

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan sekaligus referensi bagi penulis dalam melakukan analisis. Dengan demikian, penulis menelaah berbagai studi terdahulu, baik dari peneliti dalam negeri maupun luar negeri, yang membahas mengenai performa komunikatif.

Setelah meninjau penelitian-penelitian yang sudah dilaksanakan sebelumnya, penulis melihat adanya tren penelitian terdahulu dari berbagai aspek. Pertama, terkait objek penelitian yang terpilih. Sebagian besar dari penelitian memilih seorang tokoh atau sekumpulan anggota organisasi dengan posisi atau jabatan pekerjaan tertentu—umumnya jabatan tinggi—di sebuah organisasi untuk menjadi subjek penelitian. Contohnya pada salah satu penelitian yang mengangkat tokoh Gubernur Jakarta Basuki Tjahaja Purnama, penelitian mengenai komunikasi kebijakan infrastruktur pada era pemerintahan Joko Widodo (Nurlita, 2022b), serta strategi komunikasi partai PKS dan PKB dalam pemilu (Farhan, 2021; Siregar et al., 2020a). Sebaliknya, adapun penelitian yang menggunakan fenomena atau kegiatan komunikasi tertentu sebagai objek penelitiannya, seperti komunikasi dan sosialisasi paham terorisme di asrama (Aminuddin, 2019; Taqvim Aminuddin, 2022b; Ummah, 2023a).

Penelitian mengenai performa komunikatif juga selalu bersifat kualitatif deskriptif, guna menjelaskan lebih dalam terkait performa yang diekspresikan oleh para tokoh atau pemimpin. Wawancara menjadi metode pengumpulan data yang paling utama di setiap penelitian, baik itu wawancara dengan tokoh objek penelitian secara langsung, atau wawancara dengan pegawai-pegawai yang terlibat dalam kegiatan komunikasi tertentu.

Hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan maupun dalam praktik komunikasi tertentu, pengelolaan dan ekspresi performa komunikatif memainkan peran penting. Namun, tidak semua aspek performa komunikatif selalu ditampilkan secara menyeluruh. Beberapa temuan mengindikasikan bahwa hanya sebagian aspek performa yang diekspresikan oleh seorang pemimpin atau subjek penelitian lainnya, bergantung pada konteks dan kebutuhan komunikasi yang dihadapi.

Dari hasil analisis, penelitian-penelitian terdahulu yang ada belum mengikutsertakan tipe dan karakteristik generasi dalam penerapan performa komunikatif. Mayoritas peneliti hanya berfokus pada identifikasi performa-performa yang dilakukan sosok tertentu tanpa memandang pengaruhnya terhadap dinamika dalam organisasi. Sehingga, aspek-aspek kunci tidak dijelaskan secara signifikan.

Penelitian-penelitian mengenai performa komunikatif hingga saat ini belum mengaitkan konsep tersebut dengan *person factors* yang melekat dalam diri individu. Padahal, sifat, latar belakang, dan perilaku individu memiliki peran penting dalam menentukan dinamika organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya berfokus pada budaya organisasi yang terjadi tanpa mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor seperti latar belakang budaya dan pendidikan individu dapat memengaruhi perilaku serta performa komunikatif anggota organisasi. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada instansi pemerintahan, institusi keagamaan, dan sektor perbankan, sehingga belum ada kajian yang secara spesifik meneliti performa komunikatif dalam organisasi media.

Oleh karena itu, penelitian ini ingin memberikan suatu pandangan baru mengenai pentingnya seorang pemimpin mengelola performa komunikatifnya dalam proses berorganisasi, terutama pada perusahaan media konvensional yang telah berdiri sejak tahun 1963.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis	Teori & Konsep	Metodologi	Hasil & Temuan
1.	Performa Komunikatif Takmir Melawan Stigma Negatif dan Penyebaran Paham Terorisme di Masjid	Aminuddin Taqwin Ahsana (2022)	Performa Komunikatif,	Kualitatif Deskriptif, Pendekatan Fenomenologi	Aktivitas yang dilakukan pengurus masjid di bawah kekhawatiran penyebaran paham radikalisme adalah pembentukan SOP, pemanfaatan media baru, dan membangun relasi dengan organisasi eksternal.
2.	Performa Komunikatif Pemerintah Dalam Melakukan Sosialisasi Kebijakan Publik Amnesti Pajak	Mercy Lona Silitonga (2020)	Performa Komunikatif	Kualitatif Deskriptif, Studi Kasus	Sosialisasi yang dilakukan pemerintah dapat meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang kebijakan publik amnesti pajak namun tidak dapat meningkatkan hasil amnesti pajak.
3.	Communication Performance Of Millennial Students:	Athik Hidayatul Ummah (2023)	Teori Identitas Sosial, Studi Da'wah,	Kualitatif Deskriptif	Performa komunikatif para santri diekspresikan di berbagai <i>platform</i> media

	Digital Da'wah Strategies Of Islamic Boarding Schools In Lombok West Nusa Tenggara		Performa Komunikatif		sosial. Studi Da'wah juga telah berkembang di platform digital.
4.	Prosperous Justice Party (PKS) Image Management In The 2019 Election	Fahmi Azhari Siregar, Gun Gun Heryanto, Munadhil Abdul Muqsith, Refly Setiawan (2020)	Performa Komunikatif, konsep Public Relation Politics	Kualitatif, Wawancara, Studi Pustaka, Dokumentasi, Norman Fairclough <i>critical paradigm approach</i>	PKS masih lemah dalam manajemen isu. Namun, performa komunikatif PKS dalam Pemilu 2019 cukup baik meskipun performa persuasi kurang efektif.
5.	Performa Komunikatif Basuki Tjahaja Purnama Dalam Membentuk Budaya Organisasi Di Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2014-2017	Silsa Dea (2017)	Budaya Organisasi, Performa Komunikatif, Teori Gaya Kepemimpinan	Kualitatif Deskriptif, Studi Kasus, Observasi, Wawancara	Performa komunikasi BTP dihayati oleh masing-masing staf dan ASN/PNSnya. Performa komunikatif BTP sebagai gubernur berperan dalam membentuk budaya organisasi di Pemprov DKI Jakarta.
6.	Internationalization Narratives: An External Reputation or Higher Education's Culture? (Dramaturgy Study Of Cultural Performance)	Desisonia Lilia Hadiputri, Nanang Trenggono, Abdul Firman Ashaf, Andy Corry Wardhani (2025)	Budaya Organisasi Schein, Performa Komunikatif, Teori Dramaturgi	Kualitatif, Fenomenologi, Wawancara Mendalam, Observasi, Telaah Dokumen	Performa hasrat dari para aktor belum banyak ditampilkan di panggung utama, terutama dalam proses enkulturasi. Kesadaran global para siswa masih belum sepenuhnya tercermin dalam performa budaya, sehingga memengaruhi keterlibatan mereka dalam pelaksanaan program internasional.
7.	Communication Performance and Entrepreneurial Behavior in Village-owned Enterprise in Managing Village Enterprise: A Case Study of Panggungharjo Village of Bantul City, Indonesia	Satria Kusuma, A.V.S Hubeis, S. Sarwoprasodjo, B. Ginting (2019)	Teori Budaya Organisasi, Performa Komunikatif	Kualitatif, Paradigma Konstruktivis, Studi Kasus, Observasi, Focused Group Discussion, Wawancara	BUMDes Desa Panggungharjo memiliki performa komunikatif dalam mengelola perusahaan desa, yaitu menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan, memberikan arahan kebijakan, perencanaan partisipatif, diskusi dan sosialisasi, serta melakukan inovasi dan pengembangan usaha.
8.	Performa Komunikatif Penyelenggaraan Pemilu: Perspektif Komunikasi untuk Penguatan Integritas dan Sumber Daya Manusia	Gun Gun Heryanto (2022)	Budaya Organisasi, Performa Komunikatif	Kualitatif	Dalam aktivitas penyelenggaraan pemilu, kelima performa komunikatif diekspresikan oleh anggota organisasi.
9.	Komunikasi Kebijakan Infrastruktur Era Pemerintahan Joko Widodo.	Rita Nurlita, Gun Gun Heryanto (2022)	Budaya Organisasi, Performa Komunikatif	Kualitatif, Studi Kasus Intrinsik	Peneliti melakukan studi kasus di Kantor Staf Presiden (KSP). Performa komunikatif yang dilakukan oleh seluruh KSP dalam menjalankan fungsi komunikasi politiknya

					didominasi oleh performa ritual tugas.
10.	Strategi Komunikasi Politik Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) Kabupaten Jember Menjelang Pemilukada Jawa Timur 2018	Muhamad Farhan (2022)	Strategi Komunikasi sesuai kalangan umur, Saluran Komunikasi, Performa Komunikatif.	Kualitatif, observasi, wawancara, studi pustaka	PKB Kabupaten Jember menunjukkan performa ritual, performa politis, dan performa enkulturasi dengan memberikan fasilitas dan keahlian kepada kader-kadernya.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Penelitian mengenai performa komunikatif pemimpin dalam konteks organisasi telah berkembang dalam berbagai bidang, mulai dari organisasi keagamaan, pendidikan, hingga politik. Namun, kajian yang secara khusus menyoroti performa komunikatif pemimpin dalam organisasi media, khususnya di Indonesia, masih tergolong minim dan belum mendapatkan perhatian yang mendalam. Padahal, organisasi media merupakan entitas yang saat ini menghadapi disrupsi dan dituntut untuk bertransformasi secara struktural dan kultural, terutama akibat perubahan cepat dalam lanskap industri digital.

Sebagian besar studi sebelumnya mengenai performa komunikatif pemimpin masih terfokus pada aspek-aspek struktural atau simbolik semata, tanpa mengeksplorasi secara detail dinamika individu pemimpin dan kontribusinya terhadap budaya organisasi. Tesis ini hadir dengan menawarkan sudut pandang baru, yakni menganalisis performa komunikatif seorang CMO sebagai aktor kunci dalam organisasi media yang berada di tengah perubahan. Penelitian ini menjadi relevan karena organisasi media di Indonesia cenderung masih bersifat konvensional dan menghadapi tantangan adaptasi terhadap realitas baru yang lebih dinamis dan berbasis teknologi.

Kontribusi utama dari tesis ini adalah integrasi antara analisis performa komunikatif dengan konteks budaya organisasi yang khas pada industri media, sekaligus memperkaya pembahasannya dengan mengadopsi konsep *person factors* dari Owen Hargie. Konsep ini menekankan pentingnya faktor-faktor internal individu yang membentuk respons sosial dalam situasi tertentu secara objektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas wacana tentang kepemimpinan komunikatif di organisasi media, tetapi juga menambahkan dimensi interpersonal yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam studi-studi sebelumnya.

## 2.2 Teori dan Konsep

### 2.2.1 Teori Budaya Organisasi

Penulis menggunakan teori budaya organisasi untuk mengkaji perilaku komunikatif yang dilakukan oleh pimpinan organisasi di organisasi media khususnya dalam aktivitas pemasaran media. Penelitian ini dapat dimulai dengan memahami bagaimana budaya organisasi berperan penting dalam membentuk performa komunikatif yang ditunjukkan anggota-anggota organisasi.

Budaya yang dimaksudkan di sini tidak mengacu pada aspek ras, etnis, dan latar belakang individu, melainkan lebih kepada cara hidup dan berkomunikasi dalam suatu organisasi. Contohnya seperti motivasi kerja, sikap, dan tingkat produktivitas karyawan. Selain cara hidup, budaya organisasi juga mencakup simbol, seperti tindakan, aktivitas rutin, percakapan, dan makna-makna yang diberikan oleh anggota-anggota organisasi pada simbol-simbol tersebut. Makna dan pemahaman budaya ini dicapai melalui interaksi antar anggota organisasi dan pihak manajemen.

Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo mengadopsi interpretasi simbolik, dimana budaya dan pertunjukan diibaratkan sebagai sebuah jaring laba-laba (Geertz, 1973). Jaring ini terdiri atas desain yang rumit dan sangat berbeda dengan jaring lainnya. Sama halnya seperti di organisasi, baik karyawan maupun manajer sama-sama sedang memutar jaring mereka. Orang-orang di dalamnya dengan budaya dan keunikannya masing-masing, memegang peranan yang penting. Oleh karena itu, kita perlu mempelajari perilaku dan hubungannya dengan organisasi secara keseluruhan (West & Turner, 2021a).

Pacanowsky & Trujillo (1983) mengemukakan tiga asumsi dalam teori budaya organisasi:

1. Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi. Hal ini membawa ke pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai yang dipegang organisasi.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam mengelola budaya organisasi. Simbol-simbol ini mencakup komunikasi verbal dan non verbal. Seringkali simbol-simbol ini mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi dan menunjukkan makna dari setiap anggota organisasi

3. Organisasi yang berbeda juga memiliki budaya yang bervariasi. Oleh karena itu, interpretasi akan simbol dan tindakan yang dilakukan seseorang dalam organisasi, beragam sesuai dengan dalam budaya itu sendiri.

Teori budaya organisasi merupakan teori komunikasi yang mencakup simbol-simbol komunikasi berupa tindakan, rutinitas, percakapan serta makna yang direkatkan anggota-anggota organisasi terhadap simbol tersebut. Performa komunikatif merupakan salah satu faktor terciptanya budaya organisasi. Masing-masing anggota organisasi memiliki performa komunikatif yang berbeda dan memberi nuansa yang berbeda terhadap budaya organisasi. Performa komunikatif sendiri merupakan salah satu bagian dari teori budaya organisasi.

### ***2.2.2 Person Factors in Social Interactions***

Pertanyaan mengenai apa yang menentukan sebuah perilaku tertentu terus bermunculan. Disiplin ilmu yang berbeda akan menekankan sumber yang berbeda juga. Beberapa sumber mengaitkan perilaku dengan hormon dan gen, ada yang mengaitkannya dengan evolusi, sementara yang lainnya lagi menekankan pada pengalaman sejak kecil dan budaya. Edwards berpendapat mengenai konsep *person-environment*, dimana ia menjelaskan bahwa perilaku tidak dibentuk oleh faktor personal dan faktor lingkungan secara terpisah, namun melalui interaksi dan kolaborasi dari kedua faktor tersebut.

*Person factors* atau karakteristik personal adalah komponen penting yang diperlukan dalam studi interaksi sosial, karena faktor-faktor tersebut menentukan persepsi dan respon individu terhadap situasi secara objektif. Faktor-faktor di bawah ini lah yang melekat pada individu dan mempengaruhi sikap dan dinamikanya di masyarakat (Owen Hargie, 2019).

#### **a. *Personality* (Kepribadian)**

Kepribadian adalah karakteristik individual yang menjelaskan pola berpikir manusia, perasaan, dan perilaku yang teratur. Salah satu unit analisis yang umum di studi tentang kepribadian adalah sifat. Apakah sifat kita kooperatif atau kompetitif, ekstrovert atau introvert, dominan atau patuh, bergantung pada orang lain atau mandiri, dan sifat-sifat lainnya akan memengaruhi cara kita menafsirkan dan merespons situasi tertentu.

Terminologi yang banyak disetujui seputar kepribadian ini adalah '*Big Five*' *personality traits*, yang mencakup *agreeableness* (keramahtamahan), *conscientiousness* (teliti), *extraversion* (ekstraversi), *neuroticism / emotional stability* (neurotisme / stabilitas emosi), dan *openness to*

*experience* (keterbukaan). Kepribadian ini dapat berubah seiring berjalannya waktu dan pengalaman individu.

### ***b. Gender***

Semua budaya mengakui 'laki-laki' dan 'perempuan' sebagai pembagian jenis kelamin yang mendasar dan menyesuaikan karakteristik dan ekspektasi perilaku yang berbeda sesuai penempatan masing-masing gender. Stereotip gender sering diingatkan dalam proses pengasuhan anak, dan anak-anak akan mengingatkan ekspektasi peran gender dirinya atau bahkan orang lain. Sebagai faktor kepribadian, gender dibagi menjadi 2 kategori, *high/low masculinity* dan *high/low femininity*.

Beberapa perbedaan dalam perilaku nonverbal adalah, perempuan pintar dalam menafsirkan isyarat nonverbal secara akurat, cenderung membutuhkan lebih sedikit ruang antarpribadi, lebih banyak menyentuh dan disentuh, lebih sedikit isyarat, lebih banyak melihat dan dipandang, dan lebih sering tersenyum dibandingkan laki-laki.

Sedangkan laki-laki—sehubungan dengan penggunaan dan gaya Bahasa yang disukai laki-laki—lebih direktif, asertif, berpendapat sendiri, dan eksplisit. Sebaliknya perempuan cenderung lebih tidak langsung, kurang asertif, menggunakan lebih banyak untuk 'melindungi nilai', berbicara lebih lama, dan lebih mengacu pada emosi.

### ***c. Age (Usia)***

Proses komunikasi juga dipengaruhi langsung oleh fenomena kedewasaan dalam setiap tahapan kehidupan kita. Usia kita, usia orang-orang di sekitar kita, dan usia orang-orang yang berinteraksi dengan kita akan membentuk perilaku dan ekspektasi kita. Oleh karena itu, orang-orang yang memiliki keterampilan akan mempertimbangkan usia lawan interaksi ketika menyusun tanggapan mereka.

### ***d. Appearance (Penampilan)***

Jika berbicara tentang penampilan, hal ini berlaku pada *attractiveness*, ukuran dan bentuk tubuh, semua ini juga dapat memengaruhi perilaku dan ekspektasi kita. Beberapa studi menunjukkan bahwa jika kita dinilai 'atraktif', kita akan memiliki serangkaian manfaat positif. Salah satu contohnya adalah fitur wajah. Namun, daya tarik atau atraktif bukan hanya sekedar wajah kita saja, misalnya seseorang yang secara fisik kurang menarik, tapi bisa sukses dan populer di kalangan kreatif.

Selain itu, salah satu aspek penampilan adalah cara kita berpakaian, dalam situasi-situasi tertentu, kita ingin menempatkan diri guna memproyeksikan citra yang sesuai.

**e. *Situation (Situasi)***

Kinerja yang terampil dibentuk oleh faktor situasional. Saat kita memahami situasi dengan baik, kita akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang orang dan perilaku.

**f. *Goal Structure (Struktur Tujuan)***

Tujuan atau *goals* mewakili aspek utama keterampilan atau *skill* kita. Tujuan yang kita cari akan dipengaruhi oleh situasi di mana kita berinteraksi. Sebaliknya, tujuan yang kita kejar merupakan penentu utama dalam pemilihan situasi.

**g. *Roles (Peran)***

Dalam situasi apapun, seseorang akan memainkan peran yang berbeda-beda, yang membawa serangkaian harapan mengenai perilaku, sikap, perasaan, dan nilai-nilai. Peran kita yang terlibat dalam tujuan dan perilaku orang lain.

**h. *Rules (Peraturan)***

Interaksi sosial diibaratkan sebagai sebuah permainan, yang melibatkan aturan-aturan yang harus dipatuhi jika ingin mencapai hasil yang baik. Para profesional harus menyadari bahwa tidak hanya aturan-aturan situasi yang mereka hadapi, tetapi juga bagaimana menghadapi klien yang melanggar aturan tersebut,

**i. *Repertoire of elements (Repertoar Perilaku)***

Jenis perilaku yang berbeda kurang lebih sesuai dalam situasi yang berbeda juga. Oleh karena itu, penting bagi para profesional untuk mengembangkan serangkaian repertoar perilaku. Di situasi tertentu, *fact-finding* dan keterampilan dalam bertanya adalah hal yang krusial dan penting. Sementara dalam konteks lain, mungkin diperlukan untuk menjelaskan informasi tertentu secara hati-hati kepada orang lain.

**j. *Concepts (Konsep)***

Kadang kita memerlukan pengertian akan informasi konseptual untuk partisipasi efektif. Contohnya seperti bermain poker, seseorang harus menyadari konsep dan makna permainan seperti '*flush*'. Kebanyakan profesional telah mengembangkan jargon terminologi khusus

untuk berbagai konsep, dan harus memastikan bahwa hal tersebut dihindari, atau dijelaskan sepenuhnya, ketika berhadapan dengan klien.

#### **k. *Language and speech* (Bahasa dan Cara Bicara)**

Ada variasi linguistik yang terkait dengan situasi sosial, dan beberapa di antaranya memerlukan tingkat formalitas bahasa yang lebih tinggi. Memberikan ceramah, wawancara untuk posisi manajerial, atau memimpin rapat melibatkan proses yang lebih formal, disengaja, dan penggunaan bahasa yang lebih rumit daripada saat mengobrol dengan teman sambil minum kopi.

Demikian pula, perubahan dalam nada, tinggi nada, dan volume suara berubah dalam berbagai situasi: layaknya seorang pendeta yang sedang berpidato, pengacara saat di pengadilan, dan komentator bola. Para profesional perlu mengembangkan dan menyempurnakan bahasa dan ucapan mereka agar sesuai dengan konteks tertentu.

#### **l. *Physical environment* (Lingkungan Fisik)**

Keadaan lingkungan mempengaruhi perilaku. Manusia, seperti semua hewan, merasa lebih aman di 'wilayah asalnya' dibandingkan di lingkungan asing. Tata letak fisik furnitur juga menjadi faktor penting dalam mendorong atau menghambat interaksi. Saat kita merasa nyaman, kita dapat berbicara dan berperilaku lebih bebas.

#### **m. *Culture* (Budaya)**

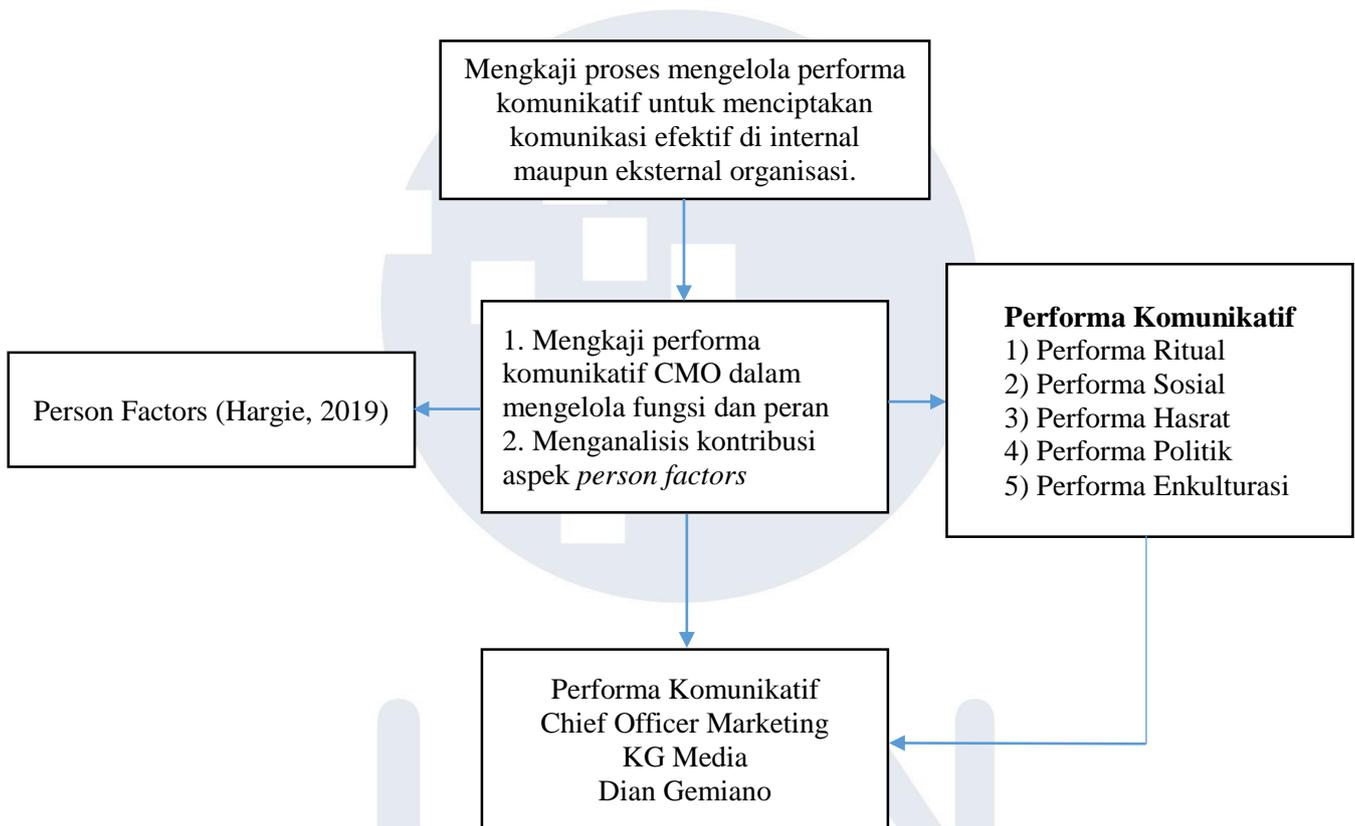
Budaya dapat didefinisikan sebagai konsep multifaset yang mencakup bahasa, pengetahuan, makna, nilai, kepercayaan, norma, adat istiadat, dan praktik bersama yang ditularkan melalui pembelajaran sosial. Diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya, meskipun tidak statis, budaya merupakan sistem yang stabil untuk menegosiasikan identitas dan hubungan.

Jika ada sekelompok yang sangat berbeda dari masyarakat lainnya, mereka akan membentuk subkultur, dan tindakan individu akan lebih mudah dipahami berdasarkan pengaruh latar belakang budaya / subkultur mereka.

Selain itu, konsep keahlian budaya dan kompetensi multikultural menjadi aspek penting dari kinerja dan keterampilan individu. Hal ini mengacu pada kemampuan kita untuk beradaptasi secara tepat di berbagai latar budaya yang berbeda.

Dengan demikian, penelitian ini akan mencari bagaimana semua aspek dari *person factors* ini muncul dalam performa komunikatif tokoh.

### 2.3 Alur Penelitian



UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

### 2.2.3 Konsep Performa Komunikatif

Terdapat banyak aspek yang dapat digunakan untuk menciptakan pemahaman mengenai peristiwa di dalam organisasi, seperti ide atau gagasan yang relevan, fakta-fakta yang terjadi, kebiasaan atau tindakan, perumpamaan, cerita-cerita, upacara dan ritual. Semuanya merupakan pertunjukan komunikasi (performa komunikatif) yang menunjukkan pengalaman hidup suatu kelompok.

Pemimpin dan anggota tim memilih berbagai peran dalam organisasi layaknya sebuah panggung sandiwara. dengan kata lain, kata pertunjukan menyatakan bahwa kehidupan organisasi ada seperti pertunjukan panggung sandiwara. Simbol, cerita, perumpamaan, ideologi, atau kejadian masa lalu membawa makna yang penting dalam sebuah pertunjukan.

Untuk mengkaji fenomena pengelolaan peran dalam industri media, penelitian ini menggunakan konsep Performa Komunikatif dalam organisasi yang dikemukakan oleh Michael E. Pacanowsky dan Nick O'Donnell Trujillo. Performa adalah metafora yang menjelaskan pemahaman proses simbolik dari perilaku manusia dalam organisasi. Masing-masing anggota organisasi pasti memiliki performa komunikatif yang berbeda-beda dan memberikan warna terhadap budaya organisasi. Mereka mengekspresikan performa komunikasi tertentu dan menghasilkan budaya organisasi yang unik.

Pacanowsky dan Trujillo mengemukakan empat karakteristik dalam pertunjukan komunikasi, pertama, **pertunjukan bersifat interaksional**, individu berdialog dengan individu yang lainnya, berinteraksi antar anggota dibandingkan berbicara kepada dirinya sendiri. Dengan kata lain, pertunjukan komunikasi merupakan tindakan sosial, bukan tindakan perorangan.

Kedua, **pertunjukan bersifat kontekstual**, tidak dapat dipandang sebagai tindakan independen, namun harus dilihat dalam bingkai kegiatan yang lebih besar atau secara keseluruhan. Pertunjukan mencerminkan atau menggambarkan konteks dan menghasilkan konteksnya.

Ketiga, **pertunjukan bersifat episodik**, pertunjukan merupakan peristiwa yang memiliki awal dan akhir, para pemain dapat mengenali setiap babak atau bagian episode yang membedakan peristiwa satu dengan lainnya.

Keempat, **pertunjukan adalah improvisasi**, yang berarti terdapat fleksibilitas dalam bagaimana episode komunikasi dimainkan, meskipun pertunjukan dilakukan berkali-kali, namun mereka tidak pernah mengulang pertunjukan dengan cara yang sama persis dengan pertunjukan sebelumnya.

Performa dalam organisasi seringkali meniru pertunjukan di teater, baik manajer maupun karyawan telah memilih untuk mengambil berbagai peran dan bagian dalam organisasi mereka. Sampai pada tahap tertentu, tempat kerja dapat dilihat sebagai panggung, dan anggota sebagai aktor. Setiap aktor melakukan dialog yang berbeda-beda, baik secara verbal maupun nonverbal.

Performa tentunya tidak bisa muncul secara instan, namun melalui perjalanan karir atas dasar pemahaman dan pengalaman yang didapatkan selama beraktivitas dalam organisasi. Performa lahir atas kesadaran individu terhadap pengetahuan yang ia miliki dan yang ia aplikasikan.

Performa komunikatif dalam organisasi dibagi menjadi lima bagian, yaitu:

### **1. Performa Ritual (*Ritual Performance*)**

Performa ini meliputi seluruh aktivitas yang terjadi secara teratur, konsisten dan rutin yang kemudian berkontribusi terhadap budaya komunikasi. Performa ritual sendiri terbagi lagi menjadi beberapa bagian ritual: Pertama, ritual personal (*personal ritual*) mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan secara rutin oleh individu dalam konteks pekerjaan sebagai bagian dari kebiasaan pribadi mereka. Ritual ini bersifat individual dan dapat berkontribusi pada efisiensi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Contoh dari ritual personal adalah mengecek surel dan pesan-pesan di kantor sebelum memulai pekerjaan, menyusun daftar tugas harian, atau mengatur meja kerja.

Kedua, ritual tugas (*task ritual*) mencakup serangkaian perilaku dan aktivitas yang dilakukan secara rutin oleh individu dalam organisasi sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Ritual ini berfungsi untuk memastikan kelancaran operasional serta menjaga konsistensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Contoh konkret dari ritual tugas adalah pengecekan dan penandatanganan dokumen, atau pembuatan laporan harian.

Ketiga adalah ritual sosial (*social ritual*), mencakup rutinitas percakapan dan interaksi yang terjadi antara individu dalam suatu organisasi, baik secara verbal maupun nonverbal. Ritual ini dilakukan secara rutin dalam kurun waktu tertentu dan berfungsi untuk mempererat

hubungan antarindividu dalam sebuah kelompok yang saling terhubung. Interaksi dalam ritual sosial dapat terjadi secara formal maupun informal, mencerminkan budaya organisasi serta membangun rasa kebersamaan di antara anggota tim. Contoh dari ritual sosial adalah kebiasaan anggota organisasi berkumpul untuk makan siang bersama, mengobrol santai sebelum rapat dimulai, atau memberikan salam serta sapaan setiap pagi di tempat kerja.

Keempat, ritual organisasi (*organizational ritual*), yang mencakup berbagai kegiatan dan penyelenggaraan pekerjaan yang bersifat lebih luas dalam suatu organisasi. Ritual ini biasanya melibatkan banyak anggota organisasi dan memiliki tujuan strategis, seperti koordinasi, evaluasi, atau penguatan budaya perusahaan. Ritual organisasi dapat berbentuk kegiatan formal maupun informal yang telah menjadi bagian dari struktur dan kebiasaan dalam organisasi. Contoh dari ritual organisasi adalah rapat rutin yang dilaksanakan bersama jajaran pemimpin, dan *town hall meeting* untuk menyampaikan perkembangan perusahaan.

## **2. Performa Hasrat (*Passion Performance*)**

Performa ini terjadi saat individu antusias berbagi cerita dan pengalaman mengenai kondisi personal dengan individu yang lain. Melakukan *sharing* mengenai kelangsungan sebuah kebijakan dalam organisasi, serta bagaimana hasrat dan keinginan dari anggota organisasi dapat tersampaikan. Performa hasrat ini biasanya ditunjukkan oleh ‘pemilik hasrat’ sebagai bentuk ketidakpuasan atau kritik terhadap objek yang dianggap negatif.

## **3. Performa Sosial (*social performance*)**

Performa sosial menunjukkan kerjasama, sikap kesantunan dan kesopanan dengan orang lain di antara anggota organisasi. Seperti keramahan, etika, berterima kasih, dsb. Dalam mengkomunikasikannya, individu menggunakan simbol atau tanda yang sudah ada dan sudah biasa digunakan dalam organisasi.

## **4. Performa Politik (*political performance*)**

Dalam performa ini, individu menunjukkan perilaku yang menjalankan kekuasaan, pengendalian, dan memiliki keinginan untuk memengaruhi orang lain dalam sebuah organisasi. Dimana organisasi tersebut sudah memiliki hirarki, jabatan dan wewenang yang terukur dengan jelas. Demi menjalankan fungsi pengendalian (*control*), dibutuhkan koordinasi yang baik antar anggota dalam organisasi. Setiap individu telah dilekatkan dengan tugas dan *jobdesk* masing-masing.

## 5. Performa Enkulturasasi (*Enculturation Performance*)

Performa ini ingin mendemonstrasikan kompetensi dan tingkat pengetahuan anggota dalam sebuah organisasi, seperti peran belajar mengajar, orientasi, dan wawancara. Para anggota organisasi diberikan peningkatan dan pembangunan kapasitas (*capacity building*) sesuai dengan bidangnya. Harapannya, anggota yang telah diberikan peningkatan wawasan dan keahliannya dapat berkontribusi sesuai dengan peran dan kompetensinya.

Konsep performa komunikatif ini bersifat heuristik, sehingga dapat dipakai untuk melihat dan meneliti berbagai macam fenomena. Termasuk komunikasi dan budaya organisasi.

### 2.2.4 Gaya Komunikasi

Setiap individu memiliki gaya komunikasi yang bersifat personal dan mencerminkan ciri khas dalam berinteraksi. Gaya komunikasi dapat dianggap sebagai bagian dari kepribadian yang cenderung menetap dan sulit diubah.

Menurut Tubbs dan Moss (1963), gaya komunikasi merupakan seperangkat perilaku antarpribadi yang khas dan digunakan dalam konteks situasional tertentu. Setiap gaya terdiri atas pola perilaku komunikasi yang bertujuan untuk memperoleh tanggapan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Efektivitas gaya komunikasi sangat bergantung pada kesesuaian antara tujuan pengirim pesan (*sender*) dan harapan penerima (*receiver*) (Siregar et al., 2021).

#### 2.2.4.1 Gaya Komunikasi Organisasi

Tubbs dan Moss dalam Limantoro (2015) mengemukakan enam bentuk gaya komunikasi dalam organisasi:

##### a. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi ini bersifat dominan, ditandai dengan keinginan untuk mengontrol, membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku serta pemikiran orang lain. Komunikator dengan gaya ini dikenal sebagai komunikator satu arah karena lebih fokus pada penyampaian pesan daripada menerima umpan balik. Mereka cenderung hanya memperhatikan respons jika dianggap menguntungkan bagi kepentingan pribadi.

Para komunikator satu arah ini tidak khawatir terhadap pandangan negative orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

b. ***The Equalitarian Style***

Gaya komunikasi ini menekankan kesetaraan dan berlangsung dalam bentuk komunikasi dua arah, baik secara lisan maupun tertulis. Komunikasi dilakukan secara terbuka, memungkinkan suasana yang santai dan informal di antara anggota organisasi. Individu dengan gaya ini umumnya memiliki kepedulian tinggi serta kemampuan menjalin hubungan baik, baik secara personal maupun profesional.

Gaya ini mendukung komunikasi yang efektif dalam organisasi karena membantu membangun empati dan kerja sama, terutama dalam pengambilan keputusan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. ***The Structuring Style***

Gaya komunikasi structuring menggunakan pesan verbal, baik lisan maupun tertulis, untuk memperjelas instruksi, penjadwalan tugas, serta struktur organisasi. Fokus utama pengirim pesan adalah memengaruhi penerima pesan dengan menyampaikan informasi terkait tujuan organisasi, jadwal kerja, serta aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

d. ***The Dynamic Style***

Gaya komunikasi ini cenderung bersifat agresif karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan kerjanya berorientasi pada tindakan. Gaya ini sering digunakan oleh juru kampanye atau supervisor yang membimbing tenaga penjual. Tujuannya adalah untuk mendorong karyawan bekerja lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini dinilai efektif dalam menghadapi situasi yang bersifat kritis.

e. ***The Relinquishing Style***

Gaya komunikasi ini menunjukkan sikap terbuka terhadap saran, pendapat, atau gagasan orang lain, meskipun pengirim pesan memiliki wewenang untuk memberi perintah dan mengontrol. Gaya komunikasi ini menjadi efektif ketika diterapkan dalam kerja sama dengan individu yang berpengetahuan, berpengalaman, teliti, dan memiliki tanggung jawab tinggi terhadap tugas yang diberikan.

f. ***The Withdrawal Style***

Penggunaan gaya komunikasi ini dapat melemahkan proses komunikasi, karena individu yang menerapkannya cenderung tidak ingin berinteraksi dengan orang lain. Hal ini

biasanya disebabkan oleh adanya persoalan atau hambatan antarpribadi. Ungkapan seperti “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini” mencerminkan upaya menghindari tanggung jawab sekaligus keengganan untuk berkomunikasi. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini dianggap tidak tepat digunakan dalam konteks komunikasi organisasi.

#### **2.2.4.2 High Context Culture dan Low Context Culture**

Budaya komunikasi konteks tinggi (High Context Culture/HCC) merujuk pada pola komunikasi yang sangat bergantung pada makna implisit dalam suatu hubungan sosial, yang terbentuk atas dasar kepercayaan, nilai, dan norma individu, khususnya yang berkaitan dengan kesopanan dan etika dalam menyampaikan pesan. Dalam konteks ini, komunikasi dilakukan secara halus, penuh pertimbangan, dan sering kali tidak langsung, sebagai bentuk penghormatan terhadap norma kesantunan. Gaya komunikasi HCC cenderung menghindari penyampaian pesan secara eksplisit atau *to the point*, yang bagi sebagian orang dapat dipersepsikan sebagai kurang transparan atau tidak sepenuhnya jujur.

Budaya komunikasi konteks rendah (Low Context Culture/LCC), sebagaimana dikemukakan oleh Edward Hall (1976), merupakan pola komunikasi yang menitikberatkan pada kejelasan dan keterbukaan pesan, dengan fokus utama pada hasil akhir komunikasi, bukan pada proses penyampaiannya. Individu dari latar budaya LCC cenderung menyampaikan pesan secara langsung, eksplisit, tanpa basa-basi, dan tidak bertele-tele. Gaya komunikasi ini dianggap praktis dan efisien, meskipun sering kali dinilai kurang memperhatikan norma kesopanan atau etika sosial, sehingga dapat terkesan tegas, blak-blakan, bahkan arogan. Meskipun demikian, karakteristik komunikasi ini justru memudahkan pemahaman pesan karena penyampaiannya yang lugas dan tidak ambigu (Ibrahim, 2017).

Menurut Hall dan Hall (1990), individu dari budaya konteks tinggi cenderung merasa tidak sabar dan terganggu ketika individu dari budaya konteks rendah memberikan informasi yang mereka anggap tidak diperlukan. Sebaliknya, individu dari budaya konteks rendah sering kali merasa bingung ketika individu dari budaya konteks tinggi tidak memberikan informasi yang cukup. Hall dan Hall juga menyatakan bahwa salah satu tantangan utama dalam komunikasi adalah menentukan tingkat konteks yang tepat sesuai dengan situasi komunikasi yang dihadapi (Alizadeh Afrouzi, 2021).

### **2.2.4.3 Gaya Komunikasi Etnis**

#### **a. Gaya Komunikasi Etnis Jawa**

Masyarakat etnis Jawa selalu menerapkan nilai rukun dalam komunikasi sosial, yang merupakan bagian dari budaya mereka. Nilai-nilai ini digunakan untuk menjaga masyarakat tetap harmonis, selaras, tentram, dan tenang tanpa perselisihan. Selain itu, orang etnis Jawa juga menganut nilai hormat, mengajarkan kesantunan dan hormat kepada setiap orang dalam berbicara (komunikasi) sesuai dengan derajat dan kedudukan mereka (Junaidi, 2020).

Gaya komunikasi masyarakat Jawa sangat dipengaruhi oleh nilai keseimbangan dan harmoni. Dalam praktiknya, kata kerja cenderung lebih dominan dibanding kata benda, mencerminkan orientasi pada tindakan dan proses. Kalimat aktif dan pasif digunakan fleksibel sesuai hubungan antar pembicara; aktif untuk situasi akrab, pasif untuk konteks formal. Namun, yang lebih menonjol adalah penggunaan eufemisme dan perpaduan bahasa Jawa halus dengan bahasa Indonesia untuk menjaga kesantunan.

Kalimat tidak langsung lebih sering digunakan karena dianggap lebih sopan dan tidak mengganggu perasaan lawan bicara. Komunikasi simbolik seperti sindiran dan penghalusan makna menjadi bagian dari strategi menjaga keharmonisan. Dalam menghadapi perbedaan pendapat, masyarakat Jawa cenderung menghindari konfrontasi langsung. Sikap mengalah atau menarik diri digunakan sebagai bentuk menjaga kebersamaan, dengan tetap menghormati pandangan masing-masing pihak (Pawito et al., 2019).

#### **b. Gaya Komunikasi Etnis Sunda**

Suku Sunda dikenal sebagai orang yang ramah dan menghargai sesama, menurut prinsip *hade tata, hade basa someah*, yang berarti berperangai baik, berbahasa dengan santun, dan menghormati atau ramah kepada tamu.

Budaya *Soméah* menggambarkan karakter masyarakat Suku Sunda, yang terdiri dari nilai-nilai seperti ramah, sopan, dan terbuka. Nilai-nilai ini ditanamkan dalam kehidupan sehari-hari setiap orang Suku Sunda melalui perilaku komunikasi yang dilakukan secara sistematis dan berulang yang seolah-olah telah menjadi kebiasaan dan tertanam dalam diri mereka sendiri. Perilaku komunikasi *soméah* ini telah membentuk relasi budaya atau hubungan yang didasarkan pada nilai-nilai budaya setempat (Hidayat & Hafiar, 2019).

### **c. Gaya Komunikasi Etnis Batak**

Gaya komunikasi masyarakat etnis Batak cenderung bersifat konteks rendah. Hal ini ditandai dengan penggunaan kalimat langsung, lugas, dan minim basa-basi. Mereka terbiasa berbicara menggunakan dialek khas daerah asal, biasa disebut gaya Medan, yang memperkuat kesan tegas dan *to the point* dalam menyampaikan pesan. Penggunaan bahasa yang langsung dan tanpa penghalusan dianggap sebagai bentuk kejujuran dan efisiensi, serta mencerminkan identitas budaya yang kuat (Simatupang et al., 2015).

### **d. Gaya Komunikasi Etnis Tionghoa**

Gaya komunikasi etnis Tionghoa umumnya cenderung tidak langsung, mengutamakan menjaga harmoni, dan menekankan konteks dalam percakapan. Mereka sering menggunakan komunikasi nonverbal, seperti postur tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara, untuk menyampaikan pesan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, gaya komunikasi masyarakat Tiongkok secara umum bersifat tidak langsung, relasional, dan sensitif terhadap konteks, dengan pengaruh kuat dari filosofi tradisional seperti Konfusianisme, Taoisme, dan Legalisme. Mereka cenderung mengutamakan harmoni, rasa hormat, dan hierarki, sehingga lebih memilih menyampaikan pesan secara halus untuk menghindari konflik dan menjaga keharmonisan sosial. Komunikasi dilakukan dengan penuh pertimbangan, sering kali menggunakan isyarat nonverbal atau makna tersirat. Gaya ini mencerminkan budaya konteks tinggi, di mana pesan tidak selalu disampaikan secara eksplisit, tetapi dipahami melalui hubungan dan situasi (Lin et al., 2018).