

Hagi Julio Salas  
Renata Safirta  
Ahmad Anis Izzudin

# Buku Ajar

# KOMUNIKASI ORGANISASI

# **BUKU AJAR KOMUNIKASI ORGANISASI**

**Hagi Julio Salas  
Renata Safirta  
Ahmad Anis Izzudin**



**GET PRESS INDONESIA**

**BUKU AJAR**  
**KOMUNIKASI ORGANISASI**

**Penulis :**

Hagi Julio Salas  
Renata Safirta  
Ahmad Anis Izzudin

**ISBN: 978-634-255-618-4**

**Editor :** Diana Purnama Sari, SE., ME.

**Desain Sampul dan Tata Letak :** Ihsan Fayad Zabihullah

**PENERBIT GET PRESS INDONESIA**

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah  
Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat  
website: [www.getpress.co.id](http://www.getpress.co.id)  
email: [adm.getpress@gmail.com](mailto:adm.getpress@gmail.com)

Cetakan pertama, Juli 2026

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Komunikasi Organisasi* ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bahan yang mendukung pembelajaran dengan penekanan pada pencapaian capaian pembelajaran pembaca secara terukur, sistematis, dan aplikatif.

Materi dalam buku ini mencakup konsep dasar, teori komunikasi organisasi, arus dan bentuk komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen konflik, hingga komunikasi organisasi di era digital. Penyajian materi dirancang selaras dengan capaian pembelajaran dikelas, serta mendorong pembaca untuk dapat menerapkannya dalam konteks organisasi secara profesional dan etis.

Penulis menyadari bahwa buku ajar ini masih memiliki keterbatasan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, dosen, dan pembaca dalam pengembangan kompetensi komunikasi organisasi yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan masyarakat.

Padang, Mei 2026

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                  | <b>i</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                       | <b>ii</b> |
| <b>BAB 1 KONSEP UTAMA KOMUNIKASI ORGANISASI.....</b>         | <b>1</b>  |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                   | 1         |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                      | 1         |
| 1.1 Pengertian Komunikasi Organisasi .....                   | 2         |
| 1.2 Ruang Lingkup dan Cakupan Komunikasi Organisasi .....    | 3         |
| 1.3 Karakteristik Komunikasi Organisasi .....                | 5         |
| 1.4 Tujuan dan Fungsi Komunikasi dalam Organisasi .....      | 6         |
| 1.5 Peran Komunikasi dalam Membangun Organisasi Efektif..... | 9         |
| RANGKUMAN.....                                               | 12        |
| LATIHAN.....                                                 | 13        |
| <b>BAB 2 TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI .....</b>               | <b>14</b> |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                   | 14        |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                      | 14        |
| 2.1 Teori Klasik.....                                        | 15        |
| 2.2 Teori Hubungan Manusia.....                              | 18        |
| 2.3 Teori Mutakhir.....                                      | 20        |
| RANGKUMAN.....                                               | 23        |
| LATIHAN.....                                                 | 24        |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB 3 ARUS, BENTUK DAN SIFAT KOMUNIKASI<br/>DALAM ORGANISASI .....</b>           | <b>25</b> |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                                          | 25        |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                                             | 25        |
| 3.1 Arus Komunikasi Ke Bawah ( <i>Downward<br/>        Communication</i> ).....     | 26        |
| 3.2 Arus Komunikasi Ke Atas ( <i>Upward<br/>        Communication</i> ).....        | 28        |
| 3.3 Arus Komunikasi Horizontal ( <i>Horizontal<br/>        Communication</i> )..... | 31        |
| 3.4 Arus Komunikasi Diagonal ( <i>Diagonal<br/>        Communication</i> ).....     | 32        |
| 3.5 Komunikasi Verbal dan Non Verbal.....                                           | 34        |
| 3.6 Komunikasi Fromal dan Komunikasi Informal .....                                 | 42        |
| RANGKUMAN.....                                                                      | 45        |
| LATIHAN.....                                                                        | 49        |
| <b>BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI.....</b>                                       | <b>50</b> |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                                          | 50        |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                                             | 50        |
| 4.1 Pengertian Kepemimpinan.....                                                    | 51        |
| 4.2 Fondasi Kepemimpinan: Interaksi Personal<br>dan Mengelola Tim.....              | 53        |
| 4.3 Strategi Komunikasi, Kolaborasi, dan Adaptasi<br>Lintas Pihak.....              | 58        |
| 4.4 Akuntabilitas, Etika, dan Pengambilan<br>Keputusan Pemimpin.....                | 64        |
| RANGKUMAN.....                                                                      | 70        |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| LATIHAN.....                                                           | 72         |
| <b>BAB 5 KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI .....</b>                    | <b>73</b>  |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                             | 73         |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                                | 73         |
| 5.1 Komunikasi sebagai Fondasi dan Ekspresi<br>Budaya Organisasi ..... | 74         |
| 5.2 Definisi dan Karakteristik Budaya Organisasi .....                 | 76         |
| 5.3 Jenis Budaya Organisasi.....                                       | 78         |
| 5.4 Elemen Budaya Organisasi .....                                     | 81         |
| 5.5 Manfaat Budaya Organisasi .....                                    | 83         |
| RANGKUMAN.....                                                         | 85         |
| LATIHAN.....                                                           | 87         |
| <b>BAB 6 KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK.....</b>                     | <b>88</b>  |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                             | 88         |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                                | 89         |
| 6.1 Membangun Komunikasi Efektif Dalam<br>Organisasi .....             | 89         |
| 6.2 Manajemen Konflik Dalam Organisasi .....                           | 92         |
| 6.3 Pandangan Konflik.....                                             | 95         |
| 6.4 Metode Manajemen Konflik .....                                     | 97         |
| 6.5 Fungsi Komunikasi Dalam Meredam Konflik.....                       | 99         |
| RANGKUMAN.....                                                         | 103        |
| LATIHAN.....                                                           | 104        |
| <b>BAB 7 KOMUNIKASI DAN KINERJA.....</b>                               | <b>105</b> |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                             | 105        |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                                | 105        |

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.1 Urgensi Komunikasi dalam Organisasi.....                          | 106        |
| 7.2 Proses Komunikasi Organisasi.....                                 | 117        |
| 7.3 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi<br>Organisasi .....            | 121        |
| 7.4 Peran Komunikasi dalam Kinerja Organisasi.....                    | 122        |
| 7.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja<br>Organisasi .....       | 132        |
| 7.7 Tujuan dan Sasaran Kinerja Organisasi.....                        | 134        |
| RANGKUMAN.....                                                        | 136        |
| LATIHAN.....                                                          | 139        |
| <b>BAB 8 KOMUNIKASI ORGANISASI DI ERA<br/>DIGITAL.....</b>            | <b>140</b> |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                            | 140        |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                               | 140        |
| 8.1 Kompetensi Komunikasi Organisasi di Era<br>Digital.....           | 141        |
| 8.2 Teknologi Informasi dalam Komunikasi<br>Organisasi .....          | 146        |
| 8.3 Tantangan Komunikasi Organisasi di Era<br>Digital.....            | 157        |
| 8.4 RANGKUMAN .....                                                   | 165        |
| LATIHAN.....                                                          | 168        |
| <b>BAB 9 ETIKA DAN PROFESIONALISME<br/>KOMUNIKASI ORGANISASI.....</b> | <b>169</b> |
| CAPAIAN PEMBELAJARAN .....                                            | 169        |
| INDIKATOR CAPAIAN .....                                               | 169        |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| 9.1 Prinsip-Prinsip Etika dalam Komunikasi<br>Organisasi ..... | 170        |
| 9.2 Kode Etik Profesi Komunikasi Organisasi .....              | 177        |
| 9.3 Tanggung Jawab Sosial dan Transparansi.....                | 181        |
| 9.4 Membangun Integritas dalam Komunikasi<br>Organisasi .....  | 184        |
| RANGKUMAN.....                                                 | 188        |
| LATIHAN.....                                                   | 190        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                     | <b>191</b> |

# **BAB 1**

## **KONSEP UTAMA KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar teori komunikasi, prinsip penyusunan pesan, dan ruang lingkup komunikasi organisasi sebagai landasan berpikir sistematis dan akademik.
2. Menunjukkan sikap bertanggung jawab, profesional, dan menjunjung etika dalam memahami proses komunikasi organisasi.
3. Mengomunikasikan konsep dasar komunikasi organisasi secara tertulis maupun lisan sesuai dengan kaidah akademik.
4. Menerapkan prinsip-prinsip komunikasi organisasi dalam kegiatan pembelajaran dan kehidupan akademik secara strategis dan bertanggung jawab.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan pengertian komunikasi dan komunikasi organisasi.
2. Mengidentifikasi unsur-unsur komunikasi organisasi.
3. Menjelaskan prinsip dasar penyusunan pesan dalam komunikasi organisasi.

4. Menyajikan hasil pemahaman mengenai konsep komunikasi organisasi secara lisan maupun tertulis.
5. Menerapkan prinsip komunikasi organisasi dalam aktivitas akademik.

## 1.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan fondasi dari seluruh aktivitas dalam suatu lembaga atau perusahaan. Tanpa komunikasi, tidak akan terjadi koordinasi, distribusi informasi, atau pembentukan budaya organisasi. Secara etimologis, komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicare*, yang berarti “berbagi” atau “membuat sama.” Sementara organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan orang yang bekerja sama secara sistematis dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu.

Khomsahrial Romli (2014) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah “proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain, untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah” (hlm. 13). Sementara itu, menurut Morissan (2024), komunikasi organisasi adalah suatu studi tentang bagaimana proses komunikasi terjadi dalam struktur sosial yang memiliki hierarki, sistem, dan tujuan. Dengan kata lain, komunikasi organisasi bukan hanya menyangkut pertukaran informasi, tetapi juga mencakup dinamika antarindividu dalam suatu sistem sosial yang kompleks.

Andre Hardjana (2003) memperkuat pandangan ini dengan menekankan bahwa komunikasi organisasi melibatkan pertukaran simbol, pesan, serta makna di antara para anggotanya guna mencapai kesepahaman bersama. Komunikasi organisasi mencakup proses menyampaikan ide, pengambilan keputusan, serta penyesuaian sikap dan perilaku anggota terhadap nilai-nilai organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses kompleks yang melibatkan interaksi, simbol, makna, dan sistem dalam konteks hubungan kerja yang terstruktur. Komunikasi menjadi instrumen vital dalam menjembatani perbedaan dan menciptakan sinergi antarkomponen organisasi.

## **1.2 Ruang Lingkup dan Cakupan Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi memiliki cakupan yang sangat luas. Tidak hanya membahas tentang bagaimana pesan dikirim dan diterima, tetapi juga tentang bagaimana proses tersebut mendukung tujuan organisasi. Ruang lingkup komunikasi organisasi mencakup dua dimensi utama: komunikasi internal dan komunikasi eksternal, serta komunikasi formal dan komunikasi informal.

Komunikasi internal mengacu pada proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri, seperti komunikasi antara atasan dan bawahan, antartim kerja, maupun antarunit kerja. Romli (2014)

mengklasifikasikan komunikasi internal menjadi tiga: vertikal (atas ke bawah dan bawah ke atas), horizontal (antarindividu atau departemen yang sejajar), dan diagonal (antarunit berbeda posisi struktural). Komunikasi vertikal biasanya terjadi dalam bentuk instruksi, laporan, atau umpan balik, sedangkan komunikasi horizontal lebih bersifat koordinatif antarbagian dalam organisasi.

Komunikasi eksternal, sebaliknya, adalah komunikasi yang dilakukan oleh organisasi kepada pihak di luar organisasi. Ini termasuk hubungan dengan media massa, pelanggan, pemerintah, mitra kerja, maupun masyarakat umum. Menurut Morissan (2024), komunikasi eksternal sangat penting dalam membentuk citra organisasi di mata publik dan dalam membangun kepercayaan stakeholder.

Sementara itu, komunikasi formal adalah komunikasi yang dirancang secara resmi dan mengikuti jalur struktur organisasi yang ada. Contohnya adalah memo, surat keputusan, notulensi rapat, dan laporan resmi. Di sisi lain, komunikasi informal berlangsung secara spontan dan tidak selalu mengikuti struktur, seperti obrolan santai antarpegawai yang justru sering kali menjadi sumber informasi yang kuat dan menyebar cepat (Triany, 2020).

Ruang lingkup komunikasi organisasi juga mencakup komunikasi lintas budaya, komunikasi antarpribadi di lingkungan kerja, serta komunikasi berbasis teknologi digital seperti penggunaan email, aplikasi kolaborasi, dan

media sosial internal perusahaan. Keseluruhan cakupan ini memperlihatkan bahwa komunikasi dalam organisasi tidak bisa dipisahkan dari sistem sosial dan perkembangan zaman.

## 1.3 Karakteristik Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari bentuk komunikasi lainnya. Beberapa karakteristik utama tersebut adalah:

### 1. Bersifat Sistemik Dan Terbuka

Organisasi adalah sistem terbuka yang selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Informasi masuk dan keluar menjadi bagian dari proses adaptasi organisasi terhadap perubahan. Menurut Romli (2014), komunikasi organisasi mencerminkan dinamika sistem terbuka karena organisasi menerima dan merespons masukan dari lingkungan.

### 2. Berorientasi Pada Tujuan Bersama

Setiap bentuk komunikasi dalam organisasi diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan institusional. Baik komunikasi internal maupun eksternal selalu memiliki keterkaitan dengan misi organisasi (Morissan, 2024).

### 3. Mengandalkan Struktur Dan Hierarki

Komunikasi organisasi berlangsung dalam kerangka struktur formal yang mengatur siapa berbicara kepada siapa, dalam konteks apa, dan dengan mekanisme

bagaimana. Hal ini menciptakan pola komunikasi yang dapat diprediksi dan terukur (Hardjana, 2003).

#### **4. Simbolik dan Bermakna**

Komunikasi organisasi tidak hanya terdiri dari kata-kata, tetapi juga melibatkan simbol-simbol nonverbal seperti gaya berpakaian, tata ruang kantor, hingga nada suara. Semua itu membentuk makna dan persepsi dalam proses interaksi.

#### **5. Dipengaruhi oleh Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memengaruhi cara individu berkomunikasi, bagaimana pesan disampaikan, dan bagaimana keputusan diambil. Budaya juga menjadi kerangka yang menafsirkan makna komunikasi. Menurut Aji (2021), budaya organisasi adalah kerangka nilai yang mengarahkan gaya komunikasi dalam organisasi.

Karakteristik-karakteristik tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi bersifat kompleks, dinamis, dan tidak bisa dilepaskan dari konteks sosial, struktural, dan simbolik organisasi itu sendiri.

### **1.4 Tujuan dan Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Komunikasi dalam organisasi tidak hanya sekadar aktivitas menyampaikan pesan. Ia memiliki tujuan strategis yang berkaitan langsung dengan efektivitas, efisiensi, dan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan

utama komunikasi organisasi adalah untuk menciptakan pemahaman bersama di antara anggota organisasi, memastikan bahwa pesan dan informasi penting dapat tersampaikan secara akurat dan diterima dengan makna yang sesuai konteks organisasi.

Menurut Khomsahrial Romli (2014), tujuan komunikasi dalam organisasi meliputi upaya menyamakan persepsi, membangun kerja sama, mengarahkan tindakan menuju tujuan, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Morissan (2024) menambahkan bahwa komunikasi juga bertujuan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, membangun relasi interpersonal yang sehat, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan dialog.

Secara umum, terdapat lima fungsi utama komunikasi dalam organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh para ahli:

### **1. Fungsi Informatif**

Komunikasi menyampaikan informasi yang dibutuhkan anggota organisasi untuk menjalankan tugasnya. Informasi ini mencakup visi, misi, kebijakan, prosedur, serta pembaruan tentang lingkungan eksternal organisasi (Romli, 2014).

### **2. Fungsi Regulatif/Koordinatif**

Komunikasi mengatur aktivitas organisasi agar berjalan sesuai arah yang telah ditetapkan. Hal ini

terlihat dalam perintah, instruksi, pengarahan, serta koordinasi antarunit kerja (Hardjana, 2003).

### **3. Fungsi Persuasif/Motivatif**

Komunikasi membangkitkan motivasi kerja, semangat tim, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Melalui pesan-pesan yang inspiratif, komunikasi mampu mengubah sikap dan perilaku anggota secara positif (Triany, 2020).

### **4. Fungsi Evaluatif/Kontrol**

Komunikasi menjadi alat untuk mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan tugas dalam organisasi. Melalui laporan, feedback, atau monitoring verbal dan nonverbal, organisasi dapat memastikan bahwa setiap unit bekerja sesuai harapan (Morissan, 2024).

### **5. Fungsi Sosialisasi dan Pembentukan Budaya Organisasi**

Komunikasi memperkenalkan nilai-nilai, norma, serta budaya kerja kepada anggota baru maupun lama. Melalui interaksi sehari-hari dan simbol-simbol organisasi, komunikasi membentuk budaya bersama yang menjadi ciri khas organisasi (Aji, 2021).

Fungsi-fungsi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dalam menciptakan organisasi yang adaptif, responsif, dan terarah. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu di dalam organisasi untuk memahami tujuan dan fungsi komunikasi agar dapat mengelola interaksi dengan bijaksana dan produktif.

## 1.5 Peran Komunikasi dalam Membangun Organisasi Efektif

Organisasi yang efektif tidak semata-mata ditentukan oleh struktur dan sistem kerjanya, tetapi juga oleh kualitas komunikasi yang terjadi di dalamnya. Komunikasi menjadi perekat sekaligus penggerak dinamika organisasi. Dalam organisasi yang sehat, komunikasi mengalir secara terbuka, jelas, dan dua arah, memungkinkan setiap individu terlibat dan merasa dihargai.

Romli (2014) menekankan bahwa komunikasi yang efektif akan menciptakan sinergi antara sumber daya manusia, memperkuat koordinasi lintas departemen, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik akan menyebabkan disinformasi, konflik internal, hingga menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beberapa peran kunci komunikasi dalam membangun organisasi efektif adalah sebagai berikut:

### 1. Mendorong Kolaborasi dan Kerja Tim

Komunikasi menciptakan ruang interaksi yang mendorong saling pengertian antarindividu dan departemen. Ketika setiap anggota organisasi dapat menyampaikan ide dan menerima umpan balik secara terbuka, kolaborasi akan meningkat (Morissan, 2024).

## **2. Menumbuhkan Budaya Keterbukaan dan Transparansi**

Organisasi yang komunikatif akan cenderung memiliki budaya yang terbuka terhadap kritik, gagasan baru, serta perubahan. Ini menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan yang demokratis dan berbasis data (Aji, 2021).

## **3. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan**

Komunikasi internal yang positif dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih loyal dan produktif (Triany, 2020).

## **4. Menjembatani Konflik dan Perbedaan**

Dalam organisasi, perbedaan latar belakang, sudut pandang, dan kepentingan adalah hal wajar. Komunikasi berperan sebagai jembatan untuk meredakan konflik, menyatukan perbedaan, dan membangun konsensus bersama (Hardjana, 2003).

## **5. Memfasilitasi Inovasi dan Adaptasi**

Komunikasi yang terbuka memungkinkan ide-ide baru bermunculan dan diuji. Hal ini sangat penting dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Dengan memahami peran-peran tersebut, pembaca dapat menempatkan komunikasi sebagai fondasi utama dalam membentuk organisasi yang sehat, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Komunikasi bukan hanya alat teknis, tetapi juga instrumen strategis dalam mengelola manusia dan perubahan dalam organisasi.

## RANGKUMAN

Bab ini membahas konsep dasar komunikasi organisasi yang menjadi landasan untuk memahami bagaimana pesan, informasi, dan makna dipertukarkan dalam lingkungan kerja yang terstruktur. Pengertian komunikasi organisasi mencakup proses pertukaran pesan antaranggota dalam suatu sistem sosial yang saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama. Ruang lingkup komunikasi organisasi meliputi komunikasi internal dan eksternal, serta komunikasi formal dan informal, yang semuanya berkontribusi terhadap koordinasi dan fungsi organisasi.

Karakteristik komunikasi organisasi antara lain bersifat sistemik, berorientasi tujuan, simbolik, bergantung pada struktur, serta dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Fungsi komunikasi dalam organisasi mencakup fungsi informatif, regulatif, motivatif, evaluatif, dan sosialisasi budaya organisasi. Peran komunikasi dalam membangun organisasi efektif meliputi peningkatan kerja tim, membangun budaya keterbukaan, memotivasi anggota, menjembatani konflik, serta mendorong inovasi dan adaptasi organisasi.

Dengan memahami kelima topik ini, pembaca akan memiliki dasar yang kuat untuk mengkaji bentuk, proses, dan strategi komunikasi dalam berbagai tipe organisasi secara lebih mendalam pada bab-bab berikutnya.

## LATIHAN

- 1) Jelaskan pengertian komunikasi organisasi menurut dua ahli, lalu bandingkan perbedaan sudut pandang keduanya!
- 2) Uraikan perbedaan antara komunikasi internal dan komunikasi eksternal dalam organisasi!
- 3) Bagaimana karakteristik komunikasi organisasi membedakannya dari bentuk komunikasi lainnya (seperti komunikasi antarpribadi atau komunikasi massa)?
- 4) Komunikasi yang tidak efektif seringkali menyebabkan konflik dalam organisasi. Menurut Anda, bagaimana peran fungsi komunikasi organisasi dapat mencegah hal tersebut?
- 5) Jika Anda dihadapkan pada tugas menyampaikan informasi penting kepada seluruh anggota organisasi secara efisien dan etis, strategi komunikasi apa yang akan Anda pilih? Jelaskan alasan dan nilai etika apa yang Anda pegang.

## **BAB 2**

# **TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan berbagai pendekatan teori komunikasi organisasi beserta latar belakang dan kontribusinya terhadap perkembangan ilmu komunikasi organisasi.
2. Menunjukkan sikap terbuka, kritis, dan bertanggung jawab dalam memahami pendekatan teoritik komunikasi organisasi.
3. Mengaitkan berbagai teori komunikasi organisasi dengan fenomena komunikasi dalam organisasi modern secara reflektif.
4. Menganalisis praktik komunikasi organisasi menggunakan pendekatan teori yang sesuai dengan konteks organisasi dan tantangan komunikasi kontemporer.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan karakteristik teori komunikasi organisasi klasik, hubungan manusia, dan mutakhir.
2. Mengidentifikasi perbedaan antarpendekatan teori komunikasi organisasi.
3. Menghubungkan teori komunikasi organisasi dengan praktik komunikasi dalam organisasi.

5. Menganalisis permasalahan komunikasi organisasi menggunakan teori yang relevan.

## 2.1 Teori Klasik

Teori klasik, atau yang sering disebut juga teori struktural, merupakan pendekatan awal dalam studi komunikasi organisasi yang berkembang pada awal abad ke-20. Pendekatan ini menempatkan organisasi sebagai sistem yang rasional dan terstruktur, dengan komunikasi yang berfungsi untuk mendukung ketertiban, efisiensi, dan stabilitas kerja. Dalam konteks ini, komunikasi dianggap sebagai alat untuk menyampaikan perintah dan informasi secara hierarkis guna mendukung produktivitas dan pengendalian dalam organisasi.

Menurut Khomsahrial Romli (2014), teori klasik dalam komunikasi organisasi berakar dari dua pemikiran besar: teori manajemen ilmiah dan teori birokrasi. Dua pendekatan ini dikembangkan oleh tiga tokoh utama, yaitu Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber.

Teori manajemen ilmiah dikembangkan oleh Frederick W. Taylor pada tahun 1911. Taylor menekankan bahwa pembagian kerja secara ilmiah dapat menghasilkan efisiensi maksimal. Ia meyakini bahwa setiap tugas dalam organisasi memiliki metode kerja yang paling tepat (*the one best way*) yang dapat ditemukan melalui pengamatan dan pengukuran kerja secara sistematis. Taylor juga menekankan pentingnya seleksi, pelatihan, dan pembagian tugas antara manajer (sebagai perencana)

dan pekerja (sebagai pelaksana). Dalam pendekatan ini, komunikasi bersifat satu arah dari atasan ke bawahan, digunakan untuk memberikan instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas.

Sejalan dengan pemikiran Taylor, Henri Fayol pada tahun 1919 mengembangkan pendekatan yang lebih luas melalui teori administratif. Fayol menekankan pentingnya struktur organisasi yang tertata, pembagian kerja, otoritas, pengendalian, dan pendelegasian tanggung jawab. Ia merumuskan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Fayol juga memperkenalkan 14 prinsip manajemen, seperti kesatuan komando, disiplin, dan sentralisasi. Dalam hal komunikasi, Fayol menekankan pentingnya saluran formal yang mengikuti hierarki organisasi, namun ia juga membuka ruang komunikasi horizontal melalui prinsip *gang plank* dalam situasi tertentu.

Sementara itu, Max Weber pada tahun 1947 memperkenalkan teori birokrasi sebagai bentuk ideal organisasi. Weber memandang bahwa organisasi yang efisien harus memiliki sistem otoritas yang rasional-legal, hierarki yang jelas, aturan tertulis, serta hubungan kerja yang impersonal. Struktur birokratis menurut Weber bertujuan menciptakan keteraturan, keadilan, dan kestabilan dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi dalam birokrasi harus mengikuti jalur formal, terdokumentasi, dan berjalan secara sistematis dari satu tingkat jabatan ke tingkat lainnya.

Secara umum, teori klasik menganggap organisasi sebagai mesin, dan manusia sebagai bagian dari sistem yang harus bekerja sesuai fungsi masing-masing. Komunikasi dalam pandangan klasik adalah alat kontrol yang mendukung struktur dan efisiensi. Pendekatan ini cocok diterapkan pada organisasi besar dan stabil yang membutuhkan ketertiban dan kepastian dalam aliran informasi.

Dalam mengembangkan pemahaman mengenai teori klasik dalam komunikasi organisasi, Scoot (dalam Goldhaber, 1986) mengidentifikasi empat unsur utama yang menjadi fondasi dari pendekatan ini. Keempat unsur tersebut menjelaskan bagaimana organisasi dipandang sebagai struktur yang rasional, formal, dan dapat dikendalikan secara sistematis melalui pembagian kerja dan otoritas yang jelas.

### **1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)**

Organisasi dalam pendekatan klasik didesain untuk membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian kecil yang spesifik. Tujuannya adalah agar setiap individu memiliki tugas yang terfokus sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pekerjaan yang bersifat rutin dan terstruktur dianggap lebih mudah diawasi dan diukur keberhasilannya.

### **2. Rentang Kendali (*Span of Control*)**

Unsur ini mengacu pada jumlah ideal bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang atasan. Teori

klasik beranggapan bahwa semakin sedikit jumlah bawahan dalam satu garis komando, maka pengawasan dan komunikasi akan berjalan lebih optimal. Ini berhubungan langsung dengan efektivitas penyampaian instruksi dan kontrol dalam organisasi.

### **3. Delegasi Wewenang (*Delegation of Authority*)**

Untuk mencapai keteraturan, teori klasik menekankan pentingnya distribusi tanggung jawab dan wewenang. Setiap tingkat jabatan dalam organisasi memiliki batas otoritas tertentu yang harus dihormati, dan komunikasi diarahkan mengikuti jalur tersebut. Ini mendukung terbentuknya hierarki yang tegas dan hubungan kerja yang sistematis.

### **4. Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)**

Teori klasik menekankan bahwa organisasi harus memiliki struktur formal yang jelas. Hubungan antar posisi, tanggung jawab, dan alur komunikasi dirancang secara tertulis agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Struktur yang stabil diyakini mampu menciptakan organisasi yang tertib dan efisien.

## **2.2 Teori Hubungan Manusia**

Teori hubungan manusia dikategorikan sebagai teori transisional dalam studi komunikasi organisasi. Pendekatan ini muncul sebagai reaksi terhadap teori klasik yang dinilai terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek sosial serta kebutuhan individu dalam organisasi. Teori transisional menolak pandangan bahwa organisasi

semata-mata merupakan struktur formal yang hanya mengejar efisiensi dan keuntungan, tanpa memperhatikan kesejahteraan anggotanya (Ruliana, 2014).

Elton Mayo, salah satu tokoh penting dalam pendekatan ini, memandang bahwa manusia adalah pusat dari sistem sosial organisasi. Individu tidak hanya menjalankan peran yang diberikan, tetapi juga memiliki otonomi dalam memutuskan bagaimana menjalankan peran tersebut. Tanpa keberadaan manusia, organisasi tidak akan memiliki kehidupan. Oleh karena itu, perhatian terhadap faktor manusia menjadi elemen penting dalam membangun organisasi yang sehat, berbeda dari pendekatan klasik yang cenderung mengesampingkan peran individu.

Teori ini menekankan bahwa hubungan sosial dan kepuasan kerja memiliki dampak besar terhadap efektivitas organisasi. Meningkatkan kenyamanan psikologis, kepuasan individu, serta memberikan ruang aktualisasi diri kepada anggota organisasi dapat mendorong semangat kerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Organisasi yang mampu membantu anggotanya tumbuh secara personal akan lebih mudah berkembang secara kelembagaan.

Chester Barnard, tokoh lain dalam teori ini, menyatakan bahwa keberadaan organisasi sebagai sebuah sistem kerja sama sangat bergantung pada dua hal utama, yaitu

kemampuan manusia untuk berkomunikasi secara efektif dan kesediaan mereka untuk bekerja sama demi tujuan Bersama (Mulyana, 2013). Ia menegaskan bahwa hubungan sosial antarkaryawan merupakan fondasi penting yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 2.3 Teori Mutakhir

Perkembangan teori komunikasi organisasi mengalami perluasan makna dan pendekatan, terutama ketika masuk ke dalam fase yang disebut sebagai teori mutakhir. Teori mutakhir muncul sebagai respon terhadap keterbatasan teori-teori sebelumnya, baik teori klasik maupun transisional. Berbeda dari pandangan objektif yang menekankan struktur formal dan efisiensi, teori mutakhir lebih mengedepankan pandangan interpretatif yang berfokus pada makna, simbol, dan proses penciptaan realitas organisasi.

Teori mutakhir menolak pandangan bahwa organisasi adalah entitas yang tetap dan objektif. Sebaliknya, organisasi dipandang sebagai hasil konstruksi sosial, yang terbentuk melalui proses interaksi dan komunikasi antarindividu. Organisasi tidak lagi dipahami sebagai sistem hierarki, melainkan sebagai sistem yang terbentuk dari proses penciptaan makna secara bersama. Dalam kerangka ini, komunikasi bukan hanya alat, tetapi menjadi substansi dari organisasi itu sendiri.

Menurut Lincoln (1985), teori mutakhir bukan hanya sekadar revisi teori-teori lama, tetapi merupakan perubahan paradigma mendasar dalam memahami organisasi. Pandangan ini menolak dominasi pendekatan ilmiah yang terlalu objektif, dan menggantinya dengan pendekatan yang lebih subjektif dan reflektif.

Salah satu pemikir sentral dalam teori mutakhir adalah Karl E. Weick, yang memperkenalkan konsep organisasi sebagai hasil dari pengorganisasian. Dalam pandangannya, organisasi bukan sesuatu yang stabil, melainkan terbentuk dan diperbaharui melalui proses komunikasi yang disebut interaksi ganda (double interact). Melalui proses ini, individu saling bertukar pesan, merespons, dan menyesuaikan tindakan mereka. Dari proses tersebut, terciptalah pola-pola komunikasi yang menjadi dasar pembentukan struktur organisasi.

Weick menekankan bahwa manusia tidak hanya beradaptasi terhadap lingkungan, tetapi juga menciptakan lingkungan mereka sendiri melalui interpretasi terhadap peristiwa dan interaksi. Realitas organisasi bukanlah sesuatu yang objektif dan tetap, melainkan dibentuk oleh konsensus sosial dan pemaknaan bersama. Oleh karena itu, ketidakpastian (equivocality) adalah bagian dari organisasi yang harus diatasi melalui proses komunikasi yang berulang dan terstruktur.

Berdasarkan gagasan Weick dan pemikiran mutakhir lainnya, terdapat sejumlah ciri penting yang membedakan teori mutakhir dari pendekatan sebelumnya:

1. Organisasi bersifat dinamis dan kompleks – bukan sistem tertutup yang stabil, melainkan entitas yang terus berkembang.
2. Realitas organisasi bersifat subjektif – diciptakan melalui interaksi sosial dan tidak terlepas dari perspektif individu.
3. Komunikasi membentuk struktur – bukan struktur yang menentukan komunikasi, melainkan komunikasi yang menciptakan struktur organisasi.
4. Ketidakpastian merupakan hal wajar – organisasi menangani ketidakpastian melalui proses pengorganisasian yang berulang.
5. Perilaku organisasi tidak selalu linier – lebih tepat digambarkan melalui model sebab-akibat yang kompleks (complex causality), bukan satu arah.
6. Lingkungan tidak sepenuhnya menentukan organisasi – sebaliknya, organisasi juga menciptakan lingkungannya melalui proses sosial.

## RANGKUMAN

Bab ini membahas tiga teori utama yang menjelaskan bagaimana komunikasi terjadi dalam organisasi, yaitu:

### 1) Teori Klasik

Teori ini melihat organisasi seperti mesin. Komunikasi bersifat satu arah, dari atasan ke bawahan. Fokus utamanya adalah efisiensi, keteraturan, dan pembagian kerja yang jelas. Tokoh penting: Taylor, Fayol, dan Weber.

### 2) Teori Hubungan Manusia.

Teori ini menekankan pentingnya manusia dalam organisasi. Karyawan dipandang sebagai makhluk sosial yang butuh dihargai, didengar, dan dipenuhi kebutuhannya. Komunikasi harus dua arah dan membangun hubungan. Tokoh penting: Elton Mayo dan Maslow.

### 3) Teori Mutakhir

Teori ini melihat organisasi sebagai proses yang dibentuk oleh komunikasi. Organisasi tidak tetap, melainkan terus berubah dan dibangun melalui interaksi antaranggota. Tokoh penting: Karl Weick. Dengan memahami ketiga teori ini, pembaca dapat melihat bahwa organisasi bukan hanya soal struktur, tetapi juga manusia dan komunikasi yang membentuknya.

## LATIHAN

- 1) Jelaskan perbedaan mendasar antara teori klasik dan teori hubungan manusia dalam memahami komunikasi di dalam organisasi.
- 2) Menurut Anda, mengapa pendekatan teori mutakhir seperti yang dikemukakan Karl Weick menjadi relevan dalam konteks organisasi saat ini? Berikan contoh aplikasinya.
- 3) Bandingkan bagaimana komunikasi dipandang dalam teori klasik, teori hubungan manusia, dan teori mutakhir. Apa perubahan paling menonjol dari masing-masing pendekatan tersebut?
- 4) Analisislah suatu situasi dalam organisasi (nyata atau hipotetik) yang menurut Anda sesuai dengan prinsip-prinsip teori hubungan manusia. Jelaskan mengapa situasi tersebut sesuai.

Refleksikan bagaimana sikap terbuka dan kritis terhadap berbagai teori komunikasi organisasi dapat membantu Anda memahami dinamika kerja dalam organisasi yang multikultural dan kompleks.

# **BAB 3**

## **ARUS, BENTUK DAN SIFAT KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep, arah, bentuk, dan sifat komunikasi dalam organisasi.
2. Menunjukkan sikap bertanggung jawab dan komunikatif dalam memahami dinamika arus komunikasi organisasi.
3. Mengelola praktik komunikasi organisasi berdasarkan arah, bentuk, dan sifat komunikasi dalam berbagai situasi.
4. Menganalisis efektivitas serta hambatan komunikasi organisasi pada berbagai konteks kerja.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal.
2. Mengidentifikasi berbagai bentuk komunikasi formal dan informal dalam organisasi.
3. Menjelaskan karakteristik komunikasi organisasi berdasarkan sifatnya.
4. Menganalisis hambatan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

5. Memberikan solusi terhadap permasalahan komunikasi organisasi.

### **3.1 Arus Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)**

Dalam organisasi, arus komunikasi ke bawah merupakan jalur utama penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan melalui struktur hierarki formal (Mas, S.R. & Haris, P.,I.2020). Saluran ini digunakan oleh manajer untuk menyampaikan berbagai pesan penting yang menunjang pelaksanaan tugas. Beberapa jenis pesan yang biasa disampaikan melalui arus komunikasi ke bawah antara lain:

1. Instruksi kerja, yaitu informasi tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melakukannya, termasuk arahan dan panduan kerja.
2. Penjelasan tugas, berupa alasan mengapa suatu tugas harus dilakukan dengan cara tertentu dan bagaimana kaitannya dengan pekerjaan lain agar bawahan memahami konteksnya.
3. Informasi kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi, yang penting untuk orientasi karyawan dalam mengenali nilai, aturan, dan budaya kerja organisasi.
4. Umpan balik kinerja, yang memberikan gambaran mengenai standar kerja, pencapaian, serta kebutuhan pelatihan yang berguna bagi pengembangan karier.

5. Indoktrinasi organisasi, yaitu penyampaian visi, misi, tujuan jangka panjang, serta budaya organisasi guna menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen.
6. Informasi perubahan dan inovasi, yang bertujuan meredam kecemasan akibat perubahan besar dengan kampanye internal yang efektif.
7. Keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan, terkait upaya melindungi tenaga kerja dan alam seiring meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan.

Namun, komunikasi ke bawah tidak selalu berjalan mulus. Berbagai gangguan atau distorsi dalam penyampaian pesan bisa terjadi, dan ini dapat mengurangi efektivitas komunikasi. Beberapa penyebab distorsi antara lain:

1. Perbedaan persepsi, di mana bawahan menafsirkan pesan berdasarkan sudut pandangnya sendiri.
2. Keterbatasan pemahaman, bawahan mungkin tidak mampu menangkap seluruh isi pesan.
3. Motivasi pribadi, pesan yang dianggap kurang relevan atau merugikan cenderung diabaikan.
4. Keterikatan pada jabatan, bawahan hanya menangkap pesan yang dianggap penting untuk perannya sendiri.
5. Ketergantungan pada media tertulis, seperti pedoman dan buletin tanpa penjelasan langsung, membuat pesan kurang terserap.
6. Informasi berlebihan (overload), yaitu terlalu banyak pesan tertulis yang membuat karyawan

kewalahan dan tidak mampu memproses semuanya secara efektif.

Untuk mengurangi atau mencegah distorsi ini, atasan perlu mengambil langkah strategis dalam menyampaikan pesan, seperti:

1. Menyusun pesan secara jelas dan sederhana,
2. Menghindari bahasa yang ambigu,
3. Menggunakan gaya bahasa yang menarik,
4. Memahami kebutuhan dan sudut pandang penerima pesan,
5. Menyampaikan informasi secara terbuka dan langsung, khususnya yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja (Lengel & Daft, 1988:230).

### **3.2 Arus Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas merujuk pada arus informasi dari bawahan ke atasan dalam struktur organisasi. Konsep ini mulai mendapat perhatian sejak berkembangnya pendekatan Hubungan Manusiawi, yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan efektif (Akhmad, 2022). Berbeda dengan pendekatan klasik yang bersifat satu arah (dari atasan ke bawahan), pendekatan modern memandang komunikasi ke atas sebagai sarana penting untuk menciptakan keterlibatan dan partisipasi karyawan.

Menurut Mas, S.R. & Haris, P.,I (2020), komunikasi ke atas berfungsi untuk menyampaikan berbagai informasi seperti:

1. Masalah yang dihadapi bawahan,
2. Kebutuhan dan harapan karyawan,
3. Ide-ide, gagasan, dan saran perbaikan,
4. Informasi pelaksanaan tugas di lapangan, serta
5. Tanggapan terhadap kebijakan atau instruksi pimpinan.

Senada dengan itu, Katz & Kahn (1978) serta Gibson & Hodgetts (1991) menambahkan bahwa arus komunikasi ke atas juga mencakup:

1. Umpan balik personal mengenai kinerja dan perasaan karyawan,
2. Informasi tentang rekan kerja dan dinamika kelompok kerja,
3. Laporan tentang efektivitas kebijakan dan praktik organisasi,
4. Saran untuk perbaikan berdasarkan pengalaman langsung di lapangan,
5. Keluhan yang perlu ditindaklanjuti oleh pimpinan,
6. Umpan balik terhadap komunikasi ke bawah,
7. Aspirasi untuk keterlibatan dan penghargaan terhadap kontribusi bawahan.

Namun demikian, komunikasi ke atas tidak luput dari hambatan, baik dari sisi struktural maupun psikologis (Mas, S.R. & Haris, P.,I.2020), Hambatan komunikasi ke atas antara lain meliputi:

1. Bawahan merasa tidak aman atau tidak nyaman menyampaikan pendapat,
2. Kurangnya keterbukaan dari atasan,
3. Adanya kekhawatiran bahwa menyampaikan kritik atau masukan akan berdampak buruk pada posisi atau penilaian kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil riset Valorie McClelland (1988), yang menunjukkan tiga hambatan utama komunikasi ke atas:

1. Rasa takut akan pembalasan, karena penghargaan lebih sering diberikan kepada mereka yang menyetujui keputusan atasan;
2. Penyaringan pesan, di mana informasi dari bawahan disesuaikan atau diseleksi oleh penyelia sebelum sampai ke manajer atas dasar kepentingan pribadi atau jabatan;
3. Kesan manajer terlalu sibuk, sehingga karyawan merasa enggan menyampaikan informasi karena dianggap mengganggu atau tidak penting.

Agar komunikasi ke atas berjalan efektif, organisasi perlu menciptakan iklim komunikasi yang terbuka dan suportif, di mana bawahan merasa dihargai dan aman untuk menyampaikan informasi secara jujur. Selain itu, pimpinan perlu memberi ruang dan waktu untuk mendengar langsung suara karyawan di semua tingkat organisasi.

### 3.3 Arus Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal merupakan pertukaran pesan antar individu atau kelompok yang memiliki kedudukan sejajar dalam struktur organisasi. Komunikasi ini tidak melalui garis kewenangan formal seperti halnya komunikasi vertikal, melainkan terjadi secara lateral, biasanya antar unit kerja, departemen, atau tim yang berbeda tetapi memiliki kedudukan setara (Mas, S.R. & Haris, P.,I., 2020).

Tujuan utama komunikasi horizontal adalah untuk menciptakan koordinasi, memperlancar pelaksanaan tugas, menyatukan langkah dalam proses kerja, serta memecahkan masalah yang membutuhkan kerja sama antar bagian. Komunikasi ini sering muncul dalam bentuk pertemuan koordinasi, diskusi teknis, penyusunan jadwal bersama, dan pertukaran informasi antar divisi (Akhmad, 2022).

Karakteristik utama dari komunikasi horizontal antara lain:

1. Terjadi di antara pihak-pihak yang memiliki wewenang atau jabatan setara,
2. Berfungsi untuk menyelaraskan pelaksanaan tugas dan menyelesaikan masalah teknis secara kolaboratif,
3. Mempercepat pengambilan keputusan tanpa hambatan birokrasi,

4. Cenderung bersifat informal namun berdampak besar pada efektivitas organisasi (Siregar *et al.*, 2021).

Komunikasi horizontal juga mendukung integrasi fungsional antar unit kerja, memperkuat kerja sama tim, serta menumbuhkan rasa saling percaya. Dalam organisasi modern yang kompleks, komunikasi horizontal sangat diperlukan agar aktivitas operasional dapat berlangsung secara efisien dan fleksibel (Mas, 2020).

Namun, terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan komunikasi horizontal. Di antaranya adalah potensi konflik antar unit karena perbedaan tujuan, ego sektoral, serta kurangnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian. Oleh karena itu, keberhasilan komunikasi horizontal sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang terbuka, kesediaan untuk bekerja sama, dan adanya sistem koordinasi yang terstruktur (Siregar *et al.*, 2021).

### **3.4 Arus Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)**

Komunikasi diagonal merupakan bentuk komunikasi yang melintasi batas-batas unit kerja dan tingkat jabatan dalam organisasi. Komunikasi ini terjadi antara pihak-pihak yang berbeda unit dan berbeda tingkat hierarki, misalnya antara kepala bagian keuangan dan staf pemasaran. Arus komunikasi diagonal tidak mengikuti

pola struktural formal secara vertikal atau horizontal, melainkan memotong garis kewenangan organisasi (Mas, 2020).

Komunikasi diagonal muncul sebagai respons terhadap tuntutan efisiensi dan kecepatan dalam pertukaran informasi. Dalam organisasi yang dinamis, ketergantungan antar bagian kerja membuat koordinasi tidak bisa hanya mengandalkan saluran formal. Oleh karena itu, komunikasi diagonal menjadi sarana penting untuk mempercepat proses kerja lintas fungsi dan memastikan kelancaran operasional organisasi (Akhmad, 2022).

Ciri khas komunikasi diagonal adalah:

1. Menghubungkan individu dari unit berbeda dan tingkat hierarki berbeda,
2. Mengabaikan jalur komunikasi formal demi efektivitas dan kecepatan informasi,
3. Biasanya bersifat fungsional dan situasional, digunakan saat koordinasi lintas unit sangat diperlukan,
4. Memungkinkan penyampaian informasi langsung tanpa harus melewati rantai komando formal (Siregar *et al.*, 2021).

Komunikasi diagonal efektif digunakan untuk:

1. Meningkatkan kerja sama lintas departemen,
2. Mempercepat penyelesaian tugas yang melibatkan lebih dari satu bagian,
3. Mengurangi beban birokrasi, dan

4. Mendorong fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan.

Namun, karena komunikasi diagonal sering memotong jalur hierarki, hal ini juga dapat menimbulkan potensi gesekan, terutama jika dilakukan tanpa sepengetahuan atasan langsung. Beberapa atasan mungkin merasa kewenangannya dilewati atau disepelekan jika komunikasi dilakukan langsung dengan bawahannya oleh pihak dari unit lain (Mas, 2020). Oleh karena itu, komunikasi diagonal sebaiknya tetap dilakukan dengan memperhatikan etika organisasi dan tata kelola komunikasi yang baik. Agar komunikasi diagonal berjalan efektif, organisasi perlu menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif, serta memberi ruang pada model komunikasi lintas fungsi dengan tetap menjaga struktur koordinasi yang sehat (Akhmad, 2022).

### **3.5 Komunikasi Verbal dan Non Verbal**

Dalam proses penyampaian pesan, bentuk komunikasi dalam organisasi dapat dikategorikan berdasarkan bentuk atau maupun cara pesan tersebut didistribusikan. Berdasarkan penggunaan bahasanya, komunikasi dibedakan menjadi komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal. Sementara itu, berdasarkan cara penyebaran informasinya, komunikasi dapat muncul dalam bentuk komunikasi lisan, tulisan, ataupun gabungan keduanya melalui berbagai media elektronik dan digital. Kedua bentuk komunikasi ini memiliki peran penting dalam kelancaran proses kerja organisasi. Komunikasi lisan dan tulisan termasuk ke dalam komunikasi verbal, sedangkan

isyarat, gerakan tubuh, ekspresi wajah, maupun simbol visual merupakan bagian dari komunikasi nonverbal. Jika keduanya dapat berfungsi secara seimbang dan saling mendukung, organisasi akan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta menyelesaikan berbagai persoalan dan tantangan secara lebih efektif.

## **1. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan bahasa sebagai simbol utama dalam penyampaian pesan, baik dalam bentuk lisan maupun tulisan (Nurudin, 2017). Dalam organisasi, komunikasi verbal menjadi sarana utama untuk mentransmisikan informasi, memberikan instruksi, menyampaikan kebijakan, hingga membangun hubungan kerja yang efektif. Karena bahasa memiliki struktur dan aturan yang jelas, komunikasi verbal memungkinkan pesan disampaikan secara lebih terarah, eksplisit, dan dapat dipahami secara seragam oleh anggota organisasi.

### **a) Komunikasi Verbal Lisan**

Komunikasi verbal lisan melibatkan penyampaian pesan secara langsung menggunakan suara. Bentuknya dapat berupa percakapan tatap muka, rapat, briefing, diskusi kelompok, presentasi, hingga percakapan telepon. Kelebihan dari komunikasi lisan adalah kecepatan dan keluwesan dalam merespons, sehingga sangat efektif untuk memberikan instruksi kerja yang membutuhkan pemahaman cepat, menyelesaikan masalah secara langsung, melakukan koordinasi antarbagian, dan

membangun hubungan interpersonal yang lebih dekat (Liliweri, 2014). Selain kata-kata, komunikasi verbal lisan juga dipengaruhi oleh intonasi suara, tempo bicara, serta volume, yang dapat memperkuat atau mengubah makna pesan. Misalnya, nada bicara yang tegas dapat mempertegas urgensi suatu instruksi, sementara nada lembut dapat mencerminkan suasana komunikasi yang lebih persuasif.

b) Komunikasi Verbal Tulisan

Komunikasi verbal tulisan menggunakan bahasa tulis sebagai media penyampai pesan. Bentuknya meliputi:

- Surat Dinas;
- Memo;
- Email;
- Laporan;
- Notulen Rapat;
- Proposal;
- Buku Pedoman dan Sop.

Keunggulan komunikasi tulisan terletak pada keteraturan, dokumentasi, dan kejelasan pesan, sehingga sering digunakan untuk informasi yang bersifat formal atau memerlukan bukti administrasi. Pesan tertulis menjadi rujukan penting agar anggota organisasi memahami standar kerja, prosedur, dan kebijakan secara konsisten.

Namun, kelemahannya adalah komunikasi tulisan memiliki risiko ditafsirkan secara berbeda jika

kalimat tidak dirumuskan secara jelas. Oleh karena itu, penggunaan bahasa yang sistematis dan tepat menjadi sangat penting pada komunikasi verbal tulisan.

## **2. Komunikasi Non Verbal**

Komunikasi nonverbal merupakan bentuk penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, tetapi melalui gerak tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, intonasi, penampilan, dan berbagai simbol lain yang memiliki makna sosial (Yusuf, 2021). Dalam organisasi, komunikasi nonverbal memiliki peran penting karena dapat memperkuat, memperjelas, bahkan menggantikan pesan verbal. Banyak ahli komunikasi menyatakan bahwa sebagian besar pesan interpersonal sesungguhnya ditangkap melalui sinyal nonverbal, bukan kata-kata yang diucapkan.

Dalam konteks organisasi, komunikasi nonverbal sering menjadi indikator penting bagi karyawan dalam menafsirkan suasana kerja, kepemimpinan, harapan atasan, serta iklim organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bentuk komunikasi nonverbal menjadi sangat penting untuk menciptakan interaksi yang efektif dan harmonis. Berikut adalah bentuk-bentuk komunikasi nonverbal yang paling sering muncul dan berperan signifikan dalam konteks organisasi:

### **a) Ekspresi Wajah (Facial Expression)**

Ekspresi wajah menjadi bentuk komunikasi nonverbal paling dominan karena secara langsung menggambarkan emosi dan reaksi seseorang seperti:

- Senyuman pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong keterbukaan.
- Dahi berkerut saat mendengar laporan dapat ditafsirkan sebagai ketidaksetujuan atau ketidaksenangan.
- Wajah antusias saat mendengarkan ide bawahan dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan.

Ekspresi wajah sering kali menjadi dasar penilaian seseorang terhadap gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi di tempat kerja.

b) Gerakan Tubuh dan Sikap Tubuh (Kinesics)

Bahasa tubuh mencakup gerakan tangan, posisi duduk, cara berdiri, hingga postur tubuh secara keseluruhan. Dalam organisasi, kinesics dapat memperlihatkan tingkat keterlibatan, kesiapan kerja, atau resistensi. Contohnya:

- Karyawan yang condong ke depan saat rapat menunjukkan perhatian dan keterlibatan.
- Atasan yang menyilangkan tangan saat diskusi dapat menimbulkan kesan tertutup.
- Gerakan tangan terbuka saat presentasi menunjukkan kepercayaan diri dan keterbukaan.

Cara seseorang membawa dirinya sering kali menjadi sinyal nonverbal tentang profesionalisme dan kredibilitas.

c) Kontak Mata (Eye Contact)

Kontak mata merupakan indikator perhatian, ketulusan, dan kepercayaan. Dalam konteks organisasi:

- Atasan yang mempertahankan kontak mata saat memberi instruksi menunjukkan keseriusan dan kejelasan pesan.
- Menghindari kontak mata saat diskusi dapat ditafsirkan sebagai kebingungan, keraguan, atau kurang percaya diri.
- Dalam presentasi, kontak mata digunakan untuk mengarahkan fokus audiens dan menciptakan hubungan yang lebih personal.

Budaya organisasi turut mempengaruhi penggunaan kontak mata, misalnya budaya formal cenderung lebih hati-hati dalam intensitas kontak mata.

d) Intonasi, Nada, dan Kecepatan Bicara (Paralanguage)

Meskipun menggunakan suara, paralanguage merupakan aspek nonverbal karena meliputi bagaimana pesan diucapkan, bukan apa yang diucapkan. Dalam organisasi:

- Nada tegas mencerminkan urgensi dan otoritas.

- Intonasi lembut menunjukkan empati, cocok untuk konseling karyawan atau evaluasi kinerja.
- Kecepatan bicara yang stabil menunjukkan penguasaan materi saat presentasi.

Perbedaan paralanguage dapat sepenuhnya mengubah makna pesan. Contoh: “Saya mengerti” bisa bermakna mendukung, ragu, atau sinis tergantung intonasi.

e) Proksemik (Penggunaan Jarak Fisik)

Proksemik adalah penggunaan jarak antarindividu dalam interaksi. Dalam organisasi:

- Ruang kerja atasan yang tertutup memberikan jarak formalitas.
- Ruang kerja terbuka (open office) menciptakan kesan egaliter dan memudahkan kolaborasi.
- Jarak terlalu dekat saat berbicara dapat menimbulkan ketidaknyamanan.

Pengaturan ruang kantor, susunan meja rapat, hingga desain ruang publik mencerminkan proksemik organisasi dan memengaruhi pola komunikasi internal.

f) Penampilan (Appearance)

Penampilan merupakan sinyal nonverbal yang mencerminkan profesionalisme, budaya organisasi, dan identitas lembaga. Contoh:

- Seragam membuat identitas organisasi lebih jelas dan menunjukkan kesetaraan.

- Pakaian formal menunjukkan budaya organisasi yang tertib dan hierarkis.
- Pakaian santai menunjukkan organisasi kreatif atau fleksibel.

Penampilan sering menjadi dasar penilaian awal terhadap kompetensi dan kredibilitas, terutama dalam interaksi dengan pihak eksternal.

g) Simbol-Symbol Visual dalam Organisasi

Simbol visual mencakup logo, warna organisasi, desain ruangan, layout kantor, atau even papan nama. Semua ini menyampaikan pesan nonverbal mengenai:

- nilai-nilai organisasi;
- citra profesionalisme;
- budaya kerja;
- dan identitas institusi.

Misalnya, ruang kantor yang terang dan terbuka memberi pesan bahwa organisasi mendukung kreativitas dan transparansi.

h) Artefak Organisasi

Artefak merupakan objek fisik yang digunakan oleh organisasi yang memiliki makna simbolis, seperti:

- ID card;
- papan jabatan;
- meja kerja yang rapi dengan meja kerja yang berantakan;
- sertifikat penghargaan yang dipajang;

- tata letak ruang penerima tamu

Semua artefak tersebut mengirimkan pesan nonverbal tentang disiplin, prestise, atau budaya organisasi.

### **3.6 Komunikasi Fromal dan Komunikasi Informal**

Dalam setiap organisasi, proses komunikasi tidak hanya berlangsung melalui saluran resmi atau jalur struktural, tetapi juga melalui interaksi spontan yang terjadi antarindividu. Karena itu, sifat komunikasi dalam organisasi umumnya terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Kedua sifat komunikasi ini berperan penting dalam membentuk aliran informasi, proses koordinasi, serta hubungan kerja antaranggota organisasi maupun mitra organisasi (pihak eksternal organisasi).

#### **a) Komunikasi Formal**

Komunikasi formal adalah bentuk komunikasi yang berlangsung sesuai dengan struktur, aturan, dan prosedur resmi yang telah ditetapkan organisasi. Komunikasi ini mengikuti alur yang jelas, biasanya melalui jalur hierarki organisasi, sehingga pesan dapat disampaikan secara tertib, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam dunia organisasi modern, komunikasi formal merupakan fondasi utama yang menjamin koordinasi kerja berjalan sistematis dan efisien.

Komunikasi formal tidak hanya menyangkut bagaimana pesan disampaikan, tetapi juga siapa yang berhak

menyampaikan, kepada siapa pesan ditujukan, dan melalui media apa pesan disebarkan. Pola ini penting untuk memastikan informasi yang bersifat strategis atau administratif tidak tersebar secara sembarangan dan tetap berada pada jalur yang relevan.

Komunikasi formal umumnya digunakan untuk menyampaikan kebijakan, instruksi kerja, laporan, peraturan, rencana strategis, keputusan manajerial, serta pesan yang berkaitan dengan koordinasi antarunit. Jalur komunikasi formal dapat terjadi secara vertikal (ke atas atau ke bawah) maupun horizontal, bergantung pada struktur organisasi.

Fungsi utama komunikasi formal adalah menjaga kejelasan informasi, mengontrol alur koordinasi, dan memperkuat akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Dengan adanya aturan dan prosedur yang jelas, komunikasi formal membantu mengurangi kesalahan interpretasi sehingga setiap anggota organisasi memahami perannya dengan tepat.

Dalam praktiknya, komunikasi formal dapat berbentuk surat dinas, memo, laporan tertulis, rapat resmi, notulensi, email institusional, SOP (*Standard Operating Procedure*), dan bentuk dokumentasi lainnya. Seluruh bentuk tersebut menjadi bagian dari mekanisme organisasi untuk memastikan bahwa proses komunikasi berjalan secara teratur dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b) Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah proses penyampaian pesan yang terjadi di luar jalur resmi organisasi, muncul secara spontan, dan berkembang dari hubungan sosial antarindividu. Komunikasi ini tidak mengikuti struktur hierarki maupun aturan formal, tetapi berjalan secara bebas melalui interaksi sehari-hari. Karena sifatnya yang alami, komunikasi informal sering kali menjadi saluran tercepat dalam menyebarkan informasi di dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi, komunikasi informal dapat berbentuk obrolan santai di ruang kerja, percakapan di luar jam kantor, diskusi spontan di area publik, hingga komunikasi melalui grup pesan antarkaryawan. Meskipun tidak terdokumentasi, komunikasi informal memiliki pengaruh besar terhadap dinamika organisasi karena membantu membangun kedekatan, meningkatkan rasa kebersamaan, dan memperkuat hubungan interpersonal.

Salah satu fungsi penting komunikasi informal adalah menjembatani kesenjangan yang mungkin tidak dijangkau oleh komunikasi formal. Informasi yang disampaikan secara formal sering kali bersifat kaku dan terbatas, sehingga komunikasi informal dapat membantu memperjelas, memperluas, atau melengkapi pesan tersebut dalam konteks sehari-hari. Selain itu, komunikasi informal memudahkan anggota organisasi untuk bertukar pandangan secara lebih bebas, sehingga

dapat mempercepat pemecahan masalah dan meningkatkan kolaborasi.

Namun, komunikasi informal juga dapat menimbulkan risiko, terutama berupa penyebaran informasi yang belum pasti, salah tafsir, atau rumor. Karena tidak ada mekanisme pengendali, informasi dalam jalur informal perlu dikelola dengan kehati-hatian dan pemahaman yang kritis oleh anggota organisasi.

Secara keseluruhan, komunikasi informal memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang hangat, terbuka, dan saling mendukung. Ketika komunikasi formal dan informal berjalan seimbang, organisasi dapat mencapai efektivitas komunikasi yang lebih tinggi dan membangun budaya kerja yang sehat.

## **RANGKUMAN**

Dalam struktur organisasi, komunikasi formal mengalir melalui saluran-saluran yang telah ditetapkan berdasarkan garis kewenangan. Arus komunikasi ini bergerak dalam empat arah utama, yaitu: ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal. Keempat arus ini saling melengkapi dalam mendukung kelancaran informasi dan efektivitas kerja organisasi.

### **Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi ini berlangsung dari atasan ke bawahan dan berfungsi untuk menyampaikan instruksi, penjelasan tugas,

kebijakan, umpan balik kinerja, sosialisasi budaya organisasi, serta informasi perubahan dan keselamatan kerja. Komunikasi ke bawah harus jelas, terstruktur, dan disesuaikan dengan kemampuan penerima agar terhindar dari distorsi. Hambatan seperti perbedaan persepsi, motivasi selektif, dan kelebihan beban informasi dapat mengganggu efektivitasnya.

### **Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas memungkinkan bawahan memberikan umpan balik kepada atasan, menyampaikan keluhan, ide, laporan pelaksanaan tugas, dan harapan. Ini merupakan bentuk partisipasi yang mencerminkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Namun, hambatan seperti rasa takut, penyaringan informasi oleh penyelia, dan kesan bahwa atasan terlalu sibuk sering menghambat kelancaran komunikasi ke atas.

### **Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)**

Arus ini terjadi antara individu atau unit kerja yang berada pada tingkat yang sejajar. Tujuannya adalah untuk koordinasi lintas departemen, kolaborasi dalam pelaksanaan tugas, dan penyelesaian masalah teknis. Komunikasi horizontal mempercepat proses kerja dan mendukung integrasi antar bagian organisasi. Namun, dibutuhkan budaya kerja terbuka dan sistem koordinasi yang jelas untuk menghindari konflik atau salah pengertian.

### **Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)**

Komunikasi diagonal melibatkan pertukaran pesan antar individu dari unit dan jenjang jabatan yang berbeda. Jenis komunikasi ini muncul karena kebutuhan akan efisiensi dan

fleksibilitas, terutama dalam organisasi modern yang kompleks. Meskipun bermanfaat dalam mempercepat koordinasi lintas fungsi, komunikasi diagonal juga perlu dilakukan dengan etika yang baik agar tidak menimbulkan ketegangan dalam struktur kewenangan.

### **Komunikasi Verbal dan Nonverbal**

Komunikasi verbal mencakup penyampaian pesan melalui bahasa lisan maupun tulisan, seperti rapat, instruksi, email, atau laporan. Komunikasi ini membantu memperjelas informasi secara eksplisit dan terdokumentasi. Sementara itu, komunikasi nonverbal menggunakan ekspresi wajah, gerak tubuh, kontak mata, intonasi suara, jarak fisik, dan simbol visual. Di organisasi, komunikasi nonverbal sering memperkuat atau menggantikan pesan verbal serta mencerminkan suasana emosional dan budaya kerja.

### **Komunikasi Formal dan Informal**

Komunikasi formal disampaikan melalui saluran resmi sesuai struktur dan prosedur organisasi, seperti surat dinas, memo, laporan, notulen rapat, dan SOP. Komunikasi ini penting untuk menjaga keteraturan dan akuntabilitas. Sebaliknya, komunikasi informal muncul secara spontan dari interaksi sosial antaranggota organisasi. Meskipun tidak resmi, komunikasi informal membantu mempercepat penyebaran informasi, membangun hubungan interpersonal, dan memperkuat solidaritas kerja.

Secara keseluruhan, pemahaman terhadap arus, bentuk, dan sifat komunikasi dalam organisasi merupakan landasan penting dalam membangun koordinasi yang efektif. Arus

informasi yang lancar dan akurat, penggunaan komunikasi verbal dan nonverbal yang selaras, serta keseimbangan antara jalur formal dan informal membantu menciptakan organisasi yang produktif, adaptif, dan memiliki budaya komunikasi yang sehat.

## LATIHAN

- 1) Jelaskan bagaimana keempat arus komunikasi (ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal) saling melengkapi dalam mendukung efektivitas organisasi. Berikan contoh singkat untuk masing-masing arus.
- 2) Analisis bagaimana komunikasi verbal dan nonverbal dapat saling memperkuat atau justru mengaburkan pesan dalam interaksi kerja sehari-hari. Sertakan satu contoh situasi organisasi.
- 3) Jelaskan perbedaan utama antara komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Berikan satu contoh situasi kerja di mana kedua jenis komunikasi tersebut perlu digunakan secara bersamaan.
- 4) Dalam kerja sama lintas departemen, mengapa komunikasi horizontal sangat penting? Jelaskan potensi hambatan yang muncul jika komunikasi horizontal tidak berjalan efektif.
- 5) Bayangkan Anda menjadi koordinator proyek lintas bagian. Jelaskan strategi komunikasi yang Anda gunakan dengan memadukan komunikasi formal-informal dan verbal-nonverbal untuk menjaga kelancaran koordinasi proyek.

# **BAB 4**

## **KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami hakikat kepemimpinan dalam konteks ilmu komunikasi organisasi.
2. Menguasai fondasi interaksi personal (makna, ekspektasi, simbol) dan penggunaan simbol verbal/nonverbal dalam tim.
3. Mengimplementasikan jaringan formal/informal serta merumuskan strategi komunikasi berdasarkan jenis pesan organisasi.
4. Menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif yang akuntabel, etis, dan transparan dalam pengambilan keputusan.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan hakikat kepemimpinan organisasi dan menguraikan 3 fondasi interaksi personal (*meaning, expectations, symbols*) dalam tim.
2. Mengidentifikasi bentuk-bentuk simbol (verbal dan nonverbal) serta konteks interaksi yang terjadi di dalam tim.

3. Memetakan alur pesan dalam jaringan komunikasi formal (vertikal/horizontal) maupun jaringan informal (*grapevine*).
4. Merumuskan program strategi komunikasi yang efisien berdasarkan 4 pengelompokan jenis pesan (*tasks, maintenance, human, innovative*).
5. Menganalisis gaya kepemimpinan kolaboratif serta mendemonstrasikan sikap akuntabel, etis, dan transparan dalam menyampaikan keputusan sulit.

#### 4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara fundamental berasal dari kata "pimpin" yang merujuk pada tindakan membimbing, menuntun, atau mengarahkan. Oleh karenanya, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepemimpinan didefinisikan sebagai perihal pemimpin atau cara memimpin sebuah entitas. Secara sederhana, ini adalah manifestasi dari kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengorganisasi, dan mengarahkan sekelompok orang menuju tujuan tertentu. Namun, dalam konteks ilmu Komunikasi Organisasi yang disampaikan dalam buku "Komunikasi Organisasi" karya Akhmad (2022) bahwa kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai atribut personal atau gaya manajemen semata, melainkan sebagai suatu proses penting yang terjalin erat dengan komunikasi. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang komunikatif, di mana tugas utamanya adalah menggunakan komunikasi sebagai perekat untuk menyatukan struktur dan aktivitas

organisasi, menciptakan makna bersama, serta mengembangkan harapan yang seragam di antara anggota tim agar koordinasi dapat terwujud, sebab tanpa proses pertukaran simbol yang efektif, tidak akan pernah ada aktivitas yang terorganisir (Akhmad, 2022).

Pentingnya peran ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahara (2018) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan dalam komunikasi organisasi sangatlah penting karena peran pemimpin menjadi salah satu kunci dari keberhasilan dalam berorganisasi (Zahara, 2018). Lebih lanjut, Prasetya (2018), dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,” mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses penting di mana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memastikan tercapainya kinerja yang maksimal, pemimpin wajib membangun lingkungan yang kondusif. Lingkungan ini harus secara aktif mendorong dan memfasilitasi pengembangan dan optimalisasi seluruh potensi, kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki karyawan, yang pada dasarnya merupakan implementasi nyata dari komunikasi kepemimpinan yang suportif (Prasetya, 2018).

## 4.2 Fondasi Kepemimpinan: Interaksi Personal dan Mengelola Tim

Dalam buku karya Akhmad (2022), Menjelaskan bahwa Komunikasi adalah Inti dan Perekat Kepemimpinan, Buku ini juga menegaskan bahwa komunikasi adalah hal penting dari organisasi dan merupakan unsur pengikat berbagai bagian sistem yang saling bergantung. Tanpa komunikasi, aktivitas yang terorganisir tidak akan terjadi.

Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan menyediakan alat bagi individu untuk mengkoordinasikan aktivitas mereka guna mencapai tujuan bersama. Maka dari itu, kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi menentukan efektivitas seluruh sistem manajerial dan kepemimpinannya.

Seorang pemimpin memiliki peran sangat penting dalam mengelola tim, yang secara spesifik mencakup pemahaman dan penanganan terhadap Jaringan Komunikasi. Pemimpin harus mampu memantau dan merespons dengan cermat terhadap setiap hal yang terjadi pada anggota timnya, Selain itu, tanggung jawab pemimpin adalah memastikan kelancaran komunikasi di antara rekan kerja. Komunikasi yang efektif ini sangat penting untuk koordinasi tugas sehari-hari dan pemecahan masalah yang efisien. Melalui interaksi personal yang terencana, pemimpin secara aktif membentuk pemahaman dan harapan yang sejalan di antara anggota tim, yang pada akhirnya mentransformasi

individu menjadi sebuah tim yang solid, terkoordinasi, dan mampu mencapai sasaran strategis organisasi.

Kepemimpinan dan pengelolaan tim harus didasari dengan Interaksi personal yang efektif, ini juga mengacu pada definisi komunikasi sebagai proses transaksional di mana orang membentuk makna dan mengembangkan harapan melalui pertukaran simbol. Menurut Meyrs & Meysrs, ada tiga unsur utama yang membentuk fondasi interaksi personal yang sehat (Marpaung, Widiana, & Maidiana, 2023) (Akhmad, 2022).

1. Membentuk Makna (*Forming Meaning*)

Individu menggunakan simbol untuk menjelaskan pengalaman mereka dan mengembangkan simbol untuk menyampaikan pesan kepada orang lain. Hal ini juga penting bagi Kepemimpinan, pemimpin perlu memastikan bahwa simbol, seperti kata-kata, instruksi dan istilah yang digunakan memiliki makna yang sama di antara semua anggota tim. Semakin sering pemimpin dan anggota tim berkomunikasi, semakin besar kemungkinan mereka mengembangkan pemahaman dan pengetahuan yang sama tentang dunia kerja mereka.

2. Mengembangkan Harapan (*Developing Expectations*)

Komunikasi memungkinkan pemimpin dan bawahan untuk membuat harapan tentang perilaku yang akan terjadi. Dengan mempertukarkan simbol

misalnya memberikan instruksi, pemimpin menciptakan harapan terhadap perilaku bawahan seperti mengharapkan tugas dilaksanakan dengan cepat dan teliti. Koordinasi dan pengorganisasian hanya mungkin dilakukan jika harapan ini dipahami bersama. Jika makna dan harapan tidak dipahami, individu akan bekerja sesuai dunia pribadinya sendiri, sehingga apa yang dilakukan tidak sesuai dan mengganggu koordinasi tim.

### 3. Pertukaran Simbol (*Exchanging Symbols*)

Interaksi personal dalam tim melibatkan pertukaran simbol dalam berbagai bentuk dan konteks sebagai berikut :

#### a) Bentuk Simbol :

##### – Verbal

Dalam bentuk verbal ini dapat berupa komunikasi lisan seperti memberi instruksi, wawancara dan komunikasi tertulis seperti surat, memo, laporan, prosedur.

##### – Non-Verbal

Bentuk non-verbal ini memiliki beberapa unsur seperti Isyarat, ekspresi wajah, sikap badan, pakaian, hingga nada dan irama suara, yang semuanya membantu terciptanya makna dan harapan.

#### b) Konteks Interaksi Personal dan Tim:

##### – Antara Dua Orang

Konteks antara dua orang ini dapat melibatkan Pasangan pimpinan-sekretaris atau *boss-bawahan* yang sering terjadi di semua level struktur merupakan konteks di mana banyak komunikasi dan interaksi personal terjadi.

- Kelompok-Kelompok Kecil (Tim)  
Konteks ini melibatkan teman sebaya, manajer, atau staf yang berkumpul untuk bertukar informasi, membuat keputusan, atau memecahkan persoalan dalam tim tersebut.

Selain interaksi personal yang sehat dan efektif dalam kepemimpinan juga harus memiliki Fondasi yang kuat dalam Pengelolaan Tim yaitu Melalui Jaringan Komunikasi, Pemimpin harus memahami dan memantau jaringan ini karena ia membawa informasi penting yang memengaruhi moral, persepsi, dan harapan anggota tim dan juga sangat memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Maka jaringan komunikasi yang dikelola oleh pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Jaringan Formal (*Formal Network Relationship*)  
Pesan mengalir sesuai hirarki dan fungsi pekerjaan seperti :
  - a) Komunikasi ke Bawah (*Downward*)  
Pesan dari atasan ke bawahan seperti instruksi pekerjaan, prosedur, umpan balik kinerja, indoktrinasi tujuan yang berfungsi untuk mengarahkan tim.
  - b) Komunikasi ke Atas (*Upward*)

Pesan dari bawahan ke atasan, berfungsi sebagai *feedback* bagi manajemen, meningkatkan moral, dan menjadi sumber informasi untuk pengambilan keputusan dan perencanaan yang efektif.

c) Komunikasi Horizontal

Pertukaran pesan antar individu di tingkat kewenangan yang sama, berfungsi untuk koordinasi tugas, pemecahan masalah, resolusi konflik, dan berbagi informasi aktivitas inti dari tim yang efektif.

2. Jaringan Informal (*Informal Network Relationship*)

Sering disebut rumor (*grapevine*). Meskipun bersifat informal, jaringan ini cepat, cenderung akurat, dan membawa banyak informasi, sehingga pemimpin perlu memahami dan mengelolanya. Jaringan ini memiliki Karakteristik berkecepatan tinggi dalam penyebaran informasi dan seringkali sangat akurat.

Secara keseluruhan, fondasi kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang komunikatif dan pengelolaan tim serta interaksi personal didorong oleh kemampuan pemimpin untuk memastikan adanya pembentukan makna dan harapan yang sama melalui pertukaran simbol, baik secara vertikal maupun horizontal, formal maupun informal.

### 4.3 Strategi Komunikasi, Kolaborasi, dan Adaptasi Lintas Pihak

Strategi, kolaborasi, dan adaptasi lintas pihak adalah manifestasi dari fungsi komunikasi organisasi sebagai perekat manajemen. Komunikasi merupakan proses sentral yang menyatukan bagian-bagian yang saling tergantung dari sistem organisasi. Semua kegiatan yang terstruktur dalam organisasi, termasuk perumusan strategi dan kerja sama, dapat dipastikan berjalan karena adanya komunikasi. Pemimpin yang efektif harus menjadikan komunikasi sebagai landasan utama untuk mengkoordinasikan kegiatan, membentuk harapan, dan menciptakan makna yang sama di antara berbagai pihak (Akhmad, 2022).

#### 1. Merumuskan Strategi Komunikasi yang Efisien

Strategi komunikasi yang efisien merupakan implementasi dari fungsi komunikasi sebagai sarana untuk memperjelas tujuan dan memberikan arahan yang diperlukan bagi anggota tim maupun pihak eksternal. Dalam merumuskan strategi ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai berikut:

##### a) Mengkomunikasikan visi dan Menetapkan Arah

Strategi komunikasi yang efektif harus memastikan bahwa pesan dari pemimpin yang berisikan visi, tujuan, arahan, disampaikan secara akurat kepada bawahan. Ini sesuai dengan konsep *Downward Communication* yang dijelaskan, yang berfungsi untuk:

- Memberikan Instruksi Kerja (*Job Instruction*)  
Merancang pesan secara jelas tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan harus diselesaikan.
- Menyediakan Logika Pekerjaan (*Job Rationale*)  
Memberikan penjelasan pentingnya suatu tugas harus dilakukan dan bagaimana hal itu berkaitan dengan tugas organisasi lainnya yang sejalan dengan visi dan misi yang harus dicapai.
- Menyediakan Informasi Prosedur dan Praktik  
Menetapkan aturan dan kebijakan organisasi yang jelas untuk ditaati oleh semua orang yang berada dalam organisasi.

b) Mencapai Kesamaan Makna (Konsensus)

Strategi komunikasi yang efisien harus bertujuan untuk mengurangi perbedaan pemahaman antar pihak. Komunikasi yang strategis adalah upaya untuk membuat berbagai pihak mengembangkan kesepakatan (konsensus) mengenai simbol, pola komunikasi, dan maknanya. Perumusan strategi harus dirancang agar simbol yang digunakan dapat menciptakan makna yang sama dalam pemikiran penerima, sehingga arahan

kepemimpinan tidak disalahartikan dan mengurangi konflik dalam organisasi atau tim.

c) Memanfaatkan Jenis Pesan yang Tepat

Dalam perancangan strategi, pemimpin perlu mengenali jenis pesan yang paling relevan dengan tujuan. Ada beberapa hal yang dapat diperhatikan dalam perancangan strategi sebagai berikut:

– Identifikasi Jenis Pesan (Message)

Pemimpin harus merencanakan program komunikasi dengan mengelompokkan pesan berdasarkan fungsinya:

- *Tasks Message*

Pesan yang berhubungan dengan produk, jasa, dan kegiatan khusus yang dilakukan untuk kepentingan organisasi. Ini adalah dasar untuk instruksi kerja tim (*Job Instruction*).

- *Maintenance Message*

Pesan yang berhubungan dengan kebijakan dan peraturan organisasi. Penting untuk menjaga konsistensi tim (*Prosedur dan Praktik dalam Downward Communication*).

- *Human Message*

Pesan yang berhubungan dengan perasaan, hubungan interpersonal, konsep diri, dan moral. Kunci untuk motivasi dan pembangunan iklim tim yang suportif.

- *Innovative Message*

Pesan yang memungkinkan organisasi dan tim untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya.

- Pemilihan Konteks dan Bentuk Simbol  
Program komunikasi harus mempertimbangkan konteks pertukaran simbol yang akan digunakan.
  - Konteks *Dyadic* (Dua Orang)  
Digunakan untuk instruksi tatap muka, *coaching*, dan evaluasi kinerja antara pimpinan dan anggota tim.
  - Konteks Kelompok Kecil  
Digunakan untuk rapat anggota, pemecahan masalah, dan berbagi informasi antar teman sebaya, yang bertujuan untuk koordinasi dan resolusi konflik (*Horizontal Communication*).
  - Bentuk Simbol  
Mempertimbangkan penggunaan simbol verbal seperti lisan dan tertulis, seperti surat, memo, laporan dan non-verbal yang berupa isyarat, ekspresi wajah, pakaian, nada suara yang juga kuat dalam menciptakan makna dan harapan.

## 2. Memastikan Alur Timbal Balik

Program komunikasi yang efektif bersifat transaksional dan timbal balik. Ini berarti pemimpin tidak hanya fokus pada *Downward Communication*

yang berupa instruksi dan prosedur, tetapi juga harus merencanakan mekanisme yang kuat untuk *Upward Communication* atau umpan balik dari tim, karena hal ini meningkatkan moral, memfasilitasi perencanaan yang efektif, dan menjadi sumber informasi untuk pengambilan keputusan.

Dari beberapa hal yang sudah dijelaskan diatas setidaknya dapat membantu perencanaan strategi dengan baik, Jika tujuannya adalah menetapkan visi baru, maka pesan yang bersifat *Tasks Message* dan *Innovative Message* harus menjadi fokus utama, serta memastikan pesan tersebut didukung oleh *Maintenance Message* yang jelas.

### 3. Kolaborasi dan Kerja Sama Lintas Sektoral

Kolaborasi dan kerja sama lintas sektoral didukung oleh kemampuan anggota organisasi dan pemimpinnya untuk menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengembangan harapan bersama, Municha dkk (2024) dalam risetnya membuktikan secara statistik bahwa gaya kepemimpinan yang kolaboratif di Indonesia meningkatkan performa karena adanya kesesuaian antara arahan pemimpin dengan budaya kerja lokal (Municha, Nurhaliza, & Ratnawati, 2024)

- Komunikasi sebagai Alat Koordinasi  
Kunci keberhasilan implementasi program lintas sektoral adalah koordinasi, dan koordinasi hanya mungkin terjadi jika harapan dipahami.

Pemimpin harus menggunakan komunikasi untuk:

a) Mengembangkan Harapan Bersama

Melalui pertukaran simbol yang sering digunakan kedua belah pihak internal atau eksternal, dapat menghasilkan perilaku dan tindakan yang akan dilakukan oleh pihak lain. Harapan yang terkoordinasi ini adalah dasar sinergi.

b) Menyatukan Aktivitas menjadi terpadu

Komunikasi, khususnya yang bersifat *Horizontal Communication* (komunikasi antar-departemen atau antar-organisasi), sangat penting untuk mengintegrasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah. Pesan harus berfokus pada koordinasi tugas dan resolusi konflik antara unit kerja sejawat.

– Menciptakan Makna dalam Konteks Transaksional

Dalam kesuksesan kolaborasi dibutuhkan kesiapan untuk terlibat dalam komunikasi transaksional. Model komunikasi transaksional menekankan pada peran dinamis antara pengirim dan penerima pesan yang saling berhubungan, di mana mereka tidak hanya bertukar informasi, tetapi juga makna. dalam buku karya Siregar dkk (2021) yang mengartikan bahwa, kedua belah pihak harus belajar untuk membentuk arti atau makna yang sama dari

simbol dan bahasa yang mereka gunakan. Dengan cara ini, miskomunikasi dan konflik antar sektor dapat diminimalisir, karena kedua belah pihak telah menyepakati definisi dan prosedur kerja yang sama (Robert & Debi, 2021)

- Peran Komunikasi Formal dan Informal  
Kolaborasi tidak hanya mengandalkan saluran formal (*memorandum, rapat kerja*) tetapi juga saluran informal. Bachruddin dalam bukunya menekankan bahwa struktur organisasi hanya bisa berkembang jika individu-individu yang terpisah mengkoordinir aktivitas mereka, ini memerlukan pertukaran informasi yang konstan dan fleksibel, baik secara formal maupun informal.

#### **4.4 Akuntabilitas, Etika, dan Pengambilan Keputusan Pemimpin**

Dimensi moral dan tanggung jawab merupakan pilar utama dalam kepemimpinan komunikasi yang berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, komunikasi berfungsi sebagai perekat yang esensial yang tidak hanya mengkoordinasikan kegiatan operasional, tetapi juga mengikat nilai-nilai etis dalam struktur manajemen. Akuntabilitas seorang pemimpin komunikasi pada hakikatnya adalah tanggung jawab atas proses pembentukan makna dan pengembangan harapan bersama di seluruh organisasi (Akhmad, 2022).

##### **1. Akuntabilitas Atas Hasil Kerja**

Konsep dan implementasi dari akuntabilitas merupakan tanggung jawab penuh seorang pemimpin atas seluruh hasil kerja tim, baik keberhasilan maupun kegagalan.

a) Akuntabilitas yang Bersumber dari Harapan

Dalam komunikasi organisasi, koordinasi hanya mungkin terjadi jika harapan dipahami. Tanggung jawab mutlak pemimpin muncul ketika hasil kerja tim gagal karena adanya kegagalan dalam mengelola harapan ini.

Jika tim gagal mencapai target, akuntabilitas pemimpin adalah karena adanya kemungkinan kegagalan dalam Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*), seperti tidak menyajikan Instruksi Kerja (*Job Instruction*) yang rinci atau gagal menjelaskan Logika Pekerjaan (*Job Rationale*) yang jelas.

Sebaliknya, jika pemimpin gagal mendeteksi masalah lebih awal, itu adalah indikasi kegagalan dalam menerima dan memproses Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*), yang seharusnya menjadi sumber informasi vital untuk perencanaan dan perbaikan.

b) Akuntabilitas sebagai Model Transaksional

Mengambil tanggung jawab penuh merupakan tindakan komunikasi transaksional. Pemimpin menunjukkan profesionalisme dengan mengakui bahwa setiap orang dalam organisasi,

termasuk dirinya, adalah sumber sekaligus penerima pesan. Dengan menerima kegagalan, pemimpin mengirimkan pesan etis bahwa proses komunikasi akan diperbaiki, bukan sekadar mencari pihak yang disalahkan.

## 2. Etika dan Profesionalisme dalam Setiap Pesan

Etika dan profesionalisme mencakup penerapan nilai-nilai kejujuran, integritas, dan transparansi dalam setiap gaya komunikasi yang diadopsi oleh pemimpin. Integritas dalam komunikasi selalu melibatkan proses pembentukan makna. Kejujuran dan integritas adalah prasyarat agar makna yang terbentuk pada persepsi setiap anggota tim atau mitra tidak mengalami distorsi. Ketika pemimpin berkomunikasi dengan tidak transparan, mereka menciptakan perbedaan persepsi yang merusak kepercayaan. Profesionalisme menuntut pemimpin untuk memastikan bahwa simbol komunikasi seperti janji, kebijakan, visi yang dipertukarkan memiliki dasar realitas yang sesuai.

### – Transparansi melalui Jenis Pesan

Penerapan etika profesionalisme harus terlihat dalam manajemen berbagai jenis pesan seperti:

- Pemimpin harus memastikan bahwa Pesan Pemeliharaan (*Maintenance Message*), yang mengatur kebijakan dan

prosedur, disampaikan secara transparan untuk menjaga konsistensi dan keadilan.

- Pesan Manusiawi (*Human Message*) harus disampaikan dengan penuh empati dan kejujuran, terutama yang berkaitan dengan kondisi internal tim (moral, perasaan, hubungan interpersonal), untuk membangun lingkungan kerja yang etis dan suportif.

– Etika Simbolik

Etika juga berkaitan dengan pemahaman bahwa simbol komunikasi tidak hanya menggambarkan realitas, tetapi juga membentuknya. Seorang pemimpin yang beretika akan secara sadar memilih simbol seperti perilaku non-verbal, bahasa, maupun kebijakan yang konstruktif dan inklusif, sehingga menciptakan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral.

### 3. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan yang Beretika

Proses mengkomunikasikan keputusan yang beretika adalah tahap di mana pertimbangan moral diterjemahkan menjadi pesan yang lugas, strategis, dan penuh tanggung jawab.

– Mengartikulasikan Logika Etis

Keputusan yang beretika tidak cukup hanya diambil; keputusan tersebut harus dikomunikasikan dengan efektif. Pemimpin wajib menggunakan Logika Pekerjaan (*Job Rationale*) secara ekstensif untuk menjelaskan mengapa keputusan tersebut diambil, termasuk dasar-dasar moral dan pertimbangan kode etik yang mendasarinya. Komunikasi ini bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian dan meyakinkan anggota tim bahwa keputusan tersebut dibuat berdasarkan kerangka nilai yang benar.

– Keseimbangan Transaksional

Komunikasi dalam pengambilan keputusan haruslah transaksional. Pemimpin harus menyediakan saluran untuk *feedback* (*upward communication*) pasca-keputusan, sehingga anggota tim dapat menyuarakan kekhawatiran mereka. Tindakan ini menunjukkan bahwa pemimpin menghargai kontribusi bawahan dalam proses pembentukan makna dan siap menyesuaikan implementasi keputusan, selama tidak melanggar prinsip etika.

– Prioritas Pesan Manusiawi

Dalam mengkomunikasikan keputusan yang sulit atau berpotensi kontroversial, seorang pemimpin beretika akan mendahulukan Pesan Manusiawi (*Human Message*). Sebelum membahas detail tugas dan prosedur baru, pemimpin harus secara terbuka mengakui dampak keputusan terhadap

perasaan dan moral anggota tim, menunjukkan bahwa pertimbangan moral (etika) mendahului pertimbangan strategis murni.

## RANGKUMAN

Kepemimpinan dalam konteks organisasi modern dipahami bukan sekadar sebagai jabatan struktural, melainkan sebagai proses komunikasi yang dinamis untuk memengaruhi dan mengarahkan anggota demi mencapai tujuan bersama. Komunikasi berfungsi sebagai "perekat" yang menyatukan berbagai bagian organisasi yang saling bergantung; tanpa pertukaran simbol yang efektif, aktivitas yang terorganisir tidak akan terwujud. Seorang pemimpin yang kompeten harus mampu membangun fondasi interaksi personal yang sehat dengan memastikan adanya pembentukan makna yang sama dan pengembangan harapan yang selaras di antara anggota tim. Hal ini dilakukan melalui pertukaran simbol, baik secara verbal melalui instruksi dan laporan, maupun non-verbal melalui sikap dan ekspresi, guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi optimalisasi potensi karyawan.

Dalam menjalankan perannya, pemimpin wajib mengelola berbagai jaringan komunikasi, baik yang bersifat formal seperti komunikasi ke bawah untuk instruksi, ke atas untuk umpan balik, dan horizontal untuk koordinasi maupun jaringan informal atau "rumor" yang seringkali lebih cepat dalam menyebarkan informasi. Efektivitas kepemimpinan ini sangat ditentukan oleh ketepatan strategi dalam memilih jenis pesan yang disampaikan. Pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara pesan tugas (*task message*) untuk operasional, pesan pemeliharaan (*maintenance message*) untuk penegakan prosedur, pesan manusiawi (*human message*) untuk menjaga moral dan empati, serta pesan

inovatif untuk membantu tim beradaptasi dengan perubahan. Dengan menguasai berbagai konteks komunikasi ini, pemimpin dapat mentransformasi sekumpulan individu menjadi tim yang solid dan strategis.

Keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada pilar akuntabilitas, etika, dan profesionalisme dalam pengambilan keputusan. Pemimpin memegang tanggung jawab mutlak atas hasil kerja tim, di mana kegagalan seringkali dipandang sebagai dampak dari kegagalan proses komunikasi, seperti instruksi yang tidak jelas atau pengabaian terhadap aspirasi bawahan. Oleh karena itu, setiap pesan harus disampaikan dengan integritas dan transparansi untuk menghindari distorsi makna yang dapat merusak kepercayaan. Dalam mengambil keputusan yang sulit, pemimpin yang beretika akan mengedepankan logika pekerjaan yang transparan dan memberikan ruang bagi komunikasi timbal balik, sehingga setiap kebijakan yang diambil tetap menghargai aspek kemanusiaan dan nilai-nilai moral organisasi.

## LATIHAN

- 1) Mengapa komunikasi disebut sebagai "perekat" (glue) dalam kepemimpinan organisasi?
- 2) Sebutkan dan jelaskan tiga unsur utama dalam interaksi personal menurut Meyers & Meyers!
- 3) Apa perbedaan antara pesan tugas (*task message*) dan pesan manusiawi (*human message*) dalam kegiatan sehari-hari dalam berorganisasi?
- 4) Berikan sebuah contoh seorang pemimpin harus menggunakan Human Message dan jelaskan mengapa pesan tersebut penting bagi moral anggota tim!
- 5) Bagaimana hubungan antara akuntabilitas seorang pemimpin dengan pola komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) dan komunikasi ke atas (*Upward Communication*)?

# **BAB 5**

## **KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mengonseptualisasikan peran komunikasi sebagai fondasi utama menciptakan dan mensosialisasikan budaya organisasi.
2. Mengidentifikasi 7 karakteristik utama dan definisi budaya organisasi berdasarkan perspektif para ahli.
3. Mengklasifikasikan berbagai jenis budaya organisasi berdasarkan model Gibson serta model Quinn & McGrath.
4. Menganalisis elemen dimensi budaya (idealistik dan behavioral) sebagai instrumen strategis pembentuk identitas dan penjaga stabilitas lembaga.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menguraikan peran komunikasi dalam menciptakan dan mensosialisasikan makna bersama serta memahami definisi budaya organisasi menurut para ahli.
2. Menganalisis 7 karakteristik utama budaya organisasi mulai dari aspek inovasi hingga stabilitas status quo.
3. Membedakan 4 jenis budaya organisasi berdasarkan model Gibson (*bureaucratic, clan, entrepreneurial, market*).

4. Membedakan jenis budaya berdasarkan proses informasi menurut Quinn & McGrath (*rasional, ideologis, konsensus, hierarkis*).
5. Mengategorikan elemen budaya ke dalam dimensi idealistik (visi/misi) dan behavioral (artefak) serta menganalisis manfaatnya bagi stabilitas sistem.

## 5.1 Komunikasi sebagai Fondasi dan Ekspresi Budaya Organisasi

Komunikasi dan Budaya Organisasi berfungsi sebagai dua pilar utama: mereka membentuk dan membangun norma, nilai, dan asumsi organisasi dan sekaligus menjadi ekspresi budaya organisasi secara kasat mata dalam interaksi sehari-hari. Untuk memahami sejauh mana sebuah organisasi beroperasi, kita harus memahami budayanya. Untuk melakukannya, kita harus melihat proses komunikasinya.

### 1. Peran utama komunikasi dalam budaya organisasi

Dalam buku karya Siregar *et al* (2021) menyatakan bahwa komunikasi berperan penting dalam pembentukan budaya karena proses penciptaan dan penyebaran budaya sepenuhnya bergantung pada interaksi dan penyampaian pesan (Siregar, *et al.*, 2021)

a) Menciptakan dan Mentransmisikan Makna Bersama

Budaya kerja dapat dipahami sebagai fondasi yang terdiri dari norma tersirat dan prinsip-prinsip yang disepakati oleh seluruh tim. Dalam konteks ini, komunikasi berfungsi sebagai katalisator utama; tanpa adanya dialog dan interaksi, nilai-nilai organisasi tidak akan pernah mengakar. Melalui narasi strategis, arahan pimpinan, serta tradisi internal, organisasi membangun identitas "siapa kami sebenarnya." Komunikasi bukan sekadar sarana bertukar informasi, melainkan instrumen vital untuk menyatukan persepsi mengenai tujuan besar perusahaan.

b) Mekanisme Sosialisasi

Menurut Wiryanto (2005) bahwa komunikasi organisasi ialah pengiriman serta penerimaan beragam pesan organisasi di dalam kelompok formal atau informal dari suatu organisasi. Setelah itu, berbagai pesan organisasi disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru. Komunikasi, baik secara formal maupun informal, adalah cara utama untuk menanamkan prinsip-prinsip organisasi dalam diri seseorang dan menjamin bahwa mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka (Riono, Syaifulloh, & Utami, 2020)

c) Penentuan Arah dan Kinerja

Menurut Anwar (2009) istilah kinerja dari kata *job performance* ataupun *actual performance*

(prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yakni hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang diraih oleh seorang pegawai dalam mengimplementasikan tugasnya berdasarkan dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Oleh karena itu, komunikasi sangat penting dalam suatu interaksi sosial dan sangat berpengaruh dalam dunia kerja untuk memaksimalkan aktivitas kerja. Komunikasi yang optimal memungkinkan aktivitas kerja berjalan lancar, yang pada gilirannya menghasilkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Riono, Syaifulloh, & Utami, 2020)

## 5.2 Definisi dan Karakteristik Budaya Organisasi

### 1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut pandangan Robbins dan Judge (2013), budaya organisasi dimaknai sebagai suatu sistem makna kolektif yang dianut oleh para anggotanya, yang berfungsi sebagai pembeda spesifik antara satu lembaga dengan lembaga lainnya. Melalui sistem ini, organisasi memiliki identitas unik yang tidak dimiliki oleh entitas lain. Sejalan dengan hal tersebut, Gibson *et al.* (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi berakar dari apa yang dirasakan oleh para karyawan, di mana persepsi tersebut kemudian membentuk sebuah pola keyakinan, nilai-nilai, serta harapan-harapan tertentu. Hal ini menegaskan bahwa fondasi budaya lahir dari pengalaman subjektif individu di lingkungan kerja yang kemudian menjadi pegangan

bersama. Melengkapi perspektif di atas, Wirawan (2007) mendefinisikan budaya sebagai sebuah tatanan norma, nilai, dan kebiasaan yang bersifat kompleks. Unsur-unsur ini biasanya dikembangkan dalam rentang waktu yang panjang oleh para pendiri maupun pimpinan, untuk kemudian ditransmisikan secara sistematis melalui proses sosialisasi kepada setiap anggota baru. Sebagai kesimpulan, sebagaimana disarikan dalam Siregar *et al.* (2020), budaya organisasi merupakan kekuatan penggerak yang mengarahkan pola pikir, sikap, hingga perilaku setiap individu. Keberadaan budaya ini memastikan seluruh anggota bertindak secara harmonis dalam menjalankan proses produksi, memberikan pelayanan kepada pelanggan, serta berupaya mencapai target strategis organisasi secara efektif (Siregar, *et al.*, 2021).

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Tujuh karakteristik utama budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) dalam (Sulaksono, 2015):

### a) Inovasi dan pengambilan risiko

Berkaitan dengan sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.

### b) Perhatian terhadap detail

Berkaitan dengan sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.

- c) Orientasi hasil  
Berkaitan dengan sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dibandingkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d) Orientasi orang keputusan manajemen  
Berkaitan dengan sejauh mana mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 3. Orientasi tim  
Berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diatur dalam tim, bukan individu.
- 4. Agresivitas  
Berkaitan dengan tingkat dimana orang agresif dan kompetitif daripada santai.
- 5. Stabilitas  
Berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada mempertahankan status quo yang berbeda dengan pertumbuhan.

### 5.3 Jenis Budaya Organisasi

- 1. Jenis Budaya Organisasi  
Menurut Gibson *et al* (2012) ada empat jenis budaya yang berbeda seperti *Bureaucratic*, *clan*, *entrepreneurial* dan *market* (Siregar, et al., 2021):
  - a) Budaya Birokrasi (*Bureaucratic Culture*)  
Budaya birokrasi ada di organisasi yang mengutamakan aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan terpusat. Contoh budaya birokrasi adalah militer, lembaga pemerintah, dan perusahaan yang

didirikan dan dikelola oleh manajer otokratis. Beberapa orang lebih suka budaya dengan kepastian, hierarki, dan struktur yang ketat.

b) Budaya Klan (*Clan Culture*)

Karakteristik budaya klan termasuk menjadi bagian dari keluarga pekerja, mengikuti tradisi dan ritual, kerja sama tim, semangat, manajemen diri, dan pengaruh sosial. Karyawan akan berusaha keras untuk mendapatkan kompensasi dan tunjangan yang adil. Karyawan disosialisasikan dengan anggota klan mereka. Anggota merayakan keberhasilan satu sama lain. Karyawan baru dipekerjakan dengan bantuan "Nordies" berpengalaman di toko Nordstrom yang mengajarkan mereka cara memperlakukan pelanggan. Karyawan baru dapat belajar tentang kerja tim, kebiasaan, dan tradisi yang mendukung komitmen Nordstrom terhadap layanan pelanggan. Nordstrom menunjukkan bagaimana budaya keluarga dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

c) Budaya Wirausaha (*Entrepreneurial Culture*)

Budaya kewirausahaan dicirikan oleh inovasi, kreativitas, pengambilan risiko, dan pencarian peluang. Karyawan memahami bahwa perubahan dinamis, otonomi, dan inisiatif individu adalah praktik umum. 3M menunjukkan budaya kewirausahaan. "Jangan pernah membunuh ide produk" adalah moto utama 3M. Untuk

menyelesaikan proyek, karyawan menerima dukungan dan diberi kebebasan untuk bertindak sendiri. 3M berencana untuk memasuki pasar baru. Untuk mencapai tujuan, paket kompensasi perusahaan, program pelatihan, strategi pembangunan tim, dan program penetapan tujuan mendorong pengambilan risiko, otonomi, dan inovasi.

d) Budaya Pasar (*Market Culture*)

Budaya pasar menekankan penjualan, profitabilitas, stabilitas keuangan, dan peningkatan pangsa pasar. Perusahaan dan karyawan memiliki hubungan kontraktual. Dalam budaya seperti ini, tidak ada kerja tim dan kekompakan. *Nike, Citigroup, Wells Fargo*, dan *Allstate* adalah contoh perusahaan budaya pasar. Karyawan bekerja sama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan kinerja keuangan dan pangsa pasar. Ini membuat orang bekerja sama saat diperlukan, tetapi tidak membuat hubungan yang kuat.

Berdasarkan proses Informasi, Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (1985) membagi budaya organisasi menjadi empat jenis yaitu:

a) Budaya rasional

proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja

yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

- b) Budaya ideologis  
dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
- c) Budaya consensus  
dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- d) Budaya hierarkis  
dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

## 5.4 Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral. Berikut penjelasan dari masing-masing elemen tersebut menurut Sobirin (2007) dalam (Siregar, *et al.*, 2021):

### 1. Elemen Idealistik

Aspek idealistik dianggap sebagai kompas ideologis yang tidak mudah goyah, meski secara alami organisasi harus tetap fleksibel terhadap perubahan

zaman. Elemen ini bersifat terselubung dan tidak terlihat secara kasat mata, di mana misi sejati dari pembentukan organisasi terkadang hanya diketahui oleh pihak-pihak tertentu. Secara mendasar, nilai-nilai idealistik ini merupakan cerminan dari falsafah hidup dan keyakinan individu sang pemilik atau pendiri, yang secara formal diwujudkan melalui narasi visi dan misi organisasi.

## 2. Elemen Behavioral

Berbeda dengan aspek idealistik yang tersembunyi, elemen perilaku (behavioral) merupakan sisi budaya organisasi yang sepenuhnya kasat mata. Elemen ini memanifestasikan diri dalam pola tindakan sehari-hari para anggotanya serta aspek fisik seperti desain ruang kerja dan arsitektur kantor. Karena sifatnya yang nyata, elemen ini sangat mudah untuk diobservasi dan dimaknai, meskipun penafsiran orang luar mungkin saja berbeda dengan makna yang dirasakan oleh orang di dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya, cara paling sederhana untuk mengenali jati diri sebuah organisasi adalah dengan memperhatikan bagaimana orang-orang di dalamnya bersikap dan menjalankan rutinitas mereka. Sejalan dengan pemikiran Schein (2010), kebiasaan kolektif ini muncul dalam wujud artefak. Artefak ini mencakup segala sesuatu yang dapat ditangkap oleh indra, mulai dari keunikan bangunan dan identitas visual seperti logo, hingga detail kecil seperti gaya berpakaian, pilihan jargon dalam berkomunikasi, serta cara bertindak yang secara konsisten ditunjukkan kepada publik (dalam

Siregar *et al.*, 2020). Melalui artefak inilah, pihak eksternal dapat memperoleh gambaran awal mengenai budaya yang dianut oleh organisasi tersebut.

## 5.5 Manfaat Budaya Organisasi

Eksistensi dan keberlanjutan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kekuatan budaya yang dianutnya. Menurut Susanto (1997), budaya perusahaan merupakan instrumen strategis yang menjadi keunggulan kompetitif dalam menghadapi dinamika perubahan dan berbagai tantangan bisnis. Selain itu, budaya berfungsi sebagai elemen pemersatu yang menyelaraskan sudut pandang seluruh anggota organisasi. Dengan adanya kesamaan persepsi dalam menghadapi setiap persoalan, organisasi akan memiliki energi kolektif yang solid untuk mencapai visi dan misinya (Sutrisno, 2010).

Terkait manfaat konkret dari budaya organisasi, Robbins (1993) mengidentifikasi empat poin esensial:

1. Pembeda Identitas, Budaya menciptakan batasan peran yang jelas, sehingga satu organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari organisasi lain. Keunikan ini berakar pada sistem dan aktivitas internal yang khas.
2. Pembangun Identitas Kolektif, Budaya yang kokoh menumbuhkan rasa memiliki di kalangan anggota. Mereka merasa menjadi bagian dari sesuatu yang memiliki ciri khas dan nilai yang spesifik.

3. Prioritas Tujuan Bersama, Budaya mendorong individu untuk lebih mengedepankan kepentingan organisasi di atas ambisi atau kepentingan pribadi.
4. Penjaga Stabilitas Sistem, Dengan adanya pemahaman budaya yang beragam, komponen-komponen organisasi akan saling merekat dengan kuat, sehingga menciptakan kondisi internal yang stabil dan konsisten.

Secara keseluruhan, keempat fungsi di atas menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan untuk membentuk pola perilaku dan tindakan karyawan. Oleh karena itu, nilai-nilai budaya tersebut harus diinternalisasikan ke dalam diri setiap individu sejak awal mereka bergabung guna menjamin keselarasan dalam setiap aktivitas organisasi (Sutrisno, 2010).

## RANGKUMAN

Komunikasi dan budaya organisasi merupakan dua unsur yang saling berkelindan, di mana komunikasi berfungsi sebagai fondasi untuk membentuk nilai dan norma sekaligus menjadi ekspresi nyata dari budaya tersebut dalam interaksi sehari-hari. Melalui komunikasi, sebuah organisasi dapat menciptakan makna bersama, melakukan sosialisasi bagi anggota baru, serta menentukan arah kinerja melalui penyampaian visi dan misi yang jelas. Secara fundamental, budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna dan pola keyakinan bersama yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya. Budaya ini tercermin melalui tujuh karakteristik utama, mulai dari tingkat inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, hingga orientasi pada tim dan stabilitas organisasi.

Ditinjau dari jenisnya, budaya organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa model, seperti budaya Birokrasi yang mengandalkan aturan ketat, budaya Klan yang mengedepankan kekeluargaan, budaya Wirausaha yang fokus pada kreativitas, serta budaya Pasar yang berorientasi pada hasil finansial. Selain itu, terdapat pula pembagian berdasarkan proses informasi yang mencakup budaya rasional, ideologis, konsensus, dan hierarkis. Secara struktural, budaya ini terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen idealistik yang bersifat terselubung berupa ideologi dan nilai dasar pendiri, serta elemen behavioral yang bersifat kasat mata seperti perilaku anggota, logo, cara berpakaian, hingga arsitektur bangunan atau artefak organisasi.

Implementasi budaya organisasi yang kuat memberikan manfaat signifikan bagi keberlangsungan perusahaan, di antaranya sebagai identitas pembeda, alat untuk menumbuhkan rasa memiliki bagi anggota, serta perekat untuk mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan pribadi. Budaya yang sehat menjaga stabilitas organisasi dengan menyamakan persepsi anggota dalam menghadapi berbagai tantangan. Dengan memahami bahwa komunikasi adalah alat utama dalam mentransmisikan nilai-nilai ini, pemimpin dapat mengoptimalkan interaksi sosial untuk membangun daya saing perusahaan yang berkelanjutan dan menciptakan iklim kerja yang harmonis.

## LATIHAN

1. Mengapa setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan apa fungsinya bagi anggota organisasi tersebut?
2. Apa ciri utama dari "Budaya Klan" dalam sebuah lingkungan kerja?
3. Berikan contoh organisasi yang biasanya menggunakan "Budaya Birokrasi" yang sangat patuh pada aturan!
4. Jelaskan perbedaan mendasar antara Budaya Ideologis dan Budaya Hierarkis ditinjau dari cara mereka memproses informasi!
5. Jelaskan bagaimana komunikasi yang efektif dapat mengubah pola pikir egois seorang karyawan menjadi pola pikir kolektif yang selaras dengan visi organisasi!

## **BAB 6**

# **KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menerapkan taktik komunikasi efektif dan mengoptimalkan peran pemimpin/organisasi untuk mencegah miskomunikasi.
2. Menganalisis fase perkembangan konflik serta membandingkan paradigma pandangan konflik tradisional (*Traditional View*) dan modern (*Contemporary View*).
3. Mengaplikasikan metode manajemen konflik yang tepat (Stimulasi, Pengurangan, atau Penyelesaian) sesuai kondisi organisasi.
4. Memanfaatkan 4 fungsi komunikasi organisasi (Informatif, Regulatif, Persuasif, Integratif) sebagai instrumen profesional penanganan konfrontasi.

## INDIKATOR CAPAIAN

1. Menerapkan taktik komunikasi efektif (mendengar aktif, keterbukaan, komunikasi personal) dan memahami fungsi pemimpin dalam mengelola dinamika personel.
2. Menganalisis fase perkembangan konflik mulai dari ketegangan harian, tantangan terbuka, hingga pertentangan nyata.
3. Membandingkan perbedaan karakteristik yang mendasar antara pandangan tradisional (*Traditional View*) dan pandangan modern (*Contemporary View*) terhadap konflik.
4. Memilih dan mengombinasikan metode manajemen konflik yang tepat (Stimulasi, Pengurangan, atau Penyelesaian: *Competition, Avoidance, Accommodation, Compromise, Collaboration*).
5. Menerapkan 4 fungsi komunikasi organisasi (Informatif, Regulatif, Persuasif, Integratif) sebagai instrumen utama meredam konfrontasi.

### 6.1 Membangun Komunikasi Efektif Dalam Organisasi

Keberhasilan komunikasi tidak terjadi secara kebetulan; ia memerlukan perencanaan matang yang mempertimbangkan konteks situasi, momentum waktu, lokasi, serta karakteristik audiens. Dalam membangun komunikasi yang efektif, seorang pemimpin harus mampu menciptakan iklim komunikasi yang suportif agar setiap anggota tim merasa didengarkan dan dihargai (Zahara, 2018). Adapun hambatan yang sering muncul

adalah kecenderungan kita memperlakukan audiens secara mekanis, seolah-olah mereka adalah objek pasif yang bisa dikumpulkan dan diberikan instruksi begitu saja agar segera paham.

Menurut Siregar (2021), untuk menghindari miskomunikasi tersebut, kita perlu menyadari beberapa realitas psikologis berikut (Siregar, *et al.*, 2021):

1. Memanusiakan Audiens, menyadari bahwa publik adalah individu yang dinamis dan selalu berada di bawah pengaruh berbagai faktor eksternal maupun internal.
2. Relevansi Pesan, individu secara alami hanya akan memberikan perhatian penuh pada informasi yang selaras dengan kebutuhan, kepentingan, atau sikap pribadi mereka.
3. Divergensi Saluran, keragaman media yang tersedia saat ini menghasilkan dampak yang berbeda-beda pada setiap lapisan masyarakat.
4. Variasi Dampak, media massa memiliki pengaruh yang sangat luas dan berbeda intensitasnya, baik terhadap individu maupun kelompok.

Setelah memahami faktor-faktor pengganggu tersebut, organisasi dapat menyusun taktik komunikasi yang lebih presisi melalui langkah-langkah berikut:

1. Seni Mendengarkan secara Aktif  
Komunikasi dua arah sering kali gagal karena setiap pihak lebih fokus mempersiapkan argumen masing-

masing daripada benar-benar menyerap pesan lawan bicaranya. Padahal, solusi atas sebuah konflik sering kali tidak ditemukan melalui kepandaian berbicara, melainkan melalui kesediaan untuk menyimak keluhan dan harapan orang lain. Data yang diperoleh dari proses mendengar inilah yang menjadi fondasi akurat untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

## 2. Menciptakan Budaya Keterbukaan

Transparansi hanya akan tumbuh jika pimpinan mampu menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bersuara tanpa rasa takut akan sanksi. Organisasi perlu menyediakan kanal resmi—seperti kotak saran digital atau forum internal—serta memberikan apresiasi bagi mereka yang berani menyampaikan ide inovatif atau berhasil mengidentifikasi risiko masalah sejak dini. Insentif terhadap keterbukaan akan mendorong partisipasi aktif seluruh jajaran staf.

## 3. Penyelarasan Persepsi

Seringkali, dialog terhambat karena perbedaan sudut pandang terhadap satu isu yang sama. Untuk mengatasinya, penting bagi komunikator untuk menjelaskan latar belakang atau kerangka berpikir di balik sebuah ide. Dengan memaparkan "mengapa" sebuah gagasan muncul, audiens dapat memiliki titik pijak yang sama, sehingga arus informasi selanjutnya menjadi lebih lancar dan minim distorsi.

## 4. Pendekatan Komunikasi Personal (Empat Mata)

Tidak semua karyawan merasa nyaman menyampaikan aspirasi di forum besar, meskipun mereka memiliki pemikiran yang cemerlang. Oleh

karena itu, pimpinan perlu melakukan sesi dialog personal secara rutin. Pendekatan privat ini memungkinkan bawahan untuk berbicara lebih jujur mengenai kendala di lapangan dan ekspektasi mereka, tanpa harus menunggu sesi evaluasi formal tahunan yang cenderung kaku.

## **6.2 Manajemen Konflik Dalam Organisasi**

Konflik sering kali dianggap sebagai ancaman serius yang dapat menghambat kinerja dan merugikan sumber daya manusia di dalamnya. Namun, pandangan modern menunjukkan bahwa tidak semua konflik bersifat destruktif. Menurut Robbins (2006), konflik merupakan proses interaksi yang muncul akibat ketidaksamaan sudut pandang antarpihak, yang dampaknya bisa bersifat positif maupun negatif (Siregar, et al., 2021). Jika dikelola dengan tepat, konflik justru mampu mengungkap inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya, mempertajam gagasan inovatif, dan mengklarifikasi berbagai kesalahpahaman yang terpendam.

Keberadaan konflik adalah hal yang niscaya dalam organisasi manapun. Alih-alih menghilangkannya secara total, fokus utama manajemen seharusnya adalah menyaring mana konflik yang menghambat tujuan dan mana yang justru diperlukan untuk memelihara vitalitas kelompok. Di sinilah peran pemimpin menjadi krusial untuk mengarahkan konflik agar menjadi pemantik perubahan dan inovasi.

## 1. Peran Pemimpin

Siagian (1992) menegaskan bahwa pemimpin adalah motor penggerak utama organisasi. Meski bawahan memiliki keterampilan tinggi, mereka tetap membutuhkan arahan dan pengembangan dari pimpinan untuk menghadapi persaingan global serta meningkatkan produktivitas. Ichack Adizes dalam (Siregar & Usriyah, 2021), merumuskan empat peran vital pemimpin:

- a) Produksi, menggerakkan individu agar bekerja optimal demi produktivitas organisasi.
- b) Implementasi, menjalankan fungsi koordinasi, penjadwalan, dan penegakan disiplin.
- c) Pembaruan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui penyesuaian sistem dan tujuan.
- d) Integrasi, menyelaraskan ambisi pribadi karyawan ke dalam strategi kolektif kelompok.

Kepemimpinan yang efektif bukan sekadar tentang kekuasaan (*power*), melainkan kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) karyawan sehingga mereka merasa pekerjaan adalah bagian dari kebutuhan diri mereka sendiri.

## 2. Peran Organisasi

Dalam sektor pendidikan maupun organisasi profit, kualitas personel adalah kunci. Sonhadji (1996) menekankan pentingnya menempatkan individu sesuai kompetensinya (*right man on the right place*). Kegagalan organisasi, seperti menurunnya mutu pendidikan, sering kali bukan hanya disebabkan oleh kurangnya motivasi siswa, tetapi karena kepemimpinan yang tidak kompeten. Oleh karena itu,

administrator profesional harus mampu mendayagunakan sumber daya dan mengelola konflik secara cerdas agar kinerja anggota tetap optimal.

### 3. Sebab dan Proses Terjadi Konflik

Konflik tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui proses yang bertahap. Pemicunya bisa beragam, mulai dari perbedaan opini, miskomunikasi, hingga adanya benturan antara urusan pekerjaan dan keluarga. Hendricks (1992) membagi proses ini ke dalam tiga fase:

- a) Ketegangan Harian, munculnya rasa tidak puas atau kejengkelan kecil di lingkungan kerja.
- b) Tantangan Terbuka, individu mulai saling menyalahkan dan lebih mengedepankan ego pribadi di atas kepentingan organisasi.
- c) Pertentangan Nyata, terjadi polarisasi kelompok di mana fokus utama adalah memenangkan persaingan antar fraksi, yang sering kali mengorbankan kesatuan organisasi.

### 4. Model Proses Konflik

Berdasarkan integrasi berbagai teori oleh Tosi *et al.* (1990), konflik bergerak melalui tahapan yang dinamis:

#### a) Pemicu (*Antecedents*)

Diawali dengan kondisi yang mengecewakan atau rasa frustrasi yang mungkin belum terlihat di permukaan.

#### b) Persepsi Konflik (*Perceived Conflict*)

Munculnya kesadaran akan adanya persaingan, terutama saat terjadi perebutan sumber daya yang terbatas seperti dana atau fasilitas.

c) Manifestasi Perilaku

Konflik mulai terlihat jelas dalam bentuk perdebatan lisan, sikap saling mendiamkan, hingga tindakan sabotase yang mengancam organisasi.

d) Resolusi dan Pengelolaan

Pemimpin mengambil peran untuk mengintervensi dan mengarahkan konflik agar tetap berada pada jalur produktif dan kreatif.

e) Dampak (*Effect*)

Jika gagal dikelola, produktivitas akan merosot dan hubungan kerja menjadi disharmonis. Namun, jika berhasil ditangani, organisasi akan menjadi lebih dinamis dan setiap anggota akan lebih kritis serta inovatif dalam bekerja.

## 6.3 Pandangan Konflik

### 1. *Traditional View of Conflict* (Pandangan Tradisional)

Dalam perspektif klasik, konflik dipandang sebagai fenomena negatif yang harus dihindarkan sama sekali. Pandangan ini berpijak pada asumsi bahwa setiap bentuk pertentangan akan mencederai efektivitas organisasi, sehingga tugas utama seorang manajer adalah mencegah munculnya gesekan dan segera memadamkannya jika sudah terlanjur terjadi. Organisasi yang sepenuhnya steril dari konflik justru dianggap cenderung statis, apatis, dan lamban dalam

merespons tuntutan perubahan. Sering kali, pemimpin yang menganut paham ini menggunakan otoritasnya untuk menekan bawahan karena menganggap perbedaan pendapat sebagai ancaman terhadap keutuhan dan hambatan dalam mencapai target.

Perselisihan diartikan sebagai indikasi adanya kegagalan dalam eksekusi program organisasi atau akibat dari rusaknya pola komunikasi. Di sini, manusia pada dasarnya dianggap sebagai makhluk kooperatif yang menyukai kebaikan, sehingga kehadiran konflik dianggap sebagai cerminan kelemahan manajer atau kesalahan dalam perancangan struktur organisasi. Edelmenn (1993) juga mengingatkan bahwa konflik yang tidak terkendali dalam pandangan ini membawa dampak buruk, mulai dari tekanan psikologis, gangguan fisik, hingga stres yang berujung pada menurunnya kepuasan serta hilangnya semangat kerja karyawan.

## 2. *Contemporary View of Conflict* (Pandangan Kontemporer/Masa Kini)

Berbanding terbalik dengan perspektif lama, pandangan masa kini menyadari bahwa konflik adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi karena adanya saling ketergantungan antarindividu maupun kelompok. Manajer kontemporer lebih memfokuskan perannya pada tata kelola konflik daripada sekadar menghindarinya. Meskipun tetap disadari bahwa konflik yang destruktif dapat merugikan, konflik yang dikelola secara efektif justru dipandang sebagai sarana untuk memecahkan

masalah dan meningkatkan kesehatan organisasi secara keseluruhan.

## 6.4 Metode Manajemen Konflik

Secara garis besar, terdapat tiga pendekatan dalam mengelola konflik, yaitu memberikan stimulasi pada bagian yang terlalu pasif, melakukan pengurangan jika tensi terlalu tinggi, serta langkah penyelesaian akhir.

### 1. Metode Stimulasi Konflik

Ketika sebuah organisasi terjebak dalam zona nyaman yang berlebihan hingga karyawan takut berinisiatif, manajer perlu memicu persaingan sehat untuk mendorong prestasi. Beberapa langkah yang bisa diambil antara lain: menghadirkan tenaga ahli dari luar kelompok, melakukan restrukturisasi organisasi, menawarkan insentif dan penghargaan sebagai pemacu kompetisi, hingga menempatkan manajer yang tepat dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dari kebiasaan sebelumnya.

### 2. Metode Pengurangan Konflik

Pendekatan ini bertujuan untuk meredam antagonisme atau permusuhan yang timbul akibat ketegangan yang berlebihan. Dua strategi utama yang dapat diterapkan adalah dengan mengganti tujuan yang memicu persaingan menjadi tujuan yang lebih inklusif dan dapat diterima semua pihak, atau dengan menyatukan kelompok-kelompok yang bertikai untuk menghadapi tantangan atau musuh bersama.

### 3. Metode Penyelesaian Konflik

#### a) *Competition*

Merupakan pendekatan yang mengarah pada hasil menang atau kalah. Pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi biasanya akan menggunakan kekuasaannya untuk memaksakan penyelesaian, misalnya dengan memberikan pilihan kepada bawahan untuk mengikuti instruksi pimpinan atau mengundurkan diri.

#### b) *Avoidance* (Menghindar)

Strategi ini dipilih ketika salah satu pihak memutuskan untuk menarik diri atau menekan konflik agar tidak muncul ke permukaan. Hal ini bisa dilakukan melalui pemisahan fisik antarpihak yang berselisih atau sekadar mengabaikan masalah demi menghindari konfrontasi langsung.

#### c) *Accommodation*

Dalam metode ini, salah satu pihak memilih untuk mengalah demi menjaga keharmonisan hubungan. Ada unsur pengorbanan kepentingan pribadi di sini demi memenuhi tuntutan atau kebutuhan pihak lawan.

#### d) *Compromise*

Kompromi tercapai jika setiap pihak bersedia melepaskan sebagian tuntutannya untuk menemukan titik tengah. Di sini tidak ada pihak yang menang atau kalah secara mutlak, namun cara ini cukup efektif untuk meminimalisir

kemungkinan timbulnya dendam yang terpendam di masa depan.

e) *Collaboration*

Ini adalah metode paling ideal yang berupaya memberikan keuntungan bagi semua pihak (*win-win solution*). Konflik ditransformasikan menjadi proses pemecahan masalah bersama, di mana semua pihak yang bertikai duduk bersama untuk mencari solusi fundamental, alih-alih hanya sekedar menekan gejala konflik atau berkompromi di permukaan.

## 6.5 Fungsi Komunikasi Dalam Meredam Konflik

Interaksi dalam sebuah organisasi dapat terjalin secara vertikal antara pimpinan dan staf, maupun secara horizontal antar sesama rekan kerja. Mengoptimalkan seluruh lini komunikasi ini sangat krusial bagi keberlangsungan organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Siregar & Usriyah (2021), setiap entitas organisasi, baik yang bersifat profit maupun sosial, mengandalkan komunikasi yang mencakup empat fungsi utama (Siregar & Usriyah, 2021):

1. Fungsi Informatif

Organisasi pada dasarnya adalah sebuah ekosistem pemrosesan data. Setiap individu di dalamnya memiliki kebutuhan akan informasi yang akurat, berkualitas, dan mudah diakses untuk menunjang efektivitas kerja. Bagi jajaran manajemen, arus

informasi yang lancar menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan strategis serta memetakan solusi atas konflik yang terjadi. Sementara itu, bagi karyawan di level operasional, keterbukaan informasi memberikan rasa aman terkait hak-hak mereka, seperti jaminan kesehatan dan sosial, yang pada akhirnya meminimalisir kecurigaan dan potensi gesekan.

## 2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif dalam komunikasi organisasi berperan untuk menetapkan batasan tugas yang jelas sehingga tumpang tindih wewenang yang memicu konflik dapat dihindari (Akhmad, 2022). Aspek ini berkaitan erat dengan penegakan aturan main di dalam organisasi. Fungsi regulatif sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemegang otoritas dalam mendistribusikan instruksi kerja dan memastikan setiap pesan yang berkaitan dengan prosedur operasional dapat dipahami dan ditaati oleh seluruh anggota tim.

## 3. Fungsi Persuasif

Mengelola sumber daya manusia hanya dengan mengandalkan kekuasaan formal sering kali tidak membuahkan hasil yang maksimal. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengadopsi pendekatan persuasif atau pendekatan yang bersifat membujuk. Dengan gaya komunikasi yang lebih manusiawi dan mengedepankan dialog, karyawan akan merasa lebih dihargai sehingga muncul kesadaran dan keikhlasan untuk memberikan performa terbaik bagi organisasi.

#### 4. Fungsi Integratif

Organisasi berkewajiban menyediakan sarana yang memudahkan koordinasi antar anggotanya. Terdapat dua jalur utama yang perlu dikelola secara sinergis: saluran formal dan informal. Saluran formal dapat berupa laporan resmi, buletin berkala, atau pengumuman perusahaan. Di sisi lain, saluran informal seperti obrolan santai di luar jam kerja atau kegiatan rekreasi bersama justru sering kali menjadi perekat emosional yang efektif untuk meredakan ketegangan antar individu.

Secara keseluruhan, komunikasi berperan sebagai instrumen penyedia data yang mampu meredam konfrontasi (informatif) sekaligus menjadi fondasi dalam membangun kesepakatan tata tertib bersama (regulatif). Selain itu, pesan-pesan yang menyentuh sisi psikologis dapat mendorong rekonsiliasi antarpihak yang bertikai (persuasif), sementara penyatuan kembali berbagai persepsi yang keliru dapat dilakukan melalui penguatan koordinasi (integratif). Dalam konteks lembaga pendidikan, komunikasi yang sehat juga terbukti mampu memperkuat loyalitas staf serta menjamin kualitas layanan secara berkelanjutan.

Kualitas sebuah lembaga pendidikan, misalnya, tercermin dari kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi seluruh warga sekolah. Harmonisasi di lingkungan internal berkorelasi langsung dengan peningkatan

standar mutu pendidikan. Artinya, keberhasilan sebuah institusi tidak hanya diukur dari hasil akhirnya saja, tetapi juga dari bagaimana seluruh komponen di dalam sistem tersebut bersinergi dalam suasana yang suportif demi mencapai tujuan bersama.

## RANGKUMAN

Membangun komunikasi efektif dalam organisasi harus dimulai dengan memanusiakan anggota dan memahami kebutuhan mereka melalui strategi mendengar aktif, keterbukaan, penyamaan persepsi, serta pendekatan personal. Komunikasi yang baik berfungsi sebagai fondasi utama untuk meminimalisir hambatan dan menyusun strategi organisasi yang lebih solid.

Dalam hal manajemen konflik, pemimpin berperan penting sebagai motor penggerak untuk mengelola ketidaksesuaian pendapat agar tetap produktif. Berbeda dengan pandangan tradisional yang menganggap konflik selalu buruk, pandangan kontemporer melihatnya sebagai peluang inovasi jika ditangani dengan tepat, baik melalui metode stimulasi (jika organisasi statis), pengurangan, maupun penyelesaian seperti kompromi dan kolaborasi.

Secara fungsional, komunikasi berperan meredam konflik melalui fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Dengan menyatukan pemahaman dan menciptakan aturan yang disepakati, komunikasi mampu membangun harmonisasi lingkungan kerja. Lingkungan yang kondusif ini pada akhirnya menjadi kunci utama dalam menjamin mutu kinerja dan keberhasilan tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## LATIHAN

- 1) Mengapa untuk menyelesaikan masalah, seorang pemimpin harus lebih banyak "mendengar" daripada hanya "berbicara"?
- 2) Apakah konflik dalam organisasi selalu bersifat buruk? Jelaskan alasan Anda menurut pandangan masa kini (kontemporer)!
- 3) Sebutkan salah satu penyebab umum terjadinya konflik dalam dunia kerja!
- 4) Dalam situasi di mana dua kelompok di dalam organisasi memiliki kepentingan yang sama-sama kuat namun saling bertentangan, manakah yang lebih efektif digunakan antara metode *Compromise* atau *Collaboration*?
- 5) Jelaskan bagaimana fungsi persuasif dan integratif secara spesifik dapat digunakan untuk menyatukan kembali anggota organisasi yang sedang mengalami keretakan hubungan akibat salah paham.

# **BAB 7**

## **KOMUNIKASI DAN KINERJA**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan teori komunikasi organisasi, proses komunikasi organisasi, dan konsep kinerja sebagai dasar berpikir sistematis dan akademik.
2. Menunjukkan sikap bertanggung jawab, profesional, dan menjunjung etika dalam memahami komunikasi organisasi.
3. Mengomunikasikan konsep komunikasi organisasi dan berbagai hambatan komunikasi secara tertulis maupun lisan sesuai kaidah akademik.
4. Menerapkan nilai-nilai filosofi budaya lokal dalam komunikasi organisasi pada kegiatan akademik secara strategis dan bertanggung jawab.
5. Menerapkan keterampilan kepemimpinan serta bertanggung jawab terhadap hasil kerja bersama.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan tahapan proses komunikasi organisasi.
2. Mengidentifikasi berbagai hambatan dalam komunikasi organisasi.
3. Menjelaskan hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja.
4. Mengidentifikasi nilai budaya lokal yang mendukung komunikasi organisasi.

5. Menerapkan kepemimpinan dalam penyelesaian tugas kelompok.

## **7.1 Urgensi Komunikasi dalam Organisasi**

Keberhasilan suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari aspek komunikasi, karena komunikasi merupakan fondasi utama yang menopang seluruh aktivitas organisasi. Pentingnya komunikasi dalam organisasi terletak pada fungsinya yang secara sengaja didesain untuk memastikan bahwa setiap kegiatan, kebijakan, dan keputusan organisasi berjalan selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Organisasi pada hakikatnya merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis, di mana keberlangsungan hidupnya sangat bergantung pada kemampuan menciptakan, mengelola, dan saling menukar pesan di antara para anggotanya sebagai suatu proses yang berkelanjutan (Romli, 2011). Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berperan sebagai alat penyampai informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengikat yang menyatukan struktur, budaya, dan tujuan organisasi.

Urgensi komunikasi menjadi semakin nyata ketika disadari bahwa setiap organisasi yang dikelola secara tuntas dan menyeluruh, komunikasi pasti menduduki posisi sentral. Hal ini disebabkan oleh struktur organisasi, keluasan jangkauan kerja, serta ruang lingkup aktivitas yang hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi yang digunakan. Tanpa komunikasi yang efektif, struktur organisasi akan kehilangan arah, koordinasi antarbagian menjadi lemah,

dan pencapaian tujuan organisasi sulit diwujudkan. Oleh karena itu, komunikasi kerap dipahami sebagai “darah kehidupan organisasi” atau *lifeblood of an organization* sebagaimana dikemukakan oleh J.N. Bailey (dalam Hardjana, 2000), yang menegaskan bahwa organisasi hanya dapat hidup dan berkembang apabila aliran komunikasinya berjalan secara sehat.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, Chester Irving Barnard (dalam Hardjana, 2000) menyimpulkan bahwa keberlangsungan organisasi sangat ditentukan oleh sistem komunikasi yang mampu menghubungkan individu-individu di dalamnya secara efektif. Bahkan, spesialisasi dalam organisasi sesungguhnya muncul dan terus dipelihara karena adanya tuntutan-tuntutan komunikasi yang semakin kompleks. Pembagian tugas, diferensiasi peran, serta pembentukan unit-unit kerja bukan semata-mata persoalan teknis, melainkan merupakan respons organisasi terhadap kebutuhan komunikasi yang semakin luas dan mendalam. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menjadi sarana pendukung organisasi, tetapi merupakan inti yang membentuk, menggerakkan, dan menjaga keberlangsungan organisasi itu sendiri.

Sementara itu, menurut Pace dan Faules (2013), komunikasi organisasi secara fungsional dipahami sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan yang berlangsung di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian integral dari suatu organisasi tertentu. Definisi ini menegaskan bahwa komunikasi tidak hanya

dipandang sebagai aktivitas penyampaian informasi semata, melainkan sebagai proses dinamis yang melibatkan makna, interpretasi, dan pemahaman bersama antarunit organisasi. Suatu organisasi pada dasarnya tersusun atas unit-unit komunikasi yang saling terhubung dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan yang lainnya, serta menjalankan fungsinya di dalam suatu lingkungan yang terus berubah. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi mekanisme utama yang memungkinkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi antarunit agar organisasi dapat beroperasi secara efektif dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, Muhammad (dalam Goldhaber, 2014) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai berikut, *“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of independent relationship to cope with environmental uncertainty”*. Definisi tersebut menegaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain, yang berfungsi untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan ketidakpastian lingkungan. Dengan kata lain, komunikasi menjadi sarana strategis bagi organisasi untuk merespons perubahan, mengelola kompleksitas, serta menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika internal maupun eksternal yang terus berkembang.

Urgensi komunikasi dalam organisasi semakin terlihat ketika disadari bahwa setiap organisasi yang dikelola secara tuntas dan menyeluruh, komunikasi pasti menduduki posisi sentral. Hal ini disebabkan oleh struktur organisasi, keluasan jangkauan kerja, serta ruang lingkup aktivitas organisasi yang hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi yang diterapkan. Pola hubungan hierarkis, alur koordinasi, hingga mekanisme pengambilan keputusan sangat bergantung pada bagaimana komunikasi dirancang dan dijalankan. Bahkan, spesialisasi dalam organisasi sesungguhnya muncul dan dipelihara karena adanya tuntutan-tuntutan komunikasi, di mana pembagian tugas dan peran merupakan respons terhadap kebutuhan pertukaran informasi yang semakin kompleks dan spesifik.

Berdasarkan pemaparan definisi komunikasi organisasi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa konsep komunikasi organisasi mencakup adanya proses penerimaan, pengiriman, dan pertukaran pesan yang berlangsung antara pimpinan dengan anggota maupun antaranggota organisasi, yang disertai dengan efek serta umpan balik secara langsung. Proses komunikasi ini terjadi dalam kurun waktu tertentu dan berfungsi untuk membentuk pemahaman bersama, memengaruhi sikap, serta mengubah perilaku individu anggota organisasi agar selaras dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak hanya berperan sebagai sarana operasional, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang menentukan

efektivitas pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Unsur-unsur atau elemen–elemen komunikasi organisasi yang mengacu pada definisi menurut Romli (dalam Goldhaber, 2011) mengandung tujuh unsur atau elemen utama yakni sebagai berikut:

### **1. Proses**

Hal ini yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berlangsung secara berkelanjutan dan dinamis, mulai dari penyampaian pesan, penafsiran, hingga munculnya umpan balik. Proses ini memastikan bahwa informasi, kebijakan, dan tujuan organisasi dapat dipahami dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.

### **2. Pesan**

Yaitu isi informasi yang disampaikan dalam komunikasi organisasi. Pesan dapat berupa instruksi kerja, kebijakan, nilai-nilai organisasi, maupun informasi strategis lainnya. Kejelasan dan konsistensi pesan sangat menentukan efektivitas komunikasi, karena pesan yang ambigu atau tidak terstruktur berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Jaringan**

Pola aliran informasi yang terjadi dalam organisasi, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal. Jaringan komunikasi menentukan bagaimana

pesan disebarkan, siapa yang terlibat dalam proses komunikasi, serta seberapa cepat dan akurat informasi dapat diterima oleh anggota organisasi. Jaringan yang efektif akan memperlancar koordinasi dan kerja sama antarbagian dalam organisasi.

#### **4. Saling tergantung/ketergantungan**

Hal ini menunjukkan bahwa anggota organisasi tidak dapat bekerja secara terpisah, melainkan saling membutuhkan informasi dan komunikasi untuk menyelesaikan tugasnya. Ketergantungan ini menuntut adanya komunikasi yang terkoordinasi agar setiap unit dan individu dapat menjalankan perannya secara optimal tanpa menimbulkan konflik atau tumpang tindih pekerjaan.

#### **5. Hubungan**

Hubungan kerja yang baik akan menciptakan kepercayaan, keterbukaan, dan kenyamanan dalam berkomunikasi. Hubungan yang harmonis memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara efektif serta memperkuat solidaritas dan komitmen anggota terhadap organisasi.

#### **6. Lingkungan Unsur**

Lingkungan turut memengaruhi komunikasi organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan internal meliputi budaya organisasi, struktur, dan iklim kerja, sedangkan lingkungan eksternal mencakup faktor sosial, ekonomi, dan teknologi. Perubahan lingkungan menuntut organisasi untuk menyesuaikan pola

komunikasinya agar tetap relevan dan adaptif terhadap perkembangan yang terjadi.

## **7. Ketidakpastian**

Komunikasi Hal ini merujuk pada kondisi ketika informasi yang tersedia belum lengkap atau tidak jelas. Dalam organisasi, ketidakpastian dapat memengaruhi pengambilan keputusan dan kinerja anggota. Oleh karena itu, komunikasi organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mengurangi ketidakpastian melalui penyampaian informasi yang akurat, transparan, dan tepat waktu, sehingga anggota organisasi memiliki kejelasan dalam bertindak dan mencapai tujuan bersama.

Unsur-unsur tersebut menegaskan bahwa komunikasi organisasi bukan hanya aktivitas penyampaian informasi, melainkan rangkaian komponen yang saling berkaitan yang membentuk dinamika kerja suatu organisasi. Salah satu ide paling signifikan dalam teori komunikasi organisasi adalah konsep Karl Weick tentang teori informasi organisasi, yang termasuk dalam kerangka pemikiran sibernetika. Berbeda dengan pandangan Weber tentang birokrasi, teori-teori dalam tradisi sibernetika melihat struktur organisasi sebagai produk dari pola interaksi yang berlangsung di dalamnya (Morissan, 2009). Teori informasi organisasi memegang peran krusial dalam studi ilmu komunikasi, karena menjadikan komunikasi sebagai fondasi utama untuk mengatur, mengkoordinasikan, dan mengorganisasi individu dalam sistem sosial yang disebut organisasi.

Melalui perspektif ini, komunikasi tidak dipahami sekadar sebagai alat bantu organisasi, melainkan sebagai fondasi rasional yang memungkinkan manusia membangun keteraturan, makna bersama, serta pola kerja kolektif. Menurut teori ini, organisasi bukanlah sekadar struktur statis yang terdiri atas sejumlah posisi dan peran formal, melainkan merupakan rangkaian kegiatan komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus. Oleh karena itu, istilah yang lebih tepat digunakan adalah *organizing* atau proses mengorganisasi, yang menekankan dinamika komunikasi, daripada *organization* atau organisasi sebagai sesuatu yang dianggap sudah jadi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pada hakikatnya merupakan tujuan yang ingin dicapai melalui proses komunikasi yang berkelanjutan, adaptif, dan terkoordinasi (Morissan, 2009).

Urgensi komunikasi dalam organisasi menjadi semakin jelas ketika disadari bahwa setiap organisasi yang dikelola secara tuntas dan menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral. Struktur organisasi, keluasan jangkauan kerja, serta ruang lingkup aktivitas hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi yang digunakan dalam proses pengorganisasian. Alur koordinasi, pembagian tugas, hingga mekanisme pengambilan keputusan merupakan hasil dari proses komunikasi yang dirancang dan dijalankan secara sistematis. Bahkan, spesialisasi dalam organisasi sesungguhnya muncul dan dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi, di mana kebutuhan akan kejelasan

informasi dan efisiensi pesan mendorong terbentuknya peran-peran khusus dalam organisasi.

Lebih lanjut, teori informasi organisasi menjelaskan bagaimana organisasi berupaya memahami, menafsirkan, dan mengelola informasi yang bersifat membingungkan serta memiliki multi-tafsir. Fokus utama teori ini bukan terletak pada bentuk atau struktur organisasi semata, melainkan pada proses mengorganisasi anggota organisasi agar mampu mengelola arus informasi secara efektif. Dengan demikian, komunikasi menjadi sarana strategis untuk membangun kesamaan makna, mengurangi ambiguitas, serta menciptakan keteraturan dalam organisasi yang terus berinteraksi dengan lingkungannya. Terdapat beberapa asumsi yang mendasari teori informasi organisasi, yaitu bahwa organisasi selalu berada dalam suatu lingkungan informasi, informasi yang diterima oleh organisasi berbeda-beda dalam hal tingkat kepastiannya, serta organisasi senantiasa berupaya untuk mengurangi ketidakpastian informasi tersebut (Morissan, 2009). Melalui proses komunikasi yang intensif dan terstruktur, organisasi dapat mengolah informasi yang kompleks menjadi dasar pengambilan keputusan dan tindakan kolektif. Dengan demikian, teori informasi organisasi semakin menegaskan bahwa komunikasi bukan hanya elemen pendukung, melainkan inti dari proses mengorganisasi yang menentukan efektivitas dan keberlangsungan suatu organisasi.

Asumsi pertama dalam teori informasi organisasi menyatakan bahwa organisasi berada dalam suatu lingkungan informasi, yang berarti bahwa keberlangsungan dan efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan mengelola informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, setiap hari organisasi beserta para anggotanya menerima berbagai bentuk informasi atau *stimuli* yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Informasi tersebut hadir dalam jumlah yang sangat besar dan beragam, sehingga tidak seluruhnya dapat diproses secara bersamaan. Oleh karena itu, organisasi dihadapkan pada tugas krusial untuk menyeleksi informasi mana yang memiliki makna (*meaningful*) dan relevan bagi kepentingan organisasi, serta menentukan informasi mana yang perlu diabaikan. Proses seleksi ini tidak terlepas dari peran komunikasi, karena melalui teknik-teknik komunikasi yang terstruktur, organisasi dapat memfokuskan perhatian anggotanya pada informasi yang strategis dan berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Keseluruhan stimuli yang tersedia dan berpotensi diterima oleh organisasi inilah yang disebut sebagai lingkungan informasi (*information environment*) (Morissan, 2009). Urgensi komunikasi semakin terlihat ketika organisasi dipahami sebagai sistem yang dikelola secara tuntas dan menyeluruh, di mana komunikasi pasti menduduki tempat sentral. Struktur organisasi, keluasan jangkauan aktivitas, serta ruang lingkup kerja hampir sepenuhnya ditentukan oleh bagaimana informasi dikomunikasikan, disaring, dan disebarluaskan. Tanpa

komunikasi yang efektif, organisasi akan kesulitan membedakan informasi yang penting dan tidak penting, sehingga berpotensi mengalami disorientasi dalam pengambilan keputusan. Bahkan, pembagian peran dan spesialisasi dalam organisasi pada hakikatnya muncul dan dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi, terutama untuk memastikan bahwa pengolahan informasi dilakukan secara lebih fokus dan efisien oleh pihak-pihak yang memiliki kompetensi tertentu.

Asumsi kedua yang dikemukakan oleh Weick menyatakan bahwa informasi yang diterima oleh suatu organisasi berbeda-beda dalam hal tingkat kepastiannya. Artinya, suatu informasi dapat mengandung lebih dari satu makna sehingga berpotensi menimbulkan multi tafsir di kalangan anggota organisasi. Organisasi senantiasa bergantung pada informasi dan menerima informasi dalam jumlah besar, namun tantangan utamanya terletak pada kemampuan organisasi untuk memahami, menafsirkan, dan menyamakan makna atas informasi tersebut. Pesan-pesan yang diterima memiliki tingkat pemahaman yang berbeda-beda, tergantung pada konteks, pengalaman, serta latar belakang penerima pesan (Morissan, 2009). Kondisi ini semakin menegaskan bahwa komunikasi memegang peranan sentral dalam membangun kesamaan makna agar organisasi dapat berfungsi secara efektif. Dalam upaya mengatasi ambiguitas tersebut, asumsi ketiga Weick mengemukakan bahwa organisasi terlibat dalam proses informasi untuk mengurangi ketidakpastian. Menurut Weick, kegiatan organisasi pada dasarnya berfungsi

untuk mengurangi ketidakpastian informasi, dan proses pengurangan ketidakpastian ini merupakan kegiatan kolektif yang melibatkan interaksi dan komunikasi di antara para anggota organisasi (Morissan, 2009). Melalui komunikasi yang berkesinambungan, organisasi dapat mengklarifikasi makna pesan, menyelaraskan persepsi, serta membangun pemahaman bersama. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berperan sebagai alat pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme utama yang membentuk struktur, memelihara spesialisasi, dan memastikan organisasi mampu beradaptasi secara efektif terhadap dinamika lingkungan yang penuh ketidakpastian.

## 7.2 Proses Komunikasi Organisasi

Proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi bagaimana memengaruhi atau mengubah sikap anggota/stakeholder melalui desain dan implementasi komunikasi. Proses komunikasi menurut (Kotler, 2012) adalah sebagai berikut:

### 6. Pengirim (*Sender*)

Pengirim atau komunikator adalah orang yang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan. Dalam komunikasi organisasi, pengirim merupakan individu atau unit kerja yang memiliki otoritas atau peran strategis, seperti pimpinan, manajer, humas, atau divisi tertentu. Pengirim bertanggung jawab menyampaikan kebijakan, nilai, visi, serta arahan organisasi kepada anggota atau stakeholder. Sehingga

kredibilitas pengirim menjadi faktor utama karena kepercayaan anggota organisasi sangat menentukan keberhasilan penyampaian pesan dan perubahan sikap yang diharapkan.

#### 7. **Encoding**

*Encoding* merupakan proses mengubah informasi menjadi simbol-simbol khusus yang akan dikirimkan kepada penerima. Proses ini mengonversi informasi ke dalam simbol-simbol yang dapat dipahami secara bersama oleh pengirim dan penerima. *Encoding* dalam komunikasi organisasi merupakan proses perumusan pesan organisasi ke dalam simbol, bahasa, dan bentuk komunikasi yang sesuai dengan budaya, struktur, serta karakteristik anggota organisasi. Penggunaan istilah, gaya bahasa, dan simbol organisasi yang dipahami bersama menjadi penting agar pesan kebijakan, instruksi, atau informasi strategis tidak menimbulkan kesalahpahaman antarbagian dalam organisasi.

#### 8. **Pesan (Message)**

Pesan adalah wujud fisik dari *hasil encoding*. Pesan sering kali juga disampaikan melalui gerakan tubuh, ekspresi wajah, atau gaya bicara. Dalam komunikasi organisasi, pesan berisi informasi yang berkaitan dengan tujuan organisasi, kebijakan, prosedur kerja, nilai-nilai organisasi, serta hubungan kerja antaranggota. Pesan dapat bersifat formal maupun informal dan disampaikan secara verbal maupun nonverbal. Kejelasan, konsistensi, dan relevansi pesan sangat memengaruhi efektivitas komunikasi serta tingkat pemahaman anggota organisasi.

#### 9. **Media Komunikasi**

Media komunikasi merupakan metode penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika komunikasi lisan maka udara atau alat penyampai pesan merupakan media komunikasi dan jika komunikasi tertulis, maka kertas dan pensil merupakan media komunikasi kata. Media komunikasi organisasi mencakup berbagai saluran yang digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti rapat, memo, surat edaran, papan pengumuman, email, hingga media digital internal. Pemilihan media yang tepat harus disesuaikan dengan sifat pesan, tingkat urgensi, dan sasaran komunikasi agar informasi dapat diterima secara cepat dan akurat oleh anggota organisasi.

10. ***Decoding***

*Decoding* merupakan proses di mana penerima menerjemahkan atau mengartikan pesan yang diterima. Penerima akan memahami dan kemudian mengartikan pesan tersebut. Proses *decoding* dipengaruhi oleh banyak hal seperti latar belakang penerima, pengharapan penerima dan kesamaan arti dengan pengirim dalam menerjemahkan simbol-simbol yang diterima. *Decoding* dalam komunikasi organisasi merupakan proses interpretasi pesan oleh anggota organisasi berdasarkan pengalaman kerja, posisi struktural, latar belakang pendidikan, dan budaya organisasi. Perbedaan persepsi antaranggota dapat memengaruhi pemaknaan pesan. Oleh karena itu, kesamaan makna antara pengirim dan penerima menjadi syarat penting agar kebijakan dan instruksi organisasi dapat dipahami dan dilaksanakan dengan benar.

11. ***Penerima (Receiver)***

Penerima merupakan pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima dapat terdiri atas beberapa orang. Penerima dalam komunikasi organisasi adalah anggota organisasi atau kelompok kerja yang menjadi sasaran pesan, baik pada level individu, tim, maupun antarunit kerja. Penerima tidak hanya berperan sebagai pihak pasif, tetapi juga sebagai aktor yang menafsirkan, menilai, dan merespons pesan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

12. ***Umpan Balik (Feedback)***

Umpan balik adalah reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim. Umpan balik dengan demikian merupakan kebalikan dari proses komunikasi dan dapat dipandang sebagai proses komunikasi yang baru yaitu penerima berubah menjadi pengirim dan pengirim berubah menjadi penerima. Umpan balik dalam komunikasi organisasi berupa tanggapan, sikap, atau perilaku anggota organisasi terhadap pesan yang disampaikan, seperti pelaksanaan kebijakan, pertanyaan, kritik, atau saran. Umpan balik memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah antara pimpinan dan anggota organisasi, sehingga organisasi dapat mengevaluasi efektivitas komunikasi serta melakukan perbaikan dalam proses pengambilan keputusan dan manajemen organisasi.

## 7.3 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Hambatan dalam komunikasi organisasi diklasifikasikan oleh Wright (dalam Hamali, 2016) sebagai berikut :

### 1. Gangguan

Dalam komunikasi organisasi, gangguan merupakan hambatan yang muncul akibat faktor teknis maupun faktor makna pesan. Gangguan mekanik dapat berupa keterbatasan atau kerusakan media komunikasi organisasi, seperti gangguan jaringan, kebisingan lingkungan kerja, atau sarana komunikasi yang tidak memadai, sehingga pesan tidak tersampaikan secara optimal. Sementara itu, gangguan semantik terjadi ketika penggunaan istilah, bahasa, atau simbol organisasi menimbulkan perbedaan penafsiran antaranggota organisasi, yang menyebabkan makna pesan bergeser dari maksud awal pengirim.

### 2. Kepentingan.

Kepentingan pribadi maupun kelompok dalam organisasi dapat menjadi hambatan komunikasi apabila pesan yang disampaikan tidak sejalan dengan kebutuhan atau tujuan penerima. Anggota organisasi cenderung lebih memperhatikan informasi yang dianggap relevan dengan posisi, tugas, atau kepentingannya. Perbedaan kepentingan antarunit kerja dapat memengaruhi tingkat perhatian, pemahaman, sikap emosional,

serta perilaku anggota organisasi terhadap pesan yang disampaikan oleh pimpinan atau manajemen.

### **3. Motivasi.**

Motivasi anggota organisasi sangat memengaruhi efektivitas komunikasi. Komunikasi organisasi akan berlangsung secara efektif apabila pesan yang disampaikan selaras dengan motivasi kerja, harapan, dan tujuan individu maupun kelompok dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan pesan organisasi diabaikan, disalahartikan, atau tidak ditindaklanjuti secara optimal.

### **4. Prasangka.**

Prasangka dalam komunikasi organisasi muncul ketika anggota organisasi memiliki penilaian negatif terlebih dahulu terhadap pengirim pesan, seperti pimpinan, atasan, atau unit tertentu. Prasangka tersebut dapat menghambat proses komunikasi karena penerima cenderung menafsirkan pesan secara emosional dan subjektif, bukan berdasarkan pertimbangan rasional. Akibatnya, pesan organisasi sulit diterima secara objektif dan tujuan komunikasi menjadi tidak tercapai.

## **7.4 Peran Komunikasi dalam Kinerja Organisasi**

Menurut Wexly dan Yukl (dalam Sinambela 2017), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang menyatakan bahwa seseorang akan

menunjukkan prestasi kerja yang optimal apabila ia memperoleh manfaat (*benefit*) yang sepadan dan terdapat rangsangan (*inducement*) yang mendorongnya untuk bekerja secara maksimal. Dalam konteks organisasi, keseimbangan antara manfaat dan rangsangan tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran komunikasi, karena melalui komunikasi yang efektif organisasi dapat menyampaikan harapan, penghargaan, umpan balik, serta tujuan kerja secara jelas kepada para anggotanya. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai penghubung utama antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi, sehingga kinerja yang optimal dapat tercapai. Setiap organisasi, di manapun berada, tentu berharap dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Salah satu upaya strategis yang dapat dilakukan untuk menunjang efektivitas pencapaian tujuan tersebut adalah melalui peningkatan kinerja anggota organisasi. Peningkatan kinerja ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola komunikasi internalnya, baik dalam hal penyampaian visi, pembagian tugas, koordinasi kerja, maupun evaluasi kinerja. Dengan mempertimbangkan dan mengelola kinerja anggota organisasi secara sistematis melalui proses komunikasi yang terbuka dan terarah, organisasi akan lebih mudah meningkatkan produktivitas (*productivity*) guna mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja individu dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan keahlian tertentu. Kemampuan tersebut tidak hanya

dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh sejauh mana individu memahami peran, tanggung jawab, serta standar kerja yang harus dicapai. Pemahaman ini terbentuk melalui proses komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan antara pimpinan dan anggota organisasi. Stephen Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil penilaian pekerjaan individu yang dibandingkan dengan standar yang telah disepakati bersama, sejalan dengan pandangan sebelumnya. Penetapan kriteria bersama ini menegaskan pentingnya komunikasi sebagai sarana penyamaan persepsi dan kesepakatan antara organisasi dan anggotanya. Dengan demikian, kinerja individu merupakan hasil kerja anggota organisasi baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada standar kerja yang telah ditentukan. Standar tersebut hanya dapat dipahami dan dilaksanakan secara konsisten apabila didukung oleh komunikasi organisasi yang efektif. Oleh karena itu, komunikasi memegang peranan sentral dalam membentuk, mengarahkan, dan meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Mangkunegara (2012) menjelaskan bahwa kinerja anggota organisasi dapat dicapai jika didukung oleh karakteristik pribadi, usaha kerja, dan bantuan dari organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2013), yang mengidentifikasi tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam komunikasi organisasi, yaitu sebagai berikut:

### 1. **Tujuan (*Goals*)**

Tujuan dalam organisasi harus dikomunikasikan secara jelas dan terarah agar dipahami oleh seluruh anggota. Komunikasi organisasi berperan penting dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai memiliki pemahaman yang sama mengenai arah dan sasaran kerja yang harus dicapai. Tanpa komunikasi yang efektif, tujuan organisasi berpotensi dipersepsikan berbeda oleh masing-masing individu, yang dapat menurunkan kinerja.

### 2. **Standar (*Standard*)**

Adalah tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja. Standar kerja perlu dikomunikasikan secara konsisten melalui prosedur, kebijakan, dan pedoman kerja. Komunikasi yang jelas mengenai standar memungkinkan pegawai mengetahui harapan organisasi terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja, sehingga mereka dapat menyesuaikan perilaku dan kinerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### 3. **Umpan balik (*Feedback*)**

Umpan balik menjadi indikator penting dalam meningkatkan kinerja individu. Melalui komunikasi dua arah, organisasi dapat memberikan evaluasi, apresiasi, maupun koreksi terhadap hasil kerja pegawai. Umpan balik yang disampaikan secara konstruktif membantu pegawai memahami kelebihan dan kekurangan kinerjanya, sekaligus menjadi sarana

pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa mendatang.

**4. Alat atau sarana (*Means*)**

Sarana mencakup sumber daya, fasilitas, serta informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Komunikasi organisasi memastikan bahwa pegawai mengetahui cara penggunaan sarana kerja dan memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung pelaksanaan tugas. Ketersediaan sarana yang didukung oleh komunikasi yang efektif akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

**5. Kompetensi (*Competence*)**

Hal ini berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu. Pengembangan kompetensi pegawai sangat dipengaruhi oleh komunikasi organisasi melalui pelatihan, bimbingan, dan transfer pengetahuan. Komunikasi yang baik memungkinkan terjadinya proses pembelajaran berkelanjutan, sehingga kompetensi individu dapat berkembang dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

**6. Motif (*Motive*)**

Motif mencerminkan dorongan internal individu untuk bekerja dan berprestasi. Komunikasi organisasi berperan dalam membangun motivasi melalui penyampaian visi, penghargaan, pengakuan, serta iklim komunikasi yang mendukung. Pesan-pesan motivasional yang disampaikan pimpinan dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

## 7. Peluang (*Opportunity*)

Peluang atau kesempatan yang diberikan organisasi kepada individu untuk menunjukkan dan mengembangkan kinerjanya. Melalui komunikasi yang terbuka dan transparan, organisasi dapat menyampaikan peluang pengembangan karier, promosi, maupun partisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemberian peluang yang dikomunikasikan dengan baik akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Saleh dan Aji (2020), kinerja yang baik dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu tingkat *local culture philosophy*, *leadership*, dan religiusitas. Ketiga faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan berinteraksi melalui proses komunikasi dalam organisasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh sejauh mana individu mampu mengimplementasikan nilai-nilai filosofi budaya lokal dalam pekerjaan yang dijalankannya. Implementasi nilai budaya tersebut hanya dapat berlangsung secara efektif apabila nilai-nilai tersebut dikomunikasikan, dipahami, dan diinternalisasi secara konsisten dalam lingkungan kerja organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, kemampuan *leadership* seseorang juga sangat dipengaruhi oleh pemahamannya terhadap jenis pekerjaan serta keterampilan yang dimilikinya, yang seluruhnya terbentuk dan berkembang melalui proses

komunikasi. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyampaikan visi, memberikan arahan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi yang jelas, terbuka, dan beretika. Individu yang memiliki kemampuan *leadership* dengan menjunjung tinggi nilai budaya lokal cenderung memiliki nilai religiusitas yang kuat, yang tercermin dalam sikap, perilaku, dan cara berkomunikasi mereka di dalam organisasi. Nilai religiusitas tersebut kemudian berkontribusi pada pengembangan organisasi dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini menjelaskan bahwa kinerja seorang perawat tidak hanya diukur dari kemampuan teknis dalam menjalankan tugas keperawatan, tetapi juga dari kemampuannya menjunjung tinggi nilai filosofi budaya lokal dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Nilai-nilai tersebut diwujudkan melalui komunikasi interpersonal yang empatik, etis, dan profesional, baik dalam berinteraksi dengan pasien maupun dengan rekan kerja. Dengan dasar tersebut, perawat dapat berperan sebagai pemimpin bagi dirinya sendiri maupun bagi teman sejawatnya dalam menjalankan tugas keperawatan sehari-hari. Pemimpin yang baik adalah individu yang memiliki nilai religiusitas yang tinggi dan mampu mengaktualisasikannya melalui komunikasi yang mencerminkan integritas, tanggung jawab, serta kepedulian terhadap sesama. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai media utama yang menghubungkan filosofi budaya lokal,

kepemimpinan, dan religiusitas dalam membentuk kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Parulian (2014), kompetensi perawat terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perawat di RSUD Dr. Pirngadi Kota Medan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis semata, tetapi juga erat hubungannya dengan kemampuan perawat dalam berkomunikasi secara efektif di lingkungan organisasi pelayanan kesehatan. Kompetensi komunikasi yang baik memungkinkan perawat menyampaikan informasi medis secara akurat, berkoordinasi dengan tim kesehatan, serta membangun hubungan interpersonal yang mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini senada dengan studi lain yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara kompetensi, khususnya sikap dan keterampilan, terhadap kinerja perawat, di mana keterampilan menjadi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja perawat (Sitepu, 2014).

Keterampilan tersebut mencakup keterampilan komunikasi interpersonal, komunikasi profesional, serta kemampuan menyampaikan pesan secara empatik dan persuasif dalam konteks organisasi rumah sakit. Studi lain juga menegaskan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung mampu mengeksplorasi potensi dirinya secara optimal, termasuk dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi sebagai

basis peningkatan kinerja organisasi. Komitmen tersebut tidak terlepas dari proses komunikasi organisasi yang terbuka, partisipatif, dan suportif, sehingga pegawai merasa dihargai dan didengar. Komitmen pelatihan dan komitmen organisasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat (Taufiqurrahman, 2015), karena melalui komunikasi pelatihan yang efektif, pengetahuan dan keterampilan dapat ditransfer dengan baik serta diimplementasikan secara optimal dalam praktik kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Schwarz (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja perawat dengan adanya mediasi Public Service Motivation (PSM). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang inspiratif dan berorientasi pada pelayanan publik mampu menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian serupa tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh Roussel (2017) juga menyatakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, dan partisipatif memungkinkan terjadinya aliran informasi yang efektif dalam organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dipahami dan dijalankan dengan lebih baik oleh seluruh anggota. Lebih lanjut, kepemimpinan memberikan dampak positif dan bermakna terhadap performa karyawan, sama halnya dengan motivasi kerja yang juga berdampak positif dan bermakna pada performa karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti

memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap performa karyawan secara positif dan bermakna (I Komang Gede, 2018). Hal ini menegaskan bahwa komunikasi motivasional dari pimpinan memiliki peran strategis dalam membangun semangat kerja dan komitmen pegawai. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah proses memandu, menuntun, membimbing, membangun, serta menyampaikan motivasi kerja melalui komunikasi yang efektif, mengarahkan organisasi, serta menjalin jaringan komunikasi yang baik agar dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal (Yuni Fazira dan Riska Mirani, 2019).

Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Syamsuriansyah (2020) mengenai model kinerja perawat berbasis Public Service Motivation (PSM) dan etno-religiusitas di RSUD NTB menunjukkan bahwa PSM dan kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perawat, meskipun etno-religiusitas tidak berpengaruh secara langsung. Temuan ini semakin memperkuat bahwa peran komunikasi organisasi baik dalam membangun kompetensi, menumbuhkan motivasi pelayanan publik, maupun memperkuat koordinasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perawat dan efektivitas organisasi pelayanan kesehatan secara keseluruhan.

## 7.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Sementara itu, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi berdasarkan Mathis dan Jackson (dalam Widodo, 2015) dalam kajian masalah performa anggota organisasi tidak terlepas dari berbagai elemen pendukung, antara lain:

### 1. **Faktor Kemampuan (*ability*).**

Dalam komunikasi organisasi, kemampuan individu tidak hanya ditentukan oleh kapasitas intelektual dan keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan berkomunikasi secara efektif. Pegawai dengan tingkat kemampuan yang memadai akan lebih mudah memahami pesan, instruksi, serta kebijakan organisasi yang disampaikan melalui proses komunikasi. Komunikasi yang jelas dan terarah membantu organisasi menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan keahliannya, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan optimal dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

### 2. **Faktor Motivasi.**

Motivasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka, persuasif, dan bersifat dua arah mampu membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Melalui penyampaian umpan balik, apresiasi, serta kejelasan informasi mengenai target dan evaluasi

kinerja, komunikasi organisasi berperan sebagai sarana penggerak yang mendorong pegawai untuk mencapai prestasi kerja, meningkatkan keahlian, serta memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerja.

### 3. **Perilaku.**

Perilaku anggota organisasi, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin, sangat dipengaruhi oleh pola komunikasi yang berkembang dalam organisasi. Nilai-nilai dan norma organisasi ditransmisikan melalui proses komunikasi formal maupun informal. Apabila komunikasi berlangsung secara konsisten dan etis, maka pegawai akan memiliki pemahaman yang sama mengenai perilaku kerja yang diharapkan, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

### 4. **Kepemimpinan.**

Kepemimpinan dalam organisasi tidak terlepas dari kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi. Pemimpin yang efektif mampu menyampaikan visi, arahan, serta keputusan secara jelas dan meyakinkan kepada anggota organisasi. Melalui komunikasi yang strategis, pemimpin dapat memengaruhi, mengoordinasikan, dan menggerakkan pegawai untuk bekerja secara terarah dan efisien. Dengan demikian, kualitas komunikasi kepemimpinan berperan penting

dalam meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **7.7 Tujuan dan Sasaran Kinerja Organisasi**

### **1. Tujuan Kinerja Organisasi**

Menurut Sheila J. Costello (dalam Sinambela, 2012), tujuan kinerja organisasi ditetapkan melalui proses komunikasi strategis yang mengalir dari pimpinan tingkat atas ke seluruh lapisan organisasi. Visi dan misi yang dirumuskan oleh pimpinan tidak hanya menjadi arah organisasi, tetapi juga harus dikomunikasikan secara jelas, konsisten, dan berkelanjutan agar dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Melalui komunikasi organisasi yang efektif, tujuan jangka panjang dapat diterjemahkan ke dalam tujuan tahunan dan tujuan kerja setiap unit serta individu. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai penghubung antara perumusan tujuan di tingkat manajerial dan pelaksanaan kinerja di tingkat operasional.

### **2. Sasaran Kinerja Organisasi**

Menurut Furtwengler (dalam Sinambela, 2017), sasaran kinerja organisasi berkaitan erat dengan bagaimana informasi mengenai target, evaluasi, dan pengembangan kinerja dikomunikasikan kepada pegawai. Komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan organisasi menyampaikan sasaran kinerja secara terukur, sekaligus menerima umpan balik dari pegawai. Melalui komunikasi yang efektif, sasaran kinerja seperti peningkatan kinerja, pengembangan kompetensi pegawai, kepuasan kerja,

sistem kompensasi, serta keterampilan berkomunikasi dapat dicapai secara optimal. Oleh karena itu, komunikasi organisasi menjadi instrumen penting dalam memastikan keselarasan antara sasaran kinerja individu dan sasaran kinerja organisasi.

## RANGKUMAN

Dalam suatu organisasi, pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem kerja atau struktur organisasi yang baik, tetapi sangat dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi yang terjalin di dalamnya. Komunikasi menjadi elemen fundamental yang menghubungkan seluruh komponen organisasi, baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama karyawan. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis juga merupakan prasyarat penting agar komunikasi dapat berjalan secara efektif. Tanpa adanya hubungan kerja yang sehat, proses komunikasi cenderung mengalami distorsi yang berujung pada kesalahpahaman dan penurunan kinerja. Organisasi sebagai sistem sosial yang dinamis tidak terlepas dari potensi konflik, baik konflik antarindividu, antarkelompok, maupun antara individu dengan kelompok. Konflik tersebut sering kali muncul akibat perbedaan persepsi, kepentingan, serta hambatan dalam proses komunikasi organisasi. Apabila konflik tidak dikelola dengan baik melalui komunikasi yang terbuka dan efektif, maka dampaknya dapat berpengaruh signifikan terhadap menurunnya kinerja karyawan, terganggunya proses kerja, hingga tidak tercapainya tujuan dan sasaran kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, urgensi komunikasi dalam organisasi menjadi sangat penting sebagai sarana koordinasi, integrasi, dan pengendalian aktivitas organisasi. Melihat pentingnya peran komunikasi dalam keseluruhan proses kerja organisasi, komunikasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja anggota, baik secara individual maupun kolektif. Adapun pengaruh komunikasi terhadap kinerja anggota dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Berkomunikasi menciptakan hubungan yang baik antar karyawan.**

Komunikasi yang efektif mampu membangun interaksi yang positif, saling percaya, dan saling menghargai antar karyawan. Melalui proses komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik, karyawan dapat memahami peran, tugas, serta tanggung jawab masing-masing. Hubungan kerja yang harmonis ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa nyaman, betah, dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Pada akhirnya, kondisi tersebut mendorong peningkatan kinerja karyawan dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

### **2. Berkomunikasi dapat meningkatkan kualitas diri seorang karyawan.**

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu soft skill utama yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja. Melalui komunikasi, seorang karyawan dapat mengekspresikan ide, menyampaikan pendapat, menerima arahan, serta memberikan umpan balik secara konstruktif. Kualitas komunikasi yang baik mencerminkan kualitas diri karyawan, seperti kemampuan berpikir kritis, sikap profesional, dan keterampilan interpersonal. Sebaliknya, hambatan dalam komunikasi dapat menurunkan penilaian terhadap kualitas individu dan berdampak pada kinerja kerja yang kurang optimal. Dengan demikian, komunikasi berperan

penting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

### **3. Berkomunikasi dapat mencegah kesalahpahaman tentang informasi yang ada.**

Dalam proses komunikasi organisasi, informasi yang disampaikan sering kali mengalami gangguan atau hambatan, baik secara teknis, psikologis, maupun semantik. Tanpa komunikasi yang jelas dan terstruktur, perbedaan persepsi terhadap informasi dapat menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Melalui komunikasi yang efektif dan terbuka, keseragaman informasi dapat terjaga, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan, prosedur, dan kebijakan organisasi. Hal ini memungkinkan karyawan bekerja secara lebih terarah, efisien, dan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. seorang karyawan yang berada di suatu perusahaan mampu bekerja dengan baik.

Dengan demikian, komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Baik tidaknya kinerja karyawan dilihat dari bagaimana dia berkomunikasi di dalam perusahaan tersebut.

## LATIHAN

1. Mengapa seseorang harus memperhatikan komunikasi yang baik dalam berorganisasi?
2. Sebutkan 7 hal yang mempengaruhi efektivitas proses komunikasi menurut Kotler!
3. Apa sajakah faktor yang menghambat berjalannya komunikasi dalam organisasi?
4. Dalam suatu organisasi, pimpinan telah menetapkan tujuan dan standar kinerja yang jelas, namun hasil kerja anggota belum menunjukkan peningkatan yang signifikan!
5. Sebuah organisasi mengalami penurunan kinerja akibat konflik antarunit kerja dan miskomunikasi antara pimpinan dan bawahan. Analisis peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja dengan mengaitkan hambatan komunikasi, motivasi kerja, serta keselarasan tujuan organisasi!

# **BAB 8**

## **KOMUNIKASI ORGANISASI DI ERA DIGITAL**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan kompetensi komunikasi organisasi, pemanfaatan teknologi informasi, serta tantangan komunikasi organisasi di era digital.
3. Mengomunikasikan konsep komunikasi organisasi di era digital secara tertulis maupun lisan sesuai kaidah akademik.
4. Menerapkan nilai budaya komunikasi organisasi di era digital dalam kegiatan pembelajaran dan kehidupan akademik secara bertanggung jawab.
5. Menerapkan keterampilan kepemimpinan dalam komunikasi organisasi di era digital serta bertanggung jawab terhadap hasil kerja bersama.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan kompetensi komunikasi yang dibutuhkan di era digital.
2. Mengidentifikasi peran teknologi informasi dalam komunikasi organisasi.
3. Menganalisis tantangan komunikasi organisasi di era digital.

4. Menerapkan etika komunikasi digital dalam organisasi.
6. Mengembangkan kepemimpinan dalam pemanfaatan media digital organisasi.

## 8.1 Kompetensi Komunikasi Organisasi di Era Digital

Pada era *Society* 4.0, pemanfaatan internet memungkinkan individu dan organisasi mengakses berbagai basis data digital untuk mengumpulkan, mengolah, serta menganalisis data menjadi informasi yang bernilai. Perkembangan ini kemudian berlanjut pada konsep *Society* 5.0, yaitu suatu tatanan masyarakat yang menekankan transformasi digital berbasis teknologi cerdas namun tetap berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi dituntut tidak hanya mampu memanfaatkan teknologi digital, tetapi juga memiliki kompetensi komunikasi yang humanis agar transformasi digital tidak menghilangkan peran manusia. Pada *society* 5.0 yang dikembangkan oleh Jepang, pengolahan big data melalui kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) menghasilkan informasi yang kemudian dikembalikan kepada manusia dalam bentuk umpan balik di ruang fisik. Proses ini menuntut kompetensi komunikasi organisasi yang mampu menjembatani interaksi antara teknologi, informasi, dan manusia guna menciptakan kearifan baru dalam praktik organisasi.

Transformasi digital secara signifikan telah mengubah pola kerja, kebiasaan, dan gaya hidup masyarakat, baik pada sektor jasa maupun industri. Dalam konteks organisasi, perubahan ini menempatkan komunikasi sebagai faktor strategis yang berpusat pada manusia sebagai pengelola dan pengguna teknologi. Pada era revolusi industri 4.0 hingga memasuki *society* 5.0, komunikasi organisasi semakin bergantung pada sistem informasi digital. Tantangan utama yang sering muncul adalah terjadinya *overload* maupun *underload* informasi, baik pada tingkat individu maupun kelompok kerja, yang berpotensi menimbulkan distorsi makna dan ketidakseimbangan informasi. Oleh karena itu, kompetensi komunikasi organisasi di era digital menjadi kunci dalam mengelola arus informasi secara efektif. Information technology tidak terbatas hanya pada computer namun juga termasuk teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi (Kadir, 2005).

Komunikasi merupakan aktivitas fundamental manusia dalam menyampaikan dan memaknai informasi dalam kehidupan sosial dan organisasi. Perkembangan masyarakat dari era pertanian, industri, hingga teknologi menunjukkan bahwa perubahan zaman selalu diikuti oleh perubahan pola komunikasi. Saat ini, organisasi berada dalam transisi dari masyarakat industri menuju masyarakat berbasis teknologi informasi, yang menuntut pola komunikasi yang lebih cepat, fleksibel, efektif, dan efisien. Dalam kondisi tersebut, kompetensi komunikasi organisasi menjadi sangat penting agar teknologi informasi tidak hanya mempermudah pekerjaan, tetapi

juga meningkatkan kualitas proses kerja, produk, dan layanan. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan hubungan antara buyer dan supplier berlangsung lebih efisien, memperluas jangkauan pemasaran, serta membuka ruang komunikasi dua arah melalui umpan balik yang cepat dan *real-time*.

Seiring dengan pemanfaatan teknologi komunikasi digital, setiap organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi komunikasi (*communication competency*) yang memadai. Kompetensi komunikasi organisasi di era digital mencakup kemampuan individu dan organisasi dalam menyampaikan pesan secara tepat, memilih media digital yang sesuai, mengelola informasi, serta membangun interaksi yang efektif dalam lingkungan yang semakin kompleks. Kompetensi ini menjadi krusial karena tantangan komunikasi organisasi terus meningkat, baik dari segi volume informasi, kecepatan arus pesan, maupun keragaman audiens. Oleh sebab itu, organisasi yang ingin tetap bertahan dan kompetitif di era digital harus membekali anggotanya dengan kompetensi komunikasi yang adaptif dan berkelanjutan. (Suwatno, 2018).

Stephen Littlejohn and David Jabusch (1982) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai kemampuan dan kemauan individu untuk berpartisipasi dalam aktivitas komunikasi guna menghasilkan pemaknaan yang optimal. Dalam konteks komunikasi organisasi digital, kompetensi ini tidak hanya berkaitan dengan penguasaan teknologi komunikasi, tetapi juga

meliputi pemahaman terhadap etika komunikasi, kepekaan sosial, serta motivasi untuk membangun kesepahaman bersama. Dengan demikian, kompetensi komunikasi menuntut perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap komunikasi yang mendukung terciptanya interaksi organisasi yang efektif.

Sementara itu, Fred Jablin and Patricia Sias (2001) mengatakan bahwa konsep kompetensi komunikasi harus dipahami melalui model ekologi yang terdiri dari 4 buah sistem, yakni:

1. ***Microsystem***

Merujuk pada kompetensi komunikasi individu dalam berinteraksi langsung dengan anggota organisasi terdekat, seperti atasan, rekan kerja, dan klien. Pada level ini, kompetensi komunikasi mencakup kemampuan menyampaikan pesan secara interpersonal, kolaboratif, dan profesional dalam lingkungan kerja digital.

2. ***Mesosystem***

Menggambarkan keterkaitan antar *microsystem*, yaitu bagaimana pengalaman komunikasi dalam satu kelompok kerja memengaruhi kompetensi komunikasi individu di kelompok atau unit lain. Dalam organisasi digital, kemampuan mentransfer pengetahuan dan pengalaman komunikasi lintas tim menjadi bagian penting dari kompetensi ini.

### 3. **Macrosystem**

Berkaitan dengan konteks organisasi secara keseluruhan, termasuk struktur, kebijakan, dan budaya organisasi. Kompetensi komunikasi pada level ini mencerminkan kemampuan individu memahami dan menyesuaikan diri dengan sistem komunikasi organisasi yang lebih luas.

### 4. **Exosystem**

*Exosystem* merepresentasikan pengaruh lingkungan eksternal, seperti budaya, teknologi, sistem sosial, dan ideologi. Kompetensi komunikasi pada level ini menuntut kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital, perubahan sosial, serta tuntutan komunikasi global.

Setiap anggota organisasi perlu menguasai kompetensi komunikasi secara menyeluruh dan menyeluruh, mulai dari tingkat mikro sistem hingga ekso sistem, serta tidak terbatas pada aspek internal saja melainkan juga eksternal. Oleh karena itu, organisasi wajib mampu menangani berbagai tantangan komunikasi di dalam organisasi, baik dalam konteks resmi (horizontal, vertikal, dan diagonal) maupun tidak resmi (*grapevine*). Di samping itu, organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola permasalahan komunikasi eksternal, terutama yang terkait dengan pemasaran dan hubungan masyarakat.

Kompetensi komunikasi yang menyeluruh dan holistik sangat diperlukan organisasi saat ini, mengingat masalah

dan risiko krisis dapat muncul di berbagai tingkatan, mulai dari mikro, meso, makro, hingga ekso. Dalam ranah komunikasi digital, kegagalan organisasi mengelola komunikasi tersebut bisa berdampak cepat ke seluruh level sistem. Ini disebabkan oleh kecepatan kerja komunikasi digital, sehingga isu yang tidak ditangani baik akan berubah menjadi masalah yang merusak. Jika kompetensi komunikasi setiap individu dalam organisasi sudah dapat dikelola dengan efektif, maka perubahan-perubahan yang terjadi di ranah teknologi digital dapat diadaptasi dengan baik. Sehingga digitalisasi dalam komunikasi organisasi tidak bersifat dekonstruktif melainkan konstruktif.

## **8.2 Teknologi Informasi dalam Komunikasi Organisasi**

Informasi adalah kumpulan fakta yang diubah melalui proses tertentu menjadi bentuk informasi. Keputusan diperoleh dengan menginterpretasi data yang sudah diproses. Data didefinisikan sebagai fakta mengenai kondisi dan kejadian dalam suatu organisasi, menurut Sutabri (2012). Sementara itu, Nugroho (2010) menyatakan bahwa informasi merupakan elemen krusial dalam manajemen perusahaan, sehingga para pemimpin perlu mengintegrasikannya ke dalam kerangka sistem yang terdiri dari input (bahan baku), pemrosesan (konversi bahan baku menjadi produk), dan output (transformasi bagi pengguna).

Informasi dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat strategis, terutama dalam konteks pemanfaatan teknologi informasi sebagai tulang punggung komunikasi organisasi modern. Informasi merupakan hasil pengolahan data yang melalui tahapan input, proses, dan output, sehingga menghasilkan makna yang bernilai dan dapat dimanfaatkan oleh pihak penerima untuk mendukung aktivitas organisasi. Dalam sistem komunikasi organisasi berbasis teknologi informasi, data yang tersebar dari berbagai unit kerja dikumpulkan, diproses melalui sistem digital, dan disajikan dalam bentuk informasi yang dapat diakses secara cepat, akurat, dan terintegrasi. Oleh karena itu, kualitas informasi menjadi prasyarat utama agar komunikasi organisasi berjalan efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Ladjamudin (2005), kualitas informasi ditentukan oleh beberapa karakteristik utama yang dalam praktiknya sangat berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam komunikasi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Relevan (*Relevancy*)

Yaitu sejauh mana informasi yang dihasilkan oleh sistem teknologi informasi mampu menjawab kebutuhan pengguna serta sesuai dengan konteks peristiwa atau permasalahan yang sedang dihadapi organisasi. Dalam komunikasi organisasi berbasis digital, relevansi informasi tercermin dari kemampuan sistem dalam menyajikan informasi

yang tepat sasaran, tidak berlebihan, dan sesuai dengan kepentingan unit kerja maupun pengambil keputusan.

2. Akurat (*Accuracy*)

Yaitu tingkat ketepatan dan kebenaran informasi yang disampaikan melalui media teknologi informasi. Informasi yang akurat menunjukkan bahwa data telah diproses secara benar, lengkap (*completeness*), dan bebas dari kesalahan, sehingga dapat dipercaya oleh seluruh anggota organisasi sebagai dasar komunikasi dan pengambilan keputusan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Yaitu kemampuan sistem informasi dalam menyediakan dan menyampaikan informasi secara tepat waktu. Dalam komunikasi organisasi yang memanfaatkan teknologi informasi, kecepatan akses dan distribusi informasi menjadi kunci utama agar organisasi mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efektif.

4. Ekonomis

Yaitu kemampuan teknologi informasi dalam menghasilkan informasi yang memberikan nilai tambah secara ekonomi dan teknologi. Informasi yang dihasilkan harus sebanding dengan biaya yang dikeluarkan, serta mampu meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas kerja organisasi.

5. Efisien (*Efficiency*)

Yaitu sejauh mana informasi yang disampaikan melalui sistem teknologi informasi dapat dipahami

dengan mudah dan bermakna bagi penerima sesuai dengan kebutuhan komunikasi organisasi. Informasi yang efisien tidak hanya cepat diakses, tetapi juga ringkas, jelas, dan tidak menimbulkan multitafsir.

6. Kepercayaan (*Reliability*)

Yaitu tingkat keandalan informasi yang dihasilkan oleh sistem teknologi informasi. Informasi yang reliabel merupakan informasi yang konsisten, dapat diuji kebenarannya, serta mencerminkan kejujuran dan integritas data, sehingga mampu membangun kepercayaan dalam komunikasi organisasi.

Selain karakteristik kualitas informasi, komunikasi organisasi berbasis teknologi informasi juga ditopang oleh lima komponen utama sistem informasi, yaitu:

1. Perangkat Keras (*Hardware*)

Yang berfungsi sebagai sarana masukan (*input*), pemrosesan (*process*), dan keluaran (*output*) informasi. Perangkat keras seperti komputer, server, dan jaringan menjadi infrastruktur fisik yang memungkinkan terjadinya komunikasi organisasi secara digital.

2. Perangkat Lunak (*Software*)

Yaitu sistem informasi dan aplikasi yang digunakan untuk mengolah data, menyimpan informasi, serta memfasilitasi komunikasi antarunit organisasi secara terintegrasi dan sistematis.

3. Data

Yang merupakan bahan dasar penghasil informasi. Dalam konteks teknologi informasi, data dikumpulkan dari berbagai sumber internal dan eksternal organisasi untuk kemudian diolah menjadi informasi yang bernilai strategis.

4. Prosedur

Yaitu serangkaian tahapan dan aturan kerja yang mengatur bagaimana data dikumpulkan, diproses, dan disebarkan melalui sistem teknologi informasi agar sesuai dengan perencanaan dan tujuan komunikasi organisasi.

5. Manusia (*Brainware*)

Yaitu unsur pelaksana yang menjalankan, mengelola, dan memanfaatkan teknologi informasi. Manusia berperan penting dalam menentukan keberhasilan komunikasi organisasi, karena teknologi hanya berfungsi optimal ketika digunakan oleh sumber daya manusia yang kompeten.

Peranan teknologi informasi dalam organisasi tidak hanya terbatas pada pengolahan data, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak utama komunikasi organisasi, yang meliputi:

1. Fungsi Operasional

Yaitu teknologi informasi berperan sebagai supporting infrastructure yang mendukung kelancaran aktivitas kerja sehari-hari melalui sistem komunikasi yang cepat dan terintegrasi.

2. Fungsi Pengawasan

Yaitu teknologi informasi menjadi sarana interaksi yang efektif dalam memantau kinerja, menyampaikan laporan, serta mengendalikan aktivitas organisasi secara real time.

3. Fungsi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Yaitu teknologi informasi berperan sebagai penghubung antarbagian organisasi dengan menyediakan informasi yang relevan dan akurat bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan dan strategi.

4. Fungsi Komunikasi

Yaitu teknologi informasi menjadi sarana utama kerja sama antarindividu dan unit organisasi melalui berbagai platform komunikasi digital.

5. Fungsi Antar Organisasi

Yaitu teknologi informasi mendukung implementasi konsep kemitraan strategis melalui pertukaran informasi dan kolaborasi lintas organisasi.

Pemanfaatan teknologi informasi juga memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi kerja dan budaya kerja dalam organisasi, yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

1. Efisiensi pada Level Operasional

Yang ditandai dengan penurunan biaya proses kerja melalui otomatisasi dan integrasi sistem komunikasi organisasi.

2. Efektivitas pada Level Manajerial  
Yang tercermin dari tercapainya sasaran dan target organisasi secara lebih terukur berkat dukungan informasi yang akurat dan tepat waktu.
3. Pengembangan Strategis pada Level Eksekutif  
Yang ditunjukkan melalui kualitas pengambilan keputusan strategis yang lebih baik berdasarkan informasi hasil pemrosesan teknologi informasi.

Selain itu, dampak teknologi informasi dalam komunikasi organisasi juga dapat diamati melalui berbagai bentuk hubungan organisasi, antara lain:

1. Hubungan Internal Organisasi  
Di mana teknologi informasi mampu meningkatkan daya saing organisasi, menjaga keamanan data dan laporan, meningkatkan akurasi informasi, serta meningkatkan kepuasan kerja anggota organisasi.
2. Hubungan dengan Konsumen  
Di mana teknologi informasi membantu organisasi dalam membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan, menyediakan layanan secara cepat, dan memungkinkan pelayanan selama 24 jam.
3. Hubungan dengan Supplier  
Di mana teknologi informasi memudahkan organisasi dalam mencari, membandingkan, dan mengintegrasikan supplier ke dalam sistem rantai pasok (supply chain) secara efektif.
4. Hubungan dengan Kompetitor

Di mana pemanfaatan teknologi informasi dapat menurunkan biaya produksi dan meningkatkan efisiensi, sehingga organisasi mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih kompetitif dibandingkan pesaing.

#### 5. Hubungan dengan Produk

Di mana teknologi informasi memungkinkan organisasi melakukan diversifikasi dan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pasar dan perkembangan lingkungan bisnis.

Pada perkembangan organisasi modern saat ini, hampir seluruh produk dan layanan perusahaan telah memanfaatkan teknologi informasi sebagai bagian dari proses digitalisasi. Digitalisasi ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berfungsi sebagai sarana komunikasi organisasi yang memungkinkan konsumen memperoleh informasi mengenai produk maupun perusahaan secara lebih jelas, cepat, dan transparan di berbagai bidang usaha. Melalui pemanfaatan teknologi informasi, organisasi mampu menyampaikan identitas perusahaan, karakteristik produk, serta nilai yang ditawarkan kepada publik secara terintegrasi melalui media digital. Teknologi informasi menjadi penghubung utama antara organisasi dan konsumennya, sekaligus membentuk pola komunikasi organisasi yang bersifat interaktif dan dua arah. Berikut adalah salah satu bentuk konkret dari penerapan digitalisasi tersebut adalah munculnya konsep *e-commerce* dan *e-business*, yang dikenal sebagai model

perusahaan digital berbasis teknologi informasi (Laudon, 2006).

1. E-Commerce

E-commerce atau electronic commerce merupakan bentuk kegiatan perniagaan barang dan jasa yang dilakukan secara daring (online) dengan memanfaatkan teknologi informasi dan jaringan internet. Menurut Turban (2004), e-commerce tidak hanya mencakup aktivitas jual beli semata, tetapi juga melibatkan berbagai aspek komunikasi organisasi, seperti komunikasi pemasaran, proses bisnis, pelayanan pelanggan, pembelajaran organisasi, kolaborasi antarunit, serta pembentukan komunitas digital. Dalam konteks komunikasi organisasi, e-commerce berfungsi sebagai media strategis untuk menyampaikan informasi produk, menerima umpan balik konsumen, serta membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan dukungan sistem informasi yang terintegrasi, e-commerce memungkinkan organisasi berkomunikasi secara real time dengan konsumen, sehingga mempercepat alur informasi dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan.

2. E-Business

E-business merupakan konsep yang lebih luas dibandingkan e-commerce, karena mencakup seluruh aktivitas organisasi yang memanfaatkan teknologi informasi untuk berbagi dan mengelola informasi secara elektronik, baik di dalam

organisasi, di luar organisasi, maupun di antara organisasi dengan para pemangku kepentingan stakeholders bisnis. Chaffey (2007) menjelaskan bahwa e-business menekankan pada proses information sharing yang terintegrasi untuk mendukung efektivitas komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan. Melalui e-business, aliran komunikasi dalam organisasi menjadi lebih cepat, terdokumentasi, dan mudah diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Turban (2004), *e-business* dalam konteks komunikasi organisasi tidak hanya terbatas pada aktivitas penjualan dan pembelian barang serta jasa, tetapi juga mencakup berbagai bentuk layanan, kerja sama, dan transaksi internal maupun eksternal organisasi. Aktivitas *e-business* tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Transaksi Secara Online (Barang dan Jasa)  
Yaitu pemanfaatan teknologi informasi untuk memfasilitasi proses transaksi digital yang memungkinkan organisasi dan konsumen berkomunikasi secara langsung tanpa batasan ruang dan waktu.
2. Aplikasi Teknologi Melalui Otomatisasi Transaksi  
Di mana teknologi informasi digunakan untuk mengotomatisasi proses bisnis dan komunikasi internal, sehingga mengurangi kesalahan manusia, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan efisiensi organisasi.

3. Kemampuan Kecepatan dan Kualitas Layanan Pengiriman

Yang mencerminkan peran teknologi informasi dalam mengintegrasikan sistem komunikasi, logistik, dan distribusi, sehingga organisasi mampu memberikan informasi pengiriman secara akurat dan tepat waktu kepada pelanggan.

4. Perdagangan Produk dan Informasi Secara Online

Yaitu pemanfaatan platform digital tidak hanya untuk menjual produk fisik, tetapi juga untuk mendistribusikan informasi, layanan digital, serta konten berbasis pengetahuan yang mendukung komunikasi organisasi dan nilai tambah bagi konsumen.

Dengan demikian, baik *e-commerce* maupun *e-business* menunjukkan bagaimana teknologi informasi telah mengubah pola komunikasi organisasi secara signifikan. Organisasi tidak lagi hanya berkomunikasi secara konvensional, tetapi memanfaatkan sistem digital yang memungkinkan interaksi yang lebih cepat, transparan, dan terintegrasi dengan berbagai pihak. Pemanfaatan teknologi informasi melalui *e-commerce* dan *e-business* menjadikan komunikasi organisasi lebih adaptif terhadap perkembangan lingkungan bisnis dan kebutuhan konsumen di era digital.

### 8.3 Tantangan Komunikasi Organisasi di Era Digital

Kompleksitas dalam komunikasi juga dapat menimbulkan masalah atau hambatan dalam berinteraksi, terdapat tiga hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu hambatan teknis, semantik dan perilaku. Hambatan teknis terkait minimnya sarana, metode penyampaian informasi, keadaan fisik yang kurang memungkinkan komunikasi, namun seiring penggunaan teknologi informasi maka hambatan fisik sudah bisa ditanggulangi bahkan sekarang komunikasi sudah dilakukan semua melalui teknologi informasi untuk mendukung semua aktivitas manusia. Hambatan semantik terkait dengan adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan. Terakhir, hambatan perilaku terkait pada tidak adanya keterbukaan, prasangka dengan emosi dan kurangnya komunikasi interpersonal (Wursanto, 2005).

Dalam hambatan teknis pada saat ini, perkembangan komunikasi pada era digital berlangsung sangat pesat dan membawa perubahan signifikan bagi aktivitas organisasi. Pemanfaatan teknologi komunikasi modern telah membantu mempercepat proses kerja, meningkatkan efisiensi, serta memperluas jangkauan interaksi organisasi tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Berbagai platform digital seperti WhatsApp, Instagram, Twitter, dan media komunikasi daring lainnya telah menjadi sarana utama dalam pertukaran informasi antarindividu maupun antarunit kerja dalam organisasi. Kehadiran teknologi tersebut secara langsung mampu

mengurangi hambatan geografis yang sebelumnya menjadi kendala dalam komunikasi organisasi konvensional. Selain sebagai media komunikasi internal, teknologi digital juga dimanfaatkan oleh banyak organisasi dan perusahaan dalam aktivitas eksternal, khususnya dalam pemasaran produk dan layanan. Penggunaan situs web dan platform daring memungkinkan konsumen memperoleh informasi secara komprehensif tanpa harus melakukan interaksi tatap muka atau transaksi manual. Transformasi ini menunjukkan bahwa hambatan teknis komunikasi pada era digital relatif telah teratasi di berbagai sektor, termasuk dalam bidang pendidikan. Proses pembelajaran dan koordinasi organisasi pendidikan kini dapat dilakukan melalui berbagai aplikasi konferensi daring seperti Zoom, Google Meet, dan platform sejenis, selama didukung oleh koneksi internet yang memadai. Namun demikian, tantangan komunikasi organisasi di era digital masih ditemukan, khususnya terkait dengan keterbatasan akses terhadap infrastruktur pendukung di wilayah-wilayah terpencil. Kesenjangan akses internet dan fasilitas teknologi komunikasi menjadi hambatan teknis yang berpotensi menghambat efektivitas komunikasi organisasi. Kondisi tersebut menuntut peran aktif pemerintah dan pemangku kepentingan untuk meningkatkan pemerataan infrastruktur digital agar masyarakat tidak mengalami keterisolasian, baik secara fisik maupun informasi. Dengan demikian, keberhasilan komunikasi organisasi di era digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh

ketersediaan dan keterjangkauan sarana komunikasi yang merata di seluruh wilayah.

Hambatan komunikasi dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam hambatan semantik dan hambatan perilaku, yang keduanya kerap muncul dalam praktik kepemimpinan di berbagai jenis organisasi. Hambatan perilaku, khususnya, sering berkaitan dengan gaya komunikasi seorang pemimpin yang cenderung bersifat otokratis, yaitu pola kepemimpinan yang masih banyak ditemukan baik pada organisasi berskala besar maupun kecil, karena dipengaruhi oleh karakter dan latar belakang individu pemimpin itu sendiri. Kondisi ini menunjukkan bahwa secanggih apa pun pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung aktivitas organisasi, tantangan utama komunikasi tetap terletak pada aspek manusia dan pola kepemimpinan yang diterapkan. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan otoriter dapat dianalogikan sebagai pemimpin yang membangun kekuasaan simbolik dalam lingkup organisasinya. Pola komunikasi satu arah yang dominan menjadikan perintah sebagai instrumen utama pengendalian, sementara bawahan ditempatkan sebagai pihak yang wajib patuh tanpa ruang untuk menyampaikan pandangan, gagasan, masukan, maupun kritik. Pola ini secara sadar maupun tidak sadar direproduksi dalam lingkungan organisasi, sehingga melahirkan generasi yang dipimpin dengan kecenderungan meniru gaya kepemimpinan serupa. Akibatnya, komunikasi organisasi menjadi tidak dialogis dan kehilangan fungsi partisipatifnya.

Jika kondisi tersebut terus berlangsung dan berkembang menjadi budaya organisasi, maka akan berdampak pada terhambatnya pembentukan sumber daya manusia yang kritis, kreatif, dan adaptif. Dalam konteks komunikasi organisasi di era digital, situasi ini menjadi tantangan serius, karena ekosistem digital menuntut keterbukaan informasi, kolaborasi, serta pertukaran ide yang dinamis. Namun, dalam kepemimpinan otokratis, ketidakpatuhan bawahan kerap dimaknai sebagai bentuk pembangkangan, sehingga perbedaan pendapat tidak dihargai dan kebebasan berpendapat cenderung ditekan. Hal ini menyebabkan bawahan merasa enggan atau takut untuk berargumentasi, memberikan saran, maupun menyampaikan kritik, meskipun tersedia berbagai saluran komunikasi digital yang memungkinkan interaksi dua arah. Fenomena tersebut secara tidak langsung mengikis nilai-nilai demokratis dalam organisasi dan membatasi pengembangan potensi individu. Meskipun demikian, kepemimpinan otokratis pada kondisi tertentu juga dapat memberikan dampak positif, seperti peningkatan disiplin kerja, produktivitas, semangat kerja, dan kinerja pegawai. Secara konseptual, otokrasi merupakan gaya kepemimpinan otoriter di mana seluruh kebijakan dan keputusan organisasi ditentukan secara terpusat oleh pemimpin (Pratama, 2012). Oleh karena itu, tantangan komunikasi organisasi di era digital tidak hanya terletak pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam mengelola gaya komunikasi yang lebih inklusif dan adaptif terhadap tuntutan zaman.

Kepemimpinan pada hakikatnya menuntut kesiapan individu untuk menerima beragam pandangan, pendapat, masukan, serta kritik dari pihak lain sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan organisasi. Ketika seorang pemimpin mengabaikan nilai penghargaan terhadap perbedaan perspektif tersebut, maka fungsi kepemimpinan secara substantif tidak dapat dijalankan secara optimal. Dalam konteks komunikasi organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk merangkul seluruh anggota organisasi sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi yang dibangun, karena kepemimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan jabatan struktural, melainkan juga mencerminkan tingkat kepekaan dan sensitivitas sosial dalam berinteraksi. Pada era digital, tantangan komunikasi organisasi semakin kompleks, karena sistem dan struktur organisasi yang berbasis teknologi berpotensi membentuk pola kepemimpinan yang bersifat otokratis, yakni ketika kewenangan dan kebenaran dipusatkan pada satu figur pemimpin. Kondisi ini menjadikan komunikasi berlangsung secara satu arah dan menghambat terjadinya dialog yang konstruktif.

Fenomena kurangnya sensitivitas kepemimpinan tidak hanya ditemukan dalam lingkungan organisasi formal, tetapi juga terlihat dalam lingkup yang lebih kecil seperti keluarga dan komunitas sosial. Dalam organisasi industri maupun jasa, pola kepemimpinan yang demikian berkontribusi pada kegagalan pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan partisipatif. Lebih lanjut, praktik kepemimpinan yang tidak responsif terhadap aspirasi anggota organisasi

cenderung berkembang menjadi budaya yang dianggap wajar dan kemudian terinstitusionalisasi dalam sistem organisasi. Sistem tersebut sering kali sulit disentuh oleh individu yang tidak memiliki posisi atau otoritas, sehingga gaya kepemimpinan otokratis terus berkembang dan menguat melalui interaksi sehari-hari di lingkungan kerja. Dominasi gaya kepemimpinan otokratis dalam organisasi berdampak pada rendahnya komitmen kerja karyawan, karena minimnya ruang partisipasi dan penghargaan terhadap kontribusi individu (Ega, 2017). Oleh karena itu, tantangan utama komunikasi organisasi di era digital adalah bagaimana membangun kepemimpinan yang komunikatif, inklusif, dan sensitif terhadap dinamika manusia di balik sistem teknologi yang semakin maju.

Dalam praktik kepemimpinan, kurangnya sensitivitas pimpinan terhadap kondisi emosional dan kebutuhan bawahan menjadi salah satu hambatan serius dalam komunikasi organisasi. Meskipun pada situasi tertentu gaya kepemimpinan otoriter masih diperlukan untuk menjaga ketertiban dan pencapaian target, pendekatan tersebut seharusnya tidak mengesampingkan aspek empati dan kepedulian terhadap individu lain. Ketika komunikasi kepemimpinan berlangsung secara kaku dan represif, dampaknya tidak hanya dirasakan pada hubungan kerja, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, termasuk dalam aspek produktivitas dan pencapaian penjualan. Apabila kondisi ini terus berlanjut tanpa adanya refleksi dan evaluasi dari pimpinan, potensi terjadinya resistensi karyawan, seperti

unjuk rasa atau bentuk protes lainnya, menjadi semakin besar. Pola komunikasi kepemimpinan yang mengedepankan tekanan dan kekuasaan seyogianya menjadi bahan pembelajaran bagi pimpinan bahwa pendekatan koersif tidak selalu menghasilkan keuntungan, baik secara moral maupun material. Dalam konteks tantangan komunikasi organisasi di era digital, pola kepemimpinan semacam ini semakin tidak relevan, mengingat lingkungan kerja modern menuntut fleksibilitas, keterbukaan, serta komunikasi dua arah yang aktif. Selain itu, gaya kepemimpinan otokratis juga dinilai kurang mampu menciptakan iklim organisasi yang sehat. Iklim kerja yang ideal seharusnya memberikan rasa aman, penghargaan, dan dukungan bagi setiap individu dalam menjalankan perannya. Sebaliknya, suasana kerja yang penuh tekanan, minim apresiasi, mengandung praktik perundungan, serta menutup ruang kritik cenderung meningkatkan tingkat frustrasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja (Pratama, 2012).

Lebih lanjut, Rivai (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan otokratis menggunakan pendekatan kekuasaan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan struktur organisasi, di mana tipe kepemimpinan ini cenderung sulit menerima saran maupun sudut pandang dari pihak lain. Orientasi kepemimpinan yang berpusat pada diri sendiri tersebut secara langsung membatasi partisipasi bawahan dalam proses komunikasi organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan melalui komunikasi

personal dan interpersonal yang efektif menjadi kebutuhan mendesak, terutama dalam membangun iklim kerja yang kondusif, bebas dari tekanan, serta menjunjung keterbukaan terhadap berbagai pandangan. Upaya ini penting untuk meminimalkan berbagai persoalan komunikasi yang muncul dan memastikan tercapainya tujuan serta sasaran organisasi secara optimal (Kartini, 2008).

## 8.4 RANGKUMAN

Transformasi komunikasi organisasi di era digital yang ditandai oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat. Komunikasi organisasi tidak lagi berlangsung secara konvensional dan linear, melainkan bersifat digital, interaktif, dan terintegrasi lintas ruang serta waktu. Perubahan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan cara menyampaikan pesan, mengelola informasi, serta membangun hubungan antarindividu dan antarunit kerja. Di era digital, komunikasi organisasi menjadi faktor strategis yang menentukan efektivitas koordinasi, kecepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kompetensi komunikasi organisasi di era digital menjadi fondasi utama agar organisasi mampu memanfaatkan teknologi secara optimal. Kompetensi ini mencakup kemampuan individu dan kelompok dalam memahami, mengolah, serta menyampaikan pesan melalui berbagai platform digital dengan tetap menjaga etika, kejelasan makna, dan tujuan organisasi. Penguasaan literasi digital, kemampuan berpikir kritis terhadap informasi, serta kecakapan dalam menggunakan media komunikasi berbasis teknologi merupakan bagian dari kompetensi yang harus dimiliki anggota organisasi. Tanpa kompetensi komunikasi digital yang memadai, teknologi informasi justru berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, distorsi pesan, dan konflik organisasi.

Teknologi informasi dalam komunikasi organisasi berperan sebagai infrastruktur utama yang menghubungkan individu, unit kerja, dan pemangku kepentingan organisasi. Melalui sistem informasi, aplikasi komunikasi, dan platform digital, aliran informasi dapat berlangsung secara cepat, akurat, dan terdokumentasi dengan baik. Teknologi informasi memungkinkan organisasi melakukan koordinasi kerja secara real time, mempercepat distribusi informasi, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas komunikasi. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi juga mendorong efisiensi kerja, pengurangan biaya operasional, serta peningkatan kualitas layanan organisasi kepada publik dan stakeholder.

Meskipun menawarkan berbagai kemudahan, komunikasi organisasi di era digital juga menghadapi beragam tantangan yang kompleks. Tantangan tersebut meliputi kelebihan informasi (*information overload*), keamanan dan kerahasiaan data, kesenjangan kemampuan digital antaranggota organisasi, serta potensi menurunnya kualitas komunikasi interpersonal. Selain itu, penggunaan teknologi informasi yang berlebihan tanpa pengelolaan yang tepat dapat menyebabkan misinterpretasi pesan, menurunnya empati sosial, serta melemahnya ikatan emosional antaranggota organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun kebijakan komunikasi digital yang jelas dan berorientasi pada nilai-nilai organisasi.

Sehingga, komunikasi organisasi di era digital menuntut keseimbangan antara pemanfaatan teknologi informasi dan penguatan kompetensi komunikasi manusia. Teknologi berfungsi sebagai alat pendukung, sementara manusia tetap

menjadi aktor utama dalam proses komunikasi organisasi. Keberhasilan organisasi di era digital sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan kompetensi komunikasi, teknologi informasi, serta strategi pengelolaan tantangan komunikasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola komunikasi secara efektif di era digital akan lebih adaptif, inovatif, dan berdaya saing dalam menghadapi dinamika perubahan global.

## LATIHAN

1. Bagaimana kompetensi komunikasi organisasi di era digital?
2. Sebutkan dan jelaskan kualitas informasi menurut Ladjamudin (2005)!
3. Apa yang anda pahami tentang teknologi informasi dalam komunikasi organisasi?
4. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola komunikasi organisasi menjadi lebih digital dan cepat. Jelaskan bagaimana pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi di era digital!
5. Meskipun teknologi informasi mempermudah komunikasi organisasi, banyak organisasi justru menghadapi masalah seperti overload informasi dan kesalahpahaman pesan. Analisis tantangan komunikasi organisasi di era digital serta pentingnya kompetensi komunikasi digital dalam mengatasi permasalahan tersebut!

# **BAB 9**

## **ETIKA DAN PROFESIONALISME KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **CAPAIAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan kode etik profesi komunikasi organisasi sebagai dasar berpikir sistematis dan akademik.
2. Menunjukkan sikap bertanggung jawab, profesional, dan menjunjung prinsip-prinsip etika dalam komunikasi organisasi.
3. Mengomunikasikan konsep tanggung jawab sosial dan transparansi komunikasi organisasi secara tertulis maupun lisan sesuai kaidah akademik.
4. Menerapkan keterampilan kepemimpinan serta membangun integritas dalam komunikasi organisasi dengan bertanggung jawab terhadap hasil kerja bersama.

### **INDIKATOR CAPAIAN**

1. Menjelaskan pengertian dan fungsi kode etik profesi komunikasi organisasi.
2. Mengidentifikasi prinsip-prinsip etika dalam komunikasi organisasi.
3. Menjelaskan pentingnya tanggung jawab sosial dan transparansi dalam organisasi.

5. Menganalisis penerapan etika komunikasi pada berbagai kasus organisasi.
6. Menunjukkan perilaku berintegritas dan kepemimpinan dalam aktivitas organisasi.

## **9.1 Prinsip-Prinsip Etika dalam Komunikasi Organisasi**

Komunikasi adalah komponen krusial dalam kehidupan organisasi, di mana efektivitas operasional organisasi bergantung pada kemampuan untuk bertukar dan memahami informasi secara optimal di antara semua pihak terkait. Dalam proses komunikasi, organisasi tidak hanya perlu mahir menyampaikan pesan, tetapi juga memastikan pesan tersebut diterima, dipahami, dan ditafsirkan dengan tepat oleh penerima. Pendapat ini sejalan dengan Muhammad (2009), yang mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah aktivitas fundamental yang berfungsi menghubungkan individu-individu dalam organisasi menuju tujuan bersama melalui pertukaran pesan yang signifikan. Meski demikian, komunikasi di organisasi sering kali tidak berjalan mulus. Kompleksitas akibat keragaman anggota, perbedaan latar belakang budaya, dan dinamika interaksi antarpribadi dapat menimbulkan berbagai hambatan. Salah satu tantangan pokok adalah penerapan prinsip-prinsip etika dalam komunikasi. Etika komunikasi organisasi memainkan peran vital untuk menjamin kelancaran dan efisiensi proses komunikasi, khususnya dalam lingkungan profesional yang melibatkan

pertukaran data sensitif, pengambilan keputusan strategis, dan penanganan konflik (Salam, 2000).

Etika komunikasi organisasi merujuk pada seperangkat prinsip moral yang menjadi pedoman perilaku individu dalam menyampaikan dan menerima pesan di lingkungan organisasi. Prinsip-prinsip tersebut mencakup nilai kejujuran, transparansi, penghormatan terhadap privasi, serta penghargaan atas hak setiap individu sebagai bagian dari organisasi. Nainggolan (2021) menegaskan bahwa nilai-nilai etis tersebut berfungsi sebagai fondasi utama dalam membangun kepercayaan dan hubungan kerja yang harmonis antaranggota organisasi. Kepercayaan menjadi unsur esensial dalam komunikasi organisasi karena berperan langsung dalam menciptakan kerja sama yang efektif dan pencapaian tujuan bersama. Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, penerapan prinsip etika komunikasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Praktik seperti penyalahgunaan informasi, manipulasi data, dan penyebaran informasi yang tidak akurat berpotensi mengganggu tatanan komunikasi organisasi yang sehat. Sastrosupono (2001) menyatakan bahwa rendahnya kesadaran terhadap pentingnya etika komunikasi dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, mulai dari miskomunikasi, konflik internal, hingga menurunnya tingkat kepercayaan antaranggota organisasi. Lebih jauh, komunikasi yang tidak berlandaskan prinsip etika juga dapat merusak citra dan reputasi organisasi di mata publik, sehingga berdampak pada keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Penerapan etika komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban normatif, tetapi juga sebagai strategi strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Nainggolan (2021) menegaskan bahwa etika komunikasi perlu dipahami melalui pendekatan multidimensional agar mampu membentuk praktik komunikasi yang etis, bertanggung jawab, dan efektif. Pendekatan ini memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dengan menempatkan etika komunikasi sebagai fondasi utama dalam pengelolaan interaksi organisasi, yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu:

### **1. Dimensi Aksi**

Dalam hal ini berfokus pada perilaku dan tindakan individu ketika berkomunikasi di dalam organisasi. Pada dimensi ini, setiap anggota organisasi dituntut untuk bertindak secara bertanggung jawab, jujur, dan profesional dalam menyampaikan pesan, baik secara lisan, tertulis, maupun melalui media digital. Etika komunikasi pada dimensi aksi menekankan pentingnya kesadaran moral individu dalam memilih kata, nada, serta cara penyampaian pesan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman, manipulasi informasi, atau dampak negatif bagi pihak lain. Dalam konteks organisasi, perilaku komunikasi yang etis pada dimensi ini akan membangun kepercayaan, meningkatkan kualitas hubungan kerja, serta menciptakan iklim komunikasi yang sehat dan saling menghargai.

### **2. Dimensi Sarana**

Dimensi sarana menyoroti peran media dan saluran komunikasi sebagai bagian penting dari etika komunikasi organisasi. Pada dimensi ini, pendekatan multidimensional menekankan pentingnya penggunaan sarana komunikasi yang adil, transparan, dan dapat diakses oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Organisasi memiliki tanggung jawab etis untuk memastikan bahwa informasi disampaikan melalui saluran yang tepat, tidak diskriminatif, serta tidak dimonopoli oleh kelompok tertentu. Dalam era digital, dimensi sarana juga berkaitan dengan etika penggunaan teknologi informasi, termasuk pengelolaan data, keamanan informasi, dan keterbukaan akses informasi. Dengan memperhatikan dimensi sarana, organisasi dapat meminimalkan ketimpangan informasi dan mencegah terjadinya penyalahgunaan media komunikasi.

### **3. Dimensi Tujuan**

Dalam hal ini menekankan bahwa proses komunikasi harus diarahkan pada pencapaian nilai-nilai etis yang lebih luas, seperti keadilan, demokrasi, kebebasan berekspresi, dan hak atas informasi yang benar. Komunikasi organisasi tidak semata-mata bertujuan untuk mencapai target kerja atau kepentingan manajerial, tetapi juga harus mempertimbangkan dampaknya terhadap individu, kelompok, dan masyarakat. Pada dimensi ini, etika komunikasi berfungsi sebagai panduan untuk memastikan bahwa tujuan komunikasi

selaras dengan nilai-nilai moral dan sosial yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang etis tidak hanya efektif secara fungsional, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya tata kelola organisasi yang transparan, akuntabel, dan berkeadaban.

Organisasi perlu menyusun kebijakan yang terstruktur untuk menjamin penerapan prinsip etika dalam komunikasi. Kebijakan ini berfungsi sebagai acuan perilaku sekaligus sarana pembentukan budaya komunikasi yang berlandaskan kejujuran, keterbukaan, dan saling menghargai. Implementasinya dapat diperkuat melalui pelatihan etika komunikasi serta pemanfaatan teknologi komunikasi internal yang mendukung transparansi dan pengawasan interaksi. Dengan demikian, etika komunikasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi menjadi strategi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berintegritas guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Penerapan etika dalam komunikasi organisasi melibatkan sejumlah prinsip yang menjadi pedoman bagi setiap individu dalam berkomunikasi. Prinsip-prinsip ini tidak hanya bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, tetapi juga untuk menjaga hubungan yang harmonis, profesional, dan saling menghormati di antara anggota organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Nainggolan (2021), prinsip utama yang menjadi landasan dalam etika komunikasi organisasi sebagai elemen fundamental dalam

menciptakan budaya komunikasi yang sehat di lingkungan organisasi meliputi:

### **1. Kejujuran**

Kejujuran merupakan prinsip paling mendasar dalam etika komunikasi organisasi. Setiap anggota organisasi dituntut menyampaikan informasi secara benar, akurat, dan tidak menyesatkan. Prinsip ini menjadi prasyarat utama terbentuknya kepercayaan, karena tanpa kejujuran, komunikasi tidak dapat berlangsung secara efektif dan kredibel.

### **2. Kepercayaan**

Kepercayaan berperan penting tidak hanya dalam relasi antarindividu, tetapi juga dalam membangun reputasi organisasi secara keseluruhan. Praktik komunikasi yang jujur, khususnya dari pimpinan kepada bawahan, dapat memperkuat kepercayaan serta meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama.

### **3. Tanggung Jawab**

Tanggung jawab menuntut setiap individu untuk berkomunikasi sesuai dengan nilai moral dan etika yang disepakati bersama. Prinsip ini mencakup komitmen untuk menjaga kerahasiaan informasi, menghindari penyalahgunaan data, serta memastikan pesan yang disampaikan tidak melanggar hak pihak lain. Selain itu, tanggung

jawab juga berarti kesiapan menerima konsekuensi atas keputusan dan informasi yang dikomunikasikan, sehingga tercipta komunikasi yang adil dan transparan.

#### **4. Penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia**

Penghormatan terhadap hak asasi manusia menjadi elemen penting dalam etika komunikasi organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang beragam. Prinsip ini tercermin melalui penghargaan terhadap privasi, martabat, dan kebebasan berpendapat setiap individu. Dengan menjunjung prinsip ini, organisasi dapat menciptakan komunikasi yang inklusif, harmonis, dan mendukung hubungan kerja yang produktif.

Dalam praktik organisasi, penerapan prinsip etika komunikasi kerap terabaikan, terutama ketika organisasi berada di bawah tekanan pencapaian target. Praktik seperti manipulasi data dan penyampaian informasi yang tidak akurat masih menjadi persoalan serius dalam organisasi modern. Effendi (2000) menegaskan bahwa manipulasi informasi tidak hanya melemahkan kepercayaan internal, tetapi juga berpotensi merusak citra organisasi di ruang publik. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengakuan terhadap prinsip etika komunikasi belum sepenuhnya diikuti oleh implementasi yang konsisten. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan kebijakan komunikasi yang secara tegas menegaskan pentingnya prinsip-prinsip etika sebagai dasar interaksi. Kebijakan tersebut berfungsi sebagai pedoman sekaligus

sarana pembentukan budaya komunikasi yang bertanggung jawab. Sejalan dengan hal tersebut, Nainggolan (2021) merekomendasikan pelaksanaan pelatihan dan penguatan kesadaran etis di seluruh level organisasi guna meningkatkan pemahaman serta kemampuan anggota dalam menghadapi dilema etika dalam komunikasi sehari-hari.

## 9.2 Kode Etik Profesi Komunikasi Organisasi

Menurut Siregar (1996), etika mempersoalkan perilaku baik dan buruk yang tercermin dalam tindakan manusia ketika berinteraksi dengan pihak lain. Kebaikan dan keburukan tersebut diukur dari bagaimana individu menjalankan perannya dalam relasi sosial yang berada dalam dimensi yang sama, baik dalam ruang dan waktu yang bersamaan maupun dalam konteks ruang dan waktu yang berbeda. Dalam komunikasi organisasi, dimensi ini menjadi sangat penting karena setiap pesan yang disampaikan selalu memiliki implikasi etis bagi individu maupun kelompok lain. Etika pada dasarnya berfungsi sebagai pedoman praktis yang hanya akan bermakna jika terdapat kesadaran bahwa setiap tindakan komunikasi bersinggungan langsung dengan kepentingan dan kehidupan pihak lain. Oleh karena itu, ukuran baik dan buruk (etis) lahir dari kehidupan bersama (bersifat deskriptif) sekaligus dari kesepakatan nilai yang ditetapkan oleh otoritas individu atau kelompok dominan dalam organisasi (bersifat normatif), yang kemudian

dilembagakan melalui kode etik profesi komunikasi organisasi.

Profesi menurut Bertens (2001) merupakan suatu *moral community* yang memiliki citacita, nilai, dan tanggung jawab bersama. Dalam konteks komunikasi organisasi, profesi komunikasi menyatukan para praktisinya ke dalam suatu organisasi atau asosiasi profesi yang dibangun atas dasar latar belakang pendidikan, kompetensi, dan keahlian yang relatif serupa. Ikatan profesi ini bersifat eksklusif dalam arti memiliki standar keahlian tertentu, sehingga tidak semua pihak dapat dengan mudah menjadi bagian darinya. Karena profesi memiliki kekuasaan simbolik dan sosial dalam mengelola informasi serta membentuk opini, maka profesi komunikasi organisasi memiliki tanggung jawab moral yang lebih besar, yang salah satunya diwujudkan melalui kepatuhan terhadap kode etik profesi.

Kode etik merupakan bagian dari produk etika terapan yang berfungsi mengarahkan perilaku profesional dalam praktik nyata. Bertens (2001) mengemukakan bahwa kode etik telah lama dikembangkan untuk mengatur tingkah laku moral kelompok profesi tertentu melalui ketentuan-ketentuan tertulis yang diharapkan dapat dipatuhi secara konsisten oleh seluruh anggotanya. Dalam konteks komunikasi organisasi, kode etik berperan sebagai kompas moral yang menunjukkan arah perilaku komunikasi yang bertanggung jawab, jujur, dan profesional. Selain itu, kode etik juga berfungsi menjamin mutu profesi komunikasi organisasi di mata masyarakat.

Magnis-Suseno (1991) menyebut kode etik sebagai daftar kewajiban profesional yang disusun oleh para anggota profesi itu sendiri dan bersifat mengikat dalam praktiknya, sehingga menjadi standar bersama dalam menjalankan aktivitas komunikasi organisasi.

Kode etik pada hakikatnya merupakan pedoman yang dirumuskan secara praktis agar dapat diterapkan dalam situasi nyata. Siregar (1996) mengemukakan bahwa suatu kode etik akan kehilangan maknanya apabila hanya dipahami sebagai teks normatif tanpa kesadaran terhadap konteks sosial yang melingkupinya. Dalam komunikasi organisasi, kode etik tidak cukup hanya dibaca dan dipahami secara tekstual, tetapi harus dianalisis dan diinternalisasi dengan mempertimbangkan eksistensi profesi komunikasi itu sendiri dalam lingkungan organisasi dan masyarakat yang lebih luas. Dengan demikian, kode etik menjadi instrumen reflektif yang membantu praktisi komunikasi organisasi menimbang dampak sosial, psikologis, dan moral dari setiap pesan dan tindakan komunikatif.

Menurut Siregar (1996), ada dua fungsi kode etik profesi komunikasi organisasi yaitu:

### **1. Fungsi Internal**

Mengatur hubungan antaranggota profesi dalam organisasi untuk menumbuhkan rasa kolektivitas, solidaritas, dan tanggung jawab bersama. Dalam konteks komunikasi organisasi, fungsi internal kode etik membantu menciptakan keseragaman

standar perilaku komunikasi, mencegah konflik internal, serta memperkuat integritas profesi. Agar fungsi ini berjalan efektif, kode etik harus lahir sebagai bentuk *self regulation* atau pengaturan diri dari profesi itu sendiri. Dengan adanya kode etik, profesi komunikasi organisasi secara sadar menetapkan batasan moral dan nilai-nilai yang dianggap hakiki, tanpa paksaan dari pihak eksternal.

## **2. Fungsi Eksternal**

Mengatur ubungan profesi komunikasi organisasi dengan masyarakat luas. Fungsi ini menegaskan bahwa praktik komunikasi organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan secara sosial. Agar kode etik dapat berfungsi secara maksimal, pelaksanaannya perlu diawasi secara berkelanjutan. Pelanggaran terhadap kode etik akan dinilai dan ditindak oleh Dewan Kehormatan atau komisi etik yang dibentuk secara khusus. Dalam konteks ini, fungsi eksternal kode etik berperan menjaga kepercayaan publik terhadap profesi komunikasi organisasi serta memastikan bahwa kekuasaan komunikasi tidak disalahgunakan.

Kode etik pada hakikatnya merupakan kaidah pembatas dan petunjuk untuk berperilaku agar tindakan satu pihak sesuai dengan harapan pihak lain dalam integrasi sosialnya. Menurut Siregar (1996), ada 3 tujuan dibuatnya kode etik, yaitu:

1. Sebagai petunjuk moral yang jelas bagi anggota organisasi profesi komunikasi organisasi, sehingga mereka memiliki acuan etis dalam menyampaikan informasi, mengambil keputusan komunikasi, dan menjalankan peran profesionalnya.
2. Sebagai dokumen legal yang mengontrol dan mengarahkan perilaku anggota organisasi profesi. Dalam konteks komunikasi organisasi, fungsi ini memperkuat akuntabilitas profesional serta menjadi dasar penilaian terhadap tindakan komunikasi yang menyimpang dari norma dan nilai yang telah disepakati.
3. Berperan melindungi anggota profesi komunikasi organisasi dari praktik kejahatan, manipulasi, atau penipuan yang dapat merugikan secara hukum maupun moral. Selain itu, kode etik juga berfungsi sebagai struktur legitimasi yang memungkinkan organisasi profesi menunjukkan cara kerja yang profesional, transparan, dan konsisten terhadap norma-norma sosial yang berlaku, sehingga memperkuat posisi profesi komunikasi organisasi di tengah masyarakat.

### **9.3 Tanggung Jawab Sosial dan Transparansi**

Menurut Zulkifli (2014), organisasi dipahami sebagai sekumpulan individu yang secara sadar tunduk pada seperangkat aturan bersama untuk bekerja secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Dalam kerangka ini, organisasi tidak hanya berfungsi sebagai wadah kerja sama, tetapi juga sebagai

sistem sosial yang mengatur interaksi antaranggota melalui pembagian peran, struktur kewenangan, serta mekanisme tanggung jawab yang jelas. Keberadaan sumber daya manusia dan material yang terbatas menuntut organisasi untuk mengelola kerja sama secara efektif melalui penetapan tugas, penunjukan staf sesuai kompetensi, pendelegasian wewenang, serta pengaturan tanggung jawab agar setiap individu dapat berkontribusi secara optimal. Dengan demikian, organisasi menjadi instrumen penting yang memungkinkan individu mencapai tujuan bersama yang tidak dapat diraih secara mandiri, sekaligus menjaga keteraturan dan efisiensi dalam proses kerja.

Tanggung jawab sosial merupakan komitmen moral dan strategis yang dimiliki oleh organisasi untuk memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan di luar kepentingan ekonomi semata. Herman (2019) menjelaskan bahwa tanggung jawab sosial diwujudkan melalui berbagai tindakan sosial dan lingkungan yang dilakukan organisasi sebagai bentuk kepedulian terhadap dampak aktivitas usahanya. Dalam praktiknya, tanggung jawab sosial tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga mencakup upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelestarian lingkungan, serta pembangunan sosial yang berkelanjutan. Melalui pelaksanaan tanggung jawab sosial, organisasi menunjukkan bahwa keberadaannya tidak terlepas dari masyarakat sekitar, sehingga keberhasilan organisasi juga diukur dari sejauh mana kontribusinya terhadap

kepentingan publik dan keberlanjutan sosial (Herman, 2019).

Transparansi organisasi berkaitan dengan tingkat keterbukaan organisasi dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan mudah diakses oleh para pemangku kepentingan. Mardiasmo (2021) menyatakan bahwa transparansi tercermin dari kemudahan akses terhadap fakta keuangan dan fiskal yang dapat dipahami, sebagai upaya mewujudkan keterbukaan dalam pengelolaan organisasi. Transparansi menuntut kejujuran dalam penyampaian informasi, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta kesempatan bagi anggota organisasi untuk terlibat secara informal pada berbagai tahap proses penganggaran. Dengan adanya transparansi, anggota organisasi memiliki hak untuk memahami secara terbuka dan menyeluruh bagaimana sumber daya dikelola, sejauh mana kepatuhan organisasi terhadap hukum dan peraturan, serta dasar pertanggungjawaban setiap kebijakan yang diambil. Oleh karena itu, transparansi menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan dan akuntabilitas organisasi (Mardiasmo, 2021).

Tanggung jawab sosial dan transparansi merupakan dua prinsip yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Tanggung jawab sosial dalam komunikasi organisasi tercermin dari komitmen organisasi untuk menyampaikan informasi secara jujur, etis, dan berorientasi pada kepentingan publik, sehingga komunikasi tidak digunakan sebagai alat manipulasi atau

sekadar pencitraan. Sementara itu, transparansi dalam komunikasi organisasi menuntut keterbukaan alur informasi, kejelasan pesan, serta kemudahan akses bagi anggota organisasi dan pemangku kepentingan eksternal. Ketika komunikasi organisasi dijalankan secara transparan dan bertanggung jawab secara sosial, organisasi mampu membangun kepercayaan, meningkatkan legitimasi, serta memperkuat hubungan dengan masyarakat. Dengan demikian, komunikasi organisasi berperan strategis dalam memastikan bahwa nilai-nilai tanggung jawab sosial dan transparansi tidak hanya menjadi prinsip normatif, tetapi juga terwujud dalam praktik komunikasi sehari-hari (Mardiasmo, 2021).

## **9.4 Membangun Integritas dalam Komunikasi Organisasi**

Organisasi yang baik merupakan organisasi yang mampu membangun dan mengelola komunikasi secara efektif di antara seluruh anggotanya. Organisasi dapat dipahami sebagai suatu kumpulan atau sistem individu yang bekerja secara terstruktur untuk mencapai tujuan bersama melalui mekanisme hierarki, jenjang kewenangan, serta pembagian tugas yang jelas. Dalam kehidupan organisasi, setiap individu tidak dapat berdiri sendiri karena pada dasarnya manusia membutuhkan orang lain dan memerlukan keberadaan kelompok atau masyarakat sebagai ruang untuk berinteraksi. Komunikasi organisasi berperan penting dalam

memfasilitasi interaksi tersebut, sehingga anggota organisasi dapat mengekspresikan ide, kebutuhan, dan kepentingan pribadinya. Namun demikian, komunikasi dalam organisasi tidak hanya diarahkan untuk memenuhi tujuan personal, melainkan juga harus diselaraskan dengan kepentingan dan tujuan organisasi secara keseluruhan agar tercipta kesatuan arah dan efektivitas kerja bersama (Nurhayati, 2022).

Integritas merupakan unsur mendasar yang menentukan keberhasilan komunikasi organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Integritas memastikan bahwa setiap interaksi dan pertukaran pesan dalam organisasi dilakukan secara jujur, terbuka, dan dilandasi rasa saling menghormati. Nilai integritas yang kuat akan menumbuhkan budaya kepercayaan dan akuntabilitas di antara anggota organisasi, sehingga komunikasi tidak dipenuhi oleh kecurigaan atau kepentingan tersembunyi. Pentingnya integritas dalam membangun kepercayaan dapat diwujudkan melalui praktik komunikasi yang etis, konsisten, dan bertanggung jawab antaranggota organisasi. Ketika individu merasa yakin bahwa informasi yang diterima dan dibagikan dapat diandalkan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang lebih harmonis, kohesif, serta produktif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal (Hikmah, 2023).

Setiap organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap penerapan etika dalam komunikasi agar arus

komunikasi dapat berlangsung secara lancar, sehat, dan bernilai positif. Organisasi yang menjunjung tinggi etika komunikasi akan berupaya menyampaikan pesan secara jelas, terbuka, dan bertanggung jawab mengenai tujuan, nilai-nilai, serta dampak dari setiap keputusan yang diambil. Praktik komunikasi yang etis memungkinkan terciptanya pemahaman bersama di antara anggota organisasi, mengurangi potensi konflik, serta memperkuat komitmen kolektif dalam mewujudkan tujuan bersama. Dengan demikian, etika komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membangun kualitas hubungan internal dan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan (Pitaloka, 2022).

Sehingga, membangun integritas dalam komunikasi organisasi merupakan fondasi utama bagi terciptanya organisasi yang efektif, etis, dan berorientasi pada tujuan bersama. Komunikasi yang terkelola dengan baik tidak hanya memfasilitasi interaksi antaranggota dalam struktur organisasi yang hierarkis, tetapi juga menjadi sarana penyelarasan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Integritas dalam komunikasi memastikan bahwa setiap pesan disampaikan secara jujur, konsisten, dan bertanggung jawab, sehingga menumbuhkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Kepercayaan ini menjadi prasyarat penting bagi terciptanya kerja sama yang harmonis, lingkungan kerja yang kondusif, serta budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai etika. Selain itu, integritas yang diwujudkan melalui komunikasi yang etis dan transparan

membantu organisasi menjelaskan tujuan, nilai, serta konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil, sehingga anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama dan komitmen kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, membangun integritas dalam komunikasi organisasi bukan sekadar tuntutan moral, melainkan strategi strategis yang memperkuat kohesi internal, meningkatkan produktivitas, dan menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

## RANGKUMAN

Etika merupakan fondasi utama dalam praktik komunikasi organisasi yang profesional. Prinsip-prinsip etika dalam komunikasi organisasi mengarahkan setiap individu untuk menyampaikan pesan secara jujur, adil, bertanggung jawab, dan menghormati pihak lain. Etika berfungsi sebagai pedoman moral yang mengatur perilaku komunikasi agar tidak merugikan individu maupun kelompok, serta mencegah terjadinya manipulasi informasi, penyalahgunaan wewenang, dan konflik internal. Dengan menjunjung prinsip etika, komunikasi organisasi tidak hanya berorientasi pada efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga pada nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan kepantasan sosial yang menopang keberlangsungan organisasi.

Kode etik profesi komunikasi organisasi dibahas sebagai instrumen normatif yang memperkuat penerapan etika dalam praktik profesional. Kode etik berfungsi sebagai kompas moral yang memberikan batasan dan arahan perilaku bagi praktisi komunikasi organisasi dalam menjalankan tugasnya. Melalui kode etik, profesi komunikasi menetapkan standar perilaku, tanggung jawab, serta mekanisme pengawasan terhadap pelanggaran etika. Kode etik tidak hanya berfungsi secara internal untuk menumbuhkan solidaritas dan integritas antaranggota profesi, tetapi juga secara eksternal untuk menjaga kepercayaan publik terhadap organisasi dan profesi komunikasi itu sendiri.

Tanggung jawab sosial dan transparansi dipahami sebagai wujud nyata dari etika komunikasi organisasi dalam relasinya dengan masyarakat dan pemangku kepentingan. Tanggung jawab sosial menuntut organisasi untuk menyampaikan informasi secara jujur dan berorientasi pada kepentingan publik, sementara transparansi menekankan keterbukaan akses informasi, kejelasan peran, serta akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Komunikasi organisasi yang bertanggung jawab dan transparan mampu membangun legitimasi, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat hubungan organisasi dengan masyarakat, konsumen, dan mitra kerja. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menjadi alat manajerial, tetapi juga sarana pemenuhan kewajiban sosial organisasi.

Membangun integritas dalam komunikasi organisasi merupakan puncak dari penerapan etika, kode etik profesi, serta tanggung jawab sosial dan transparansi. Integritas tercermin dalam konsistensi antara nilai, pesan, dan tindakan komunikasi yang dilakukan organisasi. Komunikasi yang berintegritas menciptakan kepercayaan, memperkuat budaya organisasi yang etis, dan mendorong terciptanya kerja sama yang harmonis serta produktif. Oleh karena itu, etika dan profesionalisme dalam komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga sebagai strategi strategis yang menentukan kualitas kinerja dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

## LATIHAN

1. Bagaimana prinsip-prinsip etika dalam komunikasi organisasi?
2. Jelaskan kode etik profesi komunikasi organisasi!
3. Sebutkan dan jelaskan fungsi kode etik profesi komunikasi organisasi menurut Siregar (1996)!
4. Dalam praktik komunikasi organisasi, penerapan etika dan kode etik profesi sering kali dihadapkan pada tekanan kepentingan organisasi. Jelaskan pentingnya prinsip etika dan kode etik profesi dalam menjaga profesionalisme komunikasi organisasi!

Ketidakterbukaan informasi dan lemahnya integritas komunikasi dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap organisasi. Analisis keterkaitan antara etika komunikasi, tanggung jawab sosial, transparansi, dan integritas dalam menciptakan komunikasi organisasi yang berkelanjutan!

## DAFTAR PUSTAKA

- Aji, H. K. (2021). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Praktik dalam Dunia Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hardjana, A. (2003). *Komunikasi: Teori dan Praktek*. Jakarta: Penerbit Kompas.
- Morissan. (2024). *Komunikasi Organisasi (Edisi ke-2)*. Jakarta: Prenada Media.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap (Edisi Revisi)*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Triany, N. A. (2020). *Dasar-dasar Komunikasi Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi : Teori & Studi Kasus* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 47
- Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2013), 57
- Siregar, N., Lubis, M., & Arifin, A. (2021). *Komunikasi organisasi*. Medan: Perdana Publishing.92
- Akhmad, B., A.2022.*Komunikasi Organisasi*.Yogyakarta : Aswaja Pressindo.48.
- Mas, S.R. & Haris, P.,I.2020.*Komunikasi Dalam Organisasi*.Gorontalo : UNG Press Gorontalo.40
- Akhmad, B. A. (2022). *Komunikasi Organisasi*. *Aswaja Pressindo*, 120.

- Marpaung, W. T., Widian, T., & Maidiana. (2023). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1.
- Municha, E. S., Nurhaliza, H., & Ratnawati, A. I. (2024). Gaya Kepemimpinan dalam Peningkatan Kerja Karyawan di Kawasan Asia Tenggara. *Kompleksitas: Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis*, 65.
- Prasetya, M. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 63, 83.
- Zahara, e. (2018). peran komunikasi organisasi bagi pimpinan organisasi. *warta dharmawangsa*, 56, 1.
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Dr. Soesilo Kabupaten Tegal. *Syntax Idea*, 140. ob
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., & Hanika, I. M. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada .
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. YogyaKarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Jurnal Idarah : Pendidikan dan Kependidikan*, 170.
- Mangkunegara, A. A. (2012). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

- Morissan, A. C. (2009). *Teori Komunikasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muhammad, A. (2014). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Cetakan Ketiga belas, PT Bumi Aksara.
- Pace, R. W. (2013). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Cetakan Kedelapan, PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Robert, U. &. (2021). *Komunikasi Organisas*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Jakarta: Grasindo.
- Schwarz, G. N. (2016). *Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation*. . Public Administration., 94(4).
- Sinambela, L. P. (2017). *Reformasi pelayanan publik*. Bumi Akasara.
- Syamsuriansyah. (2020). *Disertasi Model Kinerja Perawat berbasis PSM dan Etnoreligiusitas RSUD di Provinsi NTB*. Unpublished.