

# KULTUR KOLEKTIVISTIK DALAM ORGANISASI BIROKRASI (Studi pada Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah)

**Rieka Hapsari Koesmastuti**

## ***Abstract***

*Collectivism bureaucratic organization shows that the relationship between the members of organization are personal, and high respect between each other. Meanwhile, Max Weber's Theory of Bureaucracy configure the formal and non personal relation. This research want to see the uniqueness of collectivism bureaucratic organization in Public Relations Bureau in Regional Secretariat of Central Java Government. By using case study method, this research is executed by depth interview and direct observation. The result is, Javanese culture is really affect the individual behavior in organization, and apparently, this will help the organization in achieving their objectives and goals effectively. This because, the strong Javanese organizational culture contribute to the conducive situation which is an important pre-requirement in achieving organizational goals.*

## ***Abstrak***

*Perilaku individu dalam organisasi birokrasi berlatar belakang budaya timur yang kolektivistik, khususnya Budaya Jawa, menunjukkan hubungan yang sangat personal, menghargai, dan menghormati orang lain. Hal ini kurang sesuai dengan prinsip birokrasi dalam Teori Birokrasi Max Weber yang cenderung mengatur hubungan antar individu yang formal dan non personal. Penelitian ini bermaksud menjelaskan keunikan yang dimiliki Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah, sebagai organisasi birokrasi yang berlatar belakang kultur kolektivistik. Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan menggunakan wawancara dan observasi langsung. Hasilnya, kultur Jawa senantiasa melatarbelakangi perilaku setiap individu bahkan dalam kehidupan profesional organisasi. Hal ini sangat baik untuk menjaga kondusifitas organisasi sehingga mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan dari penyelesaian tugas-tugas pekerjaan.*

**(Keyword: collectivism, culture, organization, javanese)**

## **Pendahuluan**

Perilaku individu yang berasal dari latar belakang kultur kolektivistik mencerminkan ciri-ciri karakteristik budaya timur tersebut. Hal ini terlihat dari perilaku saling menghormati dan menghargai yang sangat dijunjung tinggi. Perilaku ini bukan hanya berlaku dalam kehidupan sehari-hari melainkan dalam kehidupan formal organisasi. Di dalam organisasi, perilaku anggota sangat mencerminkan kultur kolektivistik yang memiliki hubungan personal yang baik diantara sesama anggota organisasi.

Salah satu contoh kultur kolektivistik adalah Budaya Jawa. Budaya Jawa sangat melekat pada

perilaku individu yang berlatar belakang budaya ini. Tatacara berperilaku yang sangat menghormati orang tua/ yang lebih tua, menghargai sesama atau orang yang lebih muda menjadi panduan interaksi yang dijalankan oleh individu dari Budaya Jawa. Perilaku ini dijalankan secara turun-temurun dan terjadi dalam setiap lingkungan, baik informal maupun formal (organisasi).

Salah satu contoh perilaku individu yang mencerminkan kultur kolektivistik Budaya Jawa dalam kehidupan formal organisasi adalah penggunaan Bahasa Jawa Krama Inggil dalam organisasi yang ditujukan untuk berkomunikasi kepada pimpinan atau orang

yang lebih tua. Sementara komunikasi dengan sesama menggunakan Bahasa Jawa Ngoko Alus yang terkesan lebih santai dan akrab. Tatacara berkomunikasi kepada pimpinan atau orang yang lebih tua, bahkan dengan rekan sejawat seolah sudah diatur dalam Budaya Jawa khususnya dari penggunaan tingkatan bahasa dalam berkomunikasi.

Rasa segan, sungkan, atau tidak enak hati kepada sesama karyawan atau kepada pimpinan juga menjadi sebuah kebiasaan dalam perilaku sehari-hari. Di dalam budaya Jawa hal ini disebut budaya *ewuh/pakewuh*. Sikap ini cenderung merasa sungkan kepada orang lain untuk memulai berbicara, mengemukakan pendapat, memberikan saran/bahkan kritik. Rasa *bbv* ini dilakukan untuk menghindari orang lain merasa tersakiti atas pembicaraan yang dilakukan. Kekhawatiran bahwa orang lain akan merasa tersinggung/kurang sesuai atas apa yang dibicarakan melatarbelakangi sikap *ewuh/pakewuh*.

Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang berlatar belakang kultur kolektivistik Budaya Jawa ini dilakukan untuk menjaga kondusifitas organisasi. Sikap ini diyakini akan lebih menunjukkan rasa menghargai dan menghormati antar sesama anggota dan antara anggota dengan pimpinan. Perilaku yang terus “diwariskan” oleh anggota organisasi yang lebih senior kepada anggota muda/junior terus dipelihara selaras dengan memelihara kondisi organisasi yang tenang.

Teori Budaya Organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang dibuat melalui interaksi setiap hari dan terus menerus dalam organisasi, bukan hanya pekerjaan melainkan semua bentuk dan komponen komunikasi (Littlejohn & Foss, 2008; 269). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan Bahasa Krama Inggil hingga rasa *ewuh/pakewuh* dalam organisasi adalah budaya organisasi yang mencerminkan *way of life/cara hidup* yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Pacanowsky dan Trujillo (dalam West & Turner, 2007: 299) inti/esensi kehidupan organisasi ditemukan pada budayanya, dalam hal ini budaya bukan adat, ras, maupun etnis, melainkan cara hidup di dalam organisasi.

Di dalam Teori Variabilitas Budaya, contoh-

contoh perilaku di atas memang mencerminkan kultur kolektivistik. Berdasarkan faktor pembeda, perilaku tersebut mencerminkan *high power distance* (menekankan pada tingkatan hirarki kekuasaan) dan *high context* yaitu komunikasi verbal yang kontekstual (berbicara dengan siapa, konteks/waktu, tujuan komunikasi) dan menggunakan istilah yang dinamis (Littlejohn, 2009: 248).

Artikel ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bermaksud memberikan penjelasan tentang kultur kolektivistik yang melatarbelakangi perilaku anggota organisasi birokrasi. Organisasi yang berlatar belakang kultur kolektivistik, maka perilaku anggota mencerminkan kultur tersebut.

### *Teori Budaya Organisasi: Cara Hidup (Way of Life) Organisasi*

Budaya organisasi, terdiri dari konsep berbagi aturan, norma, nilai, dan praktek yang biasa digunakan dan diterima di dalam organisasi. Budaya organisasi sering disebut karakter organisasi. Proses berbagi makna ini didapatkan dari percakapan, komunikasi, dan interaksi yang berlangsung terus menerus di dalam organisasi; dan budaya suatu organisasi akan membedakannya dengan organisasi yang lain (Littlejohn & Foss, 2008: 262).

Budaya organisasi berupaya mengetahui cara individu menggunakan simbol, melakukan kebiasaan, dan aktivitas lainnya untuk memproduksi dan reproduksi kesepahaman. Dalam budaya organisasi, terdapat empat ranah budaya, yaitu konteks ekologi, interaksi diferensial, pemahaman kolektif, dan perilaku individu.

Konteks ekologi, adalah komponen fisik seperti lokasi, waktu, histori, dan konteks sosial dalam operasional organisasi. Interaksi diferensial/pembeda, terdiri dari jaringan yang ada dalam organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Pemahaman kolektif, yaitu cara umum dalam menginterpretasi kejadian.

Michael Pacanowsky dan Clifford Geertz memberikan konsep budaya bukan sesuatu yang dimiliki organisasi, tetapi sesuatu yang menggambarkan organisasi itu sendiri (Griffin, 2012: 262). Lebih lanjut Geertz mengatakan

budaya merupakan sistem berbagi makna, yang terkadang samar dan sulit untuk dipahami. Konsep lain tentang budaya organisasi dikemukakan Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, bahwa budaya merupakan *way of living* sebuah organisasi; dibentuk secara komunikatif dari praktik/perilaku komunikatif organisasi, dan bersifat khas bagi sebuah organisasi. Makna dan pemahaman tentang budaya didapatkan dari interaksi diantara anggota organisasi, baik pimpinan maupun bawahan (West & Turner: 2007: 299-300).

Pacanowsky dan Trujillo menjelaskan bahwa anggota organisasi terlibat dalam perilaku komunikasi yang berkontribusi membentuk budaya organisasi. Inti/essensi kehidupan organisasi ditemukan pada budayanya. Dalam hal ini budaya bukan adat, ras, maupun etnis, melainkan cara hidup di dalam organisasi. (West & Turner, 2007: 301). Artinya, perilaku komunikasi antar anggota organisasi akan menciptakan budaya, dan pada waktunya, budaya akan menjadi "*guidance*" bagi para anggotanya

Tiga konsep yang dikenalkan oleh Pacanowsky dan Trujillo (dalam West & Turner, 2007: 301) adalah anggota organisasi menciptakan dan memelihara "*sense of organizational reality*" yang dipertukarkan, yang menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang nilai organisasi. Kedua, penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Sementara yang ketiga adalah budaya sangat beragam antara satu organisasi dan yang lainnya.

Di dalam organisasi, terdapat performa komunikasi yang mencerminkan budaya dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2008: 269-271) yaitu ritual, hasrat/keinginan, kehidupan sosial, politik organisasi, dan enkulturasi. Ritual, merupakan kegiatan komunikasi yang diulang secara reguler (rutin) dan bertujuan untuk memperbaharui pemahaman dan pengalaman anggota organisasi (*refresh*), seperti rapat untuk mengingatkan kembali pekerjaan/tugas/hal-hal yang perlu dilakukan oleh anggota. Selain untuk mengingatkan pekerjaan, ritual dilakukan untuk *refreshing* anggota, seperti piknik. Ritual terdiri dari ritual pribadi (kebiasaan *chatting* pimpinan-anggota untuk mengingatkan pekerjaan, sekedar menyapa anggota), ritual pekerjaan (rapat), ritual sosial (*after-work drink*, *hang out* bersama selepas kerja), dan ritual organisasi (piknik tahunan).

Hasrat/keinginan, berarti cara anggota membuat sebuah pekerjaan menjadi lebih menarik dan bersemangat untuk dikerjakan. Kehidupan sosial/*sociality*, berarti cara-cara memperkuat kehidupan sosial dalam organisasi, memperkuat kesopanan, norma-norma, dan penggunaan aturan sosial dalam organisasi. Politik organisasi, meliputi cara-cara membentuk dan memperkuat kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi. Performa ini bertujuan untuk menjadikan posisi pimpinan strategis di dalam organisasi untuk alasan politis/menguasai anggota. Enkulturasi, proses mengajarkan budaya kepada anggota organisasi, khususnya bagi anggota baru yang mempelajari organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan organisasi. *Variabilitas Budaya: Kultur Kolektivistik pada Perilaku Anggota Organisasi Birokrasi*

Variabilitas budaya, membedakan ciri-ciri karakteristik budaya pada masyarakat tertentu. Dalam studi *Cross Cultural Communication*, William B. Gudykunst mengidentifikasi bahwa variabilitas kultural akan berhubungan langsung dengan norma dan aturan kultural yang mempengaruhi perilaku komunikasi. Hal ini menjelaskan 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).

Variasi budaya membedakan unsur-unsur budaya, yaitu *power distance* (tingkatan hirarki kekuasaan vs menjunjung tinggi *equality/kesamaan*). Individualistik-kolektivistik (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*.

Faktor individualistik-kolektivistik juga mewarnai proses birokrasi di Biro Humas. Budaya Jawa, yang lebih kolektif, mempengaruhi anggota organisasi untuk lebih mengutamakan tujuan organisasi, pencapaian tujuan organisasi menjadi fokus utama anggotanya, dan orientasi identitas kelompok lebih menonjol daripada identitas/kepentingan pribadi.

*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). Biro Humas banyak mendapatkan pengaruh dari budaya Jawa yang cenderung *interdependent self-construal*, masing-masing anggota organisasi merasa saling tergantung, berhubungan, dan tidak bisa berdiri sendiri.

*Low and high context* berkaitan dengan informasi kontekstual dibalik pesan untuk memberikan makna (Littlejohn, 2009: 278). Organisasi Biro Humas yang mendapat pengaruh budaya Jawa dalam proses birokrasi, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi tersebut sangat *high context*. Hal ini ditunjukkan dari penggunaan bahasa antar anggota dan dengan pimpinan menggunakan bahasa *Krama Inggil*, yang secara filosofis digunakan kepada orang yang lebih tua. Penyebutan pimpinan yang seperti di dalam rumah tangga juga menunjukkan betapa budaya Jawa masih mempengaruhi proses birokrasi di dalamnya yang sangat *high context*.

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). Biro Humas sangat menekankan kesopanan

dalam komunikasi antara pimpinan bawahan, bahkan sesama anggota, terutama kepada anggota yang lebih tua. Variabilitas kultural yang *high context* inilah yang mendasari kuatnya pengaruh budaya dalam proses birokrasi organisasi.

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 Biro Humas, dimana komunikasi yang terjadi, khususnya pimpinan bawahan seperti di rumah tangga, di dalam konteks keluarga, misalnya penyebutan “*Bapak tindak*”, “*Bapak mboten pinarak*”, dan lain sebagainya. Komunikasi *low context*, yang merupakan kebalikan dari *high context* biasanya hubungan sekunder sebatas pekerjaan, motivasi bekerjasama hanya menghasilkan uang untuk perusahaan dan diri sendiri, kesetiaan individu dirasa kurang dalam suatu organisasi (Littlejohn, 2009: 278).

## Metoda Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang ingin menjelaskan perilaku anggota organisasi yang berlatar belakang kultur kolektivistik. Organisasi yang menjadi subjek penelitian adalah Biro Hubungan Masyarakat (Humas) Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Organisasi ini memiliki keunikan, yaitu organisasi birokrasi yang menjalankan prinsip kolektivistik dan kultural Jawa dalam kehidupan profesional organisasi, sehingga dipandang perlu untuk diteliti dalam suatu kerangka studi kasus. Menurut kamus Meriam-Webster, studi kasus merupakan analisis intensif tentang individu (perorangan atau kelompok) yang menekankan pada faktor pengembangan dalam hubungannya dengan lingkungan (Flyvbjerg, 2000: 300). 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 yang banyak melatarbelakangi 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 berlatar belakang budaya Jawa.

## Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan di Biro Humas, ditemukan bahwa perilaku dan interaksi komunikasi antara seluruh anggota organisasi dilatarbelakangi budaya Jawa. 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 ketika ada tamu yang datang yaitu 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*", atau "*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 dilatarbelakangi Budaya Jawa yang ingin menunjukkan rasa hormat, yaitu dengan menggunakan Bahasa *Krama Inggil*. Selain itu, penggunaan Bahasa Jawa yang kontekstual menunjukkan rasa kekeluargaan dalam organisasi. Budaya Jawa yang melatarbelakangi individu

anggota organisasi Biro Humas terbawa hingga kehidupan profesional organisasi.

Perilaku lain yang dilatarbelakangi Budaya Jawa adalah rasa sungkan, segan, dan tidak enak untuk berbicara, dan mengatakan hal yang kurang sesuai dengan pandangan orang lain. Di dalam Budaya Jawa 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 Budaya Jawa. 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.

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. Persaingan yang terjadi relatif sehat dan tidak menjatuhkan. Jika sudah demikian, maka anggota organisasi akan lebih fokus pada penyelesaian pekerjaan dan tidak lagi memikirkan hubungan yang kurang baik dengan sesama rekan kerja.

Diskusi tidak hanya dibudayakan dalam penyelesaian masalah tetapi juga dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dibudayakan agar dapat dirumuskan formula atau langkah-langkah yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan dengan cepat namun tepat. Dengan demikian, dalam kurun waktu tertentu dapat memenuhi target yang telah ditentukan melalui perencanaan yang matang. Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala Biro Humas bahwa budaya Jawa yang melatarbelakangi perilaku komunikasi anggota mampu menjaga hubungan baik antar sesama anggota dan kondusifitas organisasi

## 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. Budaya barat lebih menunjukkan 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 dan netral.

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.

Sharma (dalam Pace & Faules, 2013: 191) menjelaskan 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. Hal ini ditunjukkan dari hubungan bawahan dan pimpinan. Rasa hormat akibat jarak kekuasaan yang tinggi antara pimpinan dan bawahan menciptakan hubungan personal yang berbeda dibandingkan pada budaya individualistik. Namun demikian, kedua perilaku ini perlu diwaspadai agar penerapannya tidak berlebihan. Latar belakang Budaya Jawa yang terwujud dalam perilaku rasa hormat dan *pakewuh* yang sangat tinggi perlu diwaspadai agar hal tersebut tetap tidak mengganggu dalam pembuatan kebijakan/pengambilan keputusan.

Pimpinan perlu lebih proaktif untuk mendekati bawahan agar kedua perilaku tersebut

tidak berlebihan. Pimpinan perlu mengerti kebutuhan bawahan tanpa bawahan mengutarakan terlebih dahulu. Pimpinan perlu bertanya kepada bawahan tentang kebijakan/keputusan yang akan ditetapkan agar dapat memenuhi kebutuhan bawahan, dan dapat memperluas sudut pandang pimpinan organisasi. Bawahan yang merasa sungkan berlebihan, cenderung selalu setuju dengan kemauan pimpinan dikhawatirkan berdampak kurang baik karena pimpinan tidak pernah tahu hal buruk yang sebenarnya terjadi sehingga berdampak buruk bagi organisasi.

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 karakteristik kolektivistik. Anggota tidak segan-segan untuk meminta informasi, berbagi informasi, dan bekerjasama demi menyelesaikan pekerjaan.

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 pertengkaran, 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.

Semua perilaku anggota organisasi yang telah disebutkan merupakan cara hidup yang menjadi petunjuk bagi setiap anggota organisasi. Budaya ini diwariskan sehingga berlangsung terus-menerus dan membedakannya dari organisasi lain. Kultur individualistik, misalnya, akan memiliki budaya organisasi yang pasti berbeda, dilihat dari karakteristiknya. Dengan demikian, interaksi yang terjadi di dalam organisasi juga pasti akan berbeda.

Perilaku komunikasi organisasi yang dilatarbelakangi Budaya Jawa menggambarkan kondisi organisasi tersebut. Anggota organisasi saling mempertukarkan sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang organisasi sehingga mampu bersikap sesuai dengan budaya yang dianut organisasi tersebut.

Diskusi juga menjadi bagian dari budaya organisasi. Hal itu merupakan ritual, yang sering dilakukan organisasi secara rutin. Melalui diskusi, terjadi proses berbagi nilai, informasi, dan pendapat sehingga dapat memperbarui pemahaman, menjangking ide dan saran dari anggota sehingga tercipta kondisi organisasi yang tetap kondusif namun berkualitas. Dengan demikian, melalui budaya diskusi, pimpinan dapat meminimalkan budaya pakewuh yang berlebihan dari anggota sekaligus dapat memperbaharui pemikiran anggota. Ritual yang dilakukan bisa formal seperti diskusi, bisa non formal, misalnya piknik keluarga.

Di dalam organisasi juga perlu upaya enkulturasi, sehingga budaya tetap dijunjung tinggi, misalnya anggota baru yang berasal dari luar Budaya Jawa atau tidak terbiasa menggunakan panduan perilaku Budaya Jawa, maka diperlukan proses enkulturasi agar dapat menyesuaikan kultur dalam organisasi. Individu yang berbeda tersebut, akan merasa lebih diterima karena dianggap sama dengan anggota lainnya.

## Penutup

## Kesimpulan

Perilaku individu anggota organisasi yang berlatar belakang budaya Jawa mencerminkan budaya kolektivistik, khususnya budaya Jawa. Rasa menghormati dan menghargai, budaya ewuh/pakewuh, penganalogian dalam hubungan rumah tangga merupakan beberapa contoh Budaya Jawa yang terbawa dalam kehidupan formal organisasi. Hal ini baik namun perlu diwaspadai agar pelaksanaan tidak berlebihan. Untuk itu, diperlukan pimpinan yang proaktif berkomunikasi kepada bawahan untuk mengetahui keluhan bawahan tanpa membuatnya berbicara terlebih dahulu. Misalnya dengan melakukan ritual-ritual tertentu yang dapat memperbarui pemahaman, menunjukkan bahwa pimpinan tidak perlu ditakuti, bahwa karyawan diperkenankan untuk berpendapat. Salah satu ritual yang dapat dilakukan adalah diskusi, yang memungkinkan berbagi saran, ide, pendapat sehingga dapat dirumuskan hal yang terbaik bagi organisasi.

## Saran

Peneliti yang tertarik pada budaya organisasi perlu mengombinasikan teori-teori lain tentang organisasi dan budaya organisasi sehingga diperoleh pengetahuan budaya organisasi dari perspektif atau cara pandang yang lain di dalam melihat organisasi birokrasi yang berlatar belakang budaya kolektivistik

## DAFTAR RUJUKAN

- Griffin, Em. 2012. *A First Look at Communication Theory*. New York: Mc Graw-Hill
- 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
- West, Richard & Turner, Lynn H. (2007). *Introducing Communication Theory*. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Hasil Wawancara dengan Kepala Biro Humas Sekretariat Daerah Jawa Tengah, Sinoeng N. Rachmadi. 23 Mei 2015