

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENUMBUHKAN  
INTEGRASI DAN KEBERSAMAAN PARA KARYAWAN KANTOR  
WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI MALUKU  
PASCA KONFLIK HORIZONTAL DI KOTA AMBON**

**Role of the Organizational Communications in Growing Integration and  
Togetherness Employees Regional Offices of the Ministry of Religion Maluku  
Post-Horizontal Conflict in Ambon**

**<sup>1</sup>Zainudin Fajri Samal, <sup>2</sup>Hafied Cangara, <sup>3</sup>Muh. Farid**

<sup>1</sup>Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Hasanuddin, Makassar ([ajifajri@yahoo.com](mailto:ajifajri@yahoo.com))

<sup>2</sup>Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Hasanuddin, Makassar ([cangara\\_hafied@yahoo.com](mailto:cangara_hafied@yahoo.com))

<sup>3</sup>Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Hasanuddin, Makassar ([faridemsil@yahoo.com](mailto:faridemsil@yahoo.com))

**ABSTRACT**

*This study aims to: (1) Describe the role of organizational communication in fostering the integration of the employees of the Regional Office of the Ministry of Religion of Maluku post horizontal conflicts in the city of Ambon, (2) describe the way what is used in fosters employees through communication Organization of post-conflict horizontally in town ambon (3) identify any obstacles that occur in growing integration and togetherness employees through Organizational Communication. The method used in the study is a qualitative approach desriptif. Data were obtained through interviews, observation and documentation. Respondent In determining the informant, the authors used a purposive sampling technique according to the job position and the position of working with informants who met the requirements were then analyzed and presented descriptively. The results showed that the role of Organizational Communication in terms of decision-making processes, message delivered, as well as environmental organizations and the relationship of the post-conflict employees felt pretty good. Tops in this case the Head Office has an important role, it is not inseparable from the efforts of the Head of the office when the conflict in the release of segregation among employees to maintain the unity among fellow employees. The limiting factor in fostering integration and togetherness of employees post-conflict, not too felt, this is because the experience during the conflict, as well as information related to the process of creating an exchange of information, as well as the role of the boss is quite important during the conflict.*

**Keywords :** *Organizational Communication, Integration, Togetherness, Conflict Horizontal*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan: (1) Mendeskripsikan peran komunikasi organisasi dalam menumbuhkan integrasi para karyawan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Maluku pasca konflik horizontal di kota ambon, (2) Mendeskripsikan Cara yang digunakan dalam menumbuhkan kebersamaan para karyawan melalui komunikasi Organisasi pasca konflik horizontal di kota ambon (3) mengidentifikasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam menumbuhkan integrasi dan kebersamaan para karyawan melalui Komunikasi Organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah dengan pendekatan desriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Penentuan responden Dalam menentukan informan, penulis menggunakan teknik purposive sampling menurut posisi jabatan dan kedudukan kerja dengan persyaratan informan yang terpenuhi yang kemudian dianalisis dan dipaparkan secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Komunikasi Organisasi dalam hal proses pengambilan keputusan, pesan yang

disampaikan, maupun lingkungan organisasi serta hubungan para Karyawan pasca konflik dirasakan cukup baik. Atasan dalam hal ini Kepala kantor mempunyai peran yang cukup penting, hal ini tidak terlepas dari upaya-upaya Kepala kantor saat konflik dalam melepaskan segregasi antar karyawan untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan antar sesama karyawan. Adapun faktor penghambat dalam menumbuhkan integrasi dan kebersamaan para karyawan pasca konflik, tidak terlalu dirasakan, hal ini dikarenakan pengalaman saat konflik, terkait proses menciptakan informasi maupun saling menukar informasi, serta peran atasan yang cukup penting saat konflik.

**Kata kunci :** Komunikasi Organisasi, integrasi, kebersamaan, konflik horizontal

## PENDAHULUAN

Berdasarkan sejarah dan latar belakang konflik horizontal yang terjadi pada tahun 1999 sampai 2003, masyarakat Maluku telah menaruh harapan agar konflik tersebut tidak terjadi lagi. Upaya rekonsiliasi sosial dengan penataan dan pembangunan kembali hubungan sosial dan nilai-nilai kemanusiaan yang telah hancur akibat konflik tersebut dengan menjadikan komunikasi antar pemerintah dan masyarakat sebagai pijakan dasar. Upaya pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pasca konflik dengan memperbaiki sarana dan prasarana baik itu kantor-kantor pemerintah, swasta, rumah sakit dan sarana umum lainnya. Jika melihat kebelakang secara jangka pendek upaya-upaya yang dilakukan pemerintah telah banyak menyentuh perbaikan kehidupan sosial ekonomi masyarakat pasca konflik. Bukan hanya berkaitan dengan pemulihan sosial ekonomi tetapi juga upaya pemerintah mengembalikan perkantoran yang saat itu terpisah dikarenakan konflik saat itu.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku yang merupakan bagian dari pemerintah saat itu, pun mengalami kondisi yang sama. Upaya yang dilakukan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat khususnya bidang agama tersegregasi dengan adanya pelayanan kantor yang terpisah. Distorsi penyampaian informasi antar karyawan menjadi terkendala disebabkan konflik horizontal yang terjadi. Konflik relasi antarpersonal sebagai karyawan yang beragama Islam maupun yang beragama

Kristen terjadi lantaran ada ketidaksepakatan antar personal terhadap kebutuhan atau keinginan personal yang seharusnya dapat dipenuhi oleh organisasi. Begitu juga konflik relasi antara unit/satuan kerja lain dalam organisasi terjadi ketika hubungan antar unit kerja dalam organisasi terganggu. Gangguan ini terjadi lantaran ada ketidaksepakatan dari satu unit kerja terhadap kebutuhan, kelompok kerja yang seharusnya dapat dipenuhi oleh organisasi.

Dilhat dari segi integrasi dan kebersamaan para karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Maluku tampaknya mempunyai perbedaan yang cukup signifikan dari saat maupun sesudah pasca konflik horizontal antara tahun 1999 sampai tahun 2003. Selama periode waktu konflik tersebut terlihat kebersamaan para karyawan ada tapi tidak maksimal, apalagi integrasi yang akan dicapai. Para karyawan yang beragama Islam dan Kristen terjalin komunikasi dengan baik dalam hubungan antarpersonal tetapi hanya pada beberapa karyawan saja. Hal ini juga terkendala dengan adanya dua pelayanan kantor yang berada di wilayah masing-masing baik itu yang beragama Islam maupun Kristen. Proses terjadinya integrasi menurut pengamatan awal peneliti sangatlah berubah dalam pengambilan keputusan yang mana proses pengambilan keputusan, hal ini ditandai dengan adanya penyatuan kembali unit kantor yang sebelumnya terpisah.

## BAHAN DAN METODE

Tipe penelitian yang akan digunakan adalah deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam analisa tentang Peran Komunikasi Organisasi dalam Menumbuhkan Integrasi dan Kebersamaan para Karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku pasca konflik horizontal di kota Ambon. Penelitian ini mengacu pada pada penggambaran detail kasus yang menjadi objek penelitian.

Menurut Bogdan & Taylor dalam Sukidin (2002), mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, atau tulisan dan perilaku orang – orang yang diamati. Redding dan Sanborn (dalam Muhammad : 2014:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

### *Lokasi dan Rancangan Penelitian*

Proses penelitian atau pengumpulan data dan informasi terhadap informan dilakukan yaitu par karyawan yang terdiri dari 9 informan dengan jabatan dan tugas masing-masing, dan karyawan yang beragama islam berjumlah 5 orang, Kristen berjumlah 3 orang dan katolik 1 orang. dengan penelitian yang akan dilakukan, dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

### *Sumber Data*

Jenis data yang dikumpulkan terbagi atas dua, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung diperoleh dari

responden (objek penelitian). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di Kanwil Kementerian Agama Prov. Maluku.. Hasil wawancara tersebut berupa berupa hasil rekaman yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti oleh pihak lain yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal, situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan, serta dokumen-dokumen pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku. ***Teknik Pengumpulan Data***

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara mendalam serta dokumentasi, Oleh karena itu, peneliti melakukan pengumpulan data antara lain bertemu langsung dengan informan, mencari informasi yang berkaitan dengan konflik horizontal di kota Ambon, penelusuran dokumentasi berupa foto, artikel maupun berita koran maupun internet.

## HASIL PENELITIAN

### ***Gambaran Peran Komunikasi Organisasi Para Karyawan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku Pasca konflik Horizontal***

Gambaran peran komunikasi organisasi pada Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku pasca konflik berdasarkan hasil rekaman wawancara dengan beberapa informan, terlihat jelas begitu penting atasan terkait

fungsi dan tugas yang meliputi beberapa peranan yaitu peranan tokoh, peranan pimpinan, dan peranan penghubung. Peranan tokoh disini digambarkan atasan terus memberikan arahan, himbaunan dan ajakan agar para karyawan tetap menjaga persatuan dan kesatuan antar sesama, menjadikan konflik sebagai pembelajaran bersama untuk saling menghargai dan saling menjaga, hal ini dilakukan kepala kantor setiap melakukan apel mingguan saat masuk kerja. Peranan pimpinan disini yaitu atasan bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan yang dilakukan bawahan, adapun upaya yang dilakukan oleh atasan yaitu pelaksanaan kebijakan terkait penganggaran antara lain berupa bantuan pembangunan rumah ibadah, bantuan pelaksanaan kegiatan keagamaan, serta bimbingan penyuluh keagamaan ditingkatkan, agar tetap langsung menyentuh kepentingan masyarakat baik itu dari komunitas Islam maupun Kristen. Kemudian Peranan penghubung, disini berkaitan dengan koordinasi antar lintas sektor, untuk tetap menjaga keharmonisan pasca konflik di ambon, antara lain terus mendukung kebijakan pemerintah daerah provinsi Maluku terkait pelaksanaan keagamaan, misalnya terlibat dalam mensukseskan event nasional antara lain MTQ dan Pesparawi.

***Gambaran Integrasi dan Kebersamaan para Karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku.***

Dari hasil wawancara mendalam yang dilakukan penulis menggambarkan bagaimana upaya-upaya unsur aspek organisasi dilibatkan dalam menumbuhkan integrasi dan kebersamaan antar karyawan, baik sebagai pimpinan dan bawahan melibatkan unsur kerja sama, akomodasi dan adanya asimilasi, mengembangkan pemahaman antar sesama karyawan mengenai konflik yang terjadi, serta mengurangi dan berupaya dalam berprasangka diantara karyawan secara keseluruhan. Upaya-upaya tersebut didukung oleh setiap unsur dalam hal ini

para karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku, sikap saling menjaga dan saling bekerja sama terwujud tidak saja saat konflik terjadi tetapi berlanjut sampai saat ini. Integrasi dan kebersamaan tersebut berhasil diwujudkan yang kemudian oleh masyarakat dan stakeholder lainnya memberikan gambaran kepada para karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku sebagai pusat percontohan bagi karyawan pada instansi yang lain baik itu terkait dengan pelayanan dalam hal interaksi dengan kedua komunitas maupun interaksi karyawan satu dengan yang lain.

**PEMBAHASAN**

Penelitian ini menunjukkan peranan atasan sangat penting dalam memberikan peranan baik berupa sikap dalam mengarahkan, pengambilan kebijakan, penentuan arahan serta pengambilan keputusan yang tepat agar integrasi dan kebersamaan yang terjalin tetap terjaga pasca konflik. Griffin (2006) menyadur tiga pendekatan komunikasi organisasi yaitu pendekatan system, pendekatan budaya dan pendekatan kritik. Pendekatan system mengarahkan bagaimana kehidupan organisasi terus menerus beradaptasi kepada suatu perubahan lingkungan dalam orde mempertahankan hidup. Kemudian pendekatan budaya, dihasilkan melalui interaksi dari anggota-anggotanya, aktifitas tindakan dan perilaku anggota sehari-hari yang tidak bersifat 'resmi' juga memberikan kontribusi bagi budaya tersebut. Pendekatan kritik, meliputi kepentingan organisasi mencakup aspek.

Beberapa teori pendukung teori Kelompok (Groupthink) digambarkan sebagai suatu situasi dalam proses pengambilan keputusan yang menunjukkan timbulnya kemerosotan efisiensi mental, pengujian realitas, dan penilaian moral yang disebabkan oleh tekanan-tekanan kelompok. Ada beberapa teori berkaitan dengan teori Groupthink

untuk mendukung penelitian ini antara lain teori penstrukturan adaptif, teori percakapan kelompok dan teori integratif. Kemudian ada teori budaya organisasi yang menekankan pada cara manusia membentuk realitas organisasi. Pendekatan ini menguji cara individu menggunakan cerita, ritual, dan simbol kegiatan lain untuk menghasilkan kembali pemahaman. Teori pendukung budaya organisasi ini antara lain teori pertukaran sosial, teori birokrasi dan role taking theory.

Dalam teori Groupthink mengarahkan tiap anggota dalam pengambilan keputusan yang terpadu, berkaitan dengan kondisi Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku, keputusan pimpinan saat konflik terjadi untuk tetap berkantor dengan kondisi kantor yang terpisah menggambarkan pimpinan yang tetap bertanggung jawab terhadap bawahannya meskipun sedang terjadi konflik. Teori Groupthink ini didukung oleh pemahaman bagaimana kelompok menciptakan aturan-aturan dan sumber daya organisasi, serta upaya-upaya pencapaian masukan dari anggota, variable dan keluaran dari kelompok, dan yang terakhir pengarahan koordinasi, control aktifitas organisasi dan mendorong perubahan dalam system. Bila dikaitkan dengan kondisi para karyawan kantor wilayah pasca konflik tergambar bahwa upaya-upaya yang dilakukan baik antara karyawan beragama Islam maupun Kristen untuk tidak terlibat konflik dengan saling memberikan informasi mengenai kondisi saat konflik, arahan koordinasi dari kepala kantor untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan antar sesama karyawan dalam setiap pembinaan mingguan masuk kantor, aktifitas koordinasi antar karyawan saat konflik terjadi terus dikontrol oleh kepala kantor dengan mengikuti perkembangan kondisi saat konflik misalnya terkait keamanan, keselamatan para karyawan, beberapa hal diatas turut berperan penting dalam menubuhkan integrasi dan kebersamaan para karyawan tetap terjaga sampai saat ini.

Pimpinan dalam hal ini kepala kantor mengarahkan para karyawan untuk meningkatkan profesionalitas, inofasi, tanggung jawab dan keteladanan. Arahan kepala kantor tersebut sejalan dengan pemahaman teori budaya organisasi tersebut. Untuk mendukung teori budaya organisasi tersebut adalah teori pertukaran sosial, yang dalam hal ini cost yang dikeluarkan berupa tenaga dan biaya. Yang terjadi adalah upaya para karyawan untuk tetap berkantor dengan mencari gedung dan beberapa kali pindah lokasi, tenaga dan biaya sangat dibutuhkan dalam hal ini. Outcome yang dihasilkan adalah kantor tetap berjalan meskipun terpisah baik yang beragama Islam maupun Kristen, dan yang terakhir terkait pertukaran sosial ini adalah rationally yaitu hubungan antar karyawan agak terganggu dengan terpisahnya kantor tetapi hubungan tetap berlanjut, dan hal ini tetap terjalin setelah kantor kembali disatukan baik yang beragama islam maupun Kristen pasca konflik. Teori pendukung lainnya yaitu teori birokrasi menggambarkan bagaimana otoritas dan aturan tetap dijalankan oleh para karyawan dengan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Teori pendukung teori yang terakhir yaitu role taking theory yaitu bagaimana seseorang sebelum bertindak, ia membayangkan dirinya pada posisi orang lain dan mencoba untuk memahami apa yang diharapkan oleh pihak-pihak dari subjek tertentu. Para karyawan memposisikan diri masing-masing dan mencoba memahami dan sebelum mengambil tindakan karyawan tersebut menempatkan posisi bilamana berada pada karyawan yang lain. Hal inilah yang tetap memberikan gambaran para karyawan Islam maupun Kristen tetap terjaga baik saat konflik maupun pasca konflik, memposisikan diri masing-masing untuk tidak terlibat dalam konflik.

Berdasarkan hasil temuan wawancara terkait hambatan-hambatan yang terjadi dalam menubuhkan integrasi dan kebersamaan para karyawan berkaitan dengan komunikasi organisasi

pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku pasca konflik, menunjukkan proses dalam menumbuhkan integrasi dan kebersamaan terletak pada terkendala dengan kondisi situasi lingkungan yang tidak kondusif dan komunikasi yang terjalin tidak terlalu lancar. Bila melihat proses integrasi dan kebersamaan pada pembahasan sebelumnya, kendala-kendala yang terjadi tersebut tidak terlalu berpengaruh tetapi minimal menghambat proses peran komunikasi organisasi. Kondisi situasi lingkungan berperan penting dalam hal ini, adanya segregasi antar karyawan baik yang beragama Islam maupun Kristen, dan kondisi lingkungan dimana kantor terpisah, baik kantor yang diwilayah Islam maupun Kristen.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Peran Komunikasi Organisasi dalam hal proses pengambilan keputusan, pesan yang disampaikan, maupun lingkungan organisasi serta hubungan para Karyawan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku pasca konflik dirasakan cukup baik. Atasan dalam hal ini Kepala kantor mempunyai peran yang cukup penting, hal ini tidak terlepas dari upaya-upaya Kepala kantor saat konflik dalam melepaskan segregasi antar karyawan terjadi untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan antar sesama karyawan. Dalam menumbuhkan integrasi dan kebersamaan karyawan peran komunikasi organisasi baik antar pimpinan, pimpinan terhadap bawahan, maupun antar sesama karyawan pasca konflik cukup baik. pelibatan antar karyawan misalnya pada event-event keagamaan turut menambah dan menumbuhkan integrasi dan kebersamaan semakin membaik. Faktor-faktor inntegrasi antara lain arah koordinasi antar karyawan dan melindungi hubungan individual antar karyawan pun dirasakan semakin membaik. Dalam hal factor kebersamaan yang terjalin antara lain komunikasi dan kerja sama yang makin

baik antar sesama karyawan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, maupun toleransi yang diberikan kepada para karyawan. Faktor penghambat dalam menumbuhkan integrasi dan kebersamaan para karyawan melalui komunikasi organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Maluku pasca konflik, oleh para karyawan sendiri tidak terlalu dirasakan, hal ini dikarenakan pengalaman saat konflik dimana hubungan antar sesama terganggu saat itu, baik dalam hal proses menciptakan informasi maupun saling menukar informasi, dan peran atasan yang cukup penting saat konflik, turut memberikan pelajaran yang berharga bagi para karyawan agar integrasi dan kebersamaan tersebut harus tetap dijaga dan ditingkatkan.

#### **DAFTAR PUSTAKA.**

- Beamer L. *et al.* (2010). *Intercultural Communication in The Global Workplace*. Amerika : McGraw – Hill Education.
- Buchanan, Cate.(2011). *Pengelolaan Konflik di Indonesia-Sebuah Analisis Konflik di Maluku, Papua dan Poso*. Geneva : Centre for Humanitarian Dialogue
- Cangara H. (2014). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Depok : PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Flew. (2005). *New Media : An Introduction, 2<sup>nd</sup> Edition*. New York : Oxford University Press.
- Goldhaber, M. Gerald.(1986).*Organizational Communication*. Wisconsin : Brown&Benchmark.
- Liliweri, Alo. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sukidin. B. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya : Insan Cendekia.

Supratiknya. A. (1995). *Komunikasi Antarpribadi Tinjauan Psikologis*. Yogyakarta : Kanisius.

West R. *et al.* (2008). *Pengantar Teori Komunikasi : Analisis dan Aplikasi*. Jakarta : Salemba Humanika.