Di dalam Al – qur'an suroh

#### **Al- baqaroh : 30**

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ayat di atas menegaskan urgensi dialog dalam kehidupan. Hanya setan yang tidak ambil bagian karena ia memiliki kesombongan. Dalam sebuah organisasi, jika terdapat kesombongan, akan hancurlah organisasi / perusahaan itu. Apalagi dengan kondisi zaman modern seperti sekarang ini, budaya dan adat masyarakat selalu berubah baik dari segi sosial, teknologi, ekonomi dan lain sebagainya, sehingga Islam membutuhkan hukum-hukum yang mengkaji tentang masalah-masalah keyakinan dengan di dasari oleh

Al-qur'an dan Hadis agar tidak terbentur dengan ajaran Islam yang hakiki. Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadis yang diriwayatkan Imam Thabrani: *"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakuka secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)."* (HR Thabrani).

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan. Sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat. Oleh karena itu, dalam hadist riwayat Imam Tirmidzi dan Nasa'I, Rasulullah SAW bersabda, *"Tinggalkan oleh engkau perbuatan yang meragukan, menuju perbuatan yang tidak meragukan."* (HR Tirmidzi dan Nasa'i)

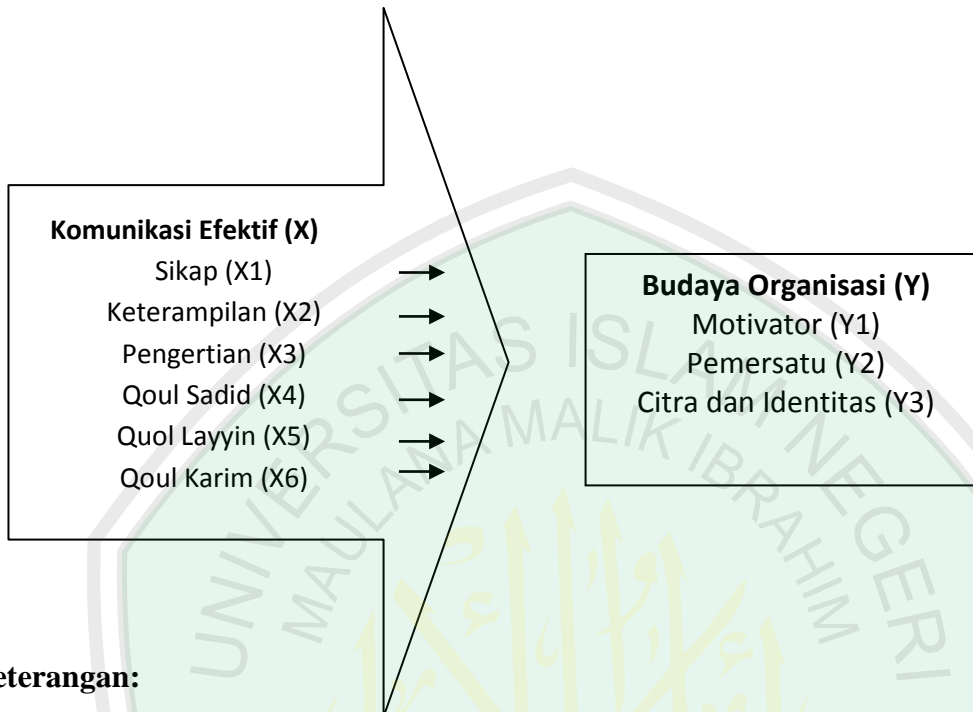
### 2.3 Model Konsep

Gambar 2.2



### 2.4 Model Hipotesis

Gambar 2.3



**Keterangan:**

- : Pengaruh secara parsial Xi terhadap variabel Y
- ⇨ : Pengaruh secara simultan Xi terhadap Y

**Penjelasan:** Dengan komunikasi efektif yang diwujudkan dengan keterampilan, sikap, pengertian, qoul layyin, qoul karim, qoul sadid, antara pemimpin dengan kelompok atau individu dalam suatu organisasi, maka hal tersebut akan menimbulkan ide-ide ataupun gagasan yang ditransformasikan menjadi suatu nilai dan juga asumsi yang dapat diimplementasikan sehingga membentuk suatu budaya organisasi.

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah merupakan pernyataan mengenai suatu hal yang harus diuji kebenarannya (Djarwanto, 1996; 183). Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesis :

1. Di duga bahwa Komuniaksi yang Efektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Culture* pada PT PLN (PERSERO) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang secara simultan.
2. Di duga bahwa Komuniaksi yang Efektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Culture* pada PT PLN (PERSERO) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang secara parsial.
3. Di duga bahwa salah satu indikator-indikator Komunikasi ada yang mempunyai pengaruh dominan terhadap *Organizational Culture* pada PT PLN (PERSERO) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang.

