

Internalisasi Budaya Organisasi Melalui Komunikasi dalam Organisasi Musik Cognatio Orkest

Bella Claudia Tanujaya, Judy Djoko W. Tjahjo, Inri Inggrit. I, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

bellaclaudia96@gmail.com

Abstrak

Cognatio Orkest merupakan sebuah organisasi musik orkestra yang berusaha untuk menyatukan dunia profesional dengan sosial. Keunikan utama dari Cognatio Orkest adalah memiliki budaya organisasi kekeluargaan dan profesional yang hampir sama kuatnya. Budaya organisasi lain yang juga menonjol di Cognatio Orkest yaitu toleransi, kebebasan berpendapat, dan vulgar dalam bercanda (terkait SARA). Budaya organisasi tersebut dapat bertahan lama jika telah terinternalisasi dengan baik dalam diri setiap anggotanya. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana internalisasi budaya organisasi melalui komunikasi yang terjadi dalam organisasi musik Cognatio Orkest. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus tunggal dan deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi melalui komunikasi telah berjalan sesuai prosesnya, mulai dari *awareness*, *understanding*, *assessment*, *acceptance*, hingga *implementation*. Hampir semua anggota Cognatio Orkest telah mencapai tahap implementasi, ditandai dengan terjadinya perubahan yang sebagian besar positif pada karakter, sikap, kebiasaan dan lain sebagainya. Banyak dari mereka yang menjadi semakin peduli dan tidak egois, tidak mudah tersinggung, meningkat kemampuannya dalam bermusiknya, membaik hubungan dengan orang tuanya, dan masih banyak perubahan lain yang dirasakan para anggotanya.

Kata Kunci: Internalisasi Budaya, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Organisasi Musik, Cognatio Orkest

Pendahuluan

Peneliti menemukan sebuah organisasi musik atau orkestra yang unik karena fokus utamanya yang terkait dengan kepentingan sosial, bukan komersial. Orkestra ini bernama Cognatio Orkest. Selain itu orkestra ini juga memiliki berbagai keunikan lain yang membuatnya berbeda dan menarik untuk diteliti. Cognatio Orkest merupakan sebuah organisasi musik orkestra yang berasal dari Semarang. Saat ini, anggota dari Cognatio Orkest berjumlah 49 orang. Organisasi musik orkestra yang berdiri sejak 22 Oktober 2015 ini muncul dengan ide menarik. Cognatio Orkest ingin mengubah paradigma masyarakat bahwa orkestra hanya berkutat pada musik klasik yang membosankan. Visi dari Cognatio Orkest adalah menjadi orkestra profesional yang menjunjung tinggi nilai kemanusiaan

dan kekeluargaan, serta mengutamakan kompetensi, belas kasih dan hati nurani. Sedangkan misinya yaitu menjadi wadah bagi para muda-mudi untuk mengekspresikan gagasan dan membagikan pengalaman musik mereka dalam orkestra serta membantu anak-anak yatim dan atau piatu melalui yayasan sosial yang akan mereka dirikan (Dokumen Cognatio Orkest, 2017).

Cognatio Orkest memang memiliki salah satu tujuan utama untuk kepentingan sosial, namun bukan berarti Cognatio Orkest sembarangan dalam menerima anggota yang ingin bergabung. Komitmen Cognatio Orkest untuk menjaga kualitas musik mereka telah membawanya menjadi salah satu Orkestra terbaik di Semarang. Hal ini dibuktikan dengan prestasi yang dicapai, di antaranya Cognatio Orkest telah berhasil berkolaborasi dengan Efek Rumah Kaca (*Band* Indie yang cukup terkenal di Indonesia) dalam Soundrenaline Bali, berkolaborasi dengan NAIK (Salah satu *Band* legendaris Indonesia) dalam Konser 7 Bidadari dan berbagai *event* musik besar lainnya seperti Loenpia Jazz, Ngayog-Jazz, dan masih banyak lagi.

Keunikan utama yang ditemukan peneliti dalam Cognatio Orkest yaitu terletak pada adanya budaya profesional dan kekeluargaan yang sama-sama kental dalam organisasi ini. Sedangkan pada umumnya suatu organisasi yang bersifat struktural akan jauh dari unsur kekeluargaan dan begitu juga sebaliknya. Selain itu, mereka berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda mulai dari suku/ras, agama, pekerjaan, pendidikan, dan lain sebagainya. Meski demikian, mereka tetap dapat memiliki nilai toleransi yang tinggi dan mendukung satu sama lain. Nilai toleransi dan kemanusiaan memang dijunjung tinggi dalam organisasi ini.

Cognatio Orkest mengusung budaya kekeluargaan dan profesional secara bersamaan dalam organisasinya, meskipun keduanya sering kali bertolak belakang. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai dan norma bersama yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi yang satu dengan yang lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi (Jones, 2013, p. 31). Budaya organisasi yang paling terlihat di Cognatio Orkest adalah toleransi, kekeluargaan, profesionalisme, kebebasan berpendapat, dan vulgar dalam bercanda (khususnya terkait SARA). Budaya organisasi dapat bertahan lama apabila dapat terinternalisasi dengan baik dalam diri setiap anggotanya. Internalisasi berarti proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri orang yang bersangkutan. Proses internalisasi akan meliputi lima tahap yaitu *awareness* (pengetahuan/kesadaran), *understanding* (mengerti), *assessment* (penaksiran/penilaian), *acceptance* (penerimaan/dukungan), dan *implementation* (pelaksanaan) (Musfah, 2012, p. 47).

Internalisasi memiliki hubungan yang erat dengan komunikasi. Internalisasi budaya dalam suatu organisasi, membutuhkan suatu komunikasi yang baik agar pesan-pesan yang disampaikan dari tingkat teratas dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat mempermudah internalisasi budaya organisasi, karena dengan adanya komunikasi yang optimal (dilakukan secara konsisten dan bisa dimengerti dengan jelas), maka anggota akan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap budaya yang ada di dalam organisasi (Fadillah,

2014, p. 6-7). Oleh karena itu, peneliti ingin melihat lebih jauh seperti apa budaya organisasi yang dimiliki oleh Cognatio Orkest serta bagaimana budaya itu dapat terinternalisasi dengan baik dalam diri setiap anggota melalui komunikasi dalam organisasi tersebut.

Dobson, M. C. dan Gaunt, H. F. juga pernah melakukan penelitian sejenis pada tahun 2013 dengan judul “*Musical and Social Communication in Expert Orchestral Performance*”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keterampilan sosial dan interpersonal yang kuat juga penting untuk pekerjaan sebagai musisi orkestra, dengan penekanan pada pentingnya menjaga hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja untuk mendorong lingkungan yang kondusif untuk mencapai keunggulan di atas panggung. Temuan tersebut berdasarkan pada survei dan wawancara semi terstruktur terkait implikasi potensial terhadap pelatihan konservatori dan penelitian tentang komunikasi dan kolaborasi bersama (Dobson & Gaunt, 2013).

Tinjauan Pustaka

Komunikasi Organisasi

Edgar A. Schein mendefinisikan organisasi sebagai koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud dan tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi tersebut (Taruna, 2017, p. 13-14).

Sedangkan ‘komunikasi’ berasal dari bahasa Latin *communis*, yang berarti ‘membuat atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih’. Secara umum, komunikasi dapat didefinisikan sebagai usaha penyampaian pesan antar manusia (Soyomukti, 2010, p. 55-56). Komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, dapat bersifat formal maupun informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok (Mulyana, 2013, p. 83).

Internalisasi Budaya Organisasi

Dalam pengertian sehari-hari, budaya sering diartikan sebagai tradisi. Indrafachrudi mendefinisikan tradisi sebagai ide-ide umum, sikap, dan kebiasaan yang tampak dari perilaku sehari-hari dan telah menjadi kebiasaan dari suatu kelompok atau masyarakat tertentu (Musfah, 2012, p. 46-47). Budaya organisasi mengacu pada keyakinan bersama, sikap, dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan luar dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Musfah, 2012, p. 48-49).

Budaya yang kuat mempunyai dampak besar pada perilaku anggota-anggotanya, sehingga dapat diwujudkan dalam pola perilaku sehari-hari. Dhara menjelaskan,

agar suatu budaya dapat menjadi nilai-nilai yang tahan lama, maka harus ada proses internalisasi budaya (*internalized* berarti *to incorporate in oneself*). Internalisasi berarti proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri orang yang bersangkutan (Musfah, 2012, p. 47).

Internalisasi memiliki hubungan yang erat dengan komunikasi. Dalam internalisasi budaya di dalam suatu organisasi, dibutuhkan suatu komunikasi yang baik agar pesan-pesan yang disampaikan dari tingkat teratas dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat mempermudah dalam melakukan internalisasi budaya organisasi, karena dengan adanya komunikasi yang optimal, maka anggota akan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap budaya yang ada di dalam organisasi. Sehingga jika anggota menerapkan budaya organisasi tersebut, maka kinerja anggota dapat menjadi lebih baik. Kinerja organisasi mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja seorang anggota dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kecerdasan dan ketrampilan yang dimiliki, kondisi karyawan tersebut, kondisi organisasi tersebut, dan juga peraturan dan nilai-nilai (budaya) di dalam organisasi itu. Menurut Prawiro Sunoro, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Itulah sebabnya mengapa internalisasi budaya organisasi penting untuk dilaksanakan (Fadillah, 2014, p. 6-7).

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*single case study*) deskriptif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus mengenai komunikasi yang terjadi dalam kelompok musik Cognatio Orkest, khususnya Ring Satu (pengurus inti atau penanggungjawab). Peneliti menggunakan studi kasus karena adanya keunikan pada budaya organisasi Cognatio Orkest sebagai subjek penelitian. Keunikan tersebut juga bersifat temporer atau masih terjadi hingga saat ini. Jenis Studi Kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah *single case study* (studi kasus tunggal) dan deskriptif. Studi kasus deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu gejala, fakta atau realita. Dengan metode studi kasus ini, peneliti ingin mengetahui dan menyelidiki secara lebih mendalam terkait bagaimana internalisasi budaya organisasi melalui komunikasi yang terjadi dalam organisasi musik orkestra yaitu Cognatio Orkest.

Triangulasi teknik pengumpulan data pada penelitian ini akan dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara setiap informan yang telah disebutkan pada unit analisis dengan hasil pengamatan peneliti terhadap setiap informan. Peneliti juga akan melakukan triangulasi teori. Triangulasi teori dilakukan dengan memanfaatkan dua atau lebih teori untuk diadu atau dipadu dengan hasil penelitian.

Subjek Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara secara mendalam atau *in-depth interview* dan pengamatan atau observasi. Unit analisis yang menjadi fokus penelitian ini adalah setiap individu anggota dari *Ring Satu Cognatio Orkest Semarang*. Untuk observasi, peneliti akan menjadikan seluruh anggota *Ring Satu Cognatio Orkest* yang berjumlah 16 orang menjadi informan penelitian. Sedangkan untuk wawancara, peneliti hanya memilih enam orang diantaranya karena mereka telah memenuhi persyaratan informan dan dirasa cukup mampu mewakili keseluruhan anggota *Cognatio Orkest*. Keenam informan tersebut adalah Deon Abhiyoga (*Founder*), Asaf Putra (*Co-Founder*), Andika Tanaya (Ketua), Edbert Valentino (*Stage Manager*), Owen Rahardian (*Social Media Manager*), dan Sheilla Oktaviani (*Humas Internal*).

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2008, p. 244). Analisa data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Miles dan Huberman (1984) menyebutkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas hingga data tersebut jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verivication* (Sugiyono, 2008, p. 246).

Temuan Data

Internalisasi budaya organisasi *Cognatio Orkest* melalui komunikasi

Cognatio Orkest merupakan sebuah organisasi musik orkestra yang memiliki budaya kekeluargaan dan profesionalisme (struktural) yang sama kuatnya. Pada umumnya, orkestra lebih sering disebut sebagai komunitas daripada organisasi. Berbeda dengan komunitas orkestra pada umumnya, *Cognatio Orkest* tidak anti terhadap struktur, bahkan cukup struktural. Akan tetapi mereka memiliki ciri tak terbedakan, langsung, equalitarian dan non-rasional layaknya komunitas. *Cognatio Orkest* memiliki beberapa ciri komunitas yang sangat terlihat. Suasana di setiap kegiatan *Cognatio Orkest* cenderung cair dan menyenangkan karena penuh gurauan, sekalipun ketika rapat. Individu-individu yang tergabung dalam *Cognatio Orkest* berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, tetapi mereka sangat melebur dan berkumpul untuk satu tujuan yaitu menghadirkan sebuah pertunjukan musik.

Selain itu, hubungan antar pribadi dalam orkestra bersifat langsung, dalam arti hubungan tersebut terjadi tanpa perantara. Ketika mereka bersama, kontak yang

terjadi lebih hidup karena suasana keterbukaan dan ketulusan senantiasa diperlihara. Sehingga senda gurau yang kental selalu mewarnai komunitas tersebut. Selain komunitas, Cognatio Orkest juga dapat digolongkan sebagai sebuah organisasi karena telah memiliki tiga karakteristik utama organisasi yaitu adanya tujuan, anggota dan rencana. Meski demikian, mereka berusaha untuk sebisa mungkin menjaga keseimbangan antara sisi formal (ciri organisasi) dan informal (ciri komunitas).

Berdasarkan hasil observasi peneliti, setiap anggota yang tergabung dalam Cognatio Orkest (khususnya *Ring Satu*) merupakan individu mau bekerja sama dengan anggota lain. Setiap anggota juga mau mendukung dan melaksanakan keputusan yang sudah ditetapkan bersama, sehingga ada keserasian antar anggota yang bertanggung jawab. Tidak ada anggota yang terlalu egois untuk memaksakan kehendak atau pendapatnya. Ada kemauan dan kenyamanan antar anggota untuk saling mendukung, membantu dan berhubungan baik satu sama lain. Selain itu, mereka juga selalu disiplin dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggungjawabnya karena selain kekeluargaan.

Budaya yang berusaha diterapkan dalam Cognatio Orkest hampir sama dengan komunikasi organisasinya. Dalam beberapa hal, Cognatio Orkest menginginkan setiap anggota berkomunikasi secara formal. Di sisi lain, organisasi ini juga sangat terbiasa dan nyaman untuk berkomunikasi secara informal. Komunikasi formal cenderung digunakan hanya untuk hal-hal terkait tugas atau tanggung jawab dalam organisasi, sedangkan komunikasi sehari-hari anggota masih lebih didominasi oleh *lateral communication*

Berdasarkan temuan data peneliti yang diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan beberapa narasumber, nilai atau budaya organisasi yang paling kuat di Cognatio Orkest adalah toleransi, kekeluargaan, profesionalisme, kebebasan berpendapat atau musyawarah dan vulgar (terkait SARA) dalam bercanda. Budaya organisasi di Cognatio Orkest telah terinternalisasi dalam diri setiap anggotanya karena ketika suatu budaya organisasi telah diterima dan dihayati oleh anggota, berarti norma dan nilai dari budaya organisasi itu telah terinternalisasi dengan baik. Selain itu internalisasi budaya juga terlihat melalui adanya perubahan karakter, sikap, kebiasaan, dan lain sebagainya dalam diri hampir setiap anggotanya. Budaya organisasi di Cognatio Orkest tersebut juga seringkali terbawa dalam kehidupan sehari-hari para anggotanya.

Manajemen konflik di Cognatio Orkest

Dalam manajemen konflik atau budaya pengelolaan konflik, di Cognatio Orkest ada Refido sebagai HRD (*Human Resource Development*) yang bertugas sebagai mediator untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi. Setiap anggota juga diarahkan untuk melibatkan Refido (HRD) dalam penyelesaian konflik agar tetap ada profesionalitas dalam melakukan tanggung jawab lain dalam organisasi serta untuk menghindari timbulnya perselisihan antar pribadi secara berkepanjangan. *Founder* merekomendasikan setiap anggota untuk melibatkan HRD dalam menyelesaikan setiap masalah agar tidak ada

permasalahan atau konflik individu yang berkepanjangan. Selain itu, mediator akan bermanfaat untuk mencegah pertengkaran lebih lanjut karena kondisi kedua individu yang sedang sama-sama emosi.

Secara keseluruhan, Cognatio Orkest cenderung menggunakan gaya kolaborasi dalam manajemen konfliknya karena selalu berusaha untuk bersikap kooperatif maupun asertif. Organisasi berupaya agar setiap pihak yang berkepentingan mencapai kepuasan dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada serta mencari dan memecahkan masalah sedemikian rupa, hingga setiap orang memperoleh keuntungan sebagai hasilnya

Motif partisipasi Anggota Cognatio Orkest

Anggota Cognatio Orkest, khususnya *Ring Satu*, rela memberikan banyak hal untuk kepentingan organisasi. Mereka mau mengorbankan waktu, tenaga, ilmu dan materi demi kepentingan organisasi, meskipun mereka tidak mendapatkan upah atau bayaran. Peneliti menemukan bahwa mereka sama sekali tidak pernah merasa keberatan atau terbebani akan seluruh hal itu. Bagi mereka, apa yang mereka berikan atau lakukan tersebut bukanlah suatu pengorbanan karena mereka menikmati hal tersebut. Mereka juga menganggap bahwa apa yang mereka peroleh, jauh lebih banyak dari apa yang dapat mereka berikan. Selama berdinamika di Cognatio Orkest, mereka memperoleh keluarga baru, ilmu, perubahan karakter, pengalaman untuk bermusik bersama musisi nasional (seperti Efek Rumah Kaca dan NAIF) di acara yang juga bertaraf nasional (*Soundrenaline* di Bali dan *Konser 7 Bidadari* di Jakarta) dan lain sebagainya yang lebih berharga dari sekadar materi.

Selain itu, ada kepuasan kerja atau kebahagiaan tersendiri yang dirasakan setiap anggota setelah menyelesaikan tugas atau tanggung jawabnya. Hal tersebut wajar karena budaya dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan. Semakin baik kualitas faktor dalam budaya organisasi, semakin baik pula kinerja anggota organisasi tersebut.

Kelebihan dan kekurangan Cognatio Orkest

Setiap organisasi pasti memiliki kelebihan dan kelemahan yang berbeda satu dengan yang lain. Di mata para anggotanya, kelebihan Cognatio Orkest yang paling menonjol yaitu terkait adanya perbedaan yang luar biasa besar antar individu, tetapi semua (khususnya *Ring Satu*) memiliki kemauan kuat untuk belajar dan berdinamika bersama. Selain itu juga karena adanya unsur budaya kekeluargaan, toleransi dan profesionalisme yang kuat dalam organisasi ini. Beberapa anggota Cognatio Orkest juga mengatakan bahwa kelebihan Cognatio Orkest terletak pada visi dan misinya sebagai organisasi musik yang bersedia berfokus untuk kepentingan sosial.

Perbedaan dan kelebihan lain Cognatio Orkest dibanding organisasi musik lainnya adalah karena mereka mau untuk bergerak di bidang *non profit* dan berfokus pada kepentingan sosial. Padahal umumnya orkestra lekat dengan citra sebagai sebuah

musik yang mewah atau mahal. Tingginya nilai sosial ini tidak hanya terwujud dalam visi dan misinya yang menuju pada sebuah yayasan untuk membantu lebih banyak anak berbakat musik yang terfasilitasi (khususnya dari Panti Asuhan), sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya melalui musik. Akan tetapi juga terlihat melalui berbagai kegiatan sosial yang mereka lakukan. Salah satunya adalah *Charity Event* yang mereka lakukan pada tanggal 22 April 2018 di Panti Asuhan Cacat Ganda (PACG) Bhakti Asih.

Semua yang terlihat baik di luar, belum tentu sama di dalamnya. Tidak akan organisasi yang sempurna, sama halnya dengan Cognatio Orkest yang ternyata juga memiliki beberapa kelemahan meski tidak terlihat di luar. Bahkan dari kelebihan yang dimiliki pun, ada juga yang akhirnya malah berdampak menjadi kelemahan. Salah satunya yaitu terkait budaya kekeluargaan yang sangat kuat karena hal itu menyulitkan anggota untuk menyeimbangkan dengan budaya profesionalisme. Kelemahan atau kekurangan lain yang perlu dibenahi yaitu terkait kemampuan manajerial karena sebagian besar anggota Cognatio Orkest bukan merupakan orang-orang yang sering terlibat di sebuah organisasi. Kemampuan manajerial ini terkait inisiatif, koordinasi, komunikasi, berpikir kritis, ketepatan waktu, komitmen, dan lain sebagainya.

Peneliti juga menemukan bahwa tidak ada *job description* tertulis yang jelas untuk setiap anggota. Padahal adanya *job description* tertulis itu dapat membantu untuk mengkomunikasikan secara jelas dan tetap terkait peran, tugas, dan tanggung jawab dari setiap anggota. Ketidakjelasan *job description* tersebut (khususnya untuk *Founder*, *Co-Founder* dan Ketua) akhirnya menimbulkan adanya ambiguitas sistem kepemimpinan karena seolah-olah ada tiga kepala (pemimpin) dalam Cognatio Orkest yaitu *Founder*, *Co-Founder* dan Ketua. Di sisi lain, peneliti melihat bahwa salah satu penyebab ambiguitas kepemimpinan di Cognatio Orkest yaitu karena adanya *clique* (kelompok-kelompok kecil di dalam sebuah kelompok besar).

Perubahan Individu di Cognatio Orkest

Salah satu bukti bahwa suatu budaya organisasi telah terinternalisasi dengan baik adalah dengan adanya penerapan atau wujud perilaku dari budaya organisasi tersebut. Semua informan mengatakan bahwa budaya organisasi Cognatio Orkest sudah sangat melekat dengan diri mereka, bahkan budaya organisasi tersebut telah mempengaruhi perubahan karakter mereka dan terbawa dalam kehidupan sehari-hari anggota organisasi.

Selain perubahan ke arah positif, mereka juga tak mengelak jika merasakan perubahan negatif setelah bergabung dengan Cognatio Orkest. Meskipun sebagian besar mereka mengaku bahwa perubahan atau dampak positif yang dirasakan jauh lebih besar daripada negatifnya. Dampak negatif yang dirasakan semua informan yaitu terkait waktu, mereka menjadi semakin sering pulang malam untuk kepentingan rapat atau hanya sekadar 'nongkrong'. Selain itu beberapa dari mereka juga merasa cukup sulit menyeimbangkan waktu untuk kepentingan pribadi dan Cognatio Orkest.

Analisis dan Interpretasi

Peneliti melihat Cognatio Orkest sebagai organisasi semi komunitas atau organisasi yang memiliki ciri komunitas karena Cognatio Orkest memiliki unsur formal dan informal yang hampir sama kuatnya. Cognatio Orkest dapat dikatakan sebagai sebuah organisasi yang baik karena telah memiliki tujuan jelas dan nyata yang terwujud dalam visi dan misinya. Selalu ada kerjasama dan koordinasi antar bagian atau bidang karena sudah ada alur pembagian tugas dan komunikasi sesuai struktur organisasi. Meskipun kadang kendala terkait koordinasi atau komunikasi tetap ada, namun selalu dapat teratasi dan terselesaikan. Penyelesaian konflik melalui mediator atau orang ketiga cukup efektif untuk menjaga hubungan baik antar individu. Oleh karena itu, tidak ada konflik yang berlarut-larut hingga merusak hubungan pribadi atau komunikasi interpersonal anggota. Cognatio Orkest juga membudayakan musyawarah untuk mencapai keputusan. Organisasi ini cukup demokratis dalam mendengar setiap pendapat, masukan, saran, bahkan keluhan yang disampaikan oleh anggotanya. Meskipun nyatanya, belum banyak anggota yang memiliki inisiatif dalam hal ini.

Budaya organisasi di Cognatio Orkest dapat dikatakan sudah terinternalisasi dengan baik karena telah melalui tahap *awareness*, *understanding*, *assesment*, *acceptance*, hingga mencapai tahap *implementation* dalam proses internalisasi budaya. Tahap implementasi ini ditandai dengan adanya perubahan karakter, kebiasaan, sikap, dan lain sebagainya dari para anggotanya. Budaya organisasi yang ada di Cognatio Orkest juga sering kali terbawa dalam kehidupan sehari-hari anggotanya, meskipun sedang berada di luar lingkungan organisasi. Hal tersebut menunjukkan dampak nyata dari proses internalisasi budaya organisasi yang terjadi di Cognatio Orkest. Proses internalisasi budaya di Cognatio Orkest terjadi dengan sendirinya karena tidak dengan sengaja disosialisasikan atau diinternalisasikan secara terus menerus.

Proses internalisasi budaya yang dilakukan Cognatio Orkest didominasi oleh komunikasi informal dan komunikasi non verbal melalui sikap atau perbuatan yang saling menghargai. Selain itu, budaya profesionalisme diinternalisasikan dengan bantuan komunikasi tertulis seperti berupa peraturan atau kesepakatan. Cognatio Orkest juga berusaha memberi contoh atau teladan bagi anggota lain (*leading by example*) untuk menginternalisasikan budaya organisasinya yang seringkali dilakukan melalui komunikasi non verbal. Cara tersebut cukup efektif karena dapat membuat para anggota tidak merasa bahwa ada budaya yang sedang diinternalisasikan kepada mereka. Proses penginternalisasian budaya lebih terkesan halus dan alami, sehingga lebih mudah diterima oleh para anggota, khususnya yang baru bergabung.

Peneliti juga menemukan bahwa intensitas pertemuan dan komunikasi anggota dalam organisasi cukup berpengaruh terhadap proses internalisasi budaya organisasi. Hal ini dikarenakan, semakin sering mereka berinteraksi dan berkomunikasi, maka akan semakin mudah pula budaya organisasi terinternalisasi ke dalam diri setiap anggota organisasi. Selain itu, peneliti melihat dengan jelas bahwa toleransi antar ras dan agama sangatlah besar di Cognatio Orkest. Gurauan

atau ejekan yang melibatkan agama atau ras, sama sekali tidak menyinggung mereka. Mereka bahkan bisa saling mengingatkan untuk melakukan kewajiban keagamaan mereka masing-masing. Begitu juga dengan karakter dan pemikiran yang sangat bervariasi antara satu dengan yang lain. Kadang hal tersebut memang memicu munculnya kesalahpahaman atau konflik, tapi selalu dapat dikomunikasikan dan diselesaikan dengan baik yang pada akhirnya semakin menyatukan mereka sebagai sebuah keluarga.

Namun menurut peneliti, sifat atau budaya kekeluargaan yang terlalu kuat tersebut sebenarnya menimbulkan dua hal yang bertentangan. Di satu sisi, komunikasi yang bersifat kekeluargaan bisa menyelesaikan banyak hal terkait perbedaan, masalah atau konflik, dan lain sebagainya. Di sisi lain, hal tersebut juga menimbulkan ketidakdisiplinan dan keenganan untuk terbuka, khususnya ketika *upward communication*. Mereka akan lebih memendam ketika ada sedikit masalah atau ketidaknyamanan, entah dengan sistem yang dijalankan atau anggota lain, karena enggan untuk merusak suasana kekeluargaan yang sudah terbangun.

Simpulan

Berdasarkan hasil temuan, analisis, dan interpretasi dari data yang didapatkan peneliti, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan. Pertama yaitu terkait budaya organisasi dalam Cognatio Orkest. Peneliti melihat bahwa toleransi, kekeluargaan, profesionalisme, kebebasan berpendapat dan musyawarah, serta vulgar dalam bercanda (terkait SARA) merupakan budaya organisasi yang paling terlihat di organisasi musik Cognatio Orkest. Budaya organisasi tersebut juga telah terinternalisasi dengan baik dalam diri setiap anggotanya, khususnya *Ring* satu sebagai pengurus inti atau penanggungjawab dari Cognatio Orkest. Hal ini dibuktikan dengan adanya perubahan karakter, kebiasaan, sikap, dan lain sebagainya dari para anggotanya. Nilai atau budaya organisasi tersebut juga sering kali terbawa dalam kehidupan sehari-hari para anggotanya, meskipun mereka sedang berada di luar lingkungan organisasi. Namun saat ini proses internalisasi budaya organisasi telah berlangsung dengan sendirinya melalui komunikasi informal dan non verbal (tidak disengaja dan direncanakan), sehingga proses internalisasinya terkesan lebih alami.

Meskipun demikian, sesuatu yang terlihat sangat baik di luar, belum tentu sama baiknya dengan keadaan di dalamnya. Di tengah kesolidan dan kekeluargaan yang ada di Cognatio Orkest, peneliti menemukan bahwa ternyata ada ambiguitas kepemimpinan, *clique* (kelompok-kelompok kecil dalam sebuah kelompok besar), dan kurangnya keterbukaan yang mulai bergerak ke arah yang negatif. Oleh karena itu, peneliti melihat perlu adanya kesepakatan ulang terkait kepemimpinan yang saat ini secara tidak langsung dipegang oleh tiga orang yaitu *Founder*, *Co-Founder*, dan Ketua. Kemudian hasil kesepakatan harus disosialisasikan kepada seluruh anggota, sehingga ada persepsi yang sama terkait pemimpin dan kepemimpinan dalam Cognatio Orkest.

Selain itu, peneliti menyarankan setiap anggota untuk lebih terbuka dalam menyampaikan keluhan, ketidaknyamanan, kritik, saran, masukan, dan lain sebagainya. Hal tersebut sebaiknya disampaikan melalui komunikasi verbal secara langsung, baik dalam forum atau personal pada pemimpin. Kemudian organisasi perlu meningkatkan budaya profesionalisme apabila organisasi ingin lebih menyeimbangkan antara kedua budaya tersebut. Beberapa cara yang dapat dilakukan, pertama adalah dengan meningkatkan ketegasan karena pemimpin kadang masih terlalu lunak dan sering kompromi (untuk hal negatif, seperti keterlambatan). Kedua yaitu membuat peran dan *job description* tertulis untuk setiap anggota agar ada pembagian tugas dan alur kerjasama yang lebih jelas dalam melakukan setiap tanggung jawab dalam organisasi. Ketiga yaitu merekonstruksi komitmen seluruh anggota Cognatio Orkest (khususnya diluar *Ring* satu) karena masih banyak anggota yang datang dan pergi sesuka hati dan belum menjadikan latihan bersama menjadi prioritas. Terakhir yaitu, meningkatkan kemampuan manajerial anggota *Ring* satu seperti inisiatif dalam berpendapat dan bertindak, *brainstorming* ide atau gagasan, dan lain sebagainya.

Selanjutnya untuk saran akademis penelitian berikutnya, peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian terkait komunikasi lintas budaya di organisasi musik Cognatio Orkest. Peneliti melihat bahwa ada tingkat interaksi dan komunikasi lintas budaya yang tinggi dalam organisasi ini karena latar belakang budaya setiap anggotanya yang sangat beragam, namun dapat memiliki rasa toleransi yang begitu tinggi. Sehingga hal tersebut akan menjadi menarik untuk diteliti.

Peneliti menemukan salah satu hal yang berpotensi untuk menjadi masalah besar di kemudian hari yaitu terkait ambiguitas kepemimpinan di Cognatio Orkest. Ambiguitas tersebut berpotensi menghambat proses internalisasi budaya organisasi karena *Founder* lebih mengutamakan kekeluargaan, sedangkan Ketua sedang sangat berusaha untuk meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme para anggotanya. Beberapa informan juga mengaku jika merasakan ada ketidaknyamanan atau sesuatu yang tidak beres terkait kepemimpinan tersebut, namun mereka tidak pernah mencoba membenahinya karena menganggap semuanya masih baik-baik saja dan itu tidak akan menjadi suatu permasalahan yang berarti.

Salah satu penyebab perbedaan *mind set* tentang kepemimpinan tersebut adalah pola komunikasi formal yang kurang berjalan dengan baik karena tidak ada aturan atau batasan yang jelas terkait peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Pengangkatan Ketua oleh *Founder* dan *Co-Founder* juga hanya disepakati oleh mereka sendiri dan tidak dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada anggota lainnya dalam forum formal seperti rapat, sehingga tidak ada kontrol dari anggota kepada Ketua atau pemimpin lain (*Founder* dan *Co-Founder*). Oleh karena itu peneliti melihat bahwa perlu ada kesepakatan ulang terkait peran pemimpin yang saat ini secara tidak langsung dipegang oleh tiga orang yaitu *Founder*, *Co-Founder*, dan ketua. Hasil kesepakatan tersebut juga harus dikomunikasikan secara gamblang atau jelas pada semua anggota Cognatio Orkest, sehingga ada interpretasi yang sama mengenai peran, tugas, dan batasan dari ketiga pemimpin.

Selain itu, peneliti juga menemukan adanya *gap* atau *clique* (kelompok-kelompok kecil di dalam sebuah kelompok besar) dalam Cognatio Orkest, khususnya dalam *Ring* Satu. Hal tersebut memang tidak terlihat saat mereka bertemu atau berkumpul bersama. Apabila berkumpul dalam rapat atau kegiatan lain, mereka terlihat sangat melebur dan tidak ada *gap* antara satu dengan yang lain atau antara kelompok satu dengan kelompok yang lain. Mereka juga memiliki hubungan dan komunikasi yang baik satu sama lain. Namun, *gap* atau *clique* itu terlihat dalam hal pendapat dan dukungan. Menurut peneliti, salah satu alasannya karena *Founder* memang berusaha untuk membangun kedekatan lebih dengan setiap anggota. Sehingga anggota yang merasa telah diperhatikan, didengarkan, dan lain sebagainya merasa lebih nyaman dan menjadi lebih percaya dengan *Founder*. Secara otomatis, anggota tersebut juga akan membela dan mendukung *Founder* dalam berbagai kesempatan.

Positifnya, mereka mau untuk bersikap terbuka terhadap perubahan positif yang disarankan atau direkomendasikan kepada mereka. Hal tersebut berperan penting untuk dapat meningkatkan performa mereka sebagai organisasi, baik dalam hal komunikasi, manajemen, dan lain sebagainya. Salah satu contohnya yaitu melalui penelitian yang saat ini sedang dilakukan oleh peneliti. Mereka memandang ini sebagai kesempatan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas mereka sebagai sebuah organisasi.

Daftar Referensi

- Fadillah, Dani. 2014. Strategi Komunikasi Pembentukan Budaya Organisasi Baitul Arqam Sebagai Sarana Pembentukan Budaya Organisasi Ala KH Ahmad Dahlan di Amal Usaha Muhammadiyah Yogyakarta. *Humanika, Vol 14, No 1, 2014. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta*. Diakses pada 27 Maret 2018, melalui <https://media.neliti.com/media/publications/18104-ID-strategi-komunikasi-pembentukan-budaya-organisasi-baitul-arqam-sebagai-sarana-pe.pdf>
- Jones, G. R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change*. England: Pearson Education Limited.
- Mulyana, D. 2013. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musfah, Jejen. 2012. *Pendidikan Holistik: Pendekatan Lintas Perspektif*. Jakarta: Kencana. Diakses pada 30 Maret 2018, melalui <https://books.google.co.id/books?isbn=6029413546>
- Soyomukti, N. 2010. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Taruna, J. C. T. 2017. *Analisis Organisasi dan Pola-Pola Pendidikan*. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata. Diakses pada 30 Maret 2018, melalui <https://books.google.co.id/books?isbn=6026865454>