

# Strukturasi dalam Organisasi Sosial (Studi pada Forum Kerukunan Umat Beragama)

**Rini Purwanti**

Sekretariat Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama,  
Jl. MH. Thamrin No. 6 Jakarta Pusat  
rini\_ps@yahoo.com

dan

**Firman Kurniawan Sujono**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia,  
Kampus Baru UI, Depok, Jawa Barat  
firmankurniawan@yahoo.com

Artikel diterima 23 September, diseleksi 20 Desember, dan disetujui 22 Desember 2016

## **Abstract**

*This study begins by questioning the performance of FKUB (forum for interreligious harmony) assigned as an agent of interreligious harmony in Indonesia. By using AST (Adaptive Structuration Theory), proposed by De Sanctis & Poole, the author looks at the social interaction between agent and structure in light of produced and reproduced structure. Through interviewing informants, this study found that the appropriation of structure is determined by the social interaction of the agents. Provided it is done faithfully according to the spirit of the structure, the decision outcome will be predictable. The resources will change and develop according to agent capacity. The resources that embedded in agent can become a safety valve for an organization. The implication will be for decision making, as the dynamics and complexity of interreligious harmony, every teamwork member should understand the process of structuration in the policy making whereby rules and resources are implemented so that members can participate actively, democratically and capably.*

**Keywords:** Structure, Rules, Resources, Appropriate, Spirit, Adaptive Structuration Theory (AST), FKUB.

## **Abstrak**

*Studi ini berangkat dari dipertanyakannya kinerja Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) sebagai pemelihara kerukunan umat beragama di Indonesia. Adaptive Structuration Theory (AST) yang digagas oleh De Sanctis & Poole digunakan peneliti untuk melihat interaksi sosial para agen dengan struktur yang ada untuk memperlihatkan struktur yang diproduksi dan direproduksi. Melalui wawancara dengan para informan, diketahui bahwa apropriasi struktur ditentukan oleh interaksi sosial para agen. Jika apropriasi struktur dilakukan secara faithful sesuai dengan spirit struktur maka decision outcomenya menjadi lebih predictable. Resources akan berubah dan berkembang sesuai dengan kapasitas agen. Resources yang melekat pada diri agen dapat menjadi jaring pengaman bagi organisasi. Impikasinya, dalam pengambilan keputusan, mengingat dinamika dan kompleksnya permasalahan kerukunan kehidupan beragama, setiap anggota kelompok kerja dalam proses pengambilan keputusan haruslah memahami proses strukturasi dimana rules dan resources diterapkan sehingga nantinya anggota dapat berperan aktif, lebih demokratik, dan berdaya.*

**Kata kunci:** Struktur, Rules, Resources, Apropriasi, Spirit, Adaptive Structuration Theory (AST), FKUB.

## Pendahuluan

Bhinneka Tunggal Ika seringkali diterjemahkan dengan kalimat “Berbeda-beda tetapi tetap satu”. Semboyan ini digunakan untuk menggambarkan persatuan dan kesatuan Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang terdiri atas beraneka ragam budaya, bahasa daerah, ras, suku bangsa, agama dan kepercayaan. Keragaman ini pada gilirannya menghasilkan beragam kelompok. Dapat diambil contoh dari beragamnya agama dan kepercayaan. Berdasarkan data BPS Tahun 2010, 87,8% dari 207.176.162 penduduk Indonesia adalah pemeluk agama Islam, 6,96% Kristen, 2,91% Katholik, 1,69% Hindu, 0,72% Budha, 0,05% Konghucu, 0,13% agama lainnya dan 0,38% tidak terjawab atau tidak ditanyakan.

Setelah tumbangya Orde Baru muncullah Orde Reformasi dengan dua ciri mendasar yaitu Pertama, ada ruang bagi kebebasan berekspresi yang jauh lebih besar dan luas dibandingkan dengan orde sebelumnya. Kedua, desentralisasi, yang mengurangi kekuasaan pemerintah pusat dan mengakui otoritas daerah dari permasalahan perbedaan latar belakang kelompok sosial. Pada dasarnya sebagian besar dari permasalahan perbedaan latar belakang kelompok sosial sesungguhnya berasal dari dua ciri utama ini. Ruang berekspresi yang jauh lebih luas memberikan jalan bagi kelompok-kelompok baru maupun mereka yang dulu direpresi oleh penguasa Orde Baru untuk tampil dengan lebih leluasa, sehingga semakin terlihat adanya penguatan identitas keagamaan maupun adat dan budaya. Dikombinasikan dengan melemahnya supremasi hukum, menguatnya aspirasi kelompok-kelompok ini terkadang tidak jarang memicu kekerasan yang sering tak tertangani dengan baik (Parimarta, 2012, hal. 8).

Di masa Orde Baru, ada dua lembaga kerukunan yang berdiri atas inisiasi pemerintah (saat itu Departemen Agama), yaitu Wadah Musyawarah Antar-Umat Beragama (WMAUB) dan Lembaga Pengkajian Kerukunan Umat Beragama (LPKUB). Fungsi utama WMAUB adalah menjadi forum konsultasi dan komunikasi antarpetinggi atau pemimpin agama. Bentuk kegiatan badan tersebut adalah pertemuan-pertemuan yang digagas baik oleh pemerintah maupun salah satu majelis agama, dengan kegiatan utama bermusyawarah membahas berbagai hal terkait tanggung jawab bersama dan kerjasama antarwarga negara yang menganut berbagai agama berbeda. Namun program-program yang dihasilkannya banyak mendapat kritikan dari berbagai kalangan sebagai program yang tidak membumi karena hanya melibatkan elite agamawan. Sedangkan LPKUB menjadi lembaga pertemuan kaum intelektual dari berbagai agama. Tujuannya adalah untuk memperkuat basis pertimbangan akademik, terutama ilmu-ilmu sosial, dalam pemecahan masalah-masalah antarumat beragama (Banawiratma, 2010, hal. 70).

Pada era Reformasi, kesadaran akan perbedaan dan masyarakat yang beragama semakin menguat. Dalam bidang kerukunan agama, pada zaman ini, Presiden Abdurrahman Wahid mencabut Inpres 14/1967 tentang agama, kepercayaan dan adat istiadat Cina dan mengakui keberadaan agama Konghucu di tengah masyarakat Indonesia. Selain itu Departemen Agama diposisikan kembali sebagai penjaga kerukunan umat beragama di Indonesia. Pendekatan *bottom-up* dengan kebijakan pengembangan wawasan multikultural menjadi paradigma baru Departemen Agama dalam mengelola kerukunan.

Sesuai dengan semangat otonomi daerah, pada masa kepemimpinan

Menteri Maftuh Basyuni tahun 2006 lahirilah Peraturan Bersama Menteri (PBM) Agama dan Dalam Negeri No. 8 dan 9, masing-masing tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Kepala Daerah dalam Pemeliharaan Kerukunan Umat Beragama, Pemberdayaan Forum Kerukunan Umat Beragama, dan Pendirian Rumah Ibadat. Prinsip yang dianut oleh PBM ini adalah bahwa pemeliharaan kerukunan umat beragama adalah upaya bersama umat beragama dan pemerintah di bidang pelayanan, pengaturan dan pemberdayaan umat beragama. PBM ini merupakan revisi dari SKB Menag dan Mendagri No. 01/BER/MDN-MAG/1969. Beberapa hal yang telah diperbarui adalah diperjelasnya pasal-pasal yang bersifat multitafsir dan terlalu umum dari SKB (dari 6 pasal menjadi 30). Di antara pasal-pasal terpenting adalah tentang keterlibatan Forum Kerukunan Umat Beragama dalam mengontrol kerukunan umat beragama setempat, serta pendirian rumah ibadat yang diatur secara rinci dan detail (Banawiratma, 2010, hal. 74).

Untuk mengurangi konflik keagamaan, salah satu cara yang dapat ditempuh pemerintah adalah dengan menggulirkan program-program kerukunan umat beragama. Sejak era Reformasi, program-program kerukunan tersebut ditangani dan dikelola oleh dua institusi. Institusi pertama yaitu Badan Litbang dan Diklat (Setingkat eselon 1) yang mengurus perencanaan kebijakan-kebijakan kerukunan umat beragama, termasuk di dalamnya penelitian-penelitian dan sosialisasi regulasi tentang kerukunan umat beragama. Kedua adalah Pusat Kerukunan Umat Beragama (PKUB) dibawah Sekretariat Jenderal atau setingkat eselon 2 yang melaksanakan program-program operasional kerukunan umat beragama. Sedangkan mitra utama Badan Litbang dan Diklat dan PKUB di daerah-daerah adalah Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB).

FKUB bukanlah lembaga birokrasi seperti Badan Litbang dan Diklat dan PKUB tetapi adalah suatu organisasi bentukan masyarakat yang terdiri dari wakil-wakil umat yang mempunyai kewenangan sendiri untuk memutuskan kebijakan dan program kerukunan umat beragama di daerahnya masing-masing ditambah beberapa perwakilan dari pemerintah (Gubernur/Bupati, Kemenag atau yang mewakilinya) sebagai dewan penasihat. Adapun wakil-wakil umat tersebut adalah Majelis Ulama Indonesia (MUI), Persekutuan Gereja-gereja di Indonesia (PGI), Konferensi Waligereja Indonesia (KWI), Parisada Hindu Dharma Indonesia (PHDI), Perwakilan Umat Buddha Indonesia (WALUBI), dan Majelis Tinggi Agama Khonghucu Indonesia (MATAKIN).

Dasar pembentukan FKUB adalah Peraturan Bersama Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri (PBM) No. 9/2006 dan nomor 8/2006 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dalam Pemeliharaan Kerukunan Umat Beragama, Pemberdayaan Forum Kerukunan Umat Beragama, dan Pendirian rumah ibadat. Keanggotaan FKUB terdiri atas pemuka agama setempat yang berjumlah 21 orang di tingkat provinsi dan 17 orang di tingkat kabupaten. Komposisi jumlah keanggotaan dihitung berdasarkan perbandingan jumlah pemeluk agama setempat dengan keterwakilan minimal satu orang dari setiap agama yang ada di provinsi atau kabupaten tersebut.

Dalam peraturan tersebut, FKUB Provinsi bertugas untuk melakukan dialog dengan pemuka agama dan tokoh masyarakat, menampung aspirasi ormas keagamaan dan aspirasi masyarakat, menyalurkan aspirasi ormas keagamaan dan masyarakat dalam bentuk rekomendasi sebagai bahan kebijakan gubernur, dan melakukan sosialisasi peraturan perundang-undangan dan

kebijakan di bidang keagamaan yang berkaitan dengan kerukunan umat beragama dan pemberdayaan masyarakat. Sedangkan FKUB kabupaten/kota mempunyai tugas yang sama dengan FKUB Provinsi namun ditambah tugas lainnya yaitu memberikan rekomendasi tertulis atas permohonan pendirian rumah ibadat.

### Tinjauan Teoretis

Teori strukturasi lahir dari perdebatan panjang dalam teori sosial tentang manakah yang lebih penting, agensi ataukah struktur (Littlejohn & Foss, 2009, hal 936). Apakah struktur yang mempengaruhi tindakan agen (agensi) atau tindakan agen lah yang mempengaruhi struktur? Pendekatan pertama adalah yang menekankan pada hubungan struktural di dalam masyarakat seperti fungsionalisme, Marxisme dan strukturalisme. Ketiga pandangan ini mempunyai kesamaan yaitu mengingkari pentingnya faktor individu sebagai subjek dan lebih berkonsentrasi pada kondisi-kondisi yang menentukan *social outcome*.

Teori yang berfokus pada kekuatan budaya, seperti *Fungsionalisme Parsonian*, atau kekuatan ekonomi, seperti *Marxisme Althusserian*, tidak menempatkan individu sebagai sosok aktif, berpengetahuan, *reflexive monitoring agent* dan mempunyai peranan dalam *social-outcome* (Giddens, 1979, hal 54). Contohnya organisasi mempunyai visi, misi dan tujuan dan sudah merupakan tugas para anggota untuk memenuhi *goal* tersebut. Anggota organisasi berperilaku seperti yang digariskan oleh kebijakan organisasi. Anggota organisasi diperlakukan seperti robot. Sedangkan pendekatan kedua menekankan pada peranan individu dan banyak memberi perhatian pada interpretasi subyektif masyarakat. Permasalahan yang ada pada filosofi *agent oriented* adalah memperlakukan institusi

hanya sebagai *background* dan tidak mempertimbangkan relasi power dan konflik dalam masyarakat dan seringkali berfokus "*attention almost exclusively upon the nature or reasons or intention in human activity*" (hal 50). Contohnya anggota organisasi dapat berlaku dan berpikir secara bebas tanpa adanya aturan dari organisasi yang menaunginya. Giddens mengatasi dualisme ini dengan mengembangkan suatu pemikiran: "*the notions of action and structure presuppose one another; (the) recognition of this dependence, which is a dialectical relation, necessitates a reworking both of a series of concepts linked to each of these terms, and of these terms themselves*" (hal 53).

Pada pernyataan di atas terlihat hubungan antara pelaku (yang dinyatakan dalam tindakan) dan struktur saling berhubungan dan adanya ketergantungan antara satu dan lainnya, inilah yang dinamakan dualitas. Dualitas terjadi dalam tindakan-tindakan rutinitas yang terjadi dalam ruang dan waktu. Rutinitas yang dimaksud di sini misalnya tindakan sosial agen FKUB dalam melaksanakan rapat kerja konsolidasi, seminar, lokakarya, pelatihan kerukunan umat beragama, sosialisasi kerukunan umat beragama, peninjauan pendirian rumah ibadat, dialog/tatap muka dengan pemuka agama di provinsi/kabupaten/kota dan pengembangan wawasan ke FKUB lainnya. Tindakan-tindakan yang dilakukan agen diasumsikan Giddens akan menentukan sistem dan struktur mana yang tetap digunakan atau digantikan.

Dalam penelitian ini, tindakan-tindakan yang dilakukan agen dalam perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan tindakan, agen akan menentukan sistem dan struktur kerja FKUB yang seperti apa yang diproduksi, tetap digunakan dan yang digantikan atau malah memproduksi dan mereproduksi sistem dan struktur baru yang dianggap



lebih relevan dengan situasi dan kondisi saat itu. Misalnya tertulis dalam PBM 9 dan 8 Tahun 2006 bahwa anggota organisasi merupakan perwakilan dari jumlah pemeluk umat beragama di satu daerah, namun di Poso karena telah mempunyai kesepakatan bersama, jumlah anggota perwakilan sama rata dari setiap agama.

### **Adaptive Structuration Theory (AST)**

Konsep-konsep strukturasi Giddens diadopsi oleh Poole karena ia mengamati anggota-anggota kelompok kerja secara sengaja (*intentionally*) menggunakan aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya untuk mencapai tujuan dari upaya pengambilan keputusan mereka (Poole, 2014). Seperti yang telah disebut diatas, Poole menamakan teorinya dengan *Adaptive Structuration Theory* (Em. Griffin, hal 238). Dinamakan *adaptive*, karena Poole bekerja sama dengan koleganya Gerry DeSanctis, menjadikan prinsip-prinsip sosiologi makro Giddens menjadi mikro (disesuaikan untuk kelompok kecil).

Strukturasi kelompok adalah hasil dari tindakan, jadi ketika anggota kelompok berinteraksi, mereka mempunyai dampak terhadap kelompok. Jika aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya kelompok berubah, dapat diartikan karena para anggota melakukan sesuatu untuk mengubahnya. Namun Poole (hal 239) menyatakan bahwa tindakan tidak selalu mengubah aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya. *“if the structure of the group stays the same, it is because members are acting in such a way that the same structure is created and maintained with every act”* (Jika struktur kelompok tetap sama, itu karena para anggota berlaku sedemikian rupa sama dengan ketika struktur tersebut diciptakan dan dijaga keberlangsungannya).

Poole mengatakan bahwa isu tentang moralitas, komunikasi dan power sangatlah fundamental dalam setiap interaksi. Poole menyatakan bahwa tiga elemen ini saling terkait penggunaannya dalam setiap aksi kelompok, *“it’s hard to use moral norms without considering their interpretation – a matter of meaning – and how they are ‘made to count’ – a matter of power”* (sangatlah sulit menggunakan norma moral tanpa mempertimbangkan interpretasinya – masalah makna – dan bagaimana mereka dapat diakui – masalah power).

Hal senada sebenarnya sudah disampaikan Giddens (littlejohn, 2002, hal 153) bahwa strukturasi selalu melibatkan 3 modalitas atau dimensi utama yaitu interpretasi atau pemahaman, moralitas atau etika, dan power dalam tindakan. Aturan-aturan yang kita pakai untuk membimbing tindakan kita, dengan kata lain, memberitahu kita sesuatu seharusnya dimengerti (*interpretation*), apa yang seharusnya dilakukan (*morality*), dan bagaimana mencapai sesuatu (*power*). Sebaliknya, tindakan kita meneguhkan kembali struktur tersebut dalam interpretasi, moralitas dan power.

Dalam kenyataannya, perilaku kita jarang sekali dipengaruhi satu struktur saja. Malah, perilaku kita dipengaruhi dan mempengaruhi beberapa elemen struktural pada saat yang sama. Dua hal dapat terjadi, *pertama* satu struktur dapat menjadi perantara bagi lainnya. Dengan kata lain, produksi satu struktur tercapai dengan memproduksi struktur lainnya. Contohnya kelompok mungkin memproduksi jaringan komunikasi, tapi hal itu dilakukan dengan memantapkan peran individu. Disini, struktur peran menjadi perantara bagi adanya struktur jaringan komunikasi. *Kedua*, melalui kontradiksi. Produksi struktur membutuhkan keberadaan struktur lain yang merusak/mengacaukan struktur pertama. Terjadi paradoks sosial.

Kontradiksi melahirkan konflik, dan melalui dialektika antara elemen-elemen yang berkontradiksi, sistem mengubah hasil.

Walaupun dalam perkembangannya, AST banyak digunakan pada penelitian-penelitian yang berkaitan dengan *information system*, namun De Sanctis dan Poole (1994, hal 143) menyatakan bahwa:

AST can also enhance our understanding of groups in general not just those using technology. The major concepts of AST, cover the entire input → process → output sequence that Mc Grath and Altman (1966) and Hackman and Moris (1975) advocate as an organizing paradigm for group research. AST provides a general approach to the study of how groups organize themselves, a process that plays a crucial role in group outcomes and organizational change.

### Konsep-konsep Penting dalam AST

Konsisten dengan teori strukturasi, AST berfokus pada struktur sosial, aturan dan sumber daya yang disediakan oleh teknologi dan institusi sebagai basis dari aktivitas manusia. Struktur sosial berfungsi sebagai *template* untuk merencanakan dan menyelesaikan tugas-tugas. Struktur dalam institusi dapat ditemukan dalam jenjang pelaporan, pengetahuan organisasi dan *standard operating procedure*.

Struktur sosial dalam AST dapat digambarkan dalam dua konsep yaitu *structural features* dan *spirit* dari rangkaian feature tersebut. *Structural features* yaitu tipe spesifik dari peraturan dan sumber daya atau kapabilitas yang ada pada sebuah sistem. Sedangkan *spirit* yaitu maksud penggunaannya sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang

mendasari *structural features* tersebut. Dalam studi ini dapat kita identifikasi bahwa *structural features* adalah pasal-pasal yang terdapat dalam PBM No. 9 dan 8 Tahun 2006 yang secara spesifik mengatur pembentukan dan cara kerja FKUB sedangkan *spirit* merupakan nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang dicita-citakan ketika merancang PBM tersebut.

Dalam AST, urgensi suatu tugas dan lingkungan organisasi dapat dikategorikan sebagai struktur. Misalnya adanya tekanan untuk bertindak dalam menyelesaikan masalah pembangunan tempat ibadat maka karakteristik konflik yang akan terjadi serta *cultural beliefs* dari lingkungan sekitar turut mempengaruhi keputusan apa yang akan diambil oleh FKUB. Penggunaan struktur ini akan disesuaikan dengan konteks. Jadi sumber utama struktur yang ada dalam AST adalah struktur sosial, urgensi tugas, dan lingkungan organisasi. Ketika tiga komponen tadi berinteraksi maka lahirlah struktur yang baru.

*The act of bringing the rules and resources from an advanced technology of other structural source into action is termed structuration* (De Sanctis & Poole, 1994, hal 128).

Strukturasi adalah suatu proses dimana struktur sosial diproduksi dan direproduksi dalam kehidupan sosial. Misalnya PBM mengatur para anggota FKUB untuk mengambil keputusan melalui musyawarah dan mufakat, serta tidak melakukan *voting* dan melaksanakannya dengan *spirit* demokrasi. Strukturasi terjadi ketika anggota-anggota tersebut memakai jalan musyawarah dan mufakat untuk mengambil suatu keputusan, atau melaksanakan aturan tersebut dengan *spirit* demokrasi. Ketika sosial struktur tersebut diwujudkan dalam bentuk aksi, maka muncullah struktur baru. Interaksi antarpribadi mungkin saja merefleksikan aturan-aturan dan sumber daya-sumber

daya yang dimodifikasi dari struktur yang sudah ada. Misalnya, ketika anggota-anggota berpegang pada PBM dalam mengatur tindakan mereka, berarti mereka menerapkan aturan-aturan tersebut dalam tindakan mereka sekaligus sebenarnya mereka sadar bahwa aturan itu ada, mencari cara untuk menerapkan aturan, dan mungkin menambahkan sedikit kreatifitas saat menerapkannya.

Kelompok pengambil keputusan memproduksi keputusan. Apa yang diputuskan dan bagaimana proses pengambilan keputusan itu menghasilkan *endproduct* adalah sekaligus memproduksi dan mereproduksi. Ketika kita memakai cara yang berbeda dalam suatu proses maka kita membuat perubahan. Tetapi saat kita tetap memakai struktur yang sama dalam proses tersebut kita menghasilkan stabilitas (atau Giddens menyebutnya rutinitas). Bagaimana dampak proses strukturasi terhadap aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya suatu kelompok? Dualitas struktur Giddens adalah kunci jawaban untuk menemukan dampaknya dan itu juga diyakini oleh Poole. Mengulang penjelasan sebelumnya, Dualitas struktur mengacu pada suatu ide bahwa aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya merupakan medium sekaligus *outcome* dari interaksi. Jika dikaitkan dengan pembuatan keputusan kelompok, keputusan tak hanya dipengaruhi oleh struktur kelompok namun pada saat yang sama juga mempunyai dampak pada aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya yang sama. Ini menjadi krusial bagi AST karena hal ini dapat menjelaskan mengapa kelompok kadang stabil dan dapat diprediksi sedangkan di waktu yang lain bisa sering berubah dan sangat tidak bisa diprediksi. Menurut Poole, hal tersebut bergantung pada bagaimana para anggota kelompok meng-*appropriate* aturan-aturan dan sumber daya-sumber daya

*Both stability and change are products of the same process. Structures are stable if actors appropriate them in a consistent way, reproducing them in similar form over time. Structures may also change, either incrementally or radically through structuration.* (Em Griffin, hal 242)

*Appropriation* struktur yang ada bervariasi dalam proses interaksi para anggotanya. Suatu kelompok mungkin saja meng-*appropriate* struktur *faithfully* atau *unfaithfully*. *Faithful appropriations are consistent with the spirit and structural feature design, whereas unfaithful appropriations are not* (De Sanctis & Poole, 1994, hal 130). *Unfaithful appropriations* bukan berarti buruk atau tidak tepat, hanya tidak sejalan dengan *spirit*.

*Appropriation processes may be subtle and difficult to observe, but they are evidenced in the interaction that makes up group decision processes; appropriations are, in essence, the "deep structure" of group decision making. How group members appropriate structures from technology or other sources will influence the decision processes that unfold.* (hal 130)

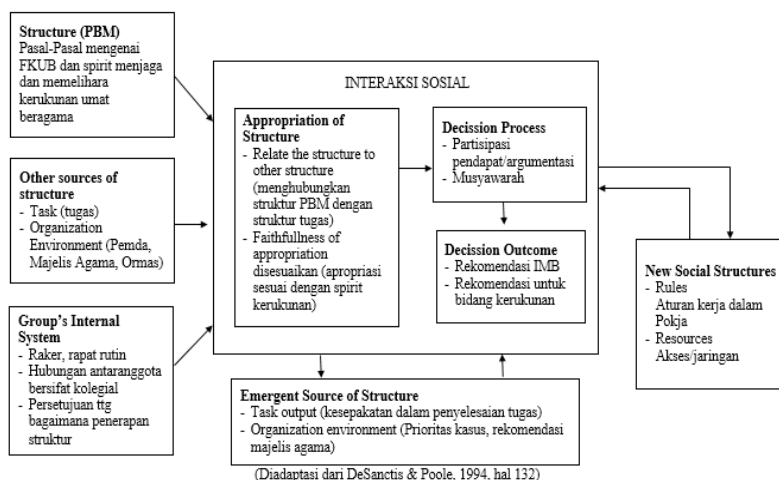
Ada beberapa faktor yang mempengaruhi suatu kelompok untuk meng-*appropriate* struktur yang ada, yaitu (hal 130):

- Cara/gaya anggota-anggota suatu kelompok dalam berinteraksi. Misalnya jika suatu kelompok dipimpin oleh pemimpin yang demokratis maka *appropriation* struktur akan berbeda dengan pemimpin yang otokratis.
- Tingkat pengetahuan dan pengalaman anggota terhadap struktur yang ada. Dengan pemahaman yang memadai terhadap struktur maka fungsi dan peran para anggota menjadi lebih maksimal.

- Tingkat kepercayaan pada diri anggota bahwa anggota lain mengetahui dan menerima penggunaan struktur tersebut.
- Suatu tingkatan dimana para anggota setuju struktur mana yang sebaiknya di-*appropriate*.

Oleh karena itu, *structure appropriations* bervariasi tergantung dari sistem internal kelompok itu sendiri. Gabungan struktur sosial, proses *appropriation* yang ideal, dan proses pengambilan keputusan yang sesuai dengan tugas kelompok menghasilkan *outcome* yang diinginkan. Terdapat dialektika kontrol antara kelompok

dengan struktur sosial, struktur membentuk kelompok (P1) tetapi kelompok juga membentuk interaksinya sendiri (P6), tiga komponen struktur sosial (struktur, urgensi tugas, dan lingkungan organisasi) berinteraksi lalu menghasilkan struktur baru (P3), perubahan organisasi berlangsung secara perlahan selagi struktur sosial tersebut di-*appropriate* dan membawa perubahan pada proses pengambilan keputusan. Kadang, struktur sosial yang baru menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang lebih besar (P4). Perubahan tersebut terlihat dalam proses pengambilan keputusan. Seperti terlihat dari diagram di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir AST

**Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena mengasumsikan peristiwa yang terjadi di dalam organisasi tidak semata ditentukan oleh organisasi ataupun dibentuk secara subjektif oleh anggota organisasi, tetapi dibentuk melalui interaksi berlandaskan praktek-praktek komunikasi antara anggota organisasi dan struktur. Pemahaman mengenai interaksi di dalam organisasi ini akan menggambarkan proses unik yang mencirikan karakteristik sebuah organisasi. Paradigma yang

digunakan adalah konstruktivisme untuk melihat bagaimana orang berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan yang lain.

Dengan strategi studi kasus, peneliti berupaya mengkaji secara mendalam dan terperinci mengenai interaksi antara individu dengan struktur dalam organisasi kemasyarakatan, melalui sebuah kasus dalam waktu tertentu.

Penelitian ini berada di level organisasi, karena penelitian ini mencoba mendeskripsikan gambaran mengenai



sebuah organisasi pada level makro, dengan menguraikan tindakan atau praktek-praktek komunikasi yang dilakukan oleh para agen di level mikro ketika berinteraksi dengan struktur yang tengah berlangsung. Dengan kata lain, penelitian ini mencoba mendeskripsikan strukturasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Unit analisis pada penelitian ini adalah interaksi antara agen dengan agen lain, maupun antara agen dengan struktur. Interaksi ini dapat digambarkan melalui praktek-praktek komunikasi yang mendasari tindakan para agen.

Sebelum secara spesifik menentukan informan, peneliti melakukan pemilihan *locus* penelitian yaitu FKUB didasarkan atas hasil penelitian yang dikeluarkan oleh Setara Institute pada akhir tahun 2015 dimana Kota Bogor menduduki peringkat pertama sebagai kota intoleran. Kota kedua yang menurut studi indeks Setara Institute kurang toleran dalam daftar itu adalah Bekasi, diikuti Banda Aceh, Tangerang, Depok, Bandung, Serang, Mataram, Sukabumi, Banjar dan Tasikmalaya.

FKUB Kota Bogor dan Kota Depok bisa dikatakan sebagai miniatur masyarakat Indonesia yang Bhinneka Tunggal Ika dengan karakteristik suku asal yang berbeda-beda (penduduk asli dan pendatang) dan agama yang berbeda pula yang bahkan ketiadaan satu utusan majelis agama saja dapat menjadikannya tidak pantas menamakan dirinya sebagai forum untuk kerukunan beragama.

Untuk melihat dinamika sosial tersebut, idealnya peneliti dapat merekam proses interaksi sosial yang terjadi di antara anggota dalam suatu rapat atau pertemuan pengambilan keputusan. Namun karena keterbatasan akses peneliti, maka pengambilan data dilakukan dalam setting wawancara. Informan yang akan diwawancarai adalah yang aktif berinteraksi dengan struktur dan merupakan salah satu agen

yang terlibat aktif dalam produksi dan reproduksi sistem dan struktur yang tengah berlangsung, yaitu anggota FKUB atau perwakilan pemuka agama di FKUB tersebut. Namun, karena tulisan ini akan melihat strukturasi yang terjadi di dua FKUB, maka peneliti akan mewawancarai masing-masing tiga informan dari FKUB Kota Bogor dan FKUB Kota Depok.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Interaksi Agen

FKUB Kota Bogor, walaupun dalam kurun waktu 10 tahun berkiprah tidak mempunyai *resource* berupa sekretariat dan dana namun para agennya berkembang memiliki *resource* masing-masing dalam profesi mereka sebagai PNS. *Resources* inilah yang membuat FKUB Kota Bogor masih dapat bergerak melaksanakan tugasnya menjaga dan memelihara kerukunan umat beragama di kota Bogor.

Di dalam interaksinya dengan struktur pemerintah daerah, agen 1 mengatakan periode kepengurusan saat ini sudah habis namun belum ada sk terbaru dari walikota dan agen 3 menyatakan bahwa FKUB sudah jarang aktivitasnya. Pihak pemerintah daerah dalam hal ini walikota sebagai *organization environment* menjadi *other source of structure* bagi FKUB dimana outputnya adalah belum turunnya sk penetapan kepengurusan baru yang mengakibatkan mekanisme internal tidak berjalan sebagaimana mestinya maka muncullah pernyataan dari dua agen ini bahwa akhir-akhir ini FKUB hanya ketua dan sekretaris yang merupakan struktur baru di FKUB.

Adanya refleksi dari para agen bahwa pemahaman kebangsaan dan pemahaman hukum yang memadai sangat diperlukan sebagai kriteria ideal anggota FKUB mencerminkan interaksi sosial

selama ini masih diwarnai ego kelompok (agama) dan perbedaan pemahaman PBM (struktur) di antara anggota. Sebenarnya mungkin saja perbedaan ini bisa saja semakin diminimalisir dengan banyaknya interaksi sosial di antara anggota. Refleksi ini juga yang membawa agen 1 untuk mengusulkan pelatihan wawasan kebangsaan bagi para pengurus FKUB kepada ketua FKUB Kota Bogor “*Iyah tapi menyentuh kepada ranah itu belum oke lah mereka paham yah karena selama ini kan mereka dapat 4 pilar itu ya, undang-undang sampe tebal gitu bukunya, udah ini bawa aja gitu dibilang dapet tas ya saya melihat ya baguslah Cuma ya karena ini dah mau selesai ya 2015 itu makanya saya bilang ke pak ketua umum ini pak haji Zaenal Sukri, pak haji tolong sebelum ini okelah tiga bulan pelatihan sehingga paham itu soalnya*”. Namun karena terbentur *resources* dana, rencana ini belum terwujud.

Diketahui dari wawancara bahwa interaksi sosial antara agen dengan agen lain sebagai kelompok sangatlah minim baik itu dalam bentuk pertemuan maupun pokja. Sehingga salah satu agen terlontar pernyataan “*akhirnya isi dari FKUB adalah ketua dan sekretarisnya saja*”. Dari sini lahirlah struktur baru.

Lainnya halnya dengan Bogor, di FKUB Kota Depok selain *tangible resource* yang memadai, masing-masing agen mempunyai *resource* sendiri yaitu waktu luang, *knowledge*, *relationship* dan akses/jaringan.

Refleksi para agen yang ingin menaikkan status PBM menjadi UU dikarenakan ketika melaksanakan tugas terbentur struktur PBM yang tidak mempunyai kekuatan sanksi sehingga kasus selalu menggantung. Hal ini terjadi pada kasus pendirian sekolah BPK Penabur dan penertiban tempat ibadat di DTC Depok. Hal ini menjadi struktur yang diakibatkan oleh *task output* hasil persinggungan antara struktur PBM dengan tugas FKUB.

Interaksi sosial yang intens antara agen dengan agen yang lain sebagai kelompok dalam pertemuan-pertemuan rutin mengakibatkan penyelesaian tugas berdasarkan kesepakatan-kesepakatan yang nantinya diwujudkan dalam bentuk pokja.

Dari pemaparan di atas, menjadi benar pernyataan berikut:

*“A given structure may be appropriated quite differently depending on the group’s internal system which is the nature of members and their relationships inside the group”* (Homans 1950 in Sanctis & Poole 1994, hal 130)

## 2. Proses Penetapan Jumlah Perwakilan

Dalam Pasal 10 ayat (3) PBM disebutkan “Komposisi keanggotaan FKUB provinsi dan kabupaten/kota sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan berdasarkan perbandingan jumlah pemeluk agama setempat dengan keterwakilan minimal 1 (satu) orang dari setiap agama yang ada di provinsi dan kabupaten/kota.” Di suatu kabupaten/kota misalnya telah ditetapkan jumlah anggota FKUB sebanyak 17 (tujuh belas) orang. Diasumsikan bahwa di kabupaten/kota tersebut terdapat 6 (enam) agama yang dipeluk masyarakat, yaitu: Islam, Kristen, Katholik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu. Langkah pertama diambil 6 (enam) orang sebagai perwakilan setiap agama untuk menjadi anggota FKUB. Setelah itu dihitung, 100% dari jumlah umat beragama kabupaten/kota dibagi 17 (tujuh belas) orang anggota FKUB kabupaten/kota, berarti seorang anggota FKUB kabupaten/kota memerlukan proporsi penduduk umatnya 5,88% dari keseluruhan jumlah umat beragama kabupaten/kota. Jika proporsi suatu umat beragama adalah 5,88% atau kurang, maka seorang wakil yang telah ditetapkan di atas berarti hanya satu itulah wakilnya.

Demikian seterusnya setiap kelipatan 5,88% bertambah wakilnya seorang lagi. Jika kelipatan tersebut tidak persis 5,88% maka dimusyawarahkan bersama." (2012, hal 80-81).

Perwakilan majelis agama yang duduk di FKUB Kota Bogor menerjemahkan pasal ini dengan cara menghitung jumlah penduduk Kota Bogor lalu dibagi 17 sehingga keluar jumlah 60.000-70.000. Karena jumlah penduduk dari agama non Islam tidak sampai jumlah tersebut dan adanya klausa lain dalam PBM minimal setiap agama terwakili 1 orang maka kemudian ditempatkan masing-masing satu perwakilan untuk Khonghucu, Katholik, Protestan, Hindu, Buddha, dan sisanya Islam. Sebenarnya pada saat tersebut, utusan Kristen menginginkan 2 orang namun kandas karena tidak siap dengan data real umat sedangkan anggota yang lain telah siap dengan data BPS.

Di FKUB Kota Depok, para perwakilan majelis agama di muskot tidak satu kata saat perhitungan ini. Agen 5 dan 6 berpendapat cara menghitungnya yaitu seharusnya dari 17 orang itu dikurangi 6 (6 perwakilan agama) berarti tinggal 11, dari 11 ini diatur menurut proporsi agama penduduk. Perbedaan pendapat ini mengakibatkan rasa ketidakpuasan di utusan majelis agama Kristen dan Hindu sehingga keduanya mengancam *walk out*. Ancaman ini direspon oleh utusan lainnya dengan memberikan satu kursi tambahan untuk Kristen.

Pemahaman anggota terhadap struktur PBM menentukan bagaimana struktur PBM ini diappropriasi melalui *decision process*. Dapat dilihat bahwa di FKUB kota Bogor, mayoritas anggota mempunyai pemahaman yang sama sehingga pada saat pengambilan keputusan hampir tidak ada konflik. Pemakaian data BPS menjadi *resources* lah yang saat itu menjadi sumber ketidakpuasan bagi utusan Kristen,

sehingga timbullah kesadaran diskursif untuk menghimpun data *real* umat. Namun mungkin saja telah adanya kesadaran di diri agen 1 bahwa posisinya sebagai minoritas tidak memungkinkannya untuk bersikap *all out* sehingga dalam rangka memberdayakan dirinya sebagai utusan majelis agama lalu Ia pun berusaha untuk menghimpun data yang lebih akurat. Hal ini dilakukannya sebagai jalan tengah untuk menghindari konfrontasi. Mayoritas sebagai struktur sangat kentara dalam kasus ini.

Di Kota Depok, ada beberapa utusan majelis agama yang tidak sepakat dengan cara penghitungan dikarenakan perbedaan cara memahami pasal tersebut. Pemakaian sistem *voting* pada *decision process* kala itu jelas tidak sejalan dengan spirit PBM (kerukunan antarumat beragama) yang berarti para anggota kelompok secara *unfaithful* menerapkan struktur PBM. Walaupun begitu *decision outcome* telah menjadi kesepakatan yang pada akhirnya menjadi struktur yang dipakai pada periode kedua kepengurusan.

Dalam proses penetapan jumlah perwakilan di FKUB Kota Depok terjadi hal menarik. Agen 5 dan 6 berupaya keras untuk mendapatkan masing-masing dua kursi, namun hanya agen 5 lah yang berhasil memperjuangkannya. Agen yang memutuskan untuk *taking action*, membebaskan dirinya dari dominasi mayoritas inilah yang ingin diangkat oleh Poole. Ketika agen mengetahui bagaimana menerapkan *rules* dan *resources* yang ada maka Ia akan dapat berperan lebih aktif dan asertif.

### 3. Proses Penetapan Pergantian Antar Waktu

FKUB terdiri dari anggota-anggota yang dalam perjalanannya mungkin mempunyai kendala untuk berkiprah di organisasi tersebut sehingga tidak dapat

sepenuhnya beraktifitas atau malah harus mengundurkan diri. Bagaimana organisasi seperti FKUB mengantisipasi hal tersebut sepenuhnya tergantung dari kesepakatan para anggota karena tidak diatur dalam PBM.

Menurut pengakuan agen 1, ada kekosongan perwakilan Katholik di FKUB Kota Bogor. Hal tersebut telah berlangsung selama kurang lebih 3 tahun dan sudah dilaporkan ke Pemda namun sampai saat wawancara berlangsung belum ada respon.

Tak hanya di Bogor, FKUB Kota Depok pernah mengalami hal yang sama. Dari beberapa wawancara, peneliti menemukan ada beberapa kali anggota yang mengundurkan diri selama kurun waktu 2 periode ini. Namun berbeda dengan Bogor, di FKUB Kota Depok mempunyai mekanisme pergantian antar waktu (PAW).

Walaupun para agen di FKUB Kota Bogor mempunyai kesadaran diskursif mengenai kekosongan fungsi utusan Katholik namun kesadaran ini menjadi terasionalisasi ketika berhadapan dengan struktur pemda. Para agen tidak berefleksi dengan alasan struktur PBM tidak mengaturnya. Terlihat juga bahwa organisasi tidak mempunyai kesepakatan dalam menunaikan tugasnya sebagai perwakilan umat agama dalam hal ini umat Katholik. Jika ditarik keatas, maka apropriasi stuktur menjadi *unfaithful* karena tidak sejalan dengan spirit.

Para agen di FKUB Kota Depok, ketika berinteraksi dengan struktur PBM, tugas dan *organization environment* (pemda), mengadakan refleksi dan membuahakan kesepakatan sebagai *emergentsourceofstructure* menjadi struktur yang baru yaitu adanya PAW. Berefleksi terhadap struktur pemda yang rumit di birokrasi, para anggota melalui suatu pertemuan menghubungkan struktur PBM dengan struktur tugas sehingga

lahirlah kesepakatan PAW. Struktur ini terus direproduksi bekerjasama dengan *organization environment*-nya, yaitu majelis agama yang bersangkutan. Disini, apropriasi struktur menjadi *faithful* sesuai dengan spirit.

#### 4. Proses Pemberian Rekomendasi Pendirian Rumah Ibadat

FKUB kabupaten/kota sesuai dengan PBM pasal 8 ayat (1) mempunyai beberapa tugas yang salah satunya adalah memberikan rekomendasi tertulis atas permohonan pendirian rumah ibadat. Pendirian rumah ibadat ini terkait dengan komposisi 90-60 yang terdapat di PBM pasal 14 ayat (2). Angka 90 menunjukkan jumlah pengguna rumah ibadat dan 60 mewakili masyarakat sekitar.

FKUB Kota Bogor mempunyai tim atau sejenis pokja yang mengurus pemberian rekomendasi pendirian rumah ibadat dari tahap verifikasi data (KTP dan tanda tangan), pengolahan data, sampai keluarnya keputusan memberikan atau tidak memberikan rekomendasi atas pendirian rumah ibadat tersebut. FKUB Kota Depok juga mempunyai prosedur kerja yang harus selalu dipatuhi ketika akan memberikan rekomendasi atas pendirian rumah ibadat.

Rekomendasi tertulis yang dikeluarkan merupakan tiket penting bagi komunitas agama untuk mendirikan rumah ibadat. Tanpanya, pemerintah kota tidak akan mengeluarkan IMB untuk rumah ibadat tersebut. Karena pentingnya, ada saja panitia pendirian rumah ibadat yang "nakal" dengan langsung mengurus ke pemda, Kankemenag ataupun meminta "bantuan" anggota DPRD untuk mendapatkan rekomendasi.

Hal menarik dari pembentukan pokja ini adalah komposisi anggota yang harus mewakili semua majelis agama demi objektivitas rekomendasi.



Pembentukan pokja yang berisikan semua majelis agama ini tidaklah diatur secara rinci dalam PBM namun interaksi anggota ketika berhadapan dengan struktur PBM melahirkan kesepakatan sehingga melahirkan struktur baru yaitu dalam bentuk pokja ini. Sehingga ketika melaksanakan tugas pemberian rekomendasi pendirian rumah ibadat, struktur ini terus direproduksi. Apropriasi struktur dilakukan secara *faithful* sesuai dengan spirit kerukunan.

Jika di Bogor, sejak awal *decision process* sampai akhirnya keluar rekomendasi dilakukan di antara anggota pokja saja, maka lain halnya dengan yang terjadi di kota Depok. Menurut pengakuan agen 6, pada periode 2007-2012 pengambilan keputusan masih memakai suara terbanyak (*voting*). Namun sejak ada beberapa pergantian anggota oleh majelis agamanya, terjadi perubahan 17 anggota tidak perlu hadir, tetapi harus dihadiri 6 majelis agama minimal 4, dari 6 yang harus hadir 4 dan baru bisa pleno. Jika tidak mencapai 4, maka ditunda hingga minggu depan. Disini perubahan agen mengakibatkan perubahan apropriasi struktur sehingga struktur baru diproduksi.

Pasal pendirian rumah ibadat sendiri masih menyisakan perbedaan pemahaman di antara anggota FKUB mengenai komposisi 90-60 dan lingkup wilayah umat itu berada. Namun di kedua FKUB ini para anggota di pokja mengambil keputusan dengan mempertimbangkan kebutuhan *real* sesuai dengan bunyi Pasal 13 ayat (1) yaitu pendirian rumah ibadat didasarkan pada keperluan nyata dan sungguh-sungguh berdasarkan komposisi jumlah penduduk bagi pelayanan umat beragama yang bersangkutan. Disini agen kembali ke struktur PBM ketika terjadi perbedaan pemahaman.

## 5. Proses Penyelesaian Kasus

Masalah kerukunan yang paling sering terjadi di Bogor adalah kasus pendirian rumah ibadat. Menjadi bermasalah dikarenakan saat mendirikan belum mempunyai IMB, lalu timbul keresahan warga sekitar yang akhirnya melapor ke FKUB. Karena alasan pemeliharaan kerukunan, FKUB pun bergerak.

Sejatinya, penanganan masalah kerukunan bukanlah tugas FKUB namun merupakan tugas kepala daerah dalam pemeliharaan kerukunan umat beragama. Jadi jika masalah tersebut berada di wilayah kota Bogor, maka sebenarnya yang bertanggung jawab menanganinya adalah walikota Bogor. Tugas ini merupakan *organization environment output (emergent source of structure)* ketika agen berinteraksi dengan struktur pemda.

Dikarenakan produksi struktur baru di FKUB Kota Bogor adalah *unstructure* maka dengan *resourcenya* agen menyelesaikan sendiri kasus yang berkaitan dengan agamanya. Misalnya karena kebetulan yang bermasalah adalah gereja Kristen, maka beliau langsung menemui pendeta untuk berembuk mencari solusi yang terbaik. Disini agen bersikap *assertif*, mau mengambil peran agar masalah terselesaikan.

Lain halnya dengan Depok dimana kasusnya tidak hanya seputar pendirian rumah ibadat, kasus apapun yang terkait dengan kerukunan umat beragama bahkan kasus Asmirandah-Revano pun akhirnya menjadi ranah tugas FKUB Kota Depok. Untuk menangani masalah kerukunan, FKUB Kota Depok mempunyai mekanisme internal dengan membentuk pokja. Jika yang sedang bermasalah berkaitan dengan agama Kristen maka ketua pokjanya beragama Kristen, dan keanggotaan tim terdiri dari 3 agama (minimal) dimana anggotanya berjumlah 5 orang. Pokja ini melakukan

investigasi dan mengumpulkan data. Setelah itu dilaporkan ke rapat pleno. Dalam pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dan keputusan baru dapat dinyatakan sah jika perwakilan 4 majelis agama hadir.

Dikarenakan produksi struktur baru di FKUB Kota Depok adalah aturan kerja pokja maka semua kasus kerukunan antarumat beragama akan ditangani melalui pokja dan *decission outcome* akan lebih *predictable* dikarenakan apropriasi struktur pokja sesuai dengan spirit kerukunan.

Kasus-kasus seputar masalah kerukunan antarkomunitas internal akan berbeda perlakuannya dengan kasus diatas. Untuk kasus-kasus internal agama itu sendiri maka anggota FKUB Kota Depok telah membuat kesepakatan untuk menyerahkan pada mekanisme internal majelis agama yang bersangkutan. Namun tidak menutup kemungkinan untuk memfasilitasi jika dikehendaki oleh majelis agama tersebut.

## Kesimpulan

Terdapat tiga struktur dan produksi satu struktur baru dalam FKUB. Pada FKUB yang interaksi sosialnya kurang, ketiga struktur itu adalah PBM, *other sources of structure* (tugas dan pemerintah daerah), dan *emergent source of structure* (output tugas dan pemerintah daerah). Sedangkan struktur sosial baru berupa *rules* (aturan dalam pokja rekomendasi pendirian rumah ibadah dan unstructure) dan *resources* (akses/jaringan). Pada FKUB yang interaksi sosialnya intens, ketiga struktur itu adalah PBM, *other sources of structure* (tugas, pemerintah daerah dan majelis agama), dan *emergent source of structure* (output tugas berupa kesepakatan dalam penyelesaian tugas dan output pemerintah daerah). Sedangkan struktur sosial baru berupa *rules* (aturan kerja dalam pokja) dan *resources* (akses/jaringan).

Interaksi sosial dipengaruhi *group's internal system* yang didalamnya ada pertemuan-pertemuan, hubungan antaranggota dan persetujuan bagaimana struktur diappropriasi. Di FKUB yang interaksi sosialnya kurang, hubungan antaranggota bersifat kolegal namun pertemuan jarang dilakukan (kevakuman) hingga agen merasakan FKUB adalah ketua dan sekretaris. Appropriasi struktur dihubungkan dengan struktur tugas dan pemda dengan spirit kerukunan. Pengambilan keputusan untuk tugas pemberian rekomendasi dilaksanakan sesuai mekanisme pokja. Di FKUB yang interaksi sosialnya intens, hubungan anggota bersifat kolegal, banyaknya pertemuan rutin, rapat pleno, rapat kerja, dan *gathering* (informal) membuat setiap pengurus mempunyai peran penting dalam pemeliharaan kerukunan. Appropriasi struktur dihubungkan dengan struktur tugas dan pemda dengan spirit kerukunan. Pengambilan keputusan untuk seluruh tugas dilaksanakan sesuai mekanisme pokja.

*New social structures* yang terbentuk. FKUB yang interaksi sosialnya kurang: *Rules* dalam bentuk aturan kerja pokja pendirian rumah ibadah selain itu bersifat unstructure. *Resources* melekat pada diri setiap anggota berupa *knowledge, relationship*, dan akses/jaringan. FKUB yang interaksi sosialnya intens: *Rules* dalam bentuk aturan kerja pokja berlaku untuk setiap kasus. *Resources* melekat pada diri setiap anggota berupa *knowledge, relationship*, dan akses/jaringan.

Appropriasi struktur ditentukan oleh interaksi sosial di antara anggotanya. Jika apropriasi struktur dilakukan secara *faithful* sesuai dengan *spirit* struktur maka *decission outcome*nya menjadi lebih *predictable* begitu juga sebaliknya. *Resources* akan berubah atau berkembang sesuai dengan kapasitas anggotanya.

### Daftar Pustaka

- Bagir, Zainal A. 2014. *Mengelola Keragaman dan Kebebasan Agama*. CRCS.
- Barbara S. Spies, OFS. 2013. *St. Francis and the Sultan: Adaptive Structuration Theory*, in Daniel S. Brown, Jr. (Ed) *A Communication Perspective on Interfaith Dialogue Living within the Abrahamic Traditions*. Lexington Books. Hal 91-102.
- Daymon & Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2nd Edition-Routledge.
- Em Griffin. 2008. *A first look at communication theory*. McGraw Hill.
- Geraldine De Sanctis & Marshall Scott Poole. 1994. *Capturing The Complexity of Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory*. *Organization Science/ Vol. 5, No. 2, May 1994*. Hal 121-147.
- Giddens, A. 1979. *Central Poblems in Social Theory: Actions, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press
- Herry-Priyono, B. 2002. *Anthony Giddens: Suatu Pengantar*. Jakarta. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Husni Mubarak. 2014. *Memperkuat FKUB*. *Jurnal Dialog Vol. 37, No.2*.
- Littlejohn, Stephen W. 2002. *Theories of Human Communication 7<sup>th</sup> edition*. California: Wadsworth/Thomson Learning
- Littlejohn, Stephen W and Karen Foss. 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*. SAGE Publications Inc.
- Marshall Scott Poole & Geraldine De Sanctis. 1990. *Understanding the Use of Group Decission Support Systems*, in J. Fulk and C. Steinfeld (Eds), *Organizational and Communication Technology*, Beverly Hills, CA:Sage. Hal 173-190.
- Peranan FKUB. 2010. *Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama*.
- Sefriyono. 2014. *Membangun Harmoni dalam Keragaman Agama (Dari Politik Rekognisi ke Politik Redistribusi)*. Imam Bonjol Press.
- Schockley dan Zalabak. 1991. *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*.