

# Komunikasi Organisasi dalam Penanaman Budaya Organisasi di Seminari Tinggi Santo Paulus Yogyakarta

Muhammad Najih Farihanto

Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta  
Jl. Kapas 9, Semaki, Umbulharjo, Yogyakarta 55166  
Email: najiholic@gmail.com

**Abstract:** *Organizational culture is not just a relative habit or moderate behavior, but rather as a unique characteristic of an organization. Organizational culture is a metaphor to depict norms, feelings, and activity patterns of a group as well as a communication climate rooted from a set of same norms. St. Paul Seminary is an institution that educates diocesan priests or pastors candidates. This study is based on case study and using interviews, document searches and direct observation in the data collection. The results show that the organizational communication applied in St. Paul's Seminary is both vertical and horizontal.*

**Keywords:** *emphasizing, organizational culture, organizational communication.*

**Abstrak:** *Budaya organisasi bukan sekedar kebiasaan relatif atau perilaku rata-rata (moderate behavior), melainkan sebagai karakteristik unik suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan metafora untuk menggambarkan norma, perasaan, dan pola-pola aktivitas suatu kelompok serta merupakan iklim komunikasi yang berakar pada seperangkat norma yang sama. Seminari Tinggi Santo Paulus adalah lembaga pendidikan yang mencetak calon-calon imam diocesan atau pastor. Studi ini berdasarkan pada studi kasus dan menggunakan wawancara, penelusuran dokumen dan observasi langsung dalam pengumpulan data. Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi yang diterapkan di Seminari Tinggi Santo Paulus bersifat vertikal dan horisontal.*

**Kata Kunci:** *budaya organisasi, komunikasi organisasi, penanaman.*

Budaya organisasi merupakan sebuah identitas yang dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi tidak mengacu pada hal-hal seperti suku, etnis, atau latar belakang seseorang namun budaya organisasi adalah cara hidup dari organisasi dan budaya organisasi bukan sekedar sebuah potongan *puzzle* melainkan *puzzle* itu sendiri (Pacanowsky dan Trijulo dalam West dan Turner, 2009, h. 298-299).

Di dalam budaya organisasi terdapat nilai yang harus ditanamkan kepada anggota organisasi demi terwujudnya tujuan

organisasi. Budaya organisasi adalah pesan yang disampaikan dari komunikator kepada komunikan. Setiap pesan yang dikirim dalam suatu organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang tertentu. Adanya pesan, komunikator, dan komunikan menunjukkan adanya kegiatan komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau yang biasa disebut dengan komunikasi organisasi. Pace dan Faules (2010, h. 199) mengatakan bahwa dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih

tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah), informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas), informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya (komunikasi horisontal), atau informasi yang bergerak di antara bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian dan fungsional berbeda (komunikasi lintas saluran).

Seminari Tinggi Santo Paulus adalah lembaga pendidikan calon imam berasrama. Lembaga ini menerima lulusan SMA, sarjana, dan atau mereka yang sudah bekerja (lulusan dua terakhir ini sedikit sekali atau jarang). Semua mahasiswa harus tinggal di asrama. Mereka adalah calon-calon imam atau pastor. Awalnya Seminari Tinggi Santo Paulus didirikan untuk memenuhi kebutuhan imam di Indonesia, mereka berasal dari Sabang sampai Merauke. Dalam perkembangannya, banyak daerah mendirikan seminari tinggi (Malang, Bandung, Regio Sumatra, Indonesia Timur, Makasar, Papua, dsb) sehingga pada saat ini paling tidak Seminari Tinggi Santo Paulus Yogyakarta mendidik calon-calon imam untuk Keuskupan Agung Semarang, Keuskupan Purwokerto, Keuskupan Agung Jakarta, beberapa Keuskupan Surabaya, dan Bandung (Kristanto, 2006, h. 3).

Sebagai lembaga dogmatis, Seminari Tinggi Santo Paulus sangat memegang teguh spiritual yang ada pada ajaran Katolik yang kemudian menjadi landasan dalam menciptakan budaya organisasi. Karena

merupakan organisasi dogmatis, para mahasiswa Seminari Tinggi Santo Paulus atau yang biasa disebut Seminaris mau tidak mau harus menerima budaya organisasi yang ada. Diakui oleh Joseph Kristanto (*Romo* -sebutan untuk pemimpin agama Katolik yang telah menjalani pendidikan di Seminari Tinggi dan sudah menjalani tahbisan imamat- Kris, Rektor Rektor Seminari Tinggi Santo Paulus), dalam menanamkan budaya organisasi, sedikit menggunakan cara paksaan kepada anak didiknya. Namun ia melakukan itu semua bukan tanpa sebab. Romo Kris melakukannya demi tercapainya tujuan Seminari Tinggi Santo Paulus yang salah satunya adalah tersedianya imam diosesan yang taat kepada keutamaan-keutamaan kristiani.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, peneliti berasumsi bahwa komunikasi organisasi yang terjadi di Seminari Tinggi Santo Paulus hanya dari atas ke bawah. Asumsi peneliti diperkuat dengan fakta bahwa Seminari Tinggi Santo Paulus adalah organisasi dogmatis yang kuat dimana dalam menjalankan roda organisasi berlandaskan pada ajaran-ajaran agama. Maka dari itu, rumusan masalah dalam artikel ini adalah bagaimana komunikasi organisasi dalam penanaman budaya organisasi di Seminari Tinggi Santo Paulus?

Sebelum melangkah jauh, dalam artikel ini peneliti akan menyajikan sedikit tinjauan pustaka guna menjadi pisau dalam menganalisis temuan-temuan penelitian. Tinjauan pustaka dalam artikel ini secara garis besar terdapat dua bahasan, yaitu budaya organisasi dan komunikasi organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu

budaya yang dimiliki suatu organisasi. Namun budaya bukan sekedar kebiasaan atau perilaku yang relatif atau perilaku rata-rata (*moderate behaviour*) melainkan sebagai suatu karakteristik yang unik dari suatu organisasi. Budaya dalam hal ini merupakan faktor yang memberikan spirit bagi organisasi dan membedakan dengan organisasi lain. Budaya organisasi merupakan metafora untuk menggambarkan norma, perasaan, dan pola-pola aktivitas suatu kelompok. Budaya organisasi merupakan iklim komunikasi yang berakar pada seperangkat norma yang sama. Budaya organisasi meliputi pemikiran kelompok, cara menginterpretasikan dan mengorganisasikan tindakan anggota organisasi (Liliweri, 2004, h. 326).

Sementara itu Harold D. Laswell menjelaskan komunikasi sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan: *Who, Says what, In wich channel, to whom, and with what effect?* Kalimat ini kemudian dikenal dengan formula Laswell (Effendy, 1993, h. 256). Dari apa yang dikemukakan Laswell, pada intinya mencakup unsur-unsur komunikasi, yaitu adanya komunikator (yang menyampaikan pesan), pesan yang disampaikan, media yang digunakan (media, metode atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan), komunikan/*audience*, dan efek yang diharapkan. Secara sederhana dapatlah diartikan bahwa komunikasi merupakan kegiatan penyampaian pesan dengan tujuan menyamakan makna dari seseorang atau lembaga (komunikator) kepada *audience* (komunikan).

Organisasi merupakan bagian dari

masyarakat, Schein mengatakan organisasi merupakan satuan kegiatan rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggungjawab (Muhammad, 2007, h. 23). Setiap organisasi berada dalam keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan, dan lingkungan sosial di mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri.

Berangkat dari definisi di atas, dapat dielaborasi bahwa komunikasi organisasi adalah interaksi dan interdependensi yang melibatkan komunikator, pesan, media, komunikan, dan dampak komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pembagian pekerjaan dan fungsi hirarki otoritas dan tanggung jawab. Dengan kata lain, komunikasi organisasi adalah sebuah interaksi yang terjadi di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Titik awal dalam interaksi penguatan budaya organisasi adalah dari kekuatan sang komunikator. Berinteraksi dalam setiap hubungan memberikan kesempatan kepada komunikator untuk memaksimalkan fungsi berbagai macam saluran (penglihatan, pendengaran, sentuhan dan penciuman) yang digunakan dalam sebuah interaksi (West dan Turner, 2008, h. 36).

Setelah melakukan fungsi komunikator dalam memaksimalkan fungsi di berbagai macam saluran, langkah selanjutnya adalah mengetahui arah pesan yang dituju dalam komunikasi organisasi yang terjadi di kedua organisasi. Secara umum komunikasi organisasi dapat dibedakan atas komunikasi formal dan komunikasi informal. Komu-

nikasi formal salurannya ditentukan oleh struktur yang telah direncanakan dan tidak dapat dipungkiri oleh organisasi. Bila pesan mengalir melalui jalur resmi yang ditentukan oleh hirarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu berada dalam jalur komunikasi formal.

Di dalam komunikasi formal terdapat tiga macam arus pesan yang mengikuti garis komunikasi yaitu komunikasi vertikal ke bawah, komunikasi vertikal ke atas dan komunikasi horisontal. Bentuk jaringan komunikasi vertikal terdiri atas vertikal dari atas dan dari bawah. Di dalam komunikasi vertikal, pesan bergerak sepanjang saluran vertikal melalui dua arah: dari atas dan dari bawah. Komunikasi ke bawah (*top down*) dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya, kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai, yang dalam penelitian ini adalah para pemimpin organisasi kepada anggota organisasi, namun dalam organisasi kebanyakan, hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis dalam Pace, 1988, h. 184). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (dalam Muhammad, 2007, h. 108), komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi

ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Sementara itu komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up*) adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dengan kata lain komunikasi yang terjadi dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap bawahan, tipe pesan adalah integrasi dan pembauran (Muhammad, 2007, h. 116-117).

Bentuk komunikasi formal yang selanjutnya adalah komunikasi horisontal di mana terjadi pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya di dalam organisasi (Muhammad, 2007, h. 121). Pace dan Faules (2010, h. 95) mengatakan bahwa fungsi dari komunikasi horisontal adalah untuk saling memberikan informasi dalam perencanaan dan berbagai aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik dari pada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horisontal sangat diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.

Selain untuk saling memberikan informasi, komunikasi horisontal juga berfungsi untuk mengembangkan dukungan interpersonal. Karena sebagian besar waktu dari anggota organisasi berinteraksi dengan teman sesamanya, maka mereka

memperoleh dukungan interpersonal dari temannya. Hal ini memperkuat hubungan di antara sesama anggota dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok sehingga dapat membantu pengelola dalam mewujudkan tujuan organisasi. Interaksi interpersonal ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional sesama anggota (Pace dan Faules, 2010, h. 95).

Komunikasi informal tidaklah direncanakan dan biasanya tidaklah mengikuti struktur formal organisasi, tetapi timbul dari interaksi sosial yang wajar di antara anggota organisasi (*everyday talk*). Seperti yang disampaikan oleh Pace dan Faules (2010, h. 199), komunikasi informal terjadi ketika anggota organisasi berinteraksi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi dan pengarahannya arus informasi bersifat pribadi—hubungan paling intim yang individu miliki dengan anggota yang lain dalam tingkat pribadi, antara teman dan juga dengan hirarki yang ada di atasnya. Jaringan komunikasi lebih dikenal sebagai desas-desus (*grapvine*) atau kabar angin. Informasi yang mengalir dalam jaringan *grapvine* ini kelihatannya berubah-ubah dan tersembunyi. Di dalam istilah komunikasi, *grapvine* dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui jaringan-jaringan komunikasi formal. Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai kejadian-kejadian yang tidak mengalir resmi. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan

orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Salah satu komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Goldhaber mendefinisikan organisasi sebagai sebuah hubungan yang saling bergantung (Pace dan Faules, 2010, h. 202). Bila satu dengan yang lain saling bergantung, ini berarti satu dengan yang lain saling mempengaruhi. Pola dan sifat dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh struktur atau hubungan posisional dan hubungan antarpersonal di mana individu-individu dalam organisasi bertindak di luar struktur peran sehingga menciptakan jaringan komunikasi informal.

Keintiman hubungan yang dimiliki dengan orang lain dalam tingkat pribadi, antara teman atau rekan sebaya, biasanya disebut sebagai hubungan antarpersona. Teman dekat cenderung memperhatikan dari pada yang lainnya. Seperti yang disebutkan Pace dan Faules bahwa “Dengan mereka kita mendapatkan hubungan antarpersona yang saling memuaskan. Dengan mereka kita beresonansi, bergetar, dan sesuai, membuktikan bahwa mereka memperhatikan kita” (2010, h. 202).

## METODE

Berlokasi di Seminari Tinggi Santo Paulus yang beralamat di Jalan Kaliurang km. 7 Kentungan Yogyakarta, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti ingin menggambarkan secara alami tentang keadaan dengan tidak menggunakan hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang komunikasi

dalam penanaman budaya organisasi di Seminari Tinggi Santo Paulus secara deskriptif. Melalui metode deskriptif akan mampu memaparkan fenomena secara rinci serta menghadirkan analisis yang lebih mendalam yang tidak mampu diungkapkan dengan metode kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan studi kasus karena mengangkat masalah empiris mengenai suatu kasus. Hal ini dimaksudkan agar lebih terfokus kepada objek kajian serta mampu menjelaskan objek-objek di sekitar kajian. Studi kasus merupakan suatu pendekatan untuk mempelajari, menerangkan atau menginterpretasi suatu "kasus" dalam konteksnya yang alamiah tanpa ada intervensi dari pihak luar. Studi kasus ini dapat dilakukan ketika peneliti ingin memahami atau menjelaskan suatu fenomena tertentu (Wimmer dan Dominick, 2006, h. 136).

Studi kasus adalah pendekatan yang bisa secara detail memberikan gambaran mengenai latar belakang sifat dan suatu peristiwa. Dalam penelitian ini, bentuk pertanyaan utama yang diajukan adalah "bagaimana", yang sangat cocok dengan pendekatan studi kasus. Wimmer dan Dominick (2006, h. 138) menjelaskan: *the case study is most appropriate for questions that begin with "how" or "why"*. Yin (2004, h. 13) menjelaskan bahwa pertanyaan "bagaimana" akan diarahkan pada serangkaian peristiwa kontemporer di mana hanya memiliki sedikit peluang untuk melakukan kontrol terhadap peristiwa tersebut.

Pengumpulan data dalam penelitian

menggunakan teknik sesuai dengan jangkauan penelitian yang hendak dicapai dan relevansinya dengan rumusan masalah yaitu wawancara, observasi partisipasi, dan penelusuran dokumen.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, limitasi atau pembatasan masalah pada penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan komunikasi organisasi yang terjadi di Seminari Tinggi Santo Paulus dalam menanamkan budaya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

## HASIL

Seminari Tinggi memiliki target-target akhir masa pendidikan. Target ini adalah yang ditamankan untuk penguatan budaya organisasi. Target-target tersebut meliputi lima bidang pembinaan, di antaranya adalah pendampingan rohani, pendampingan kepribadian, pendampingan intelektualitas, pendampingan komunitas, dan pendampingan pastoral.

Untuk menciptakan target akhir masa pendidikan, pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus sudah membuat target-target pada setiap angkatan. Target-target tersebut adalah budaya yang akan membentuk karakter seminaris. Target angkatan disusun secara sistematis sesuai dengan kemampuan intelektual di setiap angkatan. Target setiap angkatan tersebut tertuang dalam Buku Pedoman Calon Imam Diosesan.

Budaya yang akan ditanamkan kepada seminaris pada tingkat satu diantaranya adalah penyesuaian diri dan tanpa kehilangan orientasi hidup yang

sudah dipupuk di TOR (Tahun Orientasi Rohani, adalah masa pendidikan selama satu tahun sebelum para seminaris memasuki tahun pendidikan di Seminari Tinggi Santo Paulus. Pada TOR ini para seminaris dipersiapkan secara rohani dalam menghadapi segala konsekuensi yang ada di Seminari Tinggi Santo Paulus), “*At home*” dan bangga menjadi warga Seminari Tinggi, penghayatan kehidupan sebagai seminaris seperti yang sudah dirintis di TOR menuju ke arah integritas diri, persaudaraan erat sebagai komunitas seminaris, kesediaan untuk terlibat dalam kehidupan bersama, kedisiplinan hidup studi, rohani, dan kebersamaan.

Pada tingkat kedua yang pertama adalah budaya yang dimunculkan adalah kemandirian yang diwujudkan dalam mengusahakan disiplin hidup yang berupa studi, doa, dan pastoral. Selain itu, berkembangnya minat personal agar bisa melatih diri membuat prioritas, tanpa melalaikan tuntutan-tuntutan yang umum, juga ditanamkan pada tingkat dua. Menjadi pribadi seminaris yang lebih unik semakin terbentuk dan tampil jelas merupakan langkah ketiga yang ditanamkan pada tahun kedua. Mengintegrasikan fokus-fokus hidup yang lebih dikembangkan juga komunikasi pengalaman pastoral dan pribadi menjadi langkah terakhir yang ditanamkan pada tingkat dua.

Memasuki tingkat tiga, yang ditanamkan yaitu pengolahan rohani dijalankan secara disiplin dan kemampuan menjalani hidup bersama tanpa menimbulkan konflik. Selain itu, tugas-tugas pastoral yang dijalankan mampu mengarahkan diri

seminaris sampai pada minat pastoral dan mampu lebih luas dan bisa berpartisipasi di dalam kelompok tanpa membuat konflik besar juga ditanamkan pada tingkat tiga.

Pada tingkat empat, yang ditanamkan lebih mendalam untuk kematangan rohani dan intelektual karena seminaris akan menjalani penelitian skripsi dan mempersiapkan diri untuk tingkat TOP. Budaya yang ditanamkan antara lain:

1. Kedewasaan dan kematangan diri sebagai seminaris, yang tampak dalam integritas pribadi dan kematangan afektif serta mandiri.
2. Kematangan hidup rohani, kemantapan dalam hidup panggilan dan memupuk hidup rohani dari berbagai sumber (misal, sakramen-sakramen dan doa).
3. Kemampuan intelektual yang utuh mengenai ilmu filsafat dan teologi, sekurang-kurangnya pada tingkat dasar.
4. Pemahaman dan penghayatan *Caritas Pastoralis*, kecintaan pada tugas pastoral dan memiliki semangat misioner.
5. Kemampuan mewujudkan semangat komunitas dengan kerjasama dan komunikasi yang baik dengan siapa pun.

Memasuki tingkat TOP, pengelola semakin memperdalam kerohanian terutama untuk menjalankan tugas sebagai rohaniawan di Paroki. Budaya yang ditanamkan diantaranya adalah:

1. Kemampuan menjalankan tugas-tugas pastoral yang menjadi tanggung jawab dan mencintai tugas pelayanan dengan gembira.

2. Kemantapan dalam kepribadian, kehidupan rohani dan kerja sama dengan berbagai pihak.
3. Kemantapan cita-cita menjadi imam setelah mengalami orientasi karya pastoral secara langsung.
4. Kemampuan memahami hakekat pelayanan pastoral Gereja secara utuh dan merefleksikannya secara kritis demi studi atau pengembangan diri selanjutnya dan demi tugas mereka sebagai imam di kemudian hari.
5. Kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama dalam tim.

Memasuki tingkat lima, yang ditanamkan di antaranya adalah kematangan pribadi dengan pengelolaan, yaitu pengolahan emosi dan kemampuan mengambil keputusan, diikuti dengan kemantapan kebiasaan olah rohani, pemupukan semangat belajar terus-menerus, kemampuan refleksi dan mengolah masalah-masalah pastoral, dan juga kemampuan bekerjasama antarwarga tingkat maupun seminaris.

Pada tingkat enam, budaya yang ditanamkan adalah kepemimpinan karena sudah semakin dekat dengan kelulusan dan tahbisan imam. Budaya yang ditanamkan antara lain kemampuan menghayati ketiga nasehat injili dengan seimbang dan gembira, kemampuan mengambil kebijakan pastoral secara tepat, kelayakan hidup imani, memiliki keutamaan manusiawi dan rohani serta memiliki jiwa kepemimpinan.

Sebagai organisasi yang akan menghasilkan para pemimpin umat Katolik,

Seminari Tinggi Santo Paulus memiliki budaya organisasi yang khas dan tidak dimiliki oleh organisasi yang lain. Peneliti melihat, pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus memiliki perencanaan yang matang dalam menguatkan budaya organisasi kepada seminaris. Hal ini dapat dilihat dari budaya organisasi yang ditanamkan dan menjadi target pada setiap angkatan. Dengan adanya target di setiap angkatan, akan lebih mudah bagi pengelola dan pendamping untuk mengawasi perkembangan seminaris terutama dalam menguatkan budaya organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi.

Di dalam budaya organisasi terdapat nilai yang harus ditanamkan kepada anggota organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Hal ini juga yang peneliti temukan di Seminari Tinggi Santo Paulus, di mana terdapat budaya organisasi yang merupakan pesan yang disampaikan dari pengelola kepada seminaris. Setiap pesan yang dikirim di Seminari Tinggi Santo Paulus mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan pengelola dan diterima oleh seminaris. Proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam organisasi juga disebut sebagai komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi adalah interaksi dan interdependensi yang terdiri dari komunikator, pesan, media, komunikan, dan dampak komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pembagian pekerjaan dan fungsi hirarki otoritas dan tanggung jawab. Kata lainnya, komunikasi organisasi adalah sebuah interaksi yang terjadi di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Begitu juga di Seminari Tinggi

Santo Paulus dalam menguatkan budaya organisasi kepada Seminaris.

## PEMBAHASAN

Pada bagian analisis dan temuan dalam komunikasi organisasi ini akan dipaparkan tentang hubungan interaksi interdependensi antara para pendamping dengan para seminaris dalam penguatan budaya organisasi baik formal maupun informal demi mewujudkan tujuan organisasi.

Di dalam menjalankan penanaman dan menguatkan budaya organisasi, Seminari Tinggi Santo Paulus memiliki pembina yang mendampingi para seminaris. Pada dasarnya semua Romo yang menjadi pengelola seminari tinggi adalah pembina karena hampir semua Romo tinggal di asrama Seminari Tinggi Santo Paulus sehingga semua Romo ikut andil dalam menanamkan budaya organisasi. Namun pada pelaksanaan hariannya, dalam menanamkan budaya organisasi rektor dibantu oleh prefek disiplin, wali tingkat, dan pembimbing rohani.

Di dalam buku Pedoman Calon Imam Diocese dijelaskan, prefek disiplin bertanggungjawab menjaga kedisiplinan dan tata tertib kehidupan bersama para seminaris agar para seminaris dibantu mengatur kehidupan pribadinya dalam kebersamaan dengan yang lain. Juga merupakan tanggung jawab prefek disiplin untuk mengatur jalannya hidup bersama sebagai komunitas. Hal senada juga dijelaskan oleh Romo Kris, Prefek disiplin bertanggungjawab atas segala kedisiplinan yang ada dalam komunitas.

Adapun wali tingkat bertanggungjawab atas pembinaan para seminaris secara menyeluruh untuk masing-masing tingkat. Wali tingkat memberikan evaluasi terhadap para seminaris, yang dimaksud dengan wali tingkat adalah para Romo yang mendapatkan tugas secara khusus menjadi wali atau pamong masing-masing tingkat (Tingkat I, Tingkat II, Tingkat III, Tingkat IV, Tingkat TOPer: V dan VI).

Untuk meningkatkan spiritualitas, rektor dibantu oleh pembimbing rohani yang berkaitan dengan panggilan. Panggilan dalam hal ini adalah panggilan untuk menjadi imam diocese. Seminaris dan pembimbing rohani memiliki sebuah forum yang dinamakan forum internum di mana forum konsultasi mengenai kerohanian dan tidak ada satupun orang yang tahu tentang isi dari forum internum tersebut termasuk rektor. Di dalam hukum gereja, rektor tidak bisa menjadi pembimbing rohani karena rektor adalah pengambil keputusan tertinggi di Seminari Tinggi Santo Paulus.

Hal yang dapat dilihat dalam pemetaan komunikator di Seminari Tinggi Santo Paulus adalah terdapat pembagian wilayah kerja yang jelas di antara komunikator sehingga secara kuantitas komunikator di Seminari Tinggi Santo Paulus lebih banyak. Banyaknya komunikator ini menunjukkan bahwa pendamping akan semakin mudah memaksimalkan berbagai macam saluran (penglihatan, pendengaran, sentuhan, dan penciuman) dalam interaksi penguatan budaya organisasi di Seminari Tinggi Santo Paulus (West dan Turner, 2008, h. 36).

Untuk menanamkan budaya or-

ganisasi, Seminari Tinggi Santo Paulus mengembangkan pola pembinaan dan pendampingan secara personal, komunitas, unit, tingkat, dan basis seperti yang sudah tertuang dalam Buku Pedoman Seminaris Diosesan. Pola-pola ini ditempuh atas dasar kesadaran dan keyakinan bahwa keberhasilan proses pendidikan yang utuh ditentukan oleh intensitas keterlibatan dan kerja sama semua pihak yang termasuk dalam proses tersebut.

Pendampingan yang pertama adalah pendampingan personal. Pendampingan personal bertujuan agar masing-masing seminaris terbantu untuk mengembangkan diri secara maksimal sesuai dengan bakat, kharisma, dan keunikan pribadinya. Sarana-sarana pendampingan personal tersebut adalah wawancara pribadi dengan wali tingkat yang diadakan secara periodik dan dalam situasi khusus seorang seminaris dimungkinkan untuk meminta pendampingan khusus dari wali tingkat masing-masing. Selain itu setiap seminaris diwajibkan untuk memiliki pendamping rohani yang secara rutin akan mendampingi dalam mengolah segala pengalaman dan pergulatan hidup sebagai seorang yang terpanggil dalam forum internum. Para seminaris juga diberi kesempatan untuk wawancara dengan rektor setiap semester dan dengan Uskup setahun sekali.

Pendampingan personal di Seminari Tinggi Santo Paulus lebih banyak dilakukan oleh wali tingkat dan pembimbing rohani. Seperti yang disampaikan oleh Wegig:

Forum dengan wali tingkat diadakan setiap Jumat, biasanya yang dibahas masalah kuliah dan hal-hal yang berhubungan dengan

akademis, pastoral. Kalau permasalahan pribadi yang berhubungan dengan rohani biasanya kami sampaikan pada saat forum internum dengan pembimbing rohani. Kalau saya pribadi merasa lebih nyaman berada di forum internum, karena bersifat personal dan pembimbing rohani tidak boleh menceritakan apa yang dibicarakan selama forum internum kepada siapa pun (Wegig Harri Nugroho, Seminaris tingkat V. 4 Juli 2013).

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh Boni. Kenyamanan pada saat forum internum juga didapatkannya, karena forum internum bukan forum untuk menghakimi anak rohani, tetapi sebagai media perjumpaan untuk merefleksikan diri dalam perjalanan hidup dan iman anak rohani dengan pembimbing rohani. Tidak heran ketika para seminaris memiliki kedekatan batin dan emosional dengan pembimbing rohani.

Pendampingan personal juga dilakukan dengan keuskupan. Wegig menjelaskan, untuk wawancara dengan keuskupan dilakukan satu tahun sekali dengan uskup dari mana seminaris berasal. Banyak hal yang dibahas dalam forum keuskupan, terutama tentang pemantapan panggilan rohani menjadi Romo.

Pembinaan kedua adalah pembinaan tingkat. Para seminaris di Seminari Tinggi Santo Paulus juga mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri mereka melalui pendampingan dan pembinaan tingkat. Setiap tingkat didampingi oleh seorang wali tingkat yang ditunjuk dari salah seorang staf Seminari Tinggi Santo Paulus. Seminggu sekali diadakan pertemuan tingkat untuk mengolah tema-tema tertentu yang diharapkan membantu para seminaris

untuk menghidupi tugas perkembangan masing-masing pribadi dalam mencapai target setiap angkatan.

Seminari Tinggi Santo Paulus memiliki target setiap tingkat, maka dari itu untuk mengawasi perkembangan seminaris setiap hari Jumat rutin diadakan pertemuan tingkat dengan wali tingkat. Wegig mengatakan bahwa setiap pertemuan memiliki tema yang berbeda sesuai dengan kebutuhan seminaris. Wali tingkat juga mengadakan Rekoleksi (refleksi diri) per tingkat, tujuannya untuk mengevaluasi diri dalam rangka memantapkan tugas panggilan.

Berpijak dari temuan di atas menunjukkan bahwa cara pendekatan yang pertama dan kedua yang dibangun oleh para pendamping merupakan bentuk komunikasi formal karena mengacu kepada struktur yang ada. Namun yang menarik adalah para pengelola mencoba mengembangkan hubungan dengan komunikasi antarpersonal. Hubungan yang intim yang individu miliki dengan orang lain dalam tingkat pribadi, antara teman dan rekan sebaya biasanya disebut sebagai hubungan antar persona. Teman dekat cenderung memperhatikan dari pada yang lainnya. “Dengan mereka kita mendapatkan hubungan antarpersona yang saling memuaskan. Dengan mereka kita beresonansi, bergetar, dan sesuai, membuktikan bahwa mereka memperhatikan kita” (Pace dan Faules, 2001, h. 202).

Pendampingan ketiga adalah komunitas atau hidup bersama. Pendampingan komunitas bertujuan sebagai wahana me-

numbuhkan kepekaan terhadap yang lain, menghargai dan solider terhadap sesama, dan rasa tanggung jawab satu sama lain untuk menjaga, menumbuhkan, dan menghayati panggilan-perutusan. Acara komunitas menjadi media perjumpaan, pembelajaran, dan pengolahan hidup bersama yang membantu keterlibatan para seminaris untuk belajar menumbuhkan perhatian, tanggung jawab, dan kasih mereka terhadap sesama di dalam hidup berkomunitas.

Acara komunitas yang ada di Seminari Tinggi Santo Paulus antara lain adalah rembuk komunitas. Rembuk komunitas adalah sebuah forum yang membahas tentang masalah yang berkaitan dengan keseharian komunitas. Selain dihadiri oleh para seminaris, dalam rembuk komunitas dihadiri oleh Romo rektor, minister, dan prefek disiplin, suster dapur, bruder, dan beberapa prefek yang berkaitan dengan tema yang dibahas dalam rembuk komunitas (wawancara dengan Wegig Hari Nugroho 4 Juli 2013).

Rembuk komunitas dimoderatori oleh bagian penelitian dan pengembangan (litbang) *kebidelan*. Sebelum rembuk komunitas dilaksanakan, litbang *kebidelan* sudah melakukan survei terlebih dahulu tentang apa yang menjadi masalah dalam komunitas yang kemudian akan dibahas dalam rembuk komunitas. Hal ini bertujuan supaya tema yang akan dibahas dalam rembuk komunitas bisa mengerucut dan mudah ditemukan solusinya.

Dijelaskan oleh Wegig, bahwa saat rembuk komunitas, posisi rektor, para

prefek, dan para staf yang lain menjadi melebur dengan para seminaris karena dalam forum itu semua anggota komunitas duduk bersama, sama rendah sama tinggi, membahas masalah bersama. Di dalam rembuk komunitas, rektor tidak bisa membuat keputusan secara sepihak. Jadi kemungkinan untuk kondisi tegang pada saat rembuk komunitas sangat besar, tapi ketika sudah berada di luar forum kondisi seperti semula lagi.

Ditambahkan oleh Boni, dalam rembuk komunitas para anggota komunitas sebagai keluarga bisa menciptakan tata hidup bersama, meskipun para seminaris menyadari hidup dalam sistem formasio di mana posisi seminaris adalah anak bina dan para Romo adalah pembinanya, mereka tetap mengondisikan bahwa semua anggota komunitas adalah satu keluarga yang hidup dalam satu rumah dan hidup dalam kebersamaan.

Untuk keputusan di rembuk komunitas, Wegig mengatakan apabila solusi sudah bisa ditemukan dan disepakati pada saat rembuk komunitas maka akan menjadi tanggung jawab bersama. Namun apabila belum tercapai titik kesepakatan dalam rembuk komunitas maka akan dibahas dalam rapat staf atau rapat dewan inti *kebidelan* (ketua umum, bendahara, sekretaris, dan litbang). Setelah itu baru disampaikan kepada seminaris tentang keputusan tersebut.

Kegiatan rembuk komunitas salah satunya bertujuan sebagai jajak pendapat dari seminaris kepada pengelola, maka dari itu rembuk komunitas bersifat wajib. Salah satu permasalahan yang pernah dibahas

dalam rembuk komunitas adalah perubahan gaya kepemimpinan dari pemimpin lama kepada pemimpin baru. Seperti temuan peneliti tentang konflik dalam tubuh Seminari Tinggi Santo Paulus pada saat pergantian kepemimpinan dari Romo Bono kepada Romo Kris yang sekarang menjadi pemimpin tertinggi organisasi pencetak calon imam diosesan tersebut. Lebih jelas Wegig menjelaskan:

Perbedaan antara kepemimpinan Romo Bono dengan Romo Kris, beda jauh sekali. Kalau Romo Bono secara pendekatan lebih halus, gak *ceplas ceplos*. Kalau Romo Kris *ceplas ceplos*, kalau kamu bener ya *tak* bilang bener kalau kamu salah ya *tak* bilang salah. Awalnya dulu kami kaget, dari model kepemimpinan Romo Bono yang halus dan pelan-pelan dan kemudian datang Romo Kris yang orangnya cepet, pekerjaan satu belum selesai terus ditambahi dengan pekerjaan yang lain (Wegig Harri Nugroho, Seminaris tingkat V. 4 Juli 2013)

Wegig menambahkan ketika terjadi pergantian kepemimpinan itu sempat beberapa seminaris yang menentang dengan gaya kepemimpinan Romo Kris, bahkan aksi protes dituangkan dalam pentas seni teater dan disaksikan langsung oleh Romo Kris. Sebenarnya maksud dari Romo Kris baik, namun karena para seminaris belum terbiasa dengan kepemimpinan Romo Kris maka terjadi reaksi yang sedemikian rupa, bahkan ada seminaris yang mengundurkan diri karena merasa suasana komunitas sudah tidak kondusif. Namun dengan adanya kegiatan rembuk komunitas, konflik tersebut dapat teratasi.

Adanya perubahan kepemimpinan di Seminari Tinggi Santo Paulus menimbulkan desas-desus atau *grapvine* di kalangan seminaris. *Grappvine* para semi-

naris sebagai anggota organisasi yang belum terbiasa dengan gaya kepemimpinan Romo Kris muncul ke permukaan sehingga menimbulkan konflik. Namun dengan adanya rembuk komunitas dapat memberikan balikan kepada pimpinan mengenai sentimen para seminaris yang dalam hal ini adalah anggota organisasi terendah. Adanya jaringan komunikasi informal para seminaris dapat menyalurkan ekspresi emosional dari pesan-pesan yang dapat mempercepat permusuhan dan rasa marah bila ditekan, *grapvine* dapat membantu menerjemahkan pengarahannya ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh anggota organisasi (Muhammad, 2007, h. 124).

Adanya pendampingan dengan pendekatan komunikasi yang berbasis pada komunitas menunjukkan bahwa pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus menerapkan komunikasi formal vertikal dari bawah ke atas (*bottom up*). Goldhaber mengatakan komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pemimpin memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada anggotanya untuk berpartisipasi dalam merumuskan kebijakan bagi organisasinya (Muhammad, 2007, h. 117).

Pembinaan yang keempat adalah pembinaan unit, di mana di Seminari Tinggi Santo Paulus terdiri dari tiga unit besar yang dihuni oleh para seminaris dan kamar para staf yang letaknya agak terpisah dari unit para seminaris. Unit merupakan bagian dari komunitas besar. Setiap unit dihuni oleh

kelompok lintas angkatan (unit campur). Melalui kehidupan bersama di setiap unit, para seminaris dimungkinkan untuk berelasi dengan rekan-rekan sebanggitan lebih intensif dan belajar mengenal rekan-rekan anggota tingkat lain. Rasa tanggung jawab dan bekerjasama untuk menjaga kebersihan kerapian dan penataan unit diharapkan tumbuh di antara mereka yang tinggal dalam satu unit.

Salah satu kegiatan yang diadakan dalam pembinaan unit adalah kerja bakti yang rutin dilakukan setiap hari Selasa pukul tiga hingga empat sore. Seperti yang disampaikan oleh Boni:

Setiap Selasa sore kami mengadakan kerja bakti di setiap unit. Tujuannya selain untuk menjaga kebersihan, kami juga berlatih untuk bertanggung jawab atas apa yang telah kami gunakan selama di rumah bina dan juga untuk saling membantu dengan sesama penghuni unit, karena di setiap unit ditinggali dari berbagai angkatan (Bony Nugroho, Seminaris tingkat VI Seminari Tinggi Santo Paulus. 27 Agustus 2013).

Pendampingan yang kelima adalah basis. Selama menjalani masa pendidikan di Seminari Tinggi Santo Paulus, para seminaris mengalami proses saling mendampingi dan membina diri melalui berbagai komunitas basis. Basis *emaus* merupakan kelompok kecil yang membantu dua atau tiga seminaris untuk saling berbagi suka duka kehidupan sebagai orang yang terpanggil. Basis *emaus* diharapkan membantu para seminaris untuk saling meneguhkan dan mentransformasikan diri melalui berbagai pergulatan hidup, kegembiraan, dan harapan pribadi.

Boni menjelaskan, basis *emaus* di-

bagi menjadi dua, yaitu *emaus* angkatan di mana beranggotakan teman seangkatan dan *emaus* lintas angkatan yang beranggotakan dari berbagai tingkat yang kamarnya saling berdekatan. Tujuan dari *emaus* angkatan adalah untuk saling meneguhkan dan berbagi pengalaman agar sesuai dengan target setiap tingkat. Untuk *emaus* lintas angkatan selain tujuannya untuk saling meneguhkan dan berbagi pengalaman hidup, juga bertujuan untuk saling menghargai antarseminaris tanpa memandang usia dan tingkatan.

Selain basis *emaus*, ada juga basis *cupir* (cuci piring). Anggota basis *cupir* adalah lintas angkatan, mereka mendapatkan kepercayaan untuk melayani teman-teman sekompunitas dalam tim kerja yang bertugas rutin (seminggu sekali) untuk *laden* (melayani pada saat makan siang dan malam) dan cuci piring setelah makan siang dan makan malam. Basis *cupir* membantu para seminaris untuk membangun habitus pelayanan dalam tim kerja. Kelompok basis *cupir* juga bisa sekaligus tempat untuk berbagi pengalaman serta saling mendampingi antarseminaris (seperti *sharing* Bulan Kitab Suci, Rekoleksi, Adven, Prapaskah, dan lain-lain).

Boni menjelaskan bahwa salah satu yang ditanamkan selama berada di Seminari Tinggi Santo Paulus adalah pelayanan umat. Salah satu cara untuk membiasakan budaya melayani adalah dengan melayani teman sesama seminaris. Di dalam basis *cupir* yang beranggotakan lintas angkatan, seminaris tidak memandang siapa yang akan dilayaninya, baik Romo, kakak

tingkat, teman satu tingkat, atau bahkan adik tingkat.

Pendampingan yang dilakukan oleh Seminari Tinggi Santo Paulus dengan pembinaan unit dan basis merupakan bentuk dari komunikasi horisontal. Komunikasi horisontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya di dalam organisasi (Muhammad, 2007, h. 212). Di dalam konteks penelitian ini, tujuan dari komunikasi horisontal di Seminari Tinggi Santo Paulus adalah untuk saling memberi dan membagi informasi di antara seminaris untuk perencanaan dan kegiatan. Seperti yang disampaikan oleh Pace dan Faules (2001, h. 95) bahwa fungsi dari komunikasi horisontal adalah untuk saling memberikan informasi dalam perencanaan dan berbagai aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik dari pada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horisontal sangat diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.

Selain untuk saling memberikan informasi tentang perencanaan dan kegiatan, komunikasi horisontal yang dilakukan di Seminari Tinggi Santo Paulus untuk mengembangkan dukungan interpersonal. Karena sebagian besar waktu dari para seminaris berinteraksi dengan teman sesamanya, maka mereka memperoleh dukungan interpersonal dari temannya. Hal ini memperkuat hubungan di antara sesama seminaris dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok sehingga dapat membantu Seminari Tinggi Santo Paulus dalam mewujudkan tujuan organisasi. Interaksi interpersonal ini akan

mengembangkan rasa sosial dan emosional sesama anggota (Pace dan Faules, 2001, 95).

## **SIMPULAN**

Untuk menciptakan target akhir masa pendidikan, pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus sudah membuat target-target pada setiap angkatan. Target-target tersebut adalah nilai-nilai budaya yang akan membentuk karakter seminaris. Target angkatan disusun secara sistematis sesuai dengan kemampuan intelektual di setiap angkatan.

Di dalam menjalankan penanaman dan menguatkan nilai budaya organisasi, Seminari Tinggi Santo Paulus memiliki pembina yang mendampingi para seminaris. Pada dasarnya semua Romo yang menjadi pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus adalah pembina. Namun pada pelaksanaan hariannya, dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi, rektor dibantu oleh prefek disiplin, wali tingkat, dan pembimbing rohani.

Untuk menanamkan nilai budaya organisasi, Seminari Tinggi Santo Paulus mengembangkan pola pembinaan dan pendampingan secara personal, komunitas, unit, tingkat, dan basis yang tertuang dalam Buku Pedoman Calon Imam Diocese. Pendampingan personal bertujuan agar masing-masing seminaris terbantu untuk mengembangkan diri secara maksimal sesuai dengan bakat, kharisma, dan keunikan pribadinya.

Pembinaan kedua adalah pembinaan

tingkat. Para seminaris di Seminari Tinggi Santo Paulus juga mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri mereka melalui pendampingan dan pembinaan tingkat. Setiap tingkat didampingi oleh seorang wali tingkat yang ditunjuk dari salah seorang staf Seminari Tinggi Santo Paulus.

Pendampingan ketiga adalah komunitas atau hidup bersama. Pendampingan komunitas bertujuan sebagai wahana menumbuhkan kepekaan terhadap yang lain, menghargai dan solid terhadap sesama, serta rasa tanggung jawab satu sama lain untuk menjaga, menumbuhkan dan menghayati penggilan-perutusan.

Pembinaan keempat adalah pembinaan unit, dimana di Seminari Tinggi Santo Paulus terdiri dari tiga unit besar yang dihuni oleh para seminaris dan kamar para staf yang letaknya agak terpisah dari unit para seminaris. Unit merupakan bagian dari komunitas besar. Setiap unit dihuni oleh kelompok lintas angkatan (unit campur).

Pendekatan-pendekatan yang sudah dilakukan oleh para pendamping Seminari Tinggi Santo Paulus dalam menguatkan budaya organisasi lebih banyak menggunakan pendekatan secara formal namun dikemas secara menarik. Pendekatan komunikasi organisasi tidak hanya vertikal dari atas ke bawah, tetapi juga vertikal bawah ke atas dan juga horisontal yang memberikan warna dalam dinamika komunikasi organisasi di Seminari Tinggi Santo Paulus.

## **Saran**

Berdasarkan dari simpulan yang

didapat, secara praktis peneliti menyarankan kepada pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus untuk mengevaluasi metode komunikasi dalam penguatan budaya organisasi yang sesuai dengan memetakan dampak dari komunikasi organisasi yang telah dilakukan. Dampak yang ditimbulkan dapat diklasifikasikan menurut kadarnya sebagai berikut (Effendy, 2008, h. 7):

1. Dampak kognitif timbul pada komunikan yang menyebabkan dia menjadi tahu atau meningkat intelektualitasnya.
2. Dampak afektif lebih tinggi kadarnya daripada dampak kognitif. Tujuan komunikator bukan hanya sekedar supaya komunikan tahu, tetapi tergerak hatinya, menimbulkan perasaan tertentu.
3. Dampak *behavioral*, yakni dampak yang timbul pada komunikan dalam bentuk perilaku, tindakan, atau kegiatan.

Mendasarkan dari adanya pemetaan dampak komunikasi organisasi ini, pengelola Seminari Tinggi Santo Paulus dapat mengetahui metode komunikasi mana yang harus ditinggalkan, dipertahankan, atau dikembangkan dalam rangka penguatan budaya organisasi kepada seminaris. Selain itu, adanya pemetaan dampak komunikasi organisasi ini memudahkan pengelola untuk dapat menyusun strategi komunikasi yang matang dan terencana.

Secara akademis, peneliti dapat memberi saran kepada insan akademis yang lain untuk lebih mengembangkan penelitian tentang komunikasi budaya organisasi di organisasi keagamaan. Sejauh ini peneliti melihat belum banyak penelitian tentang

komunikasi budaya organisasi keagamaan. Penelitian yang banyak berkembang justru pada budaya organisasi perusahaan profit.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Effendy, Onong Uchjana. (1993). *Ilmu, teori, dan filsafat komunikasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Effendy, Onong Uchjana. (2008). *Dinamika komunikasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Liliweri, Alo. (2004). *Wacana komunikasi organisasi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Kristanto, Joseph. (2006). *Belajar berdasar regulasi dini ditinjau dari kesadaran diri dan kecerdasan emosi pada mahasiswa seminari tinggi*. Tesis. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Muhammad, Arni. (2007). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pace, R Wayne & Faules, Don, F. (2010). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Terjemahan: Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- West, Richard & Turner, H Lynn. (2009). *Introducing communication theory: Analysis and application*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Wimmer, Roger D & Dominick, Josep R. (2006). *Mass media research: An introductions*. Australia: Tomshon.
- Yin, Robert K. (2004). *Studi kasus, desain, dan metode*. Jakarta: Raja Grafindo.