



BUKU AJAR

# KOMUNIKASI ORGANISASI

Gatut Priowidodo, Ph.D.



**Buku Ajar**  
**Komunikasi Organisasi**

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014**  
**TENTANG**  
**HAK CIPTA**  
**Lingkup Hak Cipta**

**Pasal 1 Ayat 1 :**

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Ketentuan Pidana:**

**Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**Pasal 114**

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Gatut Priyowidodo, Ph.D.

# **Buku Ajar Komunikasi Organisasi**

Diterbitkan Oleh



## **Buku Ajar Komunikasi Organisasi**

Penulis : Gatut Priyowidodo, Ph.D.  
Editor : Yosi Sulastri  
Penata Letak : Muhammad Fadhillah I  
Perancang Sampul : Ridwan Nur M

### **Penerbit:**

**CV Bintang Semesta Media**

**Anggota IKAPI Nomor: 147/DIY/2021**

Jl. Maredan No. F01, Maredan, RT.06/RW.41, Sendangtirto, Kec. Berbah,  
Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55573

Telp. (0274)2254549. Hp. 085865342317

Facebook: Penerbit Bintang Madani

Instagram: @bintangsemestamedia

Website: [www.bintangpustaka.com](http://www.bintangpustaka.com)

Email: [bintangsemestamedia@gmail.com](mailto:bintangsemestamedia@gmail.com)

[redaksibintangpustaka@gmail.com](mailto:redaksibintangpustaka@gmail.com)

Cetakan Pertama, Juni 2025

Bintang Semesta Media Yogyakarta

xviii + 173 hal : 15 x 23 cm

ISBN Cetak: 978-623-129-485-2

ISBN Digital: 978-623-129-486-9 (PDF)

Dicetak Oleh:

Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang

*All right reserved*

Isi di luar tanggung jawab percetakan

# PRAKATA

Haleluya, segala hormat dan pujian kami persembahkan kepada Allah Bapa melalui Tuhan Kami Yesus Kristus, karena berkat kemurahan-Nya *Buku Ajar Komunikasi Organisasi* ini akhirnya bisa diselesaikan dengan baik. Buku ini lahir dari sebuah perjalanan panjang – perjalanan akademik, pengalaman praktis, dan kontemplasi pribadi kami terhadap fenomena komunikasi yang terus berubah, seiring berkembangnya organisasi dalam berbagai bentuk dan skala.

Dorongan awal untuk menulis buku ini adalah sebuah kegelisahan intelektual. Selama bertahun-tahun mengajar mata kuliah Komunikasi Organisasi dan terlibat dalam pelatihan maupun penelitian, saya menemukan bahwa referensi dalam bidang ini masih terbatas dalam mengaitkan teori dengan praktik nyata di lapangan. Banyak buku teks yang beredar masih terlalu teoretis, atau sebaliknya, terlalu praktis tanpa fondasi ilmiah yang kuat.

Dalam proses interaksi dengan mahasiswa, praktisi komunikasi, dan pelaku organisasi, muncul kesadaran adanya kebutuhan mendesak akan literatur yang tidak hanya menjelaskan apa itu komunikasi organisasi, tetapi juga bagaimana komunikasi itu bekerja secara nyata dalam lingkungan yang kompleks, dinamis, dan penuh tantangan. Buku ini adalah jawaban dari kebutuhan tersebut – sebuah upaya untuk menjembatani dunia akademik dan praktik organisasi.

Buku ini terdiri atas beberapa bab yang disusun secara sistematis agar pembaca dapat memahami topik demi topik secara bertahap tetapi mendalam. Dimulai Bab I membuka dengan

landasan konseptual mengenai komunikasi dan organisasi, termasuk definisi, prinsip dasar, dan relevansi hubungan antara keduanya. Sementara Bab II menjelaskan secara rinci tentang berbagai pendekatan dalam komunikasi organisasi mulai dari pendekatan klasik hingga pendekatan sistem, pendekatan budaya organisasi dan pendekatan kritis.

Bab III membahas tentang nilai perilaku dan etika komunikasi organisasi bertujuan untuk memahami prinsip-prinsip dasar yang mengatur interaksi profesional dalam lingkungan kerja. Topik ini mencakup nilai-nilai seperti integritas, hormat, dan tanggung jawab yang menjadi landasan perilaku individu dalam organisasi.

Bab IV mengupas mengenai pola-pola komunikasi organisasi bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang bagaimana aliran informasi terbentuk, dijalankan, dan memengaruhi dinamika dalam suatu organisasi. Pola komunikasi organisasi mencerminkan struktur hubungan antar-individu atau kelompok dalam organisasi, baik secara vertikal, horizontal, diagonal, maupun lintas fungsi.

Bab V berfokus tentang budaya organisasi bertujuan untuk memahami nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang membentuk identitas serta cara kerja suatu organisasi. Pembaca akan mempelajari bagaimana budaya organisasi memengaruhi efektivitas kerja, kolaborasi antar-anggota tim, dan pencapaian tujuan organisasi.

Bab VI memaparkan pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses krusial yang menentukan arah, strategi, dan keberhasilan operasional lembaga. Proses ini tidak hanya melibatkan pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah opsi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai, budaya, serta struktur kekuasaan yang ada dalam organisasi.

Lalu apa sebetulnya kekhasan buku ini? Minimal kami menggarisbawahi pada tiga hal. Pertama, buku ini menggabungkan pendekatan teoretis dan praktis secara seimbang, lalu dikaitkan dengan realitas dunia kerja.

Kedua, buku ini memuat perspektif lokal Indonesia dalam pembahasan kasus dan konteks organisasi. Banyak tantangan komunikasi organisasi di Indonesia memiliki karakteristik unik yang tidak selalu tercakup dalam literatur Barat. Oleh karena itu, beberapa studi kasus yang disajikan mengambil contoh dari organisasi publik, swasta, dan komunitas lokal di Indonesia.

Ketiga, buku ini mendorong pembaca untuk berpikir kritis dan reflektif. Kami tidak ingin pembaca hanya menjadi konsumen informasi, tetapi juga menjadi penanya yang aktif, pemelajar yang terbuka, dan pengelola komunikasi yang bijak. Oleh sebab itu, bagian-bagian reflektif, pertanyaan terbuka, dan saran pengembangan diri menjadi bagian integral dari buku ini.

Harapan kami buku ini dibaca secara bertahap, dengan memberi perhatian pada setiap bab dan keterkaitannya dengan bab-bab lain. Buku ini sebagai sebuah upaya kecil untuk membantu mempelajari organisasi yang lebih sehat, lebih komunikatif, dan lebih manusiawi. Selamat membaca, selamat belajar, dan semoga buku ini bermanfaat dan menambah khazanah terkait pengetahuan komunikasi organisasi Anda.

Surabaya, 17 Mei 2024

Gatut Priyowidodo

## SAMBUTAN

Komunikasi adalah urat nadi organisasi. Tanpa komunikasi yang sehat, tidak akan ada aliran informasi, koordinasi kerja, atau pengambilan keputusan yang efektif. Meski urgensi komunikasi dalam organisasi telah lama diakui, literatur yang benar-benar menjelaskan dinamika komunikasi organisasi secara mendalam, kontekstual, dan aplikatif, masih terasa kurang – terutama di ranah lokal. Oleh karena itu, izinkan kami menghadirkan *Buku Ajar Komunikasi Organisasi* ini. Buku ini memandu pembaca untuk memahami konsep dan prinsip dasar komunikasi, termasuk beragam pendekatan komunikasi organisasi yang relevan untuk memahami dinamika yang terjadi dalam organisasi.

Salah satu kekuatan utama buku ini adalah kemampuannya dalam menghadirkan contoh-contoh kontekstual yang relevan dengan organisasi-organisasi di Indonesia. Di saat banyak buku komunikasi organisasi yang masih berkiblat pada konteks Barat tanpa adaptasi, buku ini justru mengangkat realitas lokal, termasuk tantangan komunikasi lintas budaya, birokrasi, dan dinamika kepemimpinan khas Indonesia. Dengan begitu, pembaca tidak hanya mempelajari teori, tetapi juga mendapatkan wawasan aplikatif yang langsung dapat diterapkan.

Ada beberapa hal yang patut mendapat perhatian khusus dari pembaca. Pertama, pendekatan reflektif yang digunakan penulis memungkinkan pembaca untuk tidak hanya memahami isi, tetapi juga menilai praktik komunikasi dalam organisasi masing-masing. Kedua, buku ini membuka ruang diskusi dan pertanyaan kritis, sehingga sangat cocok digunakan dalam ruang

kelas maupun forum pelatihan. Ketiga, bagian akhir buku ini memberikan panduan strategis yang sangat bermanfaat bagi para pengambil keputusan organisasi.

Semoga kehadiran buku ini menjadi sumbangsih yang berarti dalam memperkuat komunikasi yang inklusif, terbuka, dan berorientasi pada pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

Surabaya, 17 Mei 2024

Gatut Priyowidodo

## UCAPAN TERIMA KASIH

Karya ini adalah hasil kerja yang tidak berdiri sendiri. Untuk itu patut kiranya kami mengucapkan terima kasih kepada banyak pihak yang telah berkontribusi baik langsung maupun tak langsung terhadap rampungnya karya tulis ini.

Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berperan dalam lahirnya *Buku Ajar Komunikasi Organisasi* ini. Buku ini bukanlah hasil kerja seorang diri, melainkan buah dari kolaborasi, dukungan, dan semangat kolektif dari banyak pihak yang tak bisa saya sebutkan satu per satu.

Ucapan terima kasih pertama saya tujukan kepada institusi tempat saya mengabdikan, yang telah memberikan ruang akademik, dorongan moral, dan dukungan administratif dalam proses penulisan dan penyusunan naskah ini. Kepada pihak penyandang dana, yang dengan bijak dan visioner mendukung penerbitan buku ini, saya sampaikan apresiasi yang setulus-tulusnya. Tanpa dukungan tersebut, naskah ini mungkin akan tetap menjadi tumpukan kertas yang tak kunjung rampung.

Kemudian, terima kasih yang tak terhingga untuk kedua anak kami, Langga Populinanda dan Grace Pangentasan. Kalian adalah penyemangat dan selalu memberi kekuatan di saat-saat tersulit ketika kita semua kehilangan Mama terkasih yang sudah terlebih dulu menghadap Allah Bapa di Surga. Kalian berdua terus memancarkan sinar kasih dan keteguhan hati yang tiada henti hingga kini.

Kami juga mengucapkan terima kasih untuk kolega dalam tim *teaching* Komunikasi Organisasi yakni Dr. Inri Ingrit Indrayani yang menjadi rekan diskusi materi yang dibahas dalam RPS Komor. Juga rekan-rekan dosen di Prodi Ilmu Komunikasi Ms Fefe, Dr. Fanny, Ms Jo, Miss Chory, Om Daniel, *Tulang* Agusly, Ms Astri, dan Pak Dr. Ido terus semangat dalam berkarya. Juga Pak Jandy Luik, Ph.D. selaku Kaprodi Ilkom yang menyemangati untuk membuat buku ajar serta Pak Dwi Setiawan, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Humaniora & Industri Kreatif (FHIK), Petra Christian University, terima kasih untuk *atmosphere* akademik yang kondusif di lingkungan FHIK-PCU.

Tak lupa untuk Vellecia Njoko, Fidelia Wiguna, Emanuella Sabatini, Tirza Ivena, dan Valerie Audrey yang beberapa tahun terakhir ini amat berperan penting dalam menyemarakkan kelas Komunikasi Organisasi, baik sesaat *ice breaking*, sesi diskusi/presentasi maupun mengambil alih kelas saat dosen pengampu berhalangan tidak masuk. Terima kasih untuk kalian semua yang pernah menjadi asisten dosen Komor, dan saat ini sudah berkiprah di luar UK Petra, kiranya kalian sukses di bidangnya masing-masing.

Terakhir untuk Penerbit Bintang Semesta Media Yogyakarta beserta kru redaksinya, terima kasih banyak karena sudah bersedia menerbitkan buku kami yang sederhana ini. Terima kasih kepada tim penerbit yang telah bekerja dengan profesionalisme tinggi, mulai dari editor yang teliti dan sabar, hingga tim tata letak dan desain yang membuat isi buku ini tersaji dengan nyaman bagi pembaca. Ucapan khusus saya berikan kepada perancang sampul buku, yang berhasil menangkap semangat isi buku ini dan menerjemahkannya ke dalam visual yang elegan dan komunikatif. Juga Mbak Laila sebagai penghubung dalam berkomunikasi dan Mbak Yosi Sulastri yang menjadi editor buku ini, sekali lagi kami mengucapkan terima kasih untuk kontribusi yang diberikan.

Tak lupa saya menyampaikan penghargaan kepada tim distribusi dan bagian sirkulasi, yang memastikan buku ini sampai ke tangan para pembaca di berbagai penjuru. Tanpa peran mereka, buku ini tidak akan menemukan pembacanya.

Akhir kata, terima kasih kepada semua pembaca yang menjadi alasan utama mengapa buku ini ada. Semoga buku ini memberi manfaat dan inspirasi.

Surabaya, 17 Mei 2024

Gatut Priowidodo

# DAFTAR ISI

PRAKATA.....	v
SAMBUTAN.....	viii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii

## BAB I

### KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP

KOMUNIKASI ORGANISASI.....	1
A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN.....	1
B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN.....	2
C. PEMBAHASAN.....	5
1. Konsep Komunikasi Organisasi.....	5
2. Pola Interaksi dan Pentingnya Komunikasi Organisasi.....	7
3. Sistem Organisasi dan Komunikasi Organisasi.....	10
4. Elemen Organisasi dan Komunikasi Organisasi.....	15
5. Dinamika Komunikasi Organisasi.....	17
6. Tujuan dan Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi.....	22
D. RANGKUMAN.....	27
E. EVALUASI.....	28
F. REFERENSI.....	29

## BAB II

### PENDEKATAN-PENDEKATAN KOMUNIKASI

ORGANISASI .....	33
A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	33
B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN .....	35
C. PEMBAHASAN .....	36
1. Pendekatan Klasik ( <i>Classical Approach</i> ) .....	37
2. Pendekatan Relasi Manusia ( <i>Human Relations Approach</i> ) .....	38
3. Pendekatan Sistem ( <i>Systems Approach</i> ) .....	41
4. Pendekatan Budaya ( <i>Cultural Approach</i> ) .....	42
5. Pendekatan Kritis ( <i>Critical Approach</i> ) .....	44
D. RANGKUMAN .....	48
E. EVALUASI .....	50
F. REFERENSI .....	51

## BAB III

### NILAI PERILAKU DAN ETIKA KOMUNIKASI

ORGANISASI .....	53
A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	53
B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN .....	54
C. PEMBAHASAN .....	55
1. Pengertian Nilai, Perilaku, dan Etika dalam Konteks Organisasi .....	55
2. Nilai-Nilai Fundamental dalam Komunikasi Organisasi .....	58
3. Perilaku Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi .....	61

4. Etika Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan dan Penyampaian Informasi .....	63
5. Tantangan dan Dinamika Etika Komunikasi di Era Digital .....	66
D. RANGKUMAN.....	70
E. EVALUASI .....	72
F. REFERENSI .....	74

## BAB IV

POLA-POLA KOMUNIKASI ORGANISASI.....	77
A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	77
B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN .....	78
C. PEMBAHASAN.....	79
1. Pengertian Pola-Pola Komunikasi Organisasi.....	79
2. Bentuk-Bentuk Pola Komunikasi Organisasi.....	83
3. Aktor-Aktor dalam Pola Komunikasi Organisasi.....	87
4. Perubahan dan Tren Pola Komunikasi di Era Digital.....	93
D. RANGKUMAN.....	96
E. EVALUASI .....	96
F. REFERENSI .....	98

## BAB V

### BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

ORGANISASI .....	101
A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	101

B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN .....	102
C. PEMBAHASAN.....	103
1. Konsep dan Elemen Budaya Organisasi.....	103
2. Budaya Organisasi Digital .....	105
3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	112
4. Perubahan dan Tantangan Budaya Organisasi.....	117
D. RANGKUMAN.....	121
E. EVALUASI .....	123
F. REFERENSI .....	126

## BAB VI

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI.....	131
A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	131
B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN .....	132
C. PEMBAHASAN.....	133
1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi.....	133
2. Model dan Pendekatan Pengambilan Keputusan .....	138
3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Proses Pengambilan Keputusan .....	143
4. Tantangan dan Praktik Pengambilan Keputusan di Era Digital.....	148
D. RANGKUMAN.....	152
E. EVALUASI .....	153
F. REFERENSI .....	159

DAFTAR PUSTAKA.....162  
PROFIL PENULIS .....172





# BAB

# I

## **KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pada bagian ini, pembelajaran dengan topik “Konsep Dasar dan Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi” dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip komunikasi dalam konteks organisasi serta cakupan praktiknya dalam dinamika internal dan eksternal. Mahasiswa akan mempelajari definisi, fungsi, dan jenis komunikasi organisasi, seperti komunikasi formal (laporan, kebijakan) dan informal (interaksi antarkaryawan), serta bagaimana elemen-elemen seperti struktur organisasi, budaya, dan teknologi memengaruhi alur komunikasi. Melalui pendekatan interdisipliner yang menggabungkan teori komunikasi, manajemen, dan sosiologi, pembelajaran ini mengeksplorasi bagaimana komunikasi membentuk hubungan antar-anggota organisasi, mendukung pengambilan keputusan, dan memperkuat identitas organisasi di mata pemangku kepentingan.

Pembelajaran ini juga mencakup analisis ruang lingkup komunikasi organisasi, termasuk komunikasi internal (antarkaryawan atau departemen), eksternal (dengan pelanggan,

media, atau publik), serta komunikasi lintas budaya dalam organisasi global. Mahasiswa akan dilatih untuk mengidentifikasi tantangan komunikasi, seperti kebisingan informasi atau konflik antar-unit, dan merancang solusi berbasis teori, seperti model komunikasi yang mendukung kolaborasi atau transparansi. Dengan metode pembelajaran yang meliputi kuliah, diskusi kasus, dan proyek kelompok, mahasiswa akan mampu menerapkan konsep dasar komunikasi organisasi untuk mengatasi isu-isu kontemporer, seperti komunikasi digital atau pengelolaan krisis, sehingga mempersiapkan mereka untuk berkontribusi secara efektif dalam lingkungan organisasi yang dinamis.

## **B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan berikut.

### **1. Kompetensi Pembelajaran Berdasarkan Taksonomi Bloom**

#### **a. Tingkat Pengetahuan (*Remembering*)**

- 1) Kompetensi: Mahasiswa mampu mengidentifikasi konsep dasar komunikasi organisasi dan elemen-elemen utama dalam ruang lingkungannya.
- 2) Penjelasan: Mahasiswa dapat menyebutkan definisi komunikasi organisasi, jenis-jenis komunikasi (internal, eksternal, formal, informal), serta elemen ruang lingkup seperti struktur organisasi, budaya, dan pemangku kepentingan, berdasarkan teori komunikasi organisasi.

#### **b. Tingkat Pemahaman (*Understanding*)**

- 1) Kompetensi: Mahasiswa mampu menjelaskan hubungan antara konsep dasar komunikasi organisasi dengan dinamika internal dan eksternal organisasi.

- 2) Penjelasan: Mahasiswa dapat menguraikan bagaimana komunikasi formal (misalnya, laporan manajerial) dan informal (misalnya, obrolan karyawan) memengaruhi hubungan antar-anggota organisasi, serta bagaimana komunikasi eksternal (misalnya, hubungan masyarakat) membentuk citra organisasi di mata publik.

**c. Tingkat Penerapan (*Applying*)**

- 1) Kompetensi: Mahasiswa mampu menerapkan konsep komunikasi organisasi untuk merancang strategi komunikasi sederhana dalam konteks organisasi tertentu.
- 2) Penjelasan: Mahasiswa dapat menggunakan konsep seperti saluran komunikasi atau hierarki untuk merancang rencana komunikasi internal, misalnya membuat memo atau panduan rapat untuk meningkatkan koordinasi dalam tim proyek organisasi.

**d. Tingkat Analisis (*Analyzing*)**

- 1) Kompetensi: Mahasiswa mampu menganalisis efektivitas komunikasi organisasi berdasarkan konsep dasar dan ruang lingkupnya dalam sebuah kasus organisasi.
- 2) Penjelasan: Mahasiswa dapat memecah komponen komunikasi organisasi (misalnya, saluran, pesan, atau budaya) dalam sebuah kasus, seperti kegagalan komunikasi internal di perusahaan, dan mengidentifikasi faktor penyebab serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

**e. Tingkat Evaluasi (*Evaluating*)**

- 1) Kompetensi: Mahasiswa mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sistem komunikasi

organisasi berdasarkan konsep dasar dan ruang lingkungannya, serta memberikan rekomendasi perbaikan.

- 2) **Penjelasan:** Mahasiswa dapat menilai apakah sistem komunikasi dalam organisasi (misalnya, penggunaan platform digital untuk komunikasi internal) efektif dalam mendukung kolaborasi dan mencapai tujuan organisasi, serta mengusulkan perbaikan, seperti mengintegrasikan saluran komunikasi yang lebih inklusif.

**f. Tingkat Sintesis/Kreasi (*Creating*)**

- 1) **Kompetensi:** Mahasiswa mampu merancang model komunikasi organisasi yang inovatif berdasarkan konsep dasar dan ruang lingkup komunikasi organisasi untuk mengatasi tantangan spesifik.
- 2) **Penjelasan:** Mahasiswa dapat menciptakan model komunikasi, seperti sistem komunikasi berbasis teknologi untuk organisasi digital, yang mengintegrasikan elemen-elemen seperti struktur, budaya, dan teknologi, untuk mengatasi tantangan seperti kebisingan informasi atau kurangnya keterlibatan karyawan.

**2. Catatan Implementasi**

- a. **Metode Pembelajaran:** Kompetensi ini dapat dicapai melalui kuliah interaktif, analisis kasus, simulasi komunikasi organisasi, dan proyek kelompok. Misalnya, untuk tingkat kreasi, mahasiswa dapat diminta merancang model komunikasi untuk organisasi fiktif atau nyata.

- b. Penilaian: Penilaian dapat mencakup ujian tertulis (tingkat pengetahuan dan pemahaman), tugas analisis kasus (tingkat penerapan dan analisis), presentasi evaluasi sistem komunikasi (tingkat evaluasi), dan proyek desain model komunikasi (tingkat kreasi).
- c. Relevansi Konteks: Kompetensi ini dirancang untuk relevan dengan dinamika organisasi modern, termasuk tantangan komunikasi di era digital, seperti penggunaan platform kolaborasi atau komunikasi lintas budaya dalam organisasi global.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Konsep Komunikasi Organisasi

#### a. Definisi Komunikasi Organisasi

Penjelasan singkat tentang apa itu komunikasi organisasi, mencakup elemen-elemen kunci dalam proses komunikasi dalam konteks organisasi.

#### b. Pengertian mendasar tentang Komunikasi Organisasi

Menurut Goldhaber, G. M. (1990), "*organizational communication is the process by which information is transmitted and understood between two or more individuals within an organization, influencing organizational behavior and goal achievement.*" (Komunikasi organisasi adalah proses di mana informasi ditransmisikan dan dipahami antara dua atau lebih individu dalam suatu organisasi, memengaruhi perilaku organisasi dan pencapaian tujuan).

Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994) menyatakan, "*organizational communication is the creation and exchange of messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty and achieve organizational goals.*" (Komunikasi organisasi adalah penciptaan dan

pertukaran pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dan mencapai tujuan organisasi).

Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988) mengatakan, *“organizational communication encompasses all formal and informal exchanges of information that support organizational functions, including decision-making, coordination, and the establishment of organizational culture.”* (Komunikasi organisasi mencakup semua pertukaran informasi formal dan informal yang mendukung fungsi organisasi, termasuk pengambilan keputusan, koordinasi, dan pembentukan budaya organisasi.)

Miller, K. (2015) menjelaskan bahwa *“organizational communication is a process of symbolic interaction that shapes organizational structures, relationships, and dynamics, facilitating both internal and external communication to sustain the organization.”* (Komunikasi organisasi adalah proses interaksi simbolik yang membentuk struktur, hubungan, dan dinamika organisasi, memfasilitasi komunikasi internal dan eksternal untuk mempertahankan kelangsungan organisasi).

Shockley-Zalabak, P. S. (2012) mengatakan *“organizational communication is the system of interactions that produces shared meanings, influences behavior, and enables organizations to adapt to their environments through purposeful information exchange.”* (Komunikasi organisasi adalah sistem interaksi yang menghasilkan makna bersama, memengaruhi perilaku, dan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya melalui pertukaran informasi yang terarah.)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, menurut penulis komunikasi organisasi adalah pola interaksi yang terbangun dalam sebuah sistem organisasi yang melibatkan keseluruhan atau sebagian dari elemen-elemen organisasi dalam seluruh dinamikanya untuk mencapai tujuan organisasi. Intinya dalam komunikasi organisasi ada lima hal penting yang harus diperhatikan, yaitu 1) pola interaksi, 2) sistem organisasi, 3) elemen organisasi, 4) dinamika organisasi, dan 5) tujuan organisasi.

## **2. Pola Interaksi dan Pentingnya Komunikasi Organisasi**

### **Pola Interaksi**

Pola interaksi dalam komunikasi organisasi merujuk pada cara informasi mengalir dan hubungan dibentuk dalam suatu organisasi. Berdasarkan kajian mendalam, tiga elemen utama pola interaksi adalah sebagai berikut.

#### **a. Struktur Komunikasi (*Communication Structure*)**

Struktur komunikasi menentukan bagaimana informasi mengalir dalam organisasi, baik melalui saluran formal (seperti hierarki organisasi, laporan resmi) maupun informal (seperti percakapan antarkaryawan). Struktur ini mencakup pola vertikal (atas-bawah atau sebaliknya), horizontal (antara sesama level), dan diagonal (antardepartemen lintas level).

- 1) Contoh: Dalam organisasi dengan struktur hierarkis, perintah dari manajer senior mengalir ke bawah melalui rapat formal, sementara umpan balik dari karyawan dapat mengalir ke atas melalui laporan atau survei.
- 2) Relevansi: Struktur yang jelas memastikan informasi sampai ke penerima yang tepat, mengurangi distorsi, dan mendukung koordinasi.

### **b. Jaringan Komunikasi (*Communication Networks*)**

Jaringan komunikasi adalah pola hubungan antar-individu atau kelompok yang memfasilitasi pertukaran informasi. Jaringan ini bisa terpusat (informasi dikendalikan oleh satu titik, seperti pemimpin) atau terdesentralisasi (informasi mengalir bebas antar-anggota). Contoh jaringan termasuk rantai (*chain*), lingkaran (*circle*), atau semua saluran (*all-channel*).

- 1) Contoh: Dalam tim proyek yang menggunakan jaringan semua saluran, setiap anggota dapat berbagi ide langsung melalui platform kolaborasi seperti Slack, sehingga meningkatkan kreativitas.
- 2) Relevansi: Jaringan yang efektif meningkatkan kecepatan dan akurasi informasi, memengaruhi efisiensi kerja dan inovasi.

### **c. Dinamika Interaksi (*Interaction Dynamics*)**

Dinamika interaksi mencakup aspek kualitas hubungan, seperti kepercayaan, konflik, atau kolaborasi, yang memengaruhi bagaimana pesan diterima dan ditafsirkan. Elemen ini dipengaruhi oleh faktor seperti budaya organisasi, gaya komunikasi, dan konteks emosional.

- 1) Contoh: Tim dengan tingkat kepercayaan tinggi cenderung memiliki diskusi terbuka, sementara konflik yang tidak dikelola dapat menghambat aliran informasi.
- 2) Relevansi: Dinamika yang positif mendukung keterlibatan karyawan dan pengambilan keputusan yang lebih baik, sedangkan dinamika negatif dapat menyebabkan miskomunikasi.

## **Pentingnya Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi adalah tulang punggung keberhasilan organisasi. Minimal ada lima hal penting yang perlu dicermati.

### **a. Mendukung Koordinasi dan Efisiensi**

- Komunikasi yang efektif memastikan semua anggota organisasi memahami tujuan, tugas, dan tanggung jawab mereka. Misalnya, komunikasi yang jelas dalam rantai pasok mencegah keterlambatan produksi.
- Dampak: Mengurangi kesalahan, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat penyelesaian tugas.

### **b. Membangun Budaya dan Identitas Organisasi**

- Komunikasi membentuk nilai-nilai bersama, norma, dan identitas organisasi melalui narasi, visi, dan interaksi sehari-hari. Contohnya, komunikasi kepemimpinan yang transparan dapat memperkuat budaya keterbukaan.
- Dampak: Meningkatkan rasa memiliki karyawan, loyalitas, dan motivasi untuk berkontribusi pada tujuan organisasi.

### **c. Mengelola Perubahan dan Ketidakpastian**

- Dalam lingkungan yang dinamis, komunikasi organisasi membantu mengelola perubahan, seperti restrukturisasi atau adopsi teknologi baru, dengan memberikan informasi yang jelas dan mengurangi resistensi.
- Dampak: Memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat, mempertahankan stabilitas, dan memanfaatkan peluang baru.

#### **d. Meningkatkan Pengambilan Keputusan**

- Komunikasi menyediakan data, umpan balik, dan perspektif yang diperlukan untuk keputusan yang tepat. Misalnya, laporan dari tim lapangan dapat membantu manajemen untuk menyesuaikan strategi.
- Dampak: Keputusan yang lebih akurat dan terinformasi, sehingga mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi.

#### **e. Memperkuat Hubungan Eksternal**

- Komunikasi organisasi tidak hanya internal tetapi juga mencakup hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pelanggan, mitra, atau masyarakat. Contohnya, komunikasi pemasaran yang konsisten memperkuat citra merek.
- Dampak: Membangun kepercayaan publik, meningkatkan reputasi, dan mendukung pertumbuhan jangka panjang.

### **Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Penjelasan mengenai fungsi-fungsi spesifik seperti fungsi kontrol, motivasi, emosi, dan informasi dalam konteks komunikasi organisasi.

### **Signifikansi dalam Praktik Manajerial**

Mengapa penting bagi manajemen dan para pemimpin untuk memahami dan mengelola komunikasi yang efektif dalam organisasi.

## **3. Sistem Organisasi dan Komunikasi Organisasi**

Sistem organisasi merujuk pada struktur dan pola interaksi yang mengatur hubungan serta alur informasi di dalam sebuah organisasi. Berdasarkan teori organisasi yang

umum digunakan, terdapat sekurangnya enam bentuk sistem organisasi.

**a. Sistem Hierarkis (*Hierarchical System*)**

Struktur ini memiliki tingkatan otoritas yang jelas, dengan alur komunikasi *top-down* dan *bottom-up*. Keputusan biasanya dibuat oleh pimpinan di level atas. Cocok untuk organisasi besar dengan kebutuhan koordinasi yang ketat.

**b. Sistem Fungsional (*Functional System*)**

Organisasi dibagi berdasarkan fungsi atau departemen, seperti pemasaran, keuangan, atau produksi. Setiap fungsi memiliki spesialisasi, memungkinkan efisiensi dalam tugas tertentu, tetapi komunikasi antardepartemen bisa terhambat.

**c. Sistem Matriks (*Matrix System*)**

Menggabungkan struktur hierarkis dan fungsional, di mana karyawan melapor kepada dua atasan: manajer fungsional dan manajer proyek. Sistem ini fleksibel tetapi dapat memunculkan konflik peran.

**d. Sistem Jaringan (*Network System*)**

Struktur yang lebih fluida dan desentralisasi, mengandalkan hubungan kolaboratif, sering melalui teknologi. Cocok untuk organisasi modern yang bergerak cepat, seperti *startup* atau perusahaan berbasis digital.

**e. Struktur Hibrida**

Struktur hibrida adalah kombinasi dari beberapa bentuk struktur organisasi (seperti hierarkis, fungsional, matriks, atau jaringan) yang dirancang untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik organisasi dalam lingkungan yang kompleks atau dinamis. Struktur ini memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan efisiensi, fleksibilitas, dan inovasi dengan mengintegrasikan elemen-elemen

dari berbagai model. Misalnya, sebuah organisasi dapat menggunakan struktur fungsional untuk operasi sehari-hari, tetapi menerapkan pendekatan matriks untuk proyek-proyek khusus yang membutuhkan kolaborasi lintas departemen.

### **Karakteristik Struktur Hibrida**

- **Fleksibilitas:** memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan pasar atau teknologi tanpa mengorbankan stabilitas.
- **Kolaborasi lintas fungsi:** mendorong komunikasi horizontal dan vertikal untuk mengurangi silo organisasi.
- **Keseimbangan kontrol dan otonomi:** menggabungkan pengambilan keputusan terpusat (dari model hierarkis) dengan otonomi tim (dari model jaringan).

### **Contoh Praktis**

Perusahaan teknologi seperti Google sering menggunakan struktur hibrida, yaitu tim fungsional (*engineering, marketing*) bekerja bersama tim proyek sementara untuk peluncuran produk baru.

### **Tantangan**

Potensi konflik karena *dual reporting* (misalnya, melapor ke manajer fungsional dan manajer proyek). Kompleksitas komunikasi yang meningkat karena banyaknya saluran informasi.

### **Relevansi dalam Komunikasi Organisasi**

Struktur hibrida membutuhkan komunikasi yang terbuka dan terkoordinasi untuk mencegah miskomunikasi. Menurut penelitian, komunikasi yang efektif dalam struktur hibrida dapat meningkatkan kinerja tim dan

inovasi, tetapi memerlukan alat teknologi pendukung seperti platform kolaborasi digital (Slack, Microsoft Teams).

#### **f. Adaptasi Baru**

Adaptasi baru dalam konteks sistem organisasi merujuk pada inovasi atau perubahan struktural yang muncul sebagai respons terhadap lingkungan eksternal (teknologi, pasar, atau sosial) atau kebutuhan internal (efisiensi, budaya kerja). Ini sering kali melibatkan pengembangan model organisasi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kategori tradisional, seperti organisasi virtual, tim berbasis AI, atau struktur berbasis platform.

#### **Contoh Adaptasi Baru**

- 1) Organisasi virtual: organisasi yang beroperasi tanpa batasan fisik, mengandalkan teknologi untuk komunikasi dan koordinasi. Contohnya, perusahaan seperti GitLab yang memiliki karyawan di seluruh dunia tanpa kantor pusat.
- 2) Struktur berbasis tim ad-hoc: tim sementara yang dibentuk untuk tugas tertentu, sering digunakan di industri kreatif atau *startup*. Struktur ini menekankan kolaborasi lintas disiplin tanpa hierarki kaku.
- 3) Organisasi platform: model seperti yang digunakan oleh Uber atau Airbnb, di mana organisasi berfungsi sebagai platform yang menghubungkan penyedia jasa dan pengguna, dengan struktur yang sangat desentralisasi.
- 4) Lingkungan kerja hibrida: kombinasi kerja jarak jauh dan tatap muka, yang memengaruhi pola komunikasi organisasi. Penelitian menunjukkan

bahwa lingkungan ini menciptakan iklim komunikasi baru yang mengharuskan adaptasi dalam penyampaian pesan dan pengelolaan tim.

### **Dampak pada Komunikasi Organisasi**

Adaptasi baru sering kali mengubah cara informasi mengalir dalam organisasi. Misalnya, dalam lingkungan kerja hibrida, komunikasi harus dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara anggota tim yang bekerja secara langsung dan jarak jauh. Ini membutuhkan strategi komunikasi yang inklusif, seperti rapat virtual terjadwal dan dokumentasi yang transparan.

#### Tantangan

- 1) Resistensi terhadap perubahan dari anggota organisasi.
- 2) Kebutuhan akan pelatihan teknologi dan keterampilan komunikasi baru.
- 3) Risiko miskomunikasi akibat ketergantungan pada alat digital.

Secara visual kaitan antara enam sistem itu dapat dicermati melalui gambar di bawah ini.



**Gambar Relevansi Antarsistem dalam Organisasi**

*(Sumber: Ilustrasi AI, 2024)*

#### 4. Elemen Organisasi dan Komunikasi Organisasi

Dalam konteks komunikasi organisasi, elemen-elemen ini mencakup komponen-komponen inti yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dalam sebuah organisasi. Berikut adalah elemen-elemen tersebut:

**a. Pengirim (*Sender*)**

Pengirim adalah individu, kelompok, atau entitas dalam organisasi yang memulai komunikasi. Ini bisa berupa pemimpin yang memberikan arahan, tim yang menyampaikan laporan, atau departemen yang mengumumkan kebijakan baru. Peran pengirim mencakup merumuskan pesan dengan jelas dan memilih saluran yang tepat.

**b. Pesan (*Message*)**

Pesan adalah isi atau informasi yang ingin disampaikan, yang bisa berbentuk verbal (lisan atau tertulis), nonverbal (gestur, ekspresi wajah), atau visual (grafik, presentasi). Pesan harus dirancang agar relevan, jelas, dan sesuai dengan tujuan komunikasi serta audiens yang dituju.

**c. Saluran (*Channel*)**

Saluran adalah media atau jalur yang digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti *e-mail*, rapat tatap muka, platform kolaborasi digital (Microsoft Teams, Slack), atau laporan tertulis. Pemilihan saluran memengaruhi kecepatan, kejelasan, dan efektivitas komunikasi.

**d. Penerima (*Receiver*)**

Penerima adalah individu, tim, atau kelompok yang menjadi sasaran pesan. Penerima menafsirkan pesan berdasarkan pengalaman, budaya, dan konteks mereka. Keberhasilan komunikasi bergantung pada kemampuan penerima untuk memahami pesan sesuai maksud pengirim.

**e. Umpan Balik (*Feedback*)**

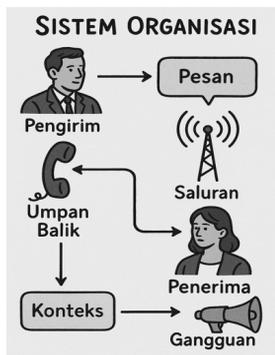
Umpan balik adalah respons dari penerima kepada pengirim, yang menunjukkan apakah pesan diterima, dipahami, atau memerlukan klarifikasi. Umpan balik bisa berupa pertanyaan, konfirmasi, atau tindakan, dan ini penting untuk memastikan komunikasi dua arah yang efektif.

**f. Konteks (*Context*)**

Konteks mencakup lingkungan atau situasi di mana komunikasi terjadi, seperti budaya organisasi, dinamika tim, atau faktor eksternal (misalnya, krisis atau perubahan pasar). Konteks memengaruhi cara pesan dirancang dan diterima.

**g. Gangguan (*Noise*)**

Gangguan adalah segala faktor yang mengganggu atau menghambat kejelasan komunikasi, seperti miskomunikasi, gangguan teknis (misalnya, koneksi internet buruk), perbedaan bahasa, atau asumsi yang keliru. Mengelola gangguan penting untuk memastikan pesan sampai dengan baik. Jika divisualkan, tampilannya seperti di bawah ini/



**Gambar Elemen Komunikasi**

(Sumber: Ilustrasi AI, 2024)

## 5 Dinamika Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi bukanlah sekadar aliran informasi, melainkan juga sebuah proses hidup yang dipenuhi dengan dinamika yang membentuk hubungan, makna, dan perilaku dalam suatu organisasi. Dinamika komunikasi organisasi mencerminkan kompleksitas interaksi manusia dalam lingkungan kerja, yang dipengaruhi oleh emosi, budaya, dan struktur organisasi. Dalam narasi ini, kita akan membahas pengertian dinamika komunikasi organisasi, bentuk-bentuknya, serta faktor pendukung dan perintang yang memengaruhi keberlangsungannya, dengan merujuk pada sumber-sumber akademis dari jurnal terindeks dan buku terbitan penerbit kredibel.

### a. Apa Itu Dinamika Komunikasi Organisasi?

Dinamika komunikasi organisasi merujuk pada pola interaksi yang terus berubah dan berkembang dalam suatu organisasi, yang mencakup aspek emosional, relasional, dan kontekstual dalam pertukaran pesan. Menurut Miller (2015), dinamika ini adalah “proses interaksi simbolik yang tidak statis, melainkan dipengaruhi oleh hubungan antar-individu, kekuasaan, dan lingkungan organisasi” (Miller, 2015: 25). Dinamika ini mencerminkan bagaimana komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membentuk persepsi, membangun kepercayaan, atau bahkan memicu konflik. Misalnya, sebuah diskusi tim yang awalnya produktif bisa berubah menjadi debat sengit akibat perbedaan pandangan, menunjukkan sifat dinamis komunikasi.

Secara esensial, dinamika komunikasi organisasi mencakup fluktuasi dalam intensitas, arah, dan kualitas interaksi. Seperti yang dijelaskan oleh Keyton (2017) dalam

jurnal *Management Communication Quarterly*, “komunikasi organisasi adalah proses yang terus-menerus direproduksi melalui interaksi, yang menciptakan dan memodifikasi struktur sosial organisasi” (Keyton, 2017: 297). Dengan kata lain, dinamika ini adalah cerminan dari bagaimana manusia dalam organisasi beradaptasi, bereaksi, dan bernegosiasi melalui komunikasi untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan ketegangan.

### b. Bentuk-Bentuk Dinamika Komunikasi Organisasi

Dinamika komunikasi organisasi dapat diamati dalam berbagai bentuk, yang masing-masing mencerminkan cara interaksi terjadi dalam konteks organisasi. Berikut adalah tiga bentuk utama dinamika komunikasi organisasi.



**Gambar Bentuk-Bentuk Dinamika Organisasi**

(Sumber: Ilustrasi AI, 2024)

#### 1) Kolaborasi dan Koordinasi

Bentuk ini terjadi ketika anggota organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui

komunikasi yang terbuka dan saling mendukung. Contohnya adalah tim proyek yang menggunakan platform digital untuk berbagi ide dan menyelesaikan tugas. Menurut Shockley-Zalabak (2012), kolaborasi mencerminkan “interaksi yang menghasilkan sinergi melalui pertukaran informasi yang efektif” (Shockley-Zalabak, 2012: 78).

Ilustrasi: rapat lintas departemen yang menghasilkan solusi inovatif karena adanya diskusi terbuka.

## 2) Konflik dan Negosiasi

Konflik muncul ketika ada perbedaan kepentingan atau interpretasi, yang sering kali menjadi bagian alami dari dinamika komunikasi. Putnam (2013) dalam *The International Journal of Conflict Management* menyebutkan bahwa “konflik komunikatif dalam organisasi adalah proses negosiasi makna yang dapat menghasilkan perubahan positif jika dikelola dengan baik” (Putnam, 2013: 150). Negosiasi menjadi cara untuk menyelesaikan konflik tersebut.

Ilustrasi: ketegangan antara tim pemasaran dan keuangan terkait anggaran dapat diselesaikan melalui mediasi yang memungkinkan kedua belah pihak mencapai kompromi.

## 3) Adaptasi dan Perubahan

Dinamika ini terjadi ketika organisasi menyesuaikan komunikasinya untuk menghadapi perubahan, seperti restrukturisasi atau krisis. Menurut Weick (1995) dalam buku *Sensemaking in Organizations*, “komunikasi organisasi menjadi dinamis saat anggota berusaha memahami ketidakpastian melalui interaksi yang terus-menerus” (Weick, 1995: 98).

Ilustrasi: selama pandemi, organisasi mengadopsi komunikasi virtual untuk menjaga operasional, menunjukkan adaptasi terhadap lingkungan baru.

**c. Faktor Pendukung Dinamika Komunikasi Organisasi**

Agar dinamika komunikasi organisasi berjalan secara efektif, berikut ini beberapa faktor pendukung memainkan peran penting.

1) Kepemimpinan yang Komunikatif

Pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan jelas dan mendengarkan masukan karyawan menciptakan lingkungan komunikasi yang dinamis. Menurut Fairhurst (2011) dalam *The Leadership Quarterly*, “kepemimpinan komunikatif memperkuat dinamika interaksi melalui *framing* yang memotivasi dan membangun kepercayaan” (Fairhurst, 2011: 172).

Contoh: seorang CEO yang secara rutin mengadakan sesi tanya jawab dengan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan.

2) Budaya Organisasi yang Terbuka

Budaya yang mendorong transparansi dan partisipasi mendukung dinamika komunikasi yang sehat. Shockley-Zalabak (2012) menegaskan bahwa “budaya organisasi yang inklusif memungkinkan anggota merasa aman untuk berbagi ide” (Shockley-Zalabak, 2012: 203).

Contoh: organisasi dengan kebijakan pintu terbuka memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan atau saran tanpa takut.

3) Teknologi Komunikasi yang Memadai

Alat seperti *e-mail*, aplikasi kolaborasi, atau sistem manajemen proyek memfasilitasi aliran informasi yang

cepat dan akurat. Leonardi, *et al.* (2012) dalam *Journal of Computer-Mediated Communication* menemukan bahwa “teknologi komunikasi memperluas jangkauan interaksi, memungkinkan dinamika komunikasi yang lebih fleksibel” (Leonardi, *et al.*, 2012: 149).

Contoh: penggunaan Zoom untuk rapat virtual memungkinkan tim global berkolaborasi secara *real-time*.

#### **d. Faktor Perintang Dinamika Komunikasi Organisasi**

Namun, dinamika komunikasi organisasi juga dapat terhambat oleh sejumlah faktor berikut.

##### **1) Hierarki yang Kaku**

Struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat membatasi aliran informasi dan menghambat interaksi spontan. Menurut Jablin (1987) dalam *Communication Research*, “hierarki yang kaku sering menyebabkan distorsi pesan dan mengurangi dinamika komunikasi” (Jablin, 1987: 394).

Contoh: karyawan level rendah yang ragu menyampaikan ide karena harus melalui banyak lapisan manajemen.

##### **2) Konflik yang Tidak Terkelola**

Jika konflik tidak ditangani dengan baik, dapat memicu ketegangan yang merusak dinamika komunikasi. Putnam (2013) mencatat bahwa “konflik yang tidak terselesaikan dapat menciptakan siklus komunikasi negatif yang melemahkan kolaborasi” (Putnam, 2013: 152).

Contoh: perselisihan antardepartemen yang tidak dimediasi dapat menghentikan kerja sama proyek.

### 3) Kurangnya Kepercayaan

Ketidakpercayaan antara anggota organisasi menghambat keterbukaan dalam komunikasi. Dirks dan Ferrin (2001) dalam *Journal of Applied Psychology* menyatakan bahwa “kepercayaan adalah fondasi dinamika komunikasi; tanpa itu, interaksi menjadi defensif atau terbatas” (Dirks & Ferrin, 2001: 456).

Contoh: karyawan yang merasa tidak dihargai mungkin menahan informasi penting, sehingga menghambat alur kerja.

Dinamika komunikasi organisasi adalah jantung dari kehidupan organisasi, mencerminkan bagaimana manusia berinteraksi dalam konteks kerja yang penuh dengan peluang dan tantangan. Dengan memahami bentuk-bentuknya – kolaborasi, konflik, dan adaptasi – serta mengelola faktor pendukung seperti kepemimpinan dan teknologi, organisasi dapat memaksimalkan potensi komunikasi. Namun, tantangan seperti hierarki kaku, konflik, dan kurangnya kepercayaan harus diatasi untuk menjaga dinamika yang sehat. Dengan pendekatan yang tepat, dinamika komunikasi organisasi dapat menjadi katalis untuk inovasi, produktivitas, dan harmoni organisasi.

## 6. Tujuan dan Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah jantung dari setiap entitas kerja, yang tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi, tetapi juga membentuk dinamika hubungan, budaya, dan keberhasilan organisasi. Sebagai proses yang kompleks, komunikasi organisasi memiliki tujuan yang jelas dan ruang lingkup yang luas, mencakup berbagai aspek interaksi dalam dan di luar organisasi. Narasi ini akan menguraikan tujuan komunikasi organisasi dan ruang lingkungannya.

### a. Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memastikan kelancaran operasional, mendukung pencapaian visi organisasi, dan membangun hubungan yang harmonis di antara pemangku kepentingan. Berdasarkan literatur, tujuan utama komunikasi organisasi dapat dirinci sebagai berikut.

#### 1) Mendukung Koordinasi dan Pengendalian

Komunikasi organisasi bertujuan untuk menyelaraskan aktivitas antara individu, tim, dan departemen agar tujuan organisasi tercapai. Menurut Miller (2015), “komunikasi berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang memungkinkan organisasi mengendalikan proses kerja dan memastikan efisiensi” (Miller, 2015: 45). Misalnya, laporan harian atau rapat tim memungkinkan manajer memantau kemajuan proyek dan mengarahkan sumber daya dengan tepat.

#### 2) Membangun dan Memelihara Budaya Organisasi

Komunikasi menciptakan dan memperkuat nilai-nilai, norma, dan identitas organisasi. Shockley-Zalabak (2012) menyatakan bahwa “melalui komunikasi, organisasi membentuk makna bersama yang menjadi dasar budaya kerja” (Shockley-Zalabak, 2012: 89). Contohnya, komunikasi visi perusahaan melalui cerita atau simbol oleh pemimpin dapat memotivasi karyawan untuk menjalankan nilai-nilai organisasi.

#### 3) Mengelola Perubahan dan Ketidakpastian

Dalam lingkungan yang dinamis, komunikasi membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan, seperti teknologi baru atau krisis. Menurut Lewis (2011)

dalam *Journal of Organizational Change Management*, “komunikasi organisasi yang efektif mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan memberikan kejelasan dan membangun kepercayaan” (Lewis, 2011: 25). Misalnya, komunikasi transparan selama restrukturisasi dapat menenangkan kekhawatiran karyawan.

#### 4) Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan

Komunikasi yang terbuka mendorong keterlibatan karyawan dengan memberikan mereka suara dan rasa memiliki. Eisenberger dan Stinglhamber (2011) dalam bukunya *Perceived Organizational Support* menegaskan bahwa “komunikasi yang mendukung memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi, meningkatkan kepuasan dan produktivitas” (Eisenberger & Stinglhamber, 2011: 112).

#### 5) Membangun Hubungan dengan Pemangku Kepentingan Eksternal

Komunikasi organisasi juga bertujuan untuk menjalin hubungan positif dengan pelanggan, mitra, dan masyarakat. Menurut Cornelissen (2017) dalam *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, “komunikasi eksternal membangun reputasi dan kepercayaan, yang esensial untuk keberlanjutan organisasi” (Cornelissen, 2017: 65). Contohnya, kampanye media sosial yang responsif dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

### **b. Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi**

Ruang lingkup komunikasi organisasi sangat luas, mencakup semua bentuk interaksi yang terjadi dalam dan

di sekitar organisasi. Ruang lingkup ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Komunikasi Internal

Ini mencakup interaksi di dalam organisasi, seperti antara karyawan, manajer, dan tim. Komunikasi internal meliputi saluran formal (misalnya, memo, laporan) dan informal (misalnya, obrolan di ruang istirahat). Menurut Keyton (2017) dalam *Management Communication Quarterly*, “komunikasi internal adalah tulang punggung kolaborasi dan pembentukan identitas organisasi” (Keyton, 2017: 299). Contohnya, *email* internal untuk mengumumkan kebijakan baru atau diskusi tim untuk menyelesaikan masalah operasional.

2) Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal melibatkan interaksi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, media, atau pemerintah. Menurut Grunig (2009) dalam *Journal of Public Relations Research*, “komunikasi eksternal membangun hubungan simetris yang mendukung keberlanjutan organisasi” (Grunig, 2009: 10). Contohnya, siaran pers untuk meluncurkan produk baru atau tanggapan organisasi terhadap keluhan pelanggan di media sosial.

3) Komunikasi Formal dan Informal

Ruang lingkup komunikasi organisasi mencakup komunikasi formal (terstruktur, seperti laporan atau prosedur) dan informal (spontan, seperti percakapan antarkaryawan). Jablin (1987) dalam *Communication Research* menjelaskan bahwa “komunikasi informal sering kali memengaruhi dinamika organisasi lebih

kuat daripada komunikasi formal karena sifatnya yang fleksibel” (Jablin, 1987: 392). Misalnya, rumor di kalangan karyawan dapat memengaruhi moral meskipun tidak diatur secara resmi.

- 4) Komunikasi Vertikal, Horizontal, dan Diagonal
  - Vertikal: aliran informasi antara level hierarki, seperti dari manajer ke bawahan atau sebaliknya.
  - Horizontal: interaksi antar-individu atau tim pada level yang sama, seperti kolaborasi antardepartemen.
  - Diagonal: komunikasi lintas fungsi dan hierarki, seperti tim proyek yang melibatkan berbagai level organisasi.

Menurut Pace dan Faules (1994), “ketiga jenis aliran ini membentuk jaringan komunikasi yang mendukung operasi organisasi” (Pace & Faules, 1994: 98).

- 5) Proses *Sensemaking* dan Pembentukan Makna  
Komunikasi organisasi juga mencakup proses bagaimana anggota organisasi memahami dan menafsirkan informasi untuk membuat keputusan. Weick (1995) dalam *Sensemaking in Organizations* menegaskan bahwa “komunikasi adalah alat sensemaking yang membantu organisasi menavigasi ketidakpastian” (Weick, 1995: 102). Contohnya, diskusi selama krisis membantu tim memahami situasi dan merumuskan solusi.

## Penutup

Tujuan komunikasi organisasi—mulai dari koordinasi hingga membangun hubungan eksternal—menjadi fondasi

bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya. Sementara itu, ruang lingkungannya yang luas, mencakup komunikasi internal, eksternal, formal, informal, dan proses *sensemaking*, menunjukkan bahwa komunikasi adalah proses yang menyeluruh dan dinamis. Dengan memahami tujuan dan ruang lingkup ini, organisasi dapat merancang strategi komunikasi yang mendukung efisiensi, adaptasi, dan hubungan yang berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan.

#### D. RANGKUMAN

Dinamika komunikasi organisasi adalah jantung dari kehidupan organisasi, mencerminkan bagaimana manusia berinteraksi dalam konteks kerja yang penuh dengan peluang dan tantangan. Dengan memahami bentuk-bentuknya – kolaborasi, konflik, dan adaptasi – serta mengelola faktor pendukung seperti kepemimpinan dan teknologi, organisasi dapat memaksimalkan potensi komunikasi. Namun, tantangan seperti hierarki kaku, konflik, dan kurangnya kepercayaan harus diatasi untuk menjaga dinamika yang sehat. Dengan pendekatan yang tepat, dinamika komunikasi organisasi dapat menjadi katalis untuk inovasi, produktivitas, dan harmoni organisasi.

Tujuan komunikasi organisasi – mulai dari koordinasi hingga membangun hubungan eksternal – menjadi fondasi bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya. Sementara itu, ruang lingkungannya yang luas, mencakup komunikasi internal, eksternal, formal, informal, dan proses *sensemaking*, menunjukkan bahwa komunikasi adalah proses yang menyeluruh dan dinamis. Dengan memahami tujuan dan ruang lingkup ini, organisasi dapat merancang strategi komunikasi yang mendukung efisiensi, adaptasi, dan hubungan yang berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan.

## E. EVALUASI

Berikut adalah dua pertanyaan latihan untuk masing-masing poin: pola interaksi, sistem organisasi, elemen organisasi, dinamika organisasi, dan tujuan organisasi, yang dirancang untuk mengasah pemahaman tentang komunikasi organisasi.

### 1. Pola Interaksi

Pertanyaan 1: Jelaskan perbedaan antara pola interaksi vertikal dan horizontal dalam komunikasi organisasi. Berikan contoh situasi di mana masing-masing pola lebih efektif digunakan dalam sebuah perusahaan teknologi.

Pertanyaan 2: Bagaimana pola interaksi informal dapat memengaruhi efisiensi kerja di organisasi? Berikan contoh kasus di mana pola interaksi informal menyebabkan dampak positif dan negatif.

### 2. Sistem Organisasi

Pertanyaan 1: Bagaimana sistem organisasi hierarkis memengaruhi alur komunikasi dalam sebuah rumah sakit? Diskusikan kelebihan dan kekurangan sistem ini dalam konteks pengambilan keputusan cepat.

Pertanyaan 2: Bandingkan sistem organisasi organik dan mekanistik dalam hal fleksibilitas komunikasi. Berikan contoh organisasi yang lebih cocok menggunakan masing-masing sistem tersebut.

### 3. Elemen Organisasi

Pertanyaan 1: Identifikasi tiga elemen utama organisasi (seperti struktur, budaya, dan teknologi) dan jelaskan bagaimana masing-masing elemen memengaruhi efektivitas komunikasi dalam tim proyek lintas departemen.

Pertanyaan 2: Bagaimana budaya organisasi sebagai salah satu elemen organisasi dapat memengaruhi tingkat keterlibatan

karyawan? Berikan contoh nyata dari sebuah organisasi dengan budaya yang mendukung komunikasi terbuka.

#### **4. Dinamika Organisasi**

Pertanyaan 1: Jelaskan bagaimana konflik sebagai bagian dari dinamika organisasi dapat menjadi katalis untuk inovasi. Berikan contoh situasi di mana konflik dalam tim menghasilkan solusi kreatif.

Pertanyaan 2: Apa peran kepercayaan dalam dinamika komunikasi organisasi? Diskusikan bagaimana kurangnya kepercayaan dapat menghambat kolaborasi tim dan berikan solusi untuk mengatasinya.

#### **5. Tujuan Organisasi**

Pertanyaan 1: Salah satu tujuan komunikasi organisasi adalah mengelola perubahan. Jelaskan bagaimana komunikasi yang efektif dapat membantu organisasi mengatasi resistensi karyawan selama implementasi sistem teknologi baru.

Pertanyaan 2: Bagaimana komunikasi organisasi dapat digunakan untuk membangun hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal? Berikan contoh strategi komunikasi yang dapat digunakan oleh perusahaan ritel untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.

## **F. REFERENSI**

- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (5th ed.)*. London, UK: Sage Publications.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 450–467. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.450>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Fairhurst, G. T. (2011). Leadership communication as discursive practice. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 160–175. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.013>
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication (5th ed.)*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers, p. 12.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10627260802661083>
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. *Communication Research*, 14(4), 390–421. <https://doi.org/10.1177/009365087014004002>
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 295–301. <https://doi.org/10.1177/0893318916687392>
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2012). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 143–160. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lewis, L. K. (2011). Communication and organizational change: An integrated perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 23–38. <https://doi.org/10.1108/095348111111102269>
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes (7th ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning, p. 5.
- Miller, K., & Barbour, J. (2024). *Organizational Communication: Approaches and Processes (10th ed.)*. Cengage Learning hlm. 45-52
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 7.
- Putnam, L. L. (2013). Definitions and approaches to conflict and communication. *The International Journal of Conflict Management*,

- 24(2), 147-164. <https://doi.org/10.1108/10444061311316767>
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication—Past and present tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing, p. 8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (19th ed.)*. Pearson, hlm. 512-520.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values (8th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon, p. 15.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values (8th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



## **PENDEKATAN-PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Dalam memahami kompleksitas komunikasi organisasi, Miller dan Barbour (2024) menyajikan berbagai pendekatan teoretis yang merefleksikan cara pandang berbeda terhadap bagaimana organisasi bekerja dan bagaimana komunikasi membentuk serta dipengaruhi oleh struktur, proses, dan budaya organisasi. Setiap pendekatan memberikan lensa unik untuk menganalisis dinamika komunikasi, mulai dari struktur mekanistik hingga pemahaman kritis atas kekuasaan dan ideologi. Dengan menguasai pendekatan-pendekatan ini, mahasiswa diharapkan mampu mengevaluasi berbagai fenomena komunikasi dalam konteks organisasi modern secara lebih tajam dan reflektif.

Berikut ini adalah pendekatan-pendekatan komunikasi organisasi menurut Miller dan Barbour (2024).

#### **1. Pendekatan Klasik (*Classical Approach*)**

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem rasional dan efisien, serupa dengan mesin. Komunikasi dipandang sebagai proses satu arah, biasanya dari manajer

ke karyawan, dengan fokus pada struktur, kontrol, dan produktivitas. Teori ini dipengaruhi oleh karya Frederick Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber.

## **2. Pendekatan Relasi Manusia (*Human Relations Approach*)**

Fokus pada pentingnya kesejahteraan emosional dan sosial pekerja. Pendekatan ini muncul sebagai kritik terhadap pendekatan klasik dan menekankan bahwa produktivitas meningkat ketika pekerja merasa dihargai dan didengarkan. Komunikasi dua arah dan umpan balik menjadi elemen penting.

## **3. Pendekatan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Approach*)**

Menggabungkan efisiensi pendekatan klasik dengan kepedulian terhadap manusia dalam pendekatan relasi. Pendekatan ini memandang pekerja sebagai aset intelektual yang mampu berkontribusi secara kreatif terhadap pengambilan keputusan. Komunikasi partisipatif dan dialogis sangat ditekankan.

## **4. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)**

Organisasi dilihat sebagai sistem terbuka yang terdiri dari subsistem yang saling bergantung. Komunikasi menjadi sarana penting untuk mempertahankan keseimbangan, melakukan adaptasi, dan memastikan keberlangsungan hidup organisasi. Lingkungan eksternal juga menjadi faktor penting dalam dinamika sistem.

## **5. Pendekatan Budaya dan Kritis (*Cultural and Critical Approaches*)**

Budaya: organisasi dipahami sebagai budaya, yaitu tempat di mana nilai, norma, dan simbol dikonstruksi dan dipertukarkan melalui komunikasi. Fokusnya pada bagaimana makna dikonstruksi dalam praktik sehari-hari.

Kritis: menganalisis bagaimana kekuasaan, dominasi, dan ideologi beroperasi dalam organisasi. Pendekatan ini menyoroti ketimpangan kekuasaan dan mengajak pembaca untuk mempertanyakan struktur otoritas yang sering dianggap netral.

## **B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Berikut adalah lima rumusan kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh mahasiswa dan mahasiswi setelah mengikuti perkuliahan tentang pendekatan-pendekatan komunikasi organisasi.

1. Mampu menjelaskan secara kritis berbagai pendekatan komunikasi organisasi seperti pendekatan klasik, relasi manusia, sumber daya manusia, sistem, budaya, dan kritis berdasarkan perspektif teoretis dari Miller & Barbour (2024).
2. Mampu menganalisis fenomena komunikasi dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan yang sesuai berdasarkan konteks, struktur, dan dinamika organisasi yang dihadapi.
3. Mampu membedakan karakteristik dan asumsi dasar dari setiap pendekatan komunikasi organisasi serta implikasinya terhadap gaya kepemimpinan, alur komunikasi, dan pengambilan keputusan.
4. Mampu menerapkan pendekatan komunikasi organisasi secara praktis dalam merancang strategi komunikasi yang relevan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi nyata.
5. Mampu mengevaluasi kelebihan dan keterbatasan setiap pendekatan dalam menjawab tantangan komunikasi organisasi modern, termasuk dalam konteks multikultural, digital, dan dinamis.

## C. PEMBAHASAN

Komunikasi organisasi merupakan kajian penting dalam memahami bagaimana pesan dibentuk, ditransmisikan, dan diterima dalam berbagai jenis organisasi. Buku *Organizational Communication: Approaches and Processes* edisi ke-10 karya Katherine Miller dan Joshua Barbour (2024) menawarkan pandangan komprehensif terhadap pendekatan-pendekatan utama dalam studi komunikasi organisasi. Pendekatan-pendekatan ini mencerminkan evolusi cara berpikir tentang organisasi, mulai dari pandangan mekanistik hingga pendekatan kritis yang mempertanyakan kekuasaan dan ideologi di dalam organisasi.

Pemahaman terhadap berbagai pendekatan ini penting karena setiap pendekatan menawarkan kerangka analisis yang berbeda terhadap struktur, proses, dan budaya organisasi. Mahasiswa dan praktisi komunikasi organisasi dapat menggunakan pendekatan ini untuk menganalisis berbagai dinamika komunikasi, mengidentifikasi masalah, serta merancang strategi komunikasi yang lebih efektif dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang kompleks. Lima pendekatan itu secara sederhana dapat divisualisasikan seperti di bawah ini.



**Gambar Pendekatan Komunikasi Organisasi**  
(Sumber: Ilustrasi AI, 2024)

## 1. Pendekatan Klasik (*Classical Approach*)

Pendekatan klasik memandang organisasi sebagai entitas yang menyerupai mesin, di mana setiap bagian (individu) memiliki fungsi tertentu dalam menjalankan tugas secara efisien. Komunikasi dalam pendekatan ini bersifat formal, hierarkis, dan satu arah, yakni dari atasan ke bawahan. Fokus utamanya adalah pada struktur, efisiensi, dan pengendalian yang ketat.

Pendekatan ini sangat dipengaruhi oleh teori manajemen ilmiah Frederick Taylor yang menekankan pada efisiensi kerja, serta konsep birokrasi dari Max Weber yang mengedepankan struktur formal, aturan-aturan tertulis, dan pembagian kerja yang jelas. Henri Fayol juga turut memberi kontribusi melalui prinsip-prinsip manajemen yang sistematis dan rasional.

### a. Kelebihan Pendekatan Klasik

- Efisiensi tinggi: struktur hierarkis dan standardisasi proses memungkinkan organisasi mencapai produktivitas maksimal dengan alur kerja yang jelas dan terorganisir.
- Kejelasan peran: pembagian kerja yang terdefinisi dengan baik memastikan setiap anggota organisasi memahami tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga mengurangi kebingungan.

### b. Kekurangan Pendekatan Klasik

- Kurangnya fleksibilitas: komunikasi satu arah dan fokus pada aturan formal membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau kebutuhan karyawan.
- Mengabaikan aspek manusiawi: pendekatan ini cenderung memandang karyawan sebagai bagian dari mesin, mengesampingkan motivasi, kreativitas, dan kebutuhan emosional mereka.

## 2. Pendekatan Relasi Manusia (*Human Relations Approach*)

Miller (2015) dalam buku *Organizational Communication: Approaches and Processes* menekankan pentingnya hubungan interpersonal, motivasi, dan kebutuhan sosial karyawan dalam organisasi. Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap pendekatan klasik yang berfokus pada efisiensi dan struktur formal, dengan menyoroti aspek manusiawi dalam lingkungan kerja.

Berikut ini poin-poin utama pendekatan relasi manusia berdasarkan Miller (2015).

### a. Fokus pada Kebutuhan Sosial

Pendekatan ini berangkat dari eksperimen Hawthorne (1920-an-1930-an) yang menunjukkan bahwa produktivitas pekerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi fisik (seperti pencahayaan), tetapi juga oleh perhatian dan interaksi sosial yang mereka terima.

Karyawan termotivasi oleh rasa dihargai, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung.

### b. Peran Komunikasi

Komunikasi dianggap sebagai elemen kunci untuk membangun hubungan yang positif antara manajer dan karyawan.

Komunikasi yang terbuka dan dua arah (bukan hanya perintah dari atas ke bawah) membantu menciptakan rasa keterlibatan dan kepuasan kerja.

### c. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Pendekatan ini dipengaruhi oleh teori kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri.

Organisasi harus memenuhi kebutuhan sosial dan penghargaan (seperti pengakuan dan rasa memiliki) untuk meningkatkan motivasi karyawan.

**d. Kepemimpinan yang Berorientasi pada Manusia**

Pemimpin didorong untuk bersikap suportif, mendengarkan karyawan, dan membangun kerja sama tim, bukan hanya fokus pada tugas.

Gaya kepemimpinan demokratis lebih diutamakan dibandingkan otoriter.

**e. Kritik terhadap Pendekatan**

Meskipun efektif untuk meningkatkan kepuasan karyawan, pendekatan ini kadang dianggap terlalu sederhana karena kurang memperhatikan kompleksitas struktur organisasi atau konflik kepentingan. Ada risiko manajer memanipulasi hubungan sosial untuk meningkatkan produktivitas tanpa benar-benar memenuhi kebutuhan karyawan.

**f. Konteks dan Relevansi**

Pendekatan relasi manusia menandai pergeseran paradigma dalam studi komunikasi organisasi, dari pandangan mekanistik ke perspektif yang lebih humanistik. Menurut Miller, pendekatan ini tetap relevan karena menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan komunikasi yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Berikut ini kelebihan dan kekurangan pendekatan relasi manusia (*human relations approach*).

**a. Kelebihan Pendekatan Relasi Manusia**

- 1) Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan  
Pendekatan ini menekankan pentingnya kebutuhan sosial pekerja, seperti kebutuhan untuk dihargai dan merasa diterima dalam kelompok kerja.

Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas.

*“Organizations should be viewed as families, with managers who care about and nurture subordinates” (Miller, 2015: 48).*

## 2) Fokus pada Komunikasi Dua Arah

Tidak seperti pendekatan klasik yang bersifat *top-down*, pendekatan ini mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, sehingga pekerja merasa didengar dan dihargai.

*“Communication should flow in all directions and be used to maintain relationships rather than merely to transmit information” (Miller, 2015: 49).*

## b. Kekurangan Pendekatan Relasi Manusia

### 1) Kurangnya Fokus pada Aspek Produktivitas dan Struktur Formal

Pendekatan ini terlalu menekankan aspek sosial dan kepuasan karyawan sehingga cenderung mengabaikan pentingnya struktur formal dan efisiensi kerja.

*“Critics argue that it may romanticize work relationships and ignore the structural issues that still affect employee behavior” (Miller, 2015: 50).*

### 2) Asumsi bahwa Kepuasan Otomatis Mengarah pada Produktivitas

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa jika karyawan merasa puas, mereka otomatis akan bekerja lebih baik. Namun, kenyataannya, kepuasan tidak selalu berbanding lurus dengan produktivitas.

*“The presumed causal relationship between satisfaction and productivity is often overstated” (Miller, 2015: 50).*

### 3. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)

Pendekatan sistem melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri dari elemen-elemen saling berinteraksi dan saling tergantung. Dalam pandangan ini, organisasi tidak bisa dipahami hanya dengan mempelajari bagian-bagiannya secara terpisah, tetapi harus dilihat secara holistik sebagai satu kesatuan yang kompleks dan dinamis. Organisasi berinteraksi secara aktif dengan lingkungannya dan sangat dipengaruhi oleh masukan (*input*), proses transformasi, dan keluaran (*output*) yang saling berhubungan.

Konsep kunci dalam pendekatan ini mencakup holisme, *equifinality*, permeabilitas batas, dan sistem hierarkis. Komunikasi menjadi proses penting yang memungkinkan koordinasi antarbagian sistem dan adaptasi terhadap lingkungan. Pendekatan ini sangat relevan untuk memahami organisasi modern yang terus berubah dan harus beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal.

*“Systems theory provides a way of thinking about organizations in terms of the interdependence of their parts and the relationship between the organization and its environment”* (Miller, 2015: 57).

#### Kelebihan dan Kekurangan Pendekatan Sistem

##### a. Kelebihan Pendekatan Sistem

- 1) Memberikan Pemahaman Holistik terhadap Organisasi

Pendekatan ini memungkinkan kita memahami organisasi secara menyeluruh dengan mempertimbangkan keterkaitan antar-unit, proses, dan lingkungan eksternal.

*“A systems approach acknowledges the complex interdependencies within and outside the organization”* (Miller, 2015: 58).

2) **Fleksibel dan Adaptif terhadap Perubahan Lingkungan**

Sistem terbuka memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan dengan lebih baik melalui proses komunikasi yang dinamis.

*“Open systems are responsive to environmental changes and can adapt through feedback mechanisms” (Miller, 2015: 59).*

**b. Kekurangan Pendekatan Sistem**

1) **Terlalu Abstrak dan Sulit Diterapkan Secara Praktis**

Konsep-konsep dalam pendekatan ini bersifat teoretis dan konseptual, sehingga sulit untuk diterapkan secara langsung dalam manajemen organisasi sehari-hari.

*“One critique is that systems theory tends to be overly abstract, making it difficult to apply concretely in organizational contexts” (Miller, 2015: 60).*

2) **Kurang Memperhatikan Aspek Kekuasaan dan Konflik**

Pendekatan sistem cenderung melihat organisasi secara netral dan harmonis, sehingga mengabaikan dinamika kekuasaan, konflik, dan ketimpangan yang terjadi dalam organisasi.

*“Systems theory can overlook power dynamics and ideological conflicts within organizations” (Miller, 2015: 61).*

**4. Pendekatan Budaya (Cultural Approach)**

Pendekatan budaya dalam komunikasi organisasi memandang organisasi sebagai situs makna di mana nilai-nilai, keyakinan, dan praktik budaya dibentuk, dipertahankan, dan dinegosiasikan melalui komunikasi sehari-hari. Organisasi

tidak hanya dilihat sebagai struktur formal, tetapi sebagai jaringan makna yang kompleks dan dinamis. Peneliti budaya organisasi fokus pada simbol, ritus, narasi, dan praktik yang mengungkapkan bagaimana makna dikonstruksi dalam suatu komunitas kerja.

*“An organization is not just a container for communication, but a site where culture is created and enacted through communicative performances”* (Miller, 2015, p. 88).

Pendekatan kritis, di sisi lain lebih menekankan pada aspek kekuasaan, ideologi, dan dominasi dalam organisasi. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa organisasi adalah arena konflik dan ketimpangan kekuasaan, di mana kepentingan dominan sering kali terselubung dalam praktik sehari-hari dan struktur formal. Komunikasi dipandang sebagai sarana untuk mempertahankan atau menantang struktur kekuasaan.

*“Critical theorists see organizations as political sites where power and control are central issues, and communication is both a medium and a product of power relations”* (Miller, 2015: 92).

## **Kelebihan dan Kekurangan Pendekatan Budaya**

### **a. Kelebihan Pendekatan Budaya**

- 1) Menyediakan Pemahaman Mendalam tentang Realitas Organisasi

Pendekatan budaya memungkinkan pemahaman yang lebih dalam tentang nilai-nilai dan praktik sehari-hari yang membentuk identitas organisasi.

*“Cultural approaches allow researchers to uncover the deep structures of meaning that define organizational life”* (Miller, 2015: 89).

- 2) Mengungkap Ketimpangan dan Praktik Dominasi yang Terselubung

Pendekatan kritis mengarahkan perhatian pada isu kekuasaan dan ketidaksetaraan yang sering

diabaikan oleh pendekatan lain, serta membuka peluang untuk perubahan sosial dalam organisasi.

*“Critical approaches illuminate the hidden structures of power that shape organizational communication and allow for emancipatory critique” (Miller, 2015: 94).*

#### **b. Kekurangan Pendekatan Budaya dan Kritis**

##### **1) Kesulitan dalam Menggeneralisasi Temuan**

Karena pendekatan budaya sangat kontekstual dan deskriptif, sulit untuk menggeneralisasi temuan dari satu organisasi ke organisasi lain.

*“Cultural analysis is often criticized for its lack of generalizability and practical application” (Miller, 2015: 91).*

##### **2) Pendekatan Kritis Terlalu Fokus pada Konflik dan Dominasi**

Pendekatan kritis kadang-kadang dipandang terlalu pesimis dan mengabaikan aspek positif atau konstruktif dari struktur organisasi dan hubungan kerja.

*“Critics argue that critical theorists may overemphasize domination and ignore instances of collaboration and agency” (Miller, 2015: 95).*

### **5. Pendekatan Kritis (*Critical Approach*)**

#### **a. Pendekatan Penjelasan Pendekatan Kritis**

Pendekatan kritis dalam komunikasi organisasi berfokus pada analisis struktur kuasa, ketimpangan, dan ideologi yang membentuk praktik komunikasi dalam organisasi. Berakar dari teori kritis, seperti pemikiran Karl Marx, Jürgen Habermas, dan Michel Foucault, pendekatan ini memandang organisasi bukan hanya sebagai entitas fungsional, melainkan sebagai arena kontestasi kuasa,

di mana komunikasi mencerminkan dan memperkuat dinamika dominasi, resistensi, dan ketidakadilan sosial (Deetz, 2020). Pendekatan ini menekankan bagaimana komunikasi organisasi sering kali digunakan untuk mempertahankan kepentingan kelompok dominan, seperti manajemen atau pemilik modal, sambil menekan suara kelompok marginal, seperti karyawan tingkat rendah atau komunitas eksternal.

Pendekatan kritis mempertanyakan asumsi normatif dalam komunikasi organisasi, seperti efisiensi atau konsensus, dan menggali bagaimana praktik komunikasi dapat memperkuat ketimpangan gender, kelas, atau etnis. Misalnya, narasi korporat tentang “keberlanjutan” sering dianalisis secara kritis untuk mengungkap apakah ini hanya strategi pencitraan (*greenwashing*) atau benar-benar mencerminkan komitmen etis (Mumby & Kuhn, 2021). Pendekatan ini juga mendorong emansipasi, dengan mengadvokasi komunikasi yang lebih demokratis dan inklusif, misalnya melalui dialog yang memberi ruang bagi suara yang terpinggirkan.

#### **b. Kelebihan Pendekatan Kritis**

- 1) Mengungkap ketimpangan kuasa: pendekatan kritis membantu mengidentifikasi bagaimana komunikasi organisasi mempertahankan hierarki, seperti dominasi manajerial, sehingga memungkinkan reformasi yang lebih adil (Flyverbom & Murray, 2021).
- 2) Mendorong refleksi kritis: pendekatan ini memotivasi organisasi untuk memeriksa nilai dan praktik komunikasi mereka, seperti bias dalam kebijakan komunikasi internal, yang dapat meningkatkan kesadaran etis.

- 3) Fokus pada emansipasi: dengan menyoroti suara kelompok marjinal, pendekatan kritis mendukung komunikasi yang lebih inklusif, seperti kebijakan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Ashcraft, 2022).
- 4) Relevansi dengan isu sosial: pendekatan ini sangat relevan untuk mengatasi isu kontemporer, seperti ketidakadilan gender, eksploitasi tenaga kerja, atau dampak lingkungan, yang sering tersembunyi dalam komunikasi organisasi.

**c. Kekurangan Pendekatan Kritis**

- 1) Kurangnya solusi praktis: pendekatan kritis sering kali lebih fokus pada kritik daripada memberikan solusi konkret, yang dapat membatasi penerapannya dalam organisasi yang membutuhkan tindakan cepat (Mumby & Kuhn, 2021).
- 2) Resistensi dari manajemen: karena menantang struktur kuasa, pendekatan ini sering menghadapi resistensi dari pemimpin organisasi yang ingin mempertahankan *status quo*, sehingga sulit diimplementasikan.
- 3) Kompleksitas analisis: analisis kritis membutuhkan pemahaman mendalam tentang teori sosial dan konteks organisasi, yang dapat menyulitkan penerapan oleh praktisi tanpa latar belakang akademik yang kuat (Deetz, 2020).
- 4) Potensi polarisasi: penekanan pada konflik kuasa dapat memicu ketegangan internal, seperti antara manajemen dan karyawan, yang berpotensi mengganggu kolaborasi organisasi.

#### **d. Contoh Organisasi yang Relevan Mempraktikkan Pendekatan Kritis**

Pendekatan kritis sangat relevan untuk organisasi yang beroperasi di sektor dengan isu sosial atau lingkungan yang kompleks, atau yang memiliki sejarah ketimpangan kuasa. Berikut adalah contoh jenis organisasi yang cocok.

- Organisasi non-pemerintah (NGO): NGO seperti Greenpeace menggunakan pendekatan kritis untuk menganalisis komunikasi korporat dari perusahaan multinasional, mengungkap praktik seperti eksploitasi lingkungan, dan mendorong komunikasi yang transparan untuk memengaruhi kebijakan publik.
- Koperasi pekerja: operasi, seperti Mondragon di Spanyol, menerapkan pendekatan kritis untuk memastikan komunikasi demokratis yang mengurangi hierarki dan memberi suara kepada pekerja dalam pengambilan keputusan.
- Perusahaan teknologi dengan isu etika: perusahaan seperti Meta atau Google, yang menghadapi kritik atas privasi data atau bias algoritma, dapat menggunakan pendekatan kritis untuk mengevaluasi komunikasi internal dan eksternal mereka, memastikan praktik yang lebih etis dan inklusif.
- Organisasi publik dengan fokus keadilan sosial: lembaga pemerintah yang menangani isu ketimpangan, seperti kementerian yang fokus pada pemberdayaan perempuan, dapat menggunakan pendekatan kritis untuk merancang komunikasi yang mendukung kesetaraan gender.

### e. Contoh Spesifik

Greenpeace sering menggunakan pendekatan kritis untuk mengkritik komunikasi perusahaan minyak seperti ExxonMobil, mengungkap narasi yang menyembunyikan dampak lingkungan. Dengan menganalisis laporan tahunan atau kampanye perusahaan secara kritis, Greenpeace mendorong komunikasi yang lebih transparan dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya memengaruhi opini publik dan kebijakan (Flyverbom & Murray, 2021).

## D. RANGKUMAN

Pada bagian ini berisi rangkuman atau *resume* materi yang disajikan pada bab ini, ditulis secara ringkas dan sistematis. Berikut adalah rangkuman lima pendekatan utama dalam komunikasi organisasi menurut Katherine Miller (2015), lengkap dengan kelebihan, kekurangan, dan kritik akademik yang relevan.

### 1. Pendekatan Klasik

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai struktur formal yang menekankan efisiensi, hierarki, dan kontrol. Komunikasi bersifat satu arah dari atasan ke bawahan, dengan fokus pada instruksi dan kepatuhan.

- Kelebihan: menyediakan struktur yang jelas dan efisien dalam pengambilan keputusan.
- Kekurangan: mengabaikan kebutuhan sosial karyawan dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.
- Kritik: pendekatan ini cenderung mengabaikan dinamika sosial dan kebutuhan individu dalam organisasi, yang dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Miller, 2015).

## 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan ini menekankan pentingnya kebutuhan sosial dan emosional karyawan. Komunikasi dianggap sebagai alat untuk membangun hubungan positif dan meningkatkan kepuasan kerja.

- Kelebihan: meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja melalui perhatian pada kesejahteraan karyawan.
- Kekurangan: terlalu fokus pada aspek sosial sehingga mengabaikan struktur formal dan efisiensi operasional.
- Kritik: meskipun pendekatan ini meningkatkan kepuasan kerja, tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas organisasi (Miller, 2015).

## 3. Pendekatan Sistem

Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang terdiri dari bagian-bagian yang saling bergantung. Komunikasi berperan dalam menjaga keseimbangan dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal.

- Kelebihan: memungkinkan adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- Kekurangan: konsep yang abstrak dan sulit diterapkan secara praktis dalam manajemen sehari-hari.
- Kritik: pendekatan ini sering kali terlalu teoretis dan kurang memberikan panduan praktis untuk implementasi dalam organisasi nyata (Miller, 2015).

## 4. Pendekatan Budaya

Fokus pada nilai, kepercayaan, dan praktik bersama yang membentuk budaya organisasi. Komunikasi dianggap sebagai sarana untuk menciptakan dan mempertahankan budaya tersebut.

- Kelebihan: memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika internal organisasi dan identitas kolektif.

- Kekurangan: sulit untuk digeneralisasi karena sangat kontekstual dan spesifik terhadap masing-masing organisasi.
- Kritik: pendekatan ini dapat mengabaikan struktur kekuasaan dan konflik yang ada dalam organisasi, serta sulit diterapkan dalam perubahan budaya yang disengaja (Miller, 2015).

## 5. Pendekatan Kritis

Menyoroti isu kekuasaan, dominasi, dan ideologi dalam organisasi. Komunikasi dilihat sebagai alat untuk mempertahankan atau menantang struktur kekuasaan yang ada.

- Kelebihan: mengungkap ketimpangan dan memberikan suara kepada kelompok yang terpinggirkan.
- Kekurangan: terlalu fokus pada konflik dan dominasi sehingga mengabaikan aspek kolaboratif dan positif dalam organisasi.
- Kritik: pendekatan ini cenderung pesimis dan dapat mengabaikan potensi untuk perubahan positif melalui kolaborasi dan dialog (Miller, 2015).

## E. EVALUASI

Ini diperlukan untuk memberi kesempatan kepada mahasiswa melakukan latihan, setelah materi diterima. Berikut lima pertanyaan yang masing-masing mewakili satu dari lima pendekatan komunikasi organisasi berdasarkan kerangka dari Miller (2015):

### 1. Pendekatan Klasik

Pertanyaan:

Bagaimana struktur hierarki dan pembagian tugas dalam pendekatan klasik dapat memengaruhi efektivitas komunikasi vertikal dalam sebuah organisasi?

## **2. Pendekatan Hubungan Manusia (*Human Relations Approach*)**

Pertanyaan:

Dalam pendekatan hubungan manusia, sejauh mana komunikasi dua arah dan perhatian terhadap kebutuhan sosial karyawan dapat meningkatkan produktivitas organisasi?

## **3. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)**

Pertanyaan:

Bagaimana organisasi sebagai sistem terbuka dapat menjaga keseimbangan antara stabilitas internal dan tuntutan adaptasi dari lingkungan eksternal melalui komunikasi?

## **4. Pendekatan Budaya (*Cultural Approach*)**

Pertanyaan:

Bagaimana praktik komunikasi sehari-hari menciptakan, mempertahankan, atau bahkan mengubah budaya organisasi menurut pendekatan budaya?

## **5. Pendekatan Kritis (*Critical Approach*)**

Pertanyaan:

Bagaimana pendekatan kritis membantu mengidentifikasi dan mengatasi bentuk dominasi atau ketimpangan kekuasaan yang terselubung dalam praktik komunikasi organisasi?

## **F. REFERENSI**

- Ashcraft, K. L. (2022). Wronged and dangerous: Feminist organizing in communication theory. *Communication Theory*, 32(1), 1-23. <https://doi.org/10.1093/ct/qtab015>
- Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161.
- Deetz, S. (2020). Transforming communication, transforming

- business: Critical theory at work. *Journal of Communication*, 70(4), 547-565. <https://doi.org/10.1093/joc/jqaa021>
- Flyverbom, M., & Murray, J. (2021). Datification and the dynamics of transparency in organizational communication. *Communication Theory*, 31(3), 432-450. <https://doi.org/10.1093/ct/qtaa021>
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes (7th ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2021). Organizational communication and power: A critical perspective. *New Media & Society*, 23(6), 1542-1560. <https://doi.org/10.1177/1461444820933647>
- Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication*. Pearson.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Zuboff, S. (2022). Surveillance capitalism and the challenge of organizational transparency. *Information, Communication & Society*, 25(6), 789-805. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1982970>



## BAB

## III

# **NILAI PERILAKU DAN ETIKA KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pembelajaran tentang nilai perilaku dan etika komunikasi organisasi bertujuan untuk memahami prinsip-prinsip dasar yang mengatur interaksi profesional dalam lingkungan kerja. Topik ini mencakup nilai-nilai seperti integritas, hormat, dan tanggung jawab yang menjadi landasan perilaku individu dalam organisasi. Peserta didik akan mempelajari bagaimana menerapkan nilai-nilai tersebut dalam komunikasi sehari-hari, baik secara verbal maupun nonverbal, untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Melalui diskusi kasus dan simulasi, pembelajaran ini akan mengeksplorasi dampak perilaku etis terhadap budaya organisasi dan reputasi perusahaan.

Selain itu, pembelajaran ini juga menekankan pentingnya etika dalam komunikasi organisasi, termasuk transparansi, kejujuran, dan penghormatan terhadap keragaman. Peserta didik akan diajak untuk mengidentifikasi dilema etis yang sering muncul dalam komunikasi, seperti konflik kepentingan atau penyampaian informasi yang sensitif, serta strategi untuk mengatasinya. Dengan

memahami pedoman etika komunikasi, peserta didik diharapkan mampu mengambil keputusan yang mendukung keberlanjutan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Pembelajaran ini dirancang untuk meningkatkan kesadaran dan keterampilan praktis dalam menghadapi tantangan komunikasi di dunia profesional.

## **B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan. Berikut ini kompetensi pembelajaran berdasarkan taksonomi Bloom.

### **1. Tingkat Pengetahuan (*Remembering*)**

- a. Kompetensi: mahasiswa mampu mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar etika komunikasi organisasi dan nilai-nilai yang mendasari perilaku komunikasi dalam konteks organisasi.
- b. Penjelasan: mahasiswa dapat menyebutkan definisi, contoh nilai (seperti integritas, transparansi), dan prinsip etika komunikasi (seperti kejujuran, tanggung jawab) yang relevan dalam organisasi, misalnya berdasarkan pedoman etika komunikasi profesional.

### **2. Tingkat Pemahaman (*Understanding*)**

- a. Kompetensi: mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana nilai organisasi dan etika komunikasi memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam dinamika komunikasi organisasi.
- b. Penjelasan: Mahasiswa dapat menguraikan hubungan antara nilai organisasi (misalnya, kolaborasi) dan perilaku komunikasi (misalnya, keterbukaan dalam berbagai informasi), serta dampaknya terhadap hubungan antar-anggota tim atau departemen.

### 3. **Tingkat Penerapan (*Applying*)**

- a. Kompetensi: mahasiswa mampu menerapkan prinsip-prinsip etika komunikasi dalam menyelesaikan dilema komunikasi organisasi dalam situasi tertentu.
- b. Penjelasan: mahasiswa dapat menggunakan pedoman etika untuk menangani situasi seperti konflik kepentingan atau misinformasi dalam komunikasi internal, misalnya dengan merancang respons komunikasi yang etis dalam simulasi kasus pelanggaran data perusahaan.

### 4. **Tingkat Analisis (*Analyzing*)**

- a. Kompetensi: mahasiswa mampu menganalisis dampak perilaku komunikasi yang tidak etis terhadap budaya organisasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan.

### 2. **Tingkat Evaluasi (*Evaluating*)**

- a. Kompetensi: mahasiswa mampu mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi organisasi berdasarkan nilai dan etika, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

### 3. **Tingkat Sintesis/Kreasi (*Creating*)**

- a. Kompetensi: mahasiswa mampu merancang pedoman etika komunikasi organisasi yang berbasis nilai untuk mendukung perilaku komunikasi yang bertanggung jawab dalam konteks digital.

## C. PEMBAHASAN

### 1. **Pengertian Nilai, Perilaku, dan Etika dalam Konteks Organisasi**

Berisi definisi konseptual mengenai nilai-nilai organisasi, perilaku komunikasi yang diharapkan dalam lingkungan kerja, dan prinsip dasar etika komunikasi dalam organisasi.

### **a. Nilai-Nilai Organisasi**

Nilai-nilai organisasi merujuk pada prinsip-prinsip inti yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan berinteraksi. Nilai-nilai ini mencerminkan identitas, visi, dan budaya organisasi, serta menjadi landasan dalam pengambilan keputusan. Menurut Schein (2010), nilai organisasi adalah keyakinan bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang memengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak dalam situasi tertentu. Nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, inovasi, dan tanggung jawab sering kali menjadi pilar utama dalam membentuk budaya organisasi yang kuat.

Contohnya, sebuah organisasi mungkin menetapkan nilai “transparansi” sebagai prinsip utama, yang kemudian tercermin dalam kebijakan komunikasi terbuka dan pelaporan yang jujur. Nilai-nilai ini tidak hanya membentuk perilaku internal, tetapi juga memengaruhi persepsi eksternal terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2019).

### **b. Perilaku Komunikasi yang Diharapkan dalam Lingkungan Kerja**

Perilaku komunikasi dalam lingkungan kerja mencakup cara anggota organisasi berinteraksi, baik secara verbal maupun nonverbal, untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku komunikasi yang diharapkan biasanya mencerminkan nilai-nilai organisasi dan mencakup aspek seperti sopan santun, kejelasan, empati, dan kemampuan mendengarkan secara aktif. Menurut Keyton (2017), komunikasi organisasi yang efektif membutuhkan keselarasan antara pesan yang disampaikan dan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Dalam praktiknya, perilaku komunikasi yang baik dapat terlihat dari kemampuan karyawan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, menghormati perbedaan pendapat, dan menjaga profesionalisme dalam situasi konflik. Misalnya, dalam rapat tim, seorang karyawan diharapkan menggunakan bahasa yang inklusif dan menghindari nada yang merendahkan. Perilaku ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung produktivitas (Keyton, 2017).

### **c. Prinsip Dasar Etika Komunikasi dalam Organisasi**

Etika komunikasi dalam organisasi merujuk pada standar moral yang mengatur cara informasi disampaikan dan diterima. Prinsip dasar etika komunikasi meliputi kejujuran, transparansi, rasa hormat, dan tanggung jawab. Menurut Cheney, *et al.* (2011), komunikasi yang etis harus menghindari manipulasi, distorsi informasi, atau penyalahgunaan kekuasaan dalam menyampaikan pesan. Etika komunikasi juga menekankan pentingnya menjaga kerahasiaan informasi sensitif dan menghormati privasi individu.

Sebagai contoh, seorang manajer yang memberikan informasi yang tidak akurat kepada timnya untuk menutupi kesalahan dapat merusak kepercayaan dan kredibilitas. Sebaliknya, komunikasi yang etis, seperti mengakui kesalahan dengan jujur dan menawarkan solusi, dapat memperkuat hubungan antar-anggota organisasi. Prinsip ini juga relevan dalam komunikasi eksternal, seperti hubungan dengan pelanggan atau mitra, di mana kejujuran dan akuntabilitas menjadi kunci (Cheney, *et al.*, 2011).

## **Kesimpulan**

Nilai-nilai organisasi, perilaku komunikasi, dan etika komunikasi saling terkait dan membentuk fondasi bagi lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Nilai-nilai organisasi menjadi panduan utama, perilaku komunikasi mencerminkan penerapan nilai tersebut, dan etika komunikasi memastikan bahwa interaksi dilakukan dengan integritas. Dengan memahami dan menerapkan konsep-konsep ini, organisasi dapat membangun budaya yang mendukung kolaborasi, kepercayaan, dan keberlanjutan.

## **2. Nilai-Nilai Fundamental dalam Komunikasi Organisasi**

Mengulas nilai-nilai utama yang menjadi fondasi komunikasi organisasi, seperti kejujuran, integritas, transparansi, rasa hormat, dan akuntabilitas.

Nilai-nilai fundamental dalam komunikasi organisasi merupakan prinsip-prinsip inti yang menjadi landasan bagi interaksi yang efektif, etis, dan produktif di dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai ini tidak hanya membentuk budaya organisasi, tetapi juga memengaruhi hubungan antar-anggota tim, kepercayaan *stakeholders*, dan reputasi organisasi. Berikut adalah ulasan mengenai nilai-nilai utama, yaitu kejujuran, integritas, transparansi, rasa hormat, dan akuntabilitas, yang menjadi fondasi komunikasi organisasi.

### **a. Kejujuran**

Kejujuran dalam komunikasi organisasi mengacu pada penyampaian informasi yang akurat, tidak menyesatkan, dan bebas dari manipulasi. Kejujuran menjadi dasar untuk membangun kepercayaan antara karyawan, manajemen, dan pihak eksternal seperti pelanggan atau mitra. Menurut Cheney, *et al.* (2011), komunikasi yang jujur mendorong

lingkungan kerja yang autentik dan mengurangi risiko konflik akibat informasi yang salah. Misalnya, seorang manajer yang secara jujur mengakui tantangan proyek kepada timnya dapat mendorong kolaborasi untuk mencari solusi, daripada menyembunyikan masalah yang akhirnya merugikan organisasi.

### **b. Integritas**

Integritas dalam komunikasi berarti menjaga konsistensi antara kata dan tindakan, serta mematuhi prinsip moral dalam setiap interaksi. Nilai ini mencerminkan komitmen untuk melakukan hal yang benar, bahkan dalam situasi yang sulit. Menurut Shockley-Zalabak (2015), integritas dalam komunikasi organisasi mencakup penghormatan terhadap komitmen yang dibuat dan penghindaran dari praktik yang tidak etis, seperti penyalahgunaan informasi. Seorang pemimpin dengan integritas tinggi, misalnya, akan memastikan bahwa janji yang diberikan kepada karyawan tentang peluang pengembangan karier benar-benar ditepati.

### **c. Transparansi**

Transparansi mengacu pada keterbukaan dalam berbagi informasi yang relevan dengan cara yang jelas dan mudah diakses oleh pihak yang berkepentingan. Nilai ini penting untuk membangun kepercayaan dan mencegah spekulasi atau ketidakpastian di antara anggota organisasi. Menurut Keyton (2017), transparansi dalam komunikasi organisasi mencakup penyampaian informasi tentang keputusan, kebijakan, dan kinerja secara proaktif, kecuali jika ada alasan etis atau hukum untuk menjaga kerahasiaan. Contohnya, organisasi yang secara terbuka mengomunikasikan perubahan strategis kepada karyawan

cenderung mendapatkan dukungan yang lebih besar dibandingkan dengan yang menyembunyikan informasi.

#### **d. Rasa Hormat**

Rasa hormat dalam komunikasi organisasi ditunjukkan melalui penghargaan terhadap perbedaan individu, pendapat, dan hak setiap anggota organisasi. Nilai ini mendorong penggunaan bahasa yang inklusif, mendengarkan secara aktif, dan menghindari perilaku yang merendahkan. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa komunikasi yang penuh hormat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi, karena karyawan merasa dihargai. Sebagai contoh, dalam diskusi tim, menghormati pendapat yang berbeda tanpa menghakimi dapat meningkatkan kreativitas dan kualitas pengambilan keputusan.

#### **e. Akuntabilitas**

Akuntabilitas dalam komunikasi organisasi berarti bertanggung jawab atas pesan yang disampaikan dan dampaknya terhadap pihak lain. Nilai ini mencakup kesediaan untuk mengakui kesalahan, memberikan klarifikasi jika diperlukan, dan memastikan bahwa informasi yang dibagikan dapat dipercaya. Menurut Barge (2014), akuntabilitas dalam komunikasi membantu organisasi menjaga kredibilitas dan memperkuat hubungan dengan *stakeholders*. Misalnya, ketika sebuah organisasi menghadapi krisis, komunikasi yang akuntabel, seperti mengakui kesalahan dan menyampaikan langkah perbaikan, dapat meminimalkan kerusakan reputasi.

### **Kesimpulan**

Nilai-nilai fundamental seperti kejujuran, integritas, transparansi, rasa hormat, dan akuntabilitas merupakan pilar

utama dalam komunikasi organisasi yang efektif dan etis. Nilai-nilai ini saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepercayaan, kolaborasi, dan kinerja yang berkelanjutan. Dengan menerapkan nilai-nilai ini secara konsisten, organisasi dapat memperkuat budaya komunikasi yang positif dan membangun hubungan yang kuat dengan semua pemangku kepentingan.

### **3. Perilaku Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi**

Menjelaskan karakteristik perilaku komunikasi yang mendukung produktivitas dan keharmonisan organisasi, seperti keterbukaan, empati, kolaborasi, dan kemampuan mendengarkan.

Perilaku komunikasi yang efektif dalam organisasi merupakan kunci untuk mendukung produktivitas, kolaborasi, dan keharmonisan lingkungan kerja. Perilaku ini mencakup cara anggota organisasi berinteraksi secara verbal, nonverbal, dan tertulis untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristik utama perilaku komunikasi yang efektif meliputi keterbukaan, empati, kolaborasi, dan kemampuan mendengarkan. Berikut adalah penjelasan mendalam tentang masing-masing karakteristik beserta relevansinya dalam konteks organisasi.

#### **a. Keterbukaan**

Keterbukaan dalam komunikasi mengacu pada kesediaan untuk berbagi informasi, ide, dan pendapat secara jujur dan transparan, serta menerima masukan dari orang lain. Keterbukaan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan gagasan atau kekhawatiran tanpa takut dihakimi. Menurut Keyton (2017), komunikasi yang terbuka meningkatkan kepercayaan dan mengurangi miskomunikasi dalam organisasi. Contohnya, seorang pemimpin tim yang secara

terbuka mengakui tantangan proyek dan mengundang saran dari anggota tim dapat mendorong solusi yang inovatif dan memperkuat kerja sama.

### **b. Empati**

Empati dalam komunikasi organisasi berfokus pada kemampuan untuk memahami dan menghargai perspektif, perasaan, dan kebutuhan orang lain. Perilaku komunikasi yang empatik mencakup penggunaan bahasa yang mendukung, menghindari nada yang merendahkan, dan menunjukkan perhatian terhadap situasi individu. Menurut Robbins dan Judge (2019), empati membantu membangun hubungan interpersonal yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kolaborasi dan mengurangi konflik. Misalnya, seorang manajer yang mendengarkan keluhan karyawan dengan empati dan menawarkan dukungan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan tersebut.

### **c. Kolaborasi**

Kolaborasi dalam komunikasi mengacu pada kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam berbagi ide, menyelesaikan masalah, dan mencapai tujuan organisasi. Perilaku komunikasi yang kolaboratif ditunjukkan melalui keterlibatan aktif dalam diskusi, penghargaan terhadap kontribusi orang lain, dan komitmen untuk hasil tim. Menurut Shockley-Zalabak (2015), komunikasi kolaboratif memperkuat dinamika tim dan mendukung inovasi, karena memungkinkan berbagai perspektif untuk diintegrasikan. Sebagai contoh, dalam rapat proyek, anggota tim yang secara aktif bertukar ide dan membangun atas saran satu sama lain dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif.

#### **d. Kemampuan Mendengarkan**

Kemampuan mendengarkan secara aktif adalah karakteristik penting dari perilaku komunikasi yang efektif. Mendengarkan aktif melibatkan perhatian penuh terhadap pembicara, memahami pesan mereka, dan memberikan respons yang relevan, seperti mengajukan pertanyaan klarifikasi atau meringkas poin utama. Menurut Barge (2014), mendengarkan aktif meningkatkan pemahaman bersama dan mencegah kesalahpahaman yang dapat menghambat produktivitas. Contohnya, seorang karyawan yang mendengarkan dengan saksama instruksi dari atasan dan mengonfirmasi pemahamannya cenderung melaksanakan tugas dengan lebih akurat.

#### **Kesimpulan**

Perilaku komunikasi yang efektif, yang ditandai oleh keterbukaan, empati, kolaborasi, dan kemampuan mendengarkan, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Karakteristik ini memungkinkan organisasi untuk membangun kepercayaan, mendorong inovasi, dan mengelola konflik secara konstruktif. Dengan menerapkan perilaku komunikasi ini secara konsisten, anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja tim dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

#### **4. Etika Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan dan Penyampaian Informasi**

Mengkaji bagaimana etika berperan dalam proses komunikasi strategis organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan, penyampaian kritik, penggunaan media digital, dan perlindungan kerahasiaan informasi.

Etika komunikasi merupakan prinsip moral yang membimbing individu maupun organisasi dalam

menyampaikan pesan secara bertanggung jawab, jujur, dan transparan. Dalam konteks organisasi, etika memainkan peran penting dalam setiap aspek komunikasi strategis, terutama dalam pengambilan keputusan, penyampaian kritik, penggunaan media digital, serta perlindungan kerahasiaan informasi.

**a. Etika dalam Pengambilan Keputusan Komunikatif**

Dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang etis memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat diberikan akses terhadap informasi yang relevan dan dapat berpartisipasi secara adil. Organisasi yang menerapkan etika komunikasi akan mempertimbangkan nilai-nilai seperti keadilan, keterbukaan, dan tanggung jawab sosial dalam setiap keputusan yang diambil.

Menurut Bowen (2005), proses pengambilan keputusan etis dalam komunikasi publik menuntut adanya refleksi moral yang mendalam, bukan sekadar strategi manajerial. Komunikator profesional harus mampu menilai konsekuensi etis dari pesan dan dampaknya terhadap publik.

*“Ethical decision-making in public relations involves a deliberative process that takes into account moral duties to various publics and the long-term consequences of communication choices”*  
(Bowen, 2005: 270).

**b. Etika dalam Penyampaian Kritik**

Menyampaikan kritik dalam organisasi harus dilakukan dengan prinsip kehormatan, kejujuran, dan empati. Kritik yang etis bersifat membangun dan diarahkan pada perilaku atau proses, bukan menyerang individu secara personal. Komunikator perlu memastikan bahwa kritik disampaikan dalam ruang yang aman dan dengan niat untuk memperbaiki, bukan mempermalukan.

Seperti dijelaskan oleh Shockley-Zalabak (2015), komunikasi etis menekankan pada penghormatan terhadap martabat orang lain, bahkan ketika terjadi ketidaksepakatan atau konflik.

### **c. Etika dalam Penggunaan Media Digital**

Perkembangan teknologi digital telah menambah kompleksitas dalam etika komunikasi organisasi. Penyebaran informasi melalui media sosial dan platform digital menuntut tanggung jawab lebih besar karena pesan dapat menyebar dengan cepat dan luas. Praktik seperti menyebarkan informasi palsu, manipulatif, atau tanpa izin harus dihindari.

Christians, *et al.* (2015) menegaskan pentingnya prinsip *truth-telling* dan *digital responsibility* dalam era komunikasi *online*. Komunikator harus kritis terhadap dampak sosial dari informasi yang disebar dan memastikan akurasi serta kejelasan pesan.

### **d. Etika dalam Perlindungan Kerahasiaan Informasi**

Menjaga kerahasiaan informasi organisasi dan individu adalah aspek penting dari etika komunikasi. Informasi sensitif, seperti data karyawan, strategi bisnis, atau keputusan manajerial, harus dikelola dengan prinsip kerahasiaan dan hanya dibagikan kepada pihak yang berwenang.

Menurut Neher dan Sandin (2007), etika komunikasi mencakup tanggung jawab untuk menjaga privasi dan tidak menyalahgunakan akses terhadap informasi, terutama dalam situasi yang dapat membahayakan reputasi atau hak individu.

## **Kesimpulan**

Etika komunikasi merupakan fondasi penting dalam menjalankan komunikasi strategis organisasi. Dalam pengambilan keputusan, penyampaian kritik, penggunaan media digital, dan perlindungan informasi, organisasi perlu mengedepankan nilai-nilai seperti transparansi, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap hak individu. Komitmen terhadap etika tidak hanya meningkatkan kredibilitas organisasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik.

## **5. Tantangan dan Dinamika Etika Komunikasi di Era Digital**

Membahas isu-isu kontemporer seperti etika komunikasi di media sosial, penyebaran hoaks di lingkungan kerja, penyalahgunaan data karyawan, serta pentingnya literasi digital dalam menjaga etika komunikasi organisasi.

Di era digital, komunikasi organisasi menghadapi tantangan baru yang kompleks seiring dengan perkembangan teknologi dan platform digital. Etika komunikasi menjadi semakin krusial untuk menjaga integritas, kepercayaan, dan reputasi organisasi. Berikut adalah lima isu kontemporer terkait tantangan dan dinamika etika komunikasi di era digital, yaitu etika komunikasi di media sosial, penyebaran hoaks di lingkungan kerja, penyalahgunaan data karyawan, pentingnya literasi digital, dan dampaknya terhadap etika komunikasi organisasi.

### **a. Etika Komunikasi di Media Sosial**

Media sosial telah menjadi alat komunikasi yang penting bagi organisasi, tetapi juga menimbulkan tantangan etika. Karyawan atau pimpinan yang tidak bijak dalam memposting konten dapat merusak reputasi organisasi, baik karena nada yang tidak pantas, informasi

yang sensitif, atau pernyataan yang kontroversial. Menurut Cheney, *et al.* (2011), etika komunikasi di media sosial menuntut kehati-hatian dalam memilih kata-kata dan memastikan bahwa konten mencerminkan nilai-nilai organisasi. Misalnya, sebuah unggahan karyawan yang mengkritik perusahaan secara terbuka di media sosial dapat memicu persepsi negatif dari publik.

#### **b. Penyebaran Hoaks di Lingkungan Kerja**

Penyebaran hoaks atau informasi yang tidak akurat di lingkungan kerja, terutama melalui platform digital seperti *e-mail* atau grup obrolan, dapat mengganggu kepercayaan dan produktivitas. Hoaks tentang kebijakan perusahaan, misalnya, dapat menciptakan kepanikan atau ketidakpastian di antara karyawan. Menurut Wardle dan Derakhshan (2017), penyebaran informasi yang salah seringkali dipercepat oleh kurangnya verifikasi dan kebiasaan berbagi informasi tanpa memeriksa kebenarannya. Organisasi perlu menetapkan pedoman komunikasi yang jelas dan melatih karyawan untuk memverifikasi informasi sebelum menyebarkannya.

#### **c. Penyalahgunaan Data Karyawan**

Penyalahgunaan data karyawan, seperti informasi pribadi atau catatan kinerja, merupakan isu etika yang serius di era digital. Organisasi yang tidak melindungi data karyawan atau menggunakannya untuk tujuan yang tidak sah, seperti pemantauan berlebihan, dapat melanggar privasi dan merusak kepercayaan. Menurut Zuboff (2019), praktik seperti pengawasan digital yang tidak transparan seringkali bertentangan dengan prinsip etika komunikasi, yang menekankan rasa hormat terhadap individu. Organisasi harus menerapkan kebijakan perlindungan

data yang ketat dan memastikan transparansi dalam penggunaan data.

**d. Pentingnya Literasi Digital dalam Etika Komunikasi**

Literasi digital menjadi elemen kunci untuk menjaga etika komunikasi di era digital. Karyawan yang memiliki literasi digital yang baik dapat mengenali hoaks, memahami risiko keamanan siber, dan menggunakan teknologi secara bertanggung jawab. Menurut Buckingham (2019), literasi digital mencakup kemampuan untuk mengevaluasi informasi, memahami dampak komunikasi digital, dan berinteraksi dengan etis di platform *online*. Organisasi perlu mengadakan pelatihan literasi digital untuk memastikan bahwa karyawan mampu menavigasi tantangan komunikasi digital tanpa melanggar prinsip etika.

**e. Dampak terhadap Etika Komunikasi Organisasi**

Tantangan-tantangan di atas menunjukkan bahwa etika komunikasi di era digital tidak hanya tentang apa yang disampaikan, tetapi juga bagaimana teknologi digunakan untuk menyampaikan pesan. Ketidapatuhan terhadap prinsip etika, seperti kejujuran dan transparansi, dapat mempercepat kerusakan reputasi melalui penyebaran informasi yang viral. Menurut Keyton (2017), organisasi harus mengintegrasikan etika komunikasi ke dalam strategi digital mereka, termasuk melalui pedoman penggunaan teknologi dan budaya organisasi yang mendukung komunikasi yang bertanggung jawab. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan dan hubungan yang harmonis dengan semua pemangku kepentingan.

Nilai perilaku komunikasi merujuk pada prinsip-prinsip atau standar moral yang membimbing cara

individu berinteraksi dan menyampaikan informasi dalam suatu konteks, terutama di lingkungan organisasi. Nilai-nilai ini menjadi landasan untuk memastikan komunikasi berlangsung secara efektif, etis, dan mendukung hubungan kerja yang harmonis. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang nilai perilaku komunikasi.

- 1) Integritas: berkomunikasi dengan jujur dan konsisten, menghindari manipulasi atau penyampaian informasi yang menyesatkan. Contohnya, menyampaikan fakta apa adanya tanpa memutarbalikkan informasi untuk keuntungan pribadi.
- 2) Hormat: menunjukkan sikap saling menghargai terhadap lawan bicara, termasuk mendengarkan dengan penuh perhatian dan menghormati perbedaan pendapat atau latar belakang. Ini mencakup penggunaan bahasa yang sopan dan tidak merendahkan.
- 3) Tanggung jawab: memastikan bahwa komunikasi dilakukan dengan penuh kesadaran akan dampaknya terhadap individu, tim, atau organisasi. Misalnya, memilih kata-kata yang tepat untuk menghindari kesalahpahaman atau konflik.
- 4) Transparansi: menyampaikan informasi secara terbuka dan jelas, kecuali dalam situasi yang mengharuskan kerahasiaan. Transparansi membangun kepercayaan dan mendorong kolaborasi yang sehat.
- 5) Empati: memahami dan mempertimbangkan perasaan serta perspektif orang lain dalam komunikasi. Ini melibatkan kemampuan untuk

menyesuaikan gaya komunikasi agar sesuai dengan kebutuhan audiens, seperti memberikan dukungan atau klarifikasi saat diperlukan.

### **Kesimpulan**

Tantangan etika komunikasi di era digital, seperti penggunaan media sosial yang tidak etis, penyebaran hoaks, penyalahgunaan data, dan kurangnya literasi digital, menuntut organisasi untuk lebih proaktif dalam menetapkan standar komunikasi yang etis. Dengan memperkuat literasi digital, menerapkan kebijakan yang jelas, dan mempromosikan budaya komunikasi yang bertanggung jawab, organisasi dapat mengatasi dinamika ini dan menjaga integritas serta kepercayaan dalam lingkungan digital.

Nilai-nilai ini penting dalam komunikasi organisasi karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang profesional, inklusif, dan mendukung tujuan bersama. Dengan menerapkan nilai perilaku komunikasi, individu dapat membangun kepercayaan, meningkatkan kolaborasi, dan mengelola konflik dengan lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

### **D. RANGKUMAN**

Nilai-nilai organisasi merujuk pada prinsip-prinsip inti yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan berinteraksi. Nilai-nilai ini mencerminkan identitas, visi, dan budaya organisasi, serta menjadi landasan dalam pengambilan keputusan.

Nilai-nilai fundamental seperti kejujuran, integritas, transparansi, rasa hormat, dan akuntabilitas merupakan pilar utama dalam komunikasi organisasi yang efektif dan etis. Nilai-nilai ini saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung kepercayaan, kolaborasi, dan kinerja yang berkelanjutan. Dengan menerapkan nilai-nilai ini secara konsisten, organisasi dapat memperkuat budaya komunikasi yang positif dan membangun hubungan yang kuat dengan semua pemangku kepentingan.

Perilaku komunikasi yang efektif, yang ditandai oleh keterbukaan, empati, kolaborasi, dan kemampuan mendengarkan, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Karakteristik ini memungkinkan organisasi untuk membangun kepercayaan, mendorong inovasi, dan mengelola konflik secara konstruktif. Dengan menerapkan perilaku komunikasi ini secara konsisten, anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja tim dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

Etika komunikasi merupakan fondasi penting dalam menjalankan komunikasi strategis organisasi. Dalam pengambilan keputusan, penyampaian kritik, penggunaan media digital, dan perlindungan informasi, organisasi perlu mengedepankan nilai-nilai seperti transparansi, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap hak individu. Komitmen terhadap etika tidak hanya meningkatkan kredibilitas organisasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik.

Tantangan etika komunikasi di era digital, seperti penggunaan media sosial yang tidak etis, penyebaran hoaks, penyalahgunaan data, dan kurangnya literasi digital, menuntut organisasi untuk lebih proaktif dalam menetapkan standar komunikasi yang etis. Dengan memperkuat literasi digital, menerapkan kebijakan yang jelas, dan mempromosikan budaya komunikasi yang bertanggung jawab, organisasi dapat mengatasi dinamika ini dan menjaga integritas serta kepercayaan dalam lingkungan digital.

## E. EVALUASI

Berikut adalah enam pertanyaan pilihan ganda (*multiple choice*) berdasarkan uraian tersebut, masing-masing dengan enam pilihan jawaban dan satu jawaban yang paling benar.

1. Apa yang dimaksud dengan nilai-nilai organisasi?
  - a. Peraturan teknis yang harus dipatuhi oleh karyawan setiap hari
  - b. Prinsip-prinsip administratif yang bersifat sementara
  - c. Prinsip-prinsip inti yang menjadi pedoman dalam menjalankan tugas dan interaksi dalam organisasi
  - d. Strategi pemasaran untuk memperluas jaringan bisnis

✔ Jawaban benar: C

2. Mana dari nilai-nilai berikut ini yang termasuk dalam pilar utama komunikasi organisasi yang etis dan efektif?
  - a. Kompetisi, efisiensi, desentralisasi, dan otoritas
  - b. Kejujuran, integritas, transparansi, rasa hormat, dan akuntabilitas
  - c. Kerahasiaan, kontrol, dominasi, dan efisiensi
  - d. Kinerja, produktivitas, persaingan, dan hasil akhir

✔ Jawaban benar: B

3. Mengapa nilai-nilai organisasi penting dalam komunikasi?
  - a. Karena nilai-nilai dapat menggantikan aturan hukum
  - b. Karena nilai-nilai memungkinkan organisasi menyembunyikan informasi penting
  - c. Karena nilai-nilai membentuk budaya organisasi dan menjadi dasar pengambilan keputusan yang etis
  - d. Karena nilai-nilai membuat organisasi lebih eksklusif dan tertutup

✔ Jawaban benar: C

4. Berikut ini yang merupakan perilaku komunikasi efektif dalam organisasi adalah...
- a. Kompetisi, individualisme, dan sikap tertutup
  - b. Keterbukaan, empati, kolaborasi, dan kemampuan mendengarkan
  - c. Dominasi, instruksi satu arah, dan kontrol total
  - d. Kepatuhan mutlak tanpa komunikasi timbal balik

✔ Jawaban benar: B

5. Apa tantangan utama dalam etika komunikasi di era digital?
- a. Kurangnya kemampuan berbicara di depan umum
  - b. Tidak adanya teknologi yang memadai di organisasi
  - c. Penggunaan media sosial yang tidak etis, penyebaran hoaks, dan penyalahgunaan data
  - d. Terlalu banyak rapat daring yang membuat komunikasi menjadi lambat

✔ Jawaban benar: C

6. Bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan etika komunikasi digital?
- a. Dengan menutup akses media sosial untuk semua karyawan
  - b. Dengan memperbanyak iklan digital dan kampanye visual
  - c. Dengan memperkuat literasi digital, menetapkan kebijakan yang jelas, dan mempromosikan komunikasi yang bertanggung jawab
  - d. Dengan mendelegasikan semua komunikasi kepada satu divisi khusus saja

✔ Jawaban benar: C

Berikut dua pertanyaan esai berbasis contoh kasus di perusahaan PT XB yang bisa digunakan untuk menggali pemahaman lebih dalam tentang etika komunikasi dalam organisasi.

### **1. Kasus Etika dalam Penyampaian Kritik**

Di perusahaan PT XB, salah satu manajer secara terbuka menegur stafnya di depan tim karena keterlambatan menyelesaikan laporan. Hal ini menyebabkan staf tersebut merasa malu dan hubungan antar-anggota tim menjadi tegang.

Pertanyaan:

Jelaskan bagaimana seharusnya etika komunikasi diterapkan dalam penyampaian kritik di lingkungan kerja seperti kasus di atas. Apa dampak jangka panjang dari pendekatan komunikasi yang tidak etis terhadap budaya organisasi?

### **2. Kasus Penyalahgunaan Media Digital dan Data**

Seorang karyawan di PT XB secara tidak sengaja membagikan dokumen internal perusahaan yang bersifat rahasia melalui akun media sosial pribadinya. Dokumen tersebut berisi data strategi bisnis yang belum dipublikasikan.

Pertanyaan:

Analisis bagaimana etika komunikasi seharusnya diterapkan dalam penggunaan media digital di organisasi seperti PT XB. Langkah-langkah apa yang bisa diambil perusahaan untuk mencegah kejadian serupa dan melindungi kerahasiaan informasi?

## **F. REFERENSI**

Barge, J. K. (2014). *Communication and Leadership in Organizations*. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication* (pp. 341–362). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2020). *Business Communication Today (15th ed.)*. Pearson Education.
- Bowen, S. A. (2005). A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 191–216. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703\\_1](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703_1)
- Buckingham, D. (2019). *The Media Education Manifesto*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Cheney, G., May, S., & Munshi, D. (2011). *The Handbook of Communication Ethics*. Routledge.
- Christians, C. G., Fackler, M., Richardson, K. B., Kreshel, P. J., & Woods, R. H. (2015). *Media Ethics: Cases and Moral Reasoning (9th ed.)*. Routledge.
- Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Neher, W. W., & Sandin, P. J. (2007). *Communicating Ethically: Character, Duties, Consequences, and Relationships (2nd ed.)*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Harlow, UK: Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- .Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values (9th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*. Strasbourg, France: Council of Europe.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for A Human Future at the New Frontier of Power*. New York, NY: PublicAffairs.





# BAB IV

## **POLA-POLA KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pembelajaran mengenai pola-pola komunikasi organisasi bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang bagaimana aliran informasi terbentuk, dijalankan, dan memengaruhi dinamika dalam suatu organisasi. Pola komunikasi organisasi mencerminkan struktur hubungan antar-individu atau kelompok dalam organisasi, baik secara vertikal, horizontal, diagonal, maupun lintas fungsi. Pemahaman ini penting agar mahasiswa mampu menganalisis bagaimana pesan disampaikan, diterima, dan ditindaklanjuti dalam berbagai konteks organisasi, serta dampaknya terhadap efektivitas kerja dan koordinasi antarbagian.

Melalui pembelajaran ini, mahasiswa akan mengenali berbagai pola komunikasi formal dan informal, termasuk komunikasi satu arah, dua arah, rantai, roda, Y, hingga pola bebas (*all-channel*). Setiap pola memiliki implikasi berbeda terhadap efisiensi komunikasi, partisipasi karyawan, dan pengambilan keputusan. Dengan menganalisis kelebihan dan keterbatasan

masing-masing pola, mahasiswa diharapkan dapat mengevaluasi strategi komunikasi yang sesuai dengan struktur dan budaya organisasi tertentu. Pembelajaran ini juga mendorong mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang adaptif dan strategis dalam konteks organisasi modern yang dinamis.

## **B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan berikut.

1. Ingat (*remembering*): mahasiswa mampu mengidentifikasi berbagai jenis pola komunikasi dalam organisasi (vertikal, horizontal, diagonal, dan sirkular). Mahasiswa mampu menyebutkan karakteristik utama dari masing-masing pola komunikasi organisasi.
2. Pahami (*understanding*): mahasiswa mampu menjelaskan konsep dan fungsi pola komunikasi dalam struktur organisasi formal dan informal. Mahasiswa mampu menguraikan hubungan antara pola komunikasi dan hierarki organisasi.
3. Terapkan (*applying*): mahasiswa mampu menggunakan konsep pola komunikasi organisasi dalam menganalisis kasus nyata organisasi. Mahasiswa mampu menggambarkan alur komunikasi menggunakan bagan atau diagram komunikasi berdasarkan struktur organisasi tertentu.
4. Analisis (*analyzing*): mahasiswa mampu menganalisis efektivitas pola komunikasi dalam berbagai jenis organisasi (profit, nonprofit, birokrasi, *startup*). Mahasiswa mampu membedakan kelebihan dan kelemahan dari tiap pola komunikasi dalam konteks pengambilan keputusan organisasi.
5. Evaluasi (*evaluating*): mahasiswa mampu menilai relevansi

penggunaan pola komunikasi tertentu dalam situasi krisis atau perubahan organisasi. Mahasiswa mampu mengkritisi hambatan komunikasi yang muncul akibat pola komunikasi yang tidak sesuai dengan budaya organisasi.

6. Cipta (*creating*): mahasiswa mampu merancang strategi komunikasi organisasi yang efektif dengan memadukan berbagai pola komunikasi sesuai kebutuhan struktur dan budaya organisasi. Mahasiswa mampu mengembangkan model komunikasi internal organisasi berbasis teknologi digital yang adaptif dan kolaboratif.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Pola-Pola Komunikasi Organisasi

Pola komunikasi organisasi merujuk pada struktur atau alur yang digunakan untuk mengalirkan informasi di dalam suatu organisasi. Pola ini mencakup cara informasi dikirim, diterima, dan diproses antar-individu, kelompok, atau unit dalam organisasi. Pola komunikasi dapat bersifat formal (berdasarkan hierarki atau prosedur resmi) maupun informal (berdasarkan hubungan sosial atau interaksi spontan). Pola komunikasi organisasi mencerminkan bagaimana komunikasi diatur untuk mencapai tujuan organisasi, seperti pengambilan keputusan, koordinasi, atau penyelesaian konflik.

Menurut Miller (2015), pola komunikasi organisasi adalah “jaringan hubungan komunikasi yang terstruktur dalam organisasi untuk memfasilitasi aliran informasi dan koordinasi aktivitas” (Miller, 2015: 123). Pola ini dapat berbentuk vertikal (atas-bawah atau sebaliknya), horizontal (antar-rekan selevel), atau diagonal (antar-unit berbeda dengan level hierarki berbeda). Pendapat lain misalnya sebagai berikut.

Shockley-Zalabak, P. S. (2015), "*Organizational communication patterns are functional traditions that describe how messages operate within organizations, fulfilling organizing, relationship, and change functions.*" (Pola komunikasi organisasi adalah tradisi fungsional yang menggambarkan bagaimana pesan beroperasi dalam organisasi, memenuhi fungsi pengorganisasian, hubungan, dan perubahan).

Sementara James R. Taylor & Elizabeth J. Van Every (2000): pola komunikasi sebagai teks dan percakapan menyatakan "*Communication patterns in organizations emerge through the interplay of text and conversation, where texts (documents, policies) and conversations (interactions) recursively shape organizational realities.*" (Pola komunikasi dalam organisasi muncul melalui interaksi antara teks dan percakapan, di mana teks (dokumen, kebijakan) dan percakapan (interaksi) secara rekursif membentuk realitas organisasi).

W. Charles Redding (1972): pola komunikasi sebagai struktur formal dan informal menyatakan: "*Communication patterns in organizations refer to the structured and habitual ways in which information flows, encompassing both formal channels like hierarchical directives and informal interactions among members.*" (Pola komunikasi dalam organisasi merujuk pada cara-cara terstruktur dan kebiasaan di mana informasi mengalir, mencakup saluran formal seperti arahan hierarkis dan interaksi informal antar-anggota).

Adapun menurut Batia M. Wiesenfeld, *et al.* (1999): pola komunikasi sebagai penentu identifikasi organisasi, "*Communication patterns serve as determinants of organizational identification, especially in virtual organizations where consistent and meaningful interactions foster a shared sense of belonging among dispersed members.*" (Pola komunikasi berfungsi sebagai penentu

identifikasi organisasi, terutama dalam organisasi virtual di mana interaksi yang konsisten dan bermakna membangun rasa kebersamaan di antara anggota yang tersebar).

Robert D. McPhee & Pamela Zaug (2000): pola komunikasi sebagai konstitusi organisasi menyatakan bahwa *“Communication patterns are not just conduits for information but are constitutive processes that create and sustain the organization through four flows: membership negotiation, self-structuring, activity coordination, and institutional positioning.”* (Pola komunikasi bukan sekadar saluran informasi, melainkan proses konstitutif yang membentuk dan mempertahankan organisasi melalui empat aliran: negosiasi keanggotaan, penataan diri, koordinasi aktivitas, dan penempatan institusional).

#### **a. Makna “Pola” dalam Konteks Komunikasi Organisasi**

Dalam konteks komunikasi organisasi, “pola” merujuk pada konfigurasi atau struktur berulang yang menentukan jalur komunikasi dalam organisasi. Pola ini mencerminkan bagaimana informasi mengalir secara sistematis, baik melalui saluran resmi (seperti memo, rapat, atau laporan) maupun saluran informal (seperti percakapan antarkaryawan). Pola komunikasi mencakup aspek seperti arah aliran informasi (ke atas, ke bawah, atau lateral), frekuensi, serta media yang digunakan (Priyowidodo, 2019).

Pola juga menunjukkan hubungan kekuasaan, koordinasi, dan interdependensi antar-anggota organisasi. Sebagai contoh, pola komunikasi hierarkis menunjukkan alur informasi yang terpusat dan terkontrol, sedangkan pola jaringan (*network*) menunjukkan aliran informasi yang lebih terdesentralisasi dan fleksibel. Menurut Goldhaber

(1993), pola komunikasi adalah “kerangka kerja yang memberikan bentuk dan stabilitas pada proses komunikasi dalam organisasi” (Goldhaber, 1993: 45).

### **b. Peran Pola Komunikasi dalam Struktur dan Dinamika Organisasi**

Pola komunikasi memiliki peran penting dalam membentuk struktur dan dinamika organisasi, antara lain sebagai berikut.

- 1) Mendukung koordinasi dan kolaborasi: pola komunikasi yang efektif memungkinkan koordinasi antar-unit atau departemen untuk mencapai tujuan bersama. Misalnya, pola komunikasi horizontal memfasilitasi kolaborasi antartim proyek.
- 2) Memperkuat struktur organisasi: pola komunikasi formal, seperti alur vertikal, memperkuat hierarki dan otoritas dalam organisasi. Sebaliknya, pola informal dapat meningkatkan fleksibilitas dan inovasi.
- 3) Memengaruhi pengambilan keputusan: pola komunikasi menentukan bagaimana informasi sampai ke pengambil keputusan. Pola sentralisasi cenderung memperlambat pengambilan keputusan, sedangkan pola desentralisasi mempercepatnya.
- 4) Mengelola konflik dan perubahan: pola komunikasi yang terbuka dan inklusif membantu mengelola konflik dengan memastikan semua pihak didengar. Selain itu, pola komunikasi yang adaptif mendukung organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

- 5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas: pola komunikasi yang jelas mengurangi ambiguitas dan kesalahpahaman, sehingga meningkatkan efisiensi kerja.

Penelitian oleh Eisenberg, *et al.* (2010) menunjukkan bahwa “pola komunikasi yang fleksibel dan adaptif dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap ketidakpastian eksternal” (Eisenberg, *et al.*, 2010: 89). Pola komunikasi juga memengaruhi budaya organisasi, di mana pola yang mendukung keterbukaan cenderung menciptakan budaya kolaboratif.

## **2. Bentuk-Bentuk Pola Komunikasi Organisasi**

Pola komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi hierarkis, aliran arah, dan tingkat formalitas. Komunikasi organisasi adalah komponen penting dari fungsi organisasi mana pun, memengaruhi produktivitas, kepuasan karyawan, dan kinerja keseluruhan. Respons ini mengeksplorasi pola komunikasi organisasi, dengan fokus pada komunikasi hierarkis, aliran arah, dan tingkat formalitas, menarik wawasan dari makalah penelitian yang relevan.

### **a. Komunikasi Hierarkis dalam Organisasi**

Komunikasi hierarkis mengacu pada aliran informasi dalam struktur organisasi, biasanya mengikuti rantai komando. Penelitian menunjukkan bahwa struktur hierarkis secara signifikan memengaruhi pola komunikasi, dengan tingkat hierarki yang lebih tinggi sering mendominasi aliran komunikasi.

- 1) Dominasi tingkat menengah dan tinggi: studi tentang IETF, organisasi pengembangan standar teknis, mengungkapkan bahwa tingkat hierarki menengah dan lebih tinggi cenderung

mendominasi komunikasi. Tingkat yang lebih tinggi secara konsisten mengalami proporsi komunikasi masuk yang lebih tinggi dan memulai lebih banyak komunikasi, menunjukkan aliran informasi dari atas ke bawah (Barnes, *et al.*, 2024). Pola ini menunjukkan bahwa otoritas pengambilan keputusan dan peran strategis terkonsentrasi pada tingkat yang lebih tinggi, memengaruhi arah dan frekuensi komunikasi.

- 2) Tantangan komunikasi vertikal: di beberapa organisasi, komunikasi vertikal (baik ke bawah maupun ke atas) kurang efektif daripada komunikasi horizontal. Misalnya, di cabang Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Sukabumi, arus komunikasi vertikal ditemukan tidak efektif, berdampak pada etos kerja dan kinerja organisasi (Sulaeman & Hafifudin, 2023). Ini menyoroti potensi keterbatasan komunikasi hierarkis dalam memfasilitasi pertukaran informasi dua arah.
- 3) Sentralisasi pengambilan keputusan: pengambilan keputusan terpusat adalah fitur umum dari komunikasi hierarkis. Misalnya, PT Keihin Indonesia (KHI) menunjukkan pengambilan keputusan terpusat ketika kepentingan seluruh perusahaan dipertaruhkan, bukan departemen individu (Monika & Kusumawardhani, 2024). Sentralisasi ini tidak hanya dapat mengarah pada arah strategis yang lebih jelas, tetapi juga dapat membatasi partisipasi dan inovasi karyawan.

#### **b. Aliran Komunikasi Terarah**

Aliran komunikasi terarah dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi komunikasi ke bawah, ke atas,

horizontal, dan diagonal. Setiap arah melayani fungsi tertentu dan dipengaruhi oleh struktur organisasi dan budaya.

- 1) Komunikasi ke bawah: komunikasi ke bawah mengacu pada informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat hierarki yang lebih rendah. Jenis komunikasi ini sering digunakan untuk menyampaikan tujuan organisasi, kebijakan, dan instruksi. Penelitian tentang “Masyarakat Warga Sunda Bontang” menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah adalah mekanisme kunci untuk memberdayakan anggota dan menerapkan visi dan misi organisasi (Oktavianoe, 2023).
- 2) Komunikasi ke atas: komunikasi ke atas melibatkan aliran informasi dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Sementara komunikasi ke atas sangat penting untuk umpan balik dan keterlibatan karyawan, sering kali lebih jarang daripada komunikasi ke bawah. Sebuah studi pada IETF menemukan bahwa komunikasi ke atas kurang dominan, menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi mungkin tidak selalu memprioritaskan masukan dari tingkat yang lebih rendah (Barnes, *et al.*, 2024).
- 3) Komunikasi horizontal: komunikasi horizontal terjadi antara individu atau kelompok pada tingkat hierarki yang sama. Jenis komunikasi ini sangat penting untuk koordinasi dan kolaborasi di antara rekan-rekan. Penelitian tentang UKM Slovakia menyoroti pentingnya komunikasi horizontal dalam menumbuhkan kepercayaan

dan komitmen di antara karyawan (Kuczman, *et al.*, 2024).

- 4) Komunikasi diagonal: komunikasi diagonal melibatkan interaksi antara individu dari departemen atau tingkat yang berbeda. Jenis komunikasi ini sering kali bersifat informal dan dapat meningkatkan kolaborasi dan pemecahan masalah. Misalnya, Asosiasi Warga Sunda Bontang menggunakan komunikasi diagonal untuk memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi (Oktavianoe, 2023).

**c. Tingkat Formalitas dalam Komunikasi Organisasi**

Formalitas dalam komunikasi organisasi mengacu pada tingkat struktur dan kepatuhan terhadap protokol yang ditetapkan dalam interaksi. Tingkat formalitas dipengaruhi oleh budaya organisasi, hierarki, dan gaya kepemimpinan.

- 1) Saluran komunikasi formal: saluran komunikasi formal terstruktur dan mengikuti protokol yang ditetapkan, seperti memo, laporan, dan pertemuan resmi. Saluran ini sering dikaitkan dengan komunikasi hierarkis dan digunakan untuk pengambilan keputusan resmi dan implementasi kebijakan. Misalnya, dalam IETF, saluran komunikasi formal digunakan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan dan memastikan transparansi (Barnes, *et al.*, 2024).
- 2) Saluran komunikasi informal: saluran komunikasi informal, seperti komunikasi anggur, kurang terstruktur, dan sering muncul secara alami di antara karyawan. Sementara komunikasi informal dapat meningkatkan kolaborasi dan

inovasi, hal itu juga dapat menyebabkan informasi yang salah. Penelitian tentang “Masyarakat Warga Sunda Bontang” menyoroti pentingnya menyeimbangkan komunikasi formal dan informal untuk memastikan kejelasan dan akurasi (Oktavianoe, 2023).

- 3) Dampak gaya kepemimpinan: gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi formalitas komunikasi. Misalnya, sebuah studi tentang tim virtual global menemukan bahwa pemimpin yang ditugaskan cenderung mempromosikan pola komunikasi yang lebih terdistribusi dibandingkan dengan pemimpin yang muncul (Brooks & Swigger, 2014). Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat membentuk formalitas dan struktur komunikasi dalam organisasi (Priyowidodo, 2016).
- 4) Teknologi dan formalitas komunikasi: penggunaan teknologi, seperti sistem pesan berbasis komputer, dapat memengaruhi formalitas komunikasi. Penelitian pada organisasi besar menunjukkan bahwa teknologi dapat memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan lebih luas, berpotensi mengurangi kebutuhan saluran komunikasi formal (Lower, *et al.*, 1991).

### **3. Aktor-Aktor dalam Pola Komunikasi Organisasi**

*“Actors in organizational communication function as nodes within a network where each individual contributes to meaning-making and coordination”* (Monge & Contractor, 2003).

Komunikasi organisasi merupakan tulang punggung efektivitas operasional dan pengambilan keputusan dalam

suatu organisasi. Di era digital, aktor-aktor dalam komunikasi organisasi tidak hanya mencakup internal organisasi, tetapi juga pihak eksternal yang terhubung melalui berbagai platform teknologi. Artikel ini mengidentifikasi aktor-aktor utama, media komunikasi yang digunakan, hambatan dan peluang, serta contoh empiris dari adaptasi komunikasi organisasi di era digital.

**a. Identifikasi Aktor dan Peran dalam Komunikasi Organisasi**

1) Aktor Internal

a) Pimpinan (*C-Level Executives*)

Pimpinan, seperti CEO atau direktur, berperan sebagai pengambil keputusan strategis dan penyampai visi organisasi. Mereka menggunakan komunikasi untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan aktivitas operasional (Treviño, *et al.*, 2021).

Peran komunikasi: menyampaikan strategi melalui pidato, *e-mail* perusahaan, atau webinar.

b) Manajer

Manajer bertindak sebagai penghubung antara pimpinan dan karyawan. Mereka memastikan instruksi strategis diterjemahkan ke dalam tugas-tugas operasional (Cardon & Marshall, 2020).

Peran komunikasi: mengadakan rapat tim, memberikan umpan balik, dan menggunakan platform kolaborasi seperti Microsoft Teams.

c) Karyawan

Karyawan adalah pelaksana tugas operasional dan sumber umpan balik dari lapangan. Mereka berkomunikasi untuk melaporkan kemajuan,

menyampaikan ide, atau menyelesaikan masalah (Leonardi & Neeley, 2022).

Peran komunikasi: berpartisipasi dalam diskusi tim, mengisi laporan, atau berbagi ide melalui aplikasi seperti Slack.

d) Tim Lintas Fungsional

Tim ini terdiri dari anggota berbagai departemen yang bekerja sama untuk proyek tertentu. Mereka memerlukan komunikasi intensif untuk koordinasi lintas fungsi (Mishra, *et al.*, 2021).

Peran komunikasi: menggunakan alat kolaborasi seperti Trello atau Asana untuk mengelola tugas dan berbagi informasi.

2) Aktor Eksternal

a) Mitra Bisnis

Mitra bisnis, seperti pemasok atau vendor, terlibat dalam komunikasi untuk negosiasi kontrak, koordinasi rantai pasok, atau pengembangan produk bersama (Wang, *et al.*, 2023).

Peran komunikasi: menggunakan *e-mail*, kontrak digital, atau platform seperti SAP Ariba.

b) Pelanggan

Pelanggan berkomunikasi dengan organisasi melalui saluran layanan pelanggan, media sosial, atau survei kepuasan. Mereka memberikan masukan penting untuk inovasi produk (Cardon & Marshall, 2020).

Peran komunikasi: berinteraksi melalui *chatbot*, media sosial seperti Twitter, atau aplikasi CRM seperti Salesforce.

## **b. Media Komunikasi yang Digunakan oleh Aktor**

### 1) Media Tradisional

#### a) Rapat Tatap Muka

Digunakan untuk diskusi strategis atau pengambilan keputusan kompleks. Media ini efektif untuk membangun kepercayaan dan memahami isyarat nonverbal (Treviño, *et al.*, 2021).

#### b) Memo dan Surat Resmi

Digunakan untuk komunikasi formal, seperti pengumuman kebijakan, tetapi semakin jarang di era digital (Leonardi & Neeley, 2022).

### 2) Media Digital

#### a) E-mail

*E-mail* tetap menjadi alat utama untuk komunikasi formal dan berbagi dokumen. Namun, *e-mail* kurang efektif untuk diskusi interaktif (Cardon & Marshall, 2020).

#### b) Platform Kolaboratif

Alat seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom memungkinkan komunikasi *real-time*, berbagi *file*, dan kolaborasi proyek (Mishra, *et al.*, 2021).

#### c) Media Sosial

Platform seperti LinkedIn, Twitter/X, WhatsApp, Line digunakan untuk komunikasi eksternal, *branding*, dan interaksi dengan pelanggan (Wang, *et al.*, 2023).

## **c. Pemilihan Media**

Pemilihan media dipengaruhi oleh kompleksitas pesan dan kebutuhan interaksi. Menurut *media richness*

*theory*, pesan kompleks (misalnya, negosiasi strategis) memerlukan media kaya seperti rapat tatap muka atau *video conference*, sedangkan pesan sederhana (misalnya, pengingat tugas) cukup melalui *e-mail* atau *chat* (Treviño, *et al.*, 2021). Selain itu, preferensi aktor, seperti kenyamanan dengan teknologi, juga memengaruhi pilihan media (Leonardi & Neeley, 2022).

#### **d. Hambatan dan Peluang dalam Komunikasi Organisasi**

##### 1) Hambatan

###### a) Perbedaan Budaya

Dalam organisasi global, perbedaan budaya dapat menyebabkan miskomunikasi, terutama dalam interpretasi pesan nonverbal atau gaya komunikasi (Mishra, *et al.*, 2021).

###### b) Resistensi terhadap Teknologi

Karyawan yang kurang terbiasa dengan teknologi digital, terutama generasi yang lebih tua, sering kali enggan menggunakan platform baru (Leonardi & Neeley, 2022).

###### c) *Overload* Informasi

Banyaknya saluran komunikasi (*e-mail*, *chat*, media sosial) dapat menyebabkan kelebihan informasi, mengurangi produktivitas (Cardon & Marshall, 2020).

##### 2) Peluang

###### a) Peningkatan Kolaborasi

Platform kolaboratif memungkinkan tim lintas fungsi bekerja secara *real-time*, bahkan dari lokasi yang berbeda (Wang, *et al.*, 2023).

b) Efisiensi Informasi

Teknologi seperti AI dan analitik data memungkinkan organisasi memproses umpan balik pelanggan secara cepat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik (Mishra, *et al.*, 2021).

c) Aksesibilitas Global

Media digital memungkinkan komunikasi dengan mitra bisnis dan pelanggan di seluruh dunia tanpa batasan geografis (Treviño, *et al.*, 2021).

**e. Studi Kasus: Adaptasi Komunikasi di Era Digital  
Contoh: Microsoft Corporation**

Microsoft telah berhasil mengintegrasikan Microsoft Teams sebagai platform komunikasi utama untuk karyawan dan mitra bisnis. Selama pandemi covid-19, Microsoft melaporkan peningkatan penggunaan Teams hingga 70% untuk rapat virtual dan kolaborasi proyek (Microsoft, 2021 dalam Mishra, *et al.*, 2021). Untuk mengatasi hambatan seperti *overload* informasi, Microsoft menerapkan pelatihan *digital literacy* bagi karyawan dan menggunakan AI untuk memfilter notifikasi yang tidak relevan. Selain itu, komunikasi eksternal dengan pelanggan melalui LinkedIn dan Twitter meningkatkan *engagement* merek hingga 25% pada tahun 2022 (Wang, *et al.*, 2023).

Studi kasus ini menunjukkan bagaimana aktor organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi komunikasi sambil mengatasi hambatan seperti resistensi teknologi melalui pelatihan.

**Kesimpulan**

Aktor dalam komunikasi organisasi, baik internal (pimpinan, manajer, karyawan, tim lintas fungsi) maupun

eksternal (mitra bisnis, pelanggan), memiliki peran penting dalam memastikan alur informasi yang efektif. Media komunikasi, dari rapat tatap muka hingga platform digital seperti Teams dan media sosial, dipilih berdasarkan kompleksitas pesan dan kebutuhan interaksi. Meskipun hambatan seperti perbedaan budaya dan *overload* informasi masih ada, teknologi digital menawarkan peluang untuk kolaborasi yang lebih baik dan efisiensi informasi. Contoh empiris dari Microsoft menunjukkan pentingnya adaptasi teknologi dan pelatihan untuk mengoptimalkan komunikasi organisasi di era digital.

#### **4. Perubahan dan Tren Pola Komunikasi di Era Digital**

##### **a. Pergeseran Pola Komunikasi Akibat Media Sosial dan Platform Digital**

Media sosial dan platform digital telah mengubah secara mendasar cara individu dan organisasi berkomunikasi. Komunikasi yang sebelumnya didominasi oleh tatap muka dan surat-menyurat kini beralih ke interaksi instan melalui platform seperti Slack, WhatsApp, Zoom, dan media sosial seperti LinkedIn dan Twitter.

Menurut Leonardi (2022), media sosial organisasi (*enterprise social media/ESM*) memperluas kapasitas karyawan untuk berkomunikasi lintas hierarki, menciptakan ruang untuk kolaborasi terbuka dan partisipatif yang sebelumnya sulit dicapai dengan pola komunikasi tradisional.

*“Enterprise social media facilitates ambient awareness and team knowledge sharing by making communication persistent, editable, and visible”* (Leonardi, 2022: 4).

Berikut ini adalah dampak terhadap interaksi interpersonal dan organisasi.

- 1) Meningkatnya keterhubungan antar-individu lintas departemen dan lokasi geografis.
- 2) Disrupsi norma komunikasi hierarkis, dengan memungkinkan komunikasi langsung antara manajer dan bawahan.
- 3) Tantangan dalam membedakan informasi penting dari *noise* digital, yang dapat menyebabkan *overload* informasi.

**b. Pola Komunikasi Hibrida (Tatap Muka dan Digital)**

Pola komunikasi hibrida menggabungkan interaksi tatap muka dengan penggunaan teknologi digital secara simultan. Fenomena ini tumbuh pesat terutama pascapandemi covid-19 yang memaksa organisasi mengadopsi model kerja jarak jauh.

Waizenegger, *et al.* (2020) menemukan bahwa komunikasi hibrida memungkinkan fleksibilitas dan inklusivitas, tetapi juga membutuhkan aturan baru untuk menjaga efektivitas kolaborasi dan kohesi tim.

- 1) Kelebihan
  - a) Fleksibilitas waktu dan tempat, meningkatkan partisipasi.
  - b) Dokumentasi komunikasi lebih sistematis melalui *e-mail*, forum, dan platform kolaboratif.
- 2) Kekurangan
  - a) Kesenjangan digital dan perbedaan preferensi teknologi antarkaryawan.
  - b) Minimnya sinyal sosial (*nonverbal cues*) saat berinteraksi digital memicu miskomunikasi.

### c. Tantangan dan Peluang dalam Komunikasi Virtual

- 1) Tantangan utama
  - a) Kurangnya sinyal nonverbal, seperti ekspresi wajah dan gestur.
  - b) Kelelahan digital akibat penggunaan berlebihan teknologi sinkron (*Zoom fatigue*).
  - c) Hambatan teknis, seperti koneksi internet yang tidak stabil atau keterbatasan perangkat.
- 2) Peluang
  - a) Peningkatan akses dan inklusivitas bagi karyawan di berbagai lokasi.
  - b) Efisiensi biaya dalam operasional dan penyampaian informasi.
  - c) Kemampuan dokumentasi otomatis dan jejak digital yang bisa dilacak.

Menurut Gibbs, *et al.* (2021), komunikasi virtual yang terstruktur dan didukung dengan pelatihan serta norma bersama dapat mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan peluang produktivitas tim.

### d. Studi Kasus dan Contoh Nyata

#### Microsoft Teams

Dalam studi oleh Bailey, *et al.* (2022), Microsoft Teams digunakan sebagai alat komunikasi utama di perusahaan konsultan besar di Eropa. Temuan menunjukkan bahwa meskipun terjadi fragmentasi waktu kerja dan komunikasi asinkron, terdapat peningkatan fleksibilitas dan pengambilan keputusan kolektif.

*“Digital platforms like Teams facilitated cross-unit knowledge sharing and asynchronous coordination, which redefined internal communication patterns”* (Bailey, *et al.*, 2022: 678)

## D. RANGKUMAN

Aktor dalam komunikasi organisasi, baik internal (pimpinan, manajer, karyawan, tim lintas fungsi) maupun eksternal (mitra bisnis, pelanggan), memiliki peran penting dalam memastikan alur informasi yang efektif. Media komunikasi, dari rapat tatap muka hingga platform digital seperti Teams dan media sosial, dipilih berdasarkan kompleksitas pesan dan kebutuhan interaksi. Meskipun hambatan seperti perbedaan budaya dan *overload* informasi masih ada, teknologi digital menawarkan peluang untuk kolaborasi yang lebih baik dan efisiensi informasi. Contoh empiris dari Microsoft menunjukkan pentingnya adaptasi teknologi dan pelatihan untuk mengoptimalkan komunikasi organisasi di era digital.

Perubahan pola komunikasi di era digital bersifat sistemik dan mendalam, mencakup dimensi teknologi, sosial, dan budaya organisasi. Integrasi pola hibrida dan komunikasi virtual memberikan peluang besar untuk fleksibilitas dan efisiensi, namun tetap memerlukan manajemen yang sensitif terhadap hambatan teknologi dan psikologis.

## E. EVALUASI

Berikut adalah lima pertanyaan esai singkat berdasarkan materi “Aktor-Aktor dalam Komunikasi Organisasi di Era Digital” beserta jawabannya.:

1. Pertanyaan: Jelaskan peran pimpinan dan karyawan sebagai aktor dalam komunikasi organisasi di era digital!  
Jawaban:

Pimpinan, seperti CEO, berperan menyampaikan visi dan strategi organisasi melalui pidato, *e-mail* perusahaan, atau webinar, memastikan keselarasan tujuan (Treviño, *et al.*, 2021). Karyawan, sebagai pelaksana tugas

operasional, berkomunikasi untuk melaporkan kemajuan, menyampaikan ide, atau menyelesaikan masalah melalui platform seperti Slack atau Microsoft Teams (Leonardi & Neeley, 2022). Keduanya saling melengkapi, dengan pimpinan memberikan arah strategis dan karyawan memberikan umpan balik dari lapangan.

2. Pertanyaan: Bagaimana *media richness theory* memengaruhi pemilihan media komunikasi dalam organisasi?

Jawaban:

*Media richness theory* menyatakan bahwa media komunikasi dipilih berdasarkan kompleksitas pesan. Pesan kompleks, seperti negosiasi strategis, memerlukan media kaya seperti rapat tatap muka atau *video conference* untuk menangkap isyarat nonverbal. Sebaliknya, pesan sederhana, seperti pengingat tugas, cukup disampaikan melalui *e-mail* atau *chat* (Treviño, et al., 2021). Pemilihan ini meningkatkan efektivitas komunikasi dengan menyesuaikan media dengan kebutuhan interaksi.

3. Pertanyaan: Sebutkan satu hambatan komunikasi organisasi di era digital dan jelaskan peluang untuk mengatasinya.

Jawaban:

Hambatan utama adalah *overload* informasi akibat banyaknya saluran komunikasi seperti *e-mail* dan media sosial, yang dapat menurunkan produktivitas (Cardon & Marshall, 2020). Peluang untuk mengatasinya adalah penggunaan teknologi AI untuk memfilter notifikasi yang tidak relevan dan pelatihan *digital literacy* bagi karyawan, seperti yang diterapkan Microsoft, untuk meningkatkan efisiensi komunikasi (Mishra, et al., 2021).

4. Pertanyaan: Bagaimana platform kolaboratif seperti Microsoft Teams mendukung komunikasi tim lintas fungsional?

Jawaban:

Platform kolaboratif seperti Microsoft Teams memungkinkan tim lintas fungsional berbagi *file*, mengelola tugas, dan berkomunikasi secara *real-time*, meskipun berada di lokasi berbeda. Alat ini mendukung koordinasi proyek dengan fitur seperti Trello atau Asana, sehingga meningkatkan efisiensi dan kolaborasi antardepartemen (Mishra et al., 2021). Contohnya, Microsoft menggunakan Teams untuk mendukung rapat virtual selama pandemi dan meningkatkan produktivitas tim.

5. Pertanyaan: Mengapa pelanggan dianggap sebagai aktor eksternal penting dalam komunikasi organisasi? Berikan contohnya.

Jawaban:

Pelanggan adalah aktor eksternal penting karena mereka memberikan masukan melalui layanan pelanggan, media sosial, atau survei, yang membantu organisasi mengembangkan produk dan meningkatkan kepuasan (Cardon & Marshall, 2020). Contohnya, Microsoft menggunakan Twitter dan LinkedIn untuk berinteraksi dengan pelanggan, menghasilkan peningkatan *engagement* merek sebesar 25% pada 2022, menunjukkan peran pelanggan dalam inovasi dan *branding* (Wang, et al., 2023).

## F. REFERENSI

Bailey, D. E., Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2022). The Work of Coordination: Past, Present, and Future. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657–688. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0113>

- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2020). Communicating in the digital workplace: The impact of technology on organizational communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(3), 245–270. <https://doi.org/10.1177/1050651920910223>
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2020). Communicating in the digital workplace: The impact of technology on organizational communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(3), 245–270. <https://doi.org/10.1177/1050651920910223>
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2010). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint (6th ed.)*. Boston, MA: Bedford/St. Martin's.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. *The Economic Journal*, 133(652), 919–958. <https://doi.org/10.1093/ej/ueac021>
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication (6th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Leonardi, P. M. (2022). Ambient awareness and knowledge acquisition in teams: The role of enterprise social media. *Journal of Communication*, 72(4), 571–596. <https://doi.org/10.1177/23294884221114281>
- Leonardi, P. M., & Neeley, T. B. (2022). The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, and AI. *Harvard Business Review Press*.
- McPhee, R. D., & Zaugg, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1–2).

- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes (7th ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2021). Driving employee engagement through digital communication tools. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 678–694. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0032>
- Redding, W. C. (1972). *Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication (9th ed.)*. Boston: Pearson.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Treviño, L. K., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2021). Media richness and communication in organizations: A revisited perspective. *Academy of Management Review*, 46(2), 301–320. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0312>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, Y., Huang, Q., & Davison, R. M. (2023). Social media in organizational communication: A review and future research agenda. *Information & Management*, 60(1), 103–125. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103725>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777–790. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>



# BAB V

## **BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI**

### **A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pembelajaran tentang budaya organisasi bertujuan untuk memahami nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang membentuk identitas serta cara kerja suatu organisasi. Peserta didik akan mempelajari bagaimana budaya organisasi memengaruhi efektivitas kerja, kolaborasi antar-anggota tim, dan pencapaian tujuan organisasi. Melalui studi kasus dan diskusi, peserta akan mengidentifikasi elemen-elemen kunci budaya organisasi, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan adaptasi terhadap perubahan, serta bagaimana elemen-elemen ini diterapkan dalam konteks nyata. Pendekatan pembelajaran ini mengintegrasikan teori dan praktik untuk memberikan wawasan mendalam tentang dinamika budaya di tempat kerja.

Pada tahap pembelajaran, peserta juga akan diajak untuk menganalisis budaya organisasi dari berbagai perspektif, termasuk dampaknya terhadap motivasi karyawan dan kepuasan kerja. Mereka akan belajar mengenali tantangan dalam membangun atau mengubah budaya organisasi, seperti resistensi terhadap

perubahan atau konflik nilai. Dengan menggunakan simulasi dan refleksi kelompok, peserta didik akan mengembangkan keterampilan untuk merancang strategi yang mendukung budaya organisasi yang inklusif dan produktif. Pembelajaran ini dirancang untuk membekali peserta dengan kemampuan menerapkan konsep budaya organisasi dalam lingkungan profesional mereka sendiri.

## **B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

1. Memahami (*understanding*): mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana budaya organisasi memengaruhi dinamika kerja tim, kepuasan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi dengan menggunakan konsep teoretis.
2. Menerapkan (*applying*): mahasiswa mampu menerapkan konsep budaya organisasi untuk menganalisis studi kasus, termasuk mengenali kekuatan dan kelemahan budaya dalam organisasi tertentu.
3. Menganalisis (*analyzing*): mahasiswa mampu menganalisis hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi digital, dan kinerja organisasi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat perubahan budaya.
4. Mengevaluasi (*evaluating*): mahasiswa mampu mengevaluasi efektivitas strategi pengelolaan budaya organisasi dalam menghadapi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan atau konflik nilai, serta memberikan rekomendasi perbaikan.
5. Mencipta (*creating*): mahasiswa mampu merancang strategi untuk membangun atau mengubah budaya organisasi yang inklusif, inovatif, dan mendukung transformasi digital, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi spesifik.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Konsep dan Elemen Budaya Organisasi

Memahami nilai-nilai, norma, dan simbol budaya organisasi.

#### a. Definisi dan Teori Utama Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar bersama yang dikembangkan oleh sekelompok individu saat mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini telah terbukti efektif, sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat. 1) Artefak: aspek yang terlihat seperti struktur fisik, bahasa, dan ritual. 2) Nilai yang dinyatakan: tujuan, strategi, dan filosofi organisasi. 3) Asumsi dasar: keyakinan yang tidak disadari yang memandu perilaku anggota organisasi.

#### b. Elemen Budaya Organisasi: Nilai, Norma, dan Simbol

##### 1) Nilai

Nilai-nilai organisasi adalah keyakinan mendasar yang membimbing perilaku dan pengambilan keputusan. Nilai-nilai ini mencerminkan apa yang dianggap penting oleh organisasi dan menjadi dasar dalam menetapkan tujuan serta strategi.

##### 2) Norma

Norma adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota organisasi. Norma menciptakan ekspektasi tentang bagaimana individu harus

berperilaku dalam situasi tertentu dan memainkan peran penting dalam menjaga kohesi sosial.

### 3) Simbol

Simbol dalam budaya organisasi mencakup logo, slogan, pakaian seragam, dan ritual yang merepresentasikan nilai dan identitas organisasi. Simbol-simbol ini membantu memperkuat nilai-nilai organisasi dan memfasilitasi komunikasi antar-anggota .

## c. Mekanisme Penanaman dan Reproduksi Budaya Organisasi

Budaya organisasi ditanamkan dan direproduksi melalui berbagai mekanisme, termasuk: berikut ini.

- 1) Sosialisasi: proses ketika anggota baru mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan.
- 2) Pemimpin sebagai model: pemimpin organisasi memainkan peran kunci dalam mencontohkan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi.
- 3) Ritual dan upacara: kegiatan yang memperkuat nilai dan norma organisasi.

Proses-proses ini memastikan bahwa budaya organisasi tetap konsisten dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

## d. Dampak Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja, Komunikasi Internal, dan Perubahan Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan positif berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja, komunikasi internal yang efisien, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Sebaliknya, budaya yang lemah atau negatif dapat menghambat kinerja dan inovasi.

**e. Contoh Nyata: Sektor Publik dan Swasta**

1) Sektor Publik: Pemerintah Daerah

Dalam studi oleh Delli Maria, *et al.* (2024), ditemukan bahwa budaya organisasi di sektor publik yang fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan berfokus pada pelayanan publik dapat meningkatkan efektivitas implementasi strategi. Sebaliknya, budaya yang hierarkis dan kaku dapat menghambat proses perubahan.

2) Sektor Swasta: Perusahaan Teknologi

Perusahaan teknologi seperti Google dikenal memiliki budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kebebasan berekspresi. Budaya ini mendorong karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi secara maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi.

**2. Budaya Organisasi Digital**

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mengubah cara organisasi beroperasi, bersaing, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Teknologi digital seperti *cloud computing*, platform kolaboratif, *big data*, dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence/ AI*) tidak hanya mengubah proses bisnis, tetapi juga budaya kerja organisasi. Budaya organisasi, yang didefinisikan sebagai nilai-nilai bersama, norma, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi (Schein, 2010), mengalami pergeseran signifikan seiring adopsi teknologi digital. Perubahan ini memengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan, dan hubungan antar-anggota organisasi, menciptakan peluang sekaligus tantangan dalam membentuk budaya digital yang adaptif dan inklusif. Analisis kritis ini akan membahas definisi budaya organisasi

digital, perubahan nilai dan norma, dinamika kerja, tantangan dan peluang, serta contoh empiris dari organisasi yang telah mengalami transformasi digital, dengan mengacu pada jurnal akademik bereputasi.

**a. Definisi dan Kerangka Teori Budaya Organisasi Digital**

Budaya organisasi digital merujuk pada sistem nilai, norma, dan praktik yang mendukung pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan ketangkasan organisasi (Cortellazzo, *et al.*, 2019). Berbeda dengan budaya organisasi tradisional, budaya digital menekankan keterbukaan terhadap perubahan, literasi teknologi, dan orientasi data dalam pengambilan keputusan (Leonardi & Treem, 2020). Kerangka teori yang relevan adalah model budaya organisasi Schein (2010), yang membagi budaya menjadi tiga lapisan: artefak (praktik terlihat), nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Dalam konteks digital, artefak mencakup penggunaan platform seperti Microsoft Teams atau Slack, nilai-nilai mencakup inovasi dan kolaborasi lintas batas, sementara asumsi dasar berkaitan dengan kepercayaan bahwa teknologi meningkatkan efisiensi dan daya saing.

Teori lain yang mendukung adalah perspektif sosiomaterialitas (Orlikowski & Scott, 2008), yang menegaskan bahwa teknologi dan budaya organisasi saling membentuk. Teknologi digital tidak hanya alat, tetapi juga agen yang mengubah cara karyawan berinteraksi dan memahami pekerjaan mereka. Misalnya, *cloud computing* memungkinkan akses data *real-time*, mendorong budaya transparansi, sementara AI menggeser pengambilan keputusan dari intuisi ke analisis berbasis

data (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Kerangka ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana transformasi digital membentuk budaya kerja.

### **b. Perubahan Nilai dan Norma Organisasi**

Transformasi digital memicu perubahan nilai dan norma organisasi, menggeser fokus dari hierarki dan stabilitas menuju fleksibilitas, inovasi, dan keterlibatan. Nilai-nilai baru yang muncul meliputi berikut ini.

- 1) Keterbukaan terhadap perubahan: organisasi yang mengadopsi teknologi digital cenderung memprioritaskan adaptabilitas. Penelitian di *Journal of Organizational Behavior* menunjukkan bahwa budaya yang mendukung eksperimen teknologi meningkatkan kreativitas karyawan (Gilson, *et al.*, 2015).
- 2) Kolaborasi lintas batas: platform kolaboratif seperti Google Workspace memungkinkan tim lintas geografis bekerja bersama, mendorong norma kolaborasi yang inklusif (Dewi & Nugraha, 2020).
- 3) Orientasi data: penggunaan *big data* dan AI memperkuat norma pengambilan keputusan berbasis bukti, mengurangi ketergantungan pada otoritas hierarkis (Leonardi & Treem, 2020).
- 4) Inovasi berkelanjutan: budaya digital mendorong norma eksperimen, di mana kegagalan dilihat sebagai bagian dari pembelajaran (Edmondson, 2011).

Namun, perubahan ini juga dapat menciptakan ketegangan. Misalnya, norma berbasis data dapat mengurangi otonomi karyawan, sementara tekanan inovasi

dapat meningkatkan stres kerja (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan nilai-nilai baru dengan kesejahteraan karyawan.

### c. Pengaruh Teknologi terhadap Dinamika Kerja

Teknologi digital mengubah dinamika kerja dalam tiga aspek utama: kolaborasi virtual, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan karyawan.

- 1) Kolaborasi virtual: platform kolaboratif seperti Zoom dan Slack memungkinkan komunikasi *real-time* lintas zona waktu, meningkatkan efisiensi tim global (Gilson, *et al.*, 2015). Namun, penelitian di *Information Systems Research* menunjukkan bahwa kolaborasi virtual dapat mengurangi kohesi sosial jika tidak didukung oleh interaksi tatap muka (Leonardi & Treem, 2020). Pola komunikasi menjadi lebih cepat dan asinkronus, tetapi risiko miskomunikasi meningkat karena kurangnya isyarat nonverbal.
- 2) Fleksibilitas kerja: *cloud computing* mendukung kerja jarak jauh dengan menyediakan akses data yang aman dari mana saja (Yusuf & Nugraha, 2020). Fleksibilitas ini meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menimbulkan tantangan seperti *technostress* dan kesulitan memisahkan kehidupan pribadi dan profesional (Tarafdar, *et al.*, 2015).
- 3) Keterlibatan karyawan: AI dan *big data* memungkinkan personalisasi pengalaman kerja, seperti rekomendasi pelatihan berbasis data. Namun, penggunaan teknologi pemantauan karyawan dapat menurunkan kepercayaan dan keterlibatan jika dianggap invasif (Ball, 2021).

Penelitian di *Human Resource Management Journal* menekankan pentingnya transparansi dalam penggunaan teknologi untuk menjaga keterlibatan (Ball, 2021).

Dinamika ini menunjukkan bahwa teknologi digital mempercepat dan memperluas interaksi kerja, tetapi memerlukan strategi manajemen yang cermat untuk memaksimalkan manfaatnya.

#### **d. Tantangan dan Peluang dalam Membangun Budaya Digital**

Membangun budaya digital yang adaptif dan inklusif menghadirkan tantangan dan peluang berikut.

- 1) Tantangan
  - a) Resistensi terhadap perubahan: karyawan yang terbiasa dengan budaya tradisional sering menolak teknologi baru karena ketakutan akan kehilangan peran atau kurangnya literasi digital (Handayani & Pratama, 2019).
  - b) Kesenjangan digital: tidak semua karyawan memiliki akses atau keterampilan untuk menggunakan teknologi digital, sehingga menciptakan ketimpangan dalam kolaborasi (Cortellazzo, *et al.*, 2019).
  - c) Privasi dan etika: Penggunaan AI dan *big data* menimbulkan kekhawatiran tentang privasi karyawan dan bias algoritma (Ball, 2021).
  - d) Kelelahan digital: ketergantungan pada platform kolaboratif dapat menyebabkan kelelahan informasi (*information overload*) dan menurunkan produktivitas (Tarafdar, *et al.*, 2015).

## 2) Peluang

- a) Inovasi dan efisiensi: teknologi digital memungkinkan organisasi untuk bereksperimen dengan model bisnis baru, seperti platform berbasis *cloud* yang mengurangi biaya operasional (Yusuf & Nugraha, 2020).
- b) Inklusivitas: platform kolaboratif memungkinkan partisipasi dari beragam kelompok, termasuk pekerja jarak jauh atau penyandang disabilitas (Gilson, *et al.*, 2015).
- c) Pengambilan keputusan yang lebih baik: AI dan *big data* menyediakan wawasan prediktif, memungkinkan keputusan yang lebih cepat dan akurat (Brynjolfsson & McAfee, 2017).
- d) Pengembangan karyawan: teknologi digital mendukung pelatihan berbasis AI, meningkatkan kompetensi karyawan secara personal (Cortellazzo, *et al.*, 2019).

Untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang, organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan literasi digital, menetapkan kebijakan etika teknologi, dan melibatkan karyawan dalam proses transformasi.

### e. Contoh Empiris

- 1) Microsoft: Microsoft mengalami transformasi digital di bawah kepemimpinan Satya Nadella, yang memperkenalkan budaya berbasis *cloud* dan AI melalui platform Azure dan Teams. Penelitian di *Academy of Management Discoveries* menunjukkan bahwa perubahan ini meningkatkan kolaborasi lintas tim dan inovasi produk, tetapi memerlukan pelatihan intensif untuk mengatasi resistensi

karyawan (Iansiti & Lakhani, 2020). Hubungan antara pimpinan dan karyawan menjadi lebih terbuka melalui komunikasi berbasis platform meskipun tantangan seperti kelelahan digital tetap ada.

- 2) Unilever: Unilever mengadopsi *big data* dan AI untuk analisis pasar dan pengembangan produk. Penelitian di *MIS Quarterly* menyoroti bagaimana budaya *data-driven* Unilever meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, tetapi menciptakan ketegangan dengan karyawan yang merasa otonominya berkurang (Kallinikos & Tempini, 2014). Unilever mengatasi tantangan ini dengan program pelatihan dan komunikasi transparan tentang penggunaan data.
- 3) Bank Mandiri (Indonesia): Bank Mandiri mengimplementasikan platform kolaboratif dan *cloud computing* untuk mendukung layanan perbankan digital. Studi lokal menunjukkan bahwa transformasi ini meningkatkan fleksibilitas kerja karyawan, tetapi menghadapi resistensi dari karyawan senior yang kurang terbiasa dengan teknologi (Anwar & Fadillah, 2018). Pelatihan literasi digital menjadi kunci untuk membentuk budaya digital yang inklusif.

### **Kesimpulan**

Transformasi digital dan teknologi seperti *cloud computing*, platform kolaboratif, *big data*, dan AI secara mendalam mengubah budaya kerja organisasi. Budaya organisasi digital mendorong nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi, dan orientasi data, tetapi juga memicu tantangan seperti resistensi, kesenjangan

digital, dan kelelahan informasi. Teknologi mempercepat kolaborasi virtual dan fleksibilitas kerja, tetapi memerlukan manajemen yang hati-hati untuk menjaga keterlibatan karyawan. Peluang untuk inovasi dan inklusivitas dapat dimaksimalkan melalui pelatihan, kebijakan etika, dan kepemimpinan yang adaptif. Contoh dari Microsoft, Unilever, dan Bank Mandiri menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada keseimbangan antara teknologi dan manusia. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang budaya digital terhadap kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi.

### 3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

#### a. Definisi dan Kerangka Teori

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, dan praktik bersama yang membentuk identitas dan perilaku organisasi, yang dalam konteks digital menekankan adaptabilitas, kolaborasi berbasis teknologi, dan pengambilan keputusan berbasis data (Schein, 2010; Cortellazzo, *et al.*, 2019). Kepemimpinan dalam konteks digital merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi melalui transformasi teknologi dengan memanfaatkan platform digital, seperti *cloud computing* dan AI, untuk mencapai tujuan strategis (Cortellazzo, *et al.*, 2019). Teori utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan budaya organisasi meliputi teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi visi dan mendorong inovasi, serta teori sosiomaterialitas (Orlikowski & Scott, 2008), yang memandang teknologi dan kepemimpinan sebagai elemen

yang saling membentuk budaya organisasi. Selain itu, pendekatan kepemimpinan digital (Westerman, *et al.*, 2019) menyoroti perlunya pemimpin mengintegrasikan literasi teknologi dengan keterampilan interpersonal untuk membangun budaya yang responsif terhadap perubahan digital. Kerangka ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya membentuk budaya, tetapi juga harus beradaptasi dengan dinamika teknologi untuk mempertahankan relevansi budaya organisasi.

#### **b. Peran Pemimpin dalam Pembentukan Budaya**

Pemimpin memainkan peran sentral dalam menetapkan visi, nilai, dan norma yang membentuk budaya organisasi, terutama di era digital. Melalui komunikasi visi yang jelas, pemimpin transformasional mengartikulasikan tujuan organisasi yang selaras dengan nilai-nilai digital seperti inovasi dan keterbukaan terhadap perubahan (Bass & Avolio, 1994). Misalnya, pemimpin dapat menetapkan norma kolaborasi lintas batas dengan mendorong penggunaan platform seperti Microsoft Teams atau Slack, yang memperkuat nilai inklusivitas dan transparansi (Leonardi & Treem, 2020). Penelitian di *Journal of Organizational Behavior* menunjukkan bahwa pemimpin yang secara konsisten memodelkan perilaku digital, seperti memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan, dapat menanamkan norma berbasis bukti dalam budaya organisasi (Gilson, *et al.*, 2020).

Dalam mengelola perubahan budaya selama transformasi digital, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan dengan mengatasi resistensi dan memfasilitasi transisi. Menurut Cortellazzo, *et al.* (2019), pemimpin perlu menggunakan strategi komunikasi dua arah untuk

melibatkan karyawan dalam proses perubahan, seperti melalui sesi pelatihan literasi digital atau forum diskusi virtual. Pemimpin juga harus menyeimbangkan kecepatan transformasi dengan kesejahteraan karyawan, mengingat risiko *technostress* akibat adopsi teknologi yang cepat (Tarafdar, *et al.*, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif memastikan bahwa perubahan budaya tidak hanya mendukung tujuan teknologi, tetapi juga mempertahankan kohesi sosial dalam organisasi.

### c. **Kepemimpinan di Lingkungan Digital**

Pemimpin di era digital harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk menghadapi tantangan seperti kompleksitas teknologi, dinamika tim virtual, dan ekspektasi karyawan yang beragam. Pendekatan kepemimpinan digital menekankan fleksibilitas, dengan pemimpin beralih antara gaya transformasional untuk menginspirasi dan gaya transaksional untuk memastikan akuntabilitas dalam proyek digital (Westerman, *et al.*, 2019). Penelitian di *Academy of Management Discoveries* menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil di lingkungan digital memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi guna memperkuat budaya, misalnya dengan menggunakan analitik AI untuk mempersonalisasi pengalaman karyawan atau platform kolaboratif untuk meningkatkan transparansi (Iansiti & Lakhani, 2020). Namun, tantangan seperti kesenjangan digital antargenerasi atau kelelahan informasi memerlukan pemimpin untuk mengembangkan empati digital (*digital empathy*), yaitu kemampuan memahami dampak teknologi terhadap kesejahteraan karyawan (Tarafdar, *et al.*, 2021).

Pemimpin juga harus memanfaatkan teknologi untuk memperkuat budaya organisasi. Misalnya, penggunaan *big data* untuk analisis sentimen karyawan dapat membantu pemimpin mendeteksi ketidakpuasan dan menyesuaikan strategi budaya (Leonardi & Treem, 2020). Selain itu, platform kolaboratif memungkinkan pemimpin untuk membangun komunitas virtual yang mendukung nilai-nilai seperti kolaborasi dan inovasi. Namun, keberhasilan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan otomatisasi dengan interaksi manusiawi, sehingga teknologi tidak menggantikan hubungan interpersonal yang menjadi inti budaya organisasi (Gilson, *et al.*, 2020).

#### **d. Studi Kasus dan Contoh Nyata**

- 1) Microsoft (keberhasilan): di bawah kepemimpinan Satya Nadella, Microsoft mengalami transformasi budaya dari hierarkis menjadi kolaboratif dan berbasis *cloud*. Nadella mempromosikan nilai “belajar dari kegagalan” dan mendorong penggunaan platform seperti Azure dan Teams, yang memperkuat budaya inovasi. Penelitian di Academy of Management Discoveries menunjukkan bahwa pelatihan literasi digital dan komunikasi transparan Nadella membantu mengatasi resistensi karyawan, menjadikan Microsoft sebagai contoh kepemimpinan digital yang sukses (Iansiti & Lakhani, 2020).
- 2) General Electric (kegagalan): General Electric (GE) menghadapi tantangan dalam transformasi digital di bawah Jeff Immelt, yang berambisi menjadikan GE sebagai perusahaan berbasis IoT (*internet of things*). Meskipun Immelt memperkenalkan

platform digital seperti Predix, kurangnya komunikasi visi yang jelas dan pelatihan yang memadai menyebabkan resistensi budaya yang kuat dari karyawan. Studi di *MIS Quarterly* menyoroti bahwa kegagalan GE sebagian disebabkan oleh ketidakmampuan kepemimpinan untuk menyelaraskan nilai digital dengan budaya organisasi yang sudah mapan (Vial, 2021).

- 3) Unilever (keberhasilan): Unilever, di bawah Alan Jope, berhasil membentuk budaya digital dengan memanfaatkan *big data* dan AI untuk inovasi produk. Jope menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional, melibatkan karyawan melalui pelatihan digital dan forum virtual, yang memperkuat norma kolaborasi dan orientasi data. Penelitian di *Human Resource Management Journal* menegaskan bahwa strategi Jope dalam melibatkan karyawan secara aktif membantu Unilever mengatasi tantangan transformasi digital (Ball, 2022).

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi di era digital dengan menetapkan visi, nilai, dan norma yang selaras dengan teknologi, serta mengelola perubahan budaya melalui komunikasi dan pelatihan. Pemimpin digital harus mengadopsi gaya kepemimpinan yang fleksibel, memanfaatkan teknologi seperti *big data* dan platform kolaboratif untuk memperkuat budaya, sambil mengatasi tantangan seperti resistensi dan *technostress*. Contoh dari Microsoft dan Unilever menunjukkan keberhasilan kepemimpinan transformasional, sementara kegagalan GE

menggarisbawahi pentingnya komunikasi dan keterlibatan karyawan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan digital dapat menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang.

#### **4. Perubahan dan Tantangan Budaya Organisasi**

##### **a. Definisi dan Kerangka Teori**

Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, norma, dan praktik bersama yang membentuk identitas dan perilaku organisasi, yang dalam konteks digital menekankan adaptabilitas, kolaborasi berbasis teknologi, dan pengambilan keputusan berbasis data (Schein, 2010; Cortellazzo, *et al.*, 2019). Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi melalui transformasi teknologi dengan memanfaatkan alat digital seperti cloud computing, platform kolaboratif, dan AI untuk mencapai tujuan strategis (Westerman, *et al.*, 2019). Teori utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan budaya organisasi meliputi teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang menyoroti peran pemimpin dalam menginspirasi visi dan mendorong inovasi, dan teori sosiomaterialitas (Orlikowski & Scott, 2008), yang memandang teknologi dan kepemimpinan sebagai elemen yang saling membentuk budaya. Selain itu, pendekatan kepemimpinan digital menekankan pentingnya literasi teknologi dan keterampilan interpersonal untuk membangun budaya yang responsif terhadap dinamika digital (Cortellazzo, *et al.*, 2019). Kerangka ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan digital harus adaptif untuk membentuk budaya organisasi yang relevan di era teknologi.

## **b. Peran Pemimpin dalam Pembentukan Budaya**

Pemimpin memiliki peran kunci dalam menetapkan visi, nilai, dan norma yang membentuk budaya organisasi di era digital. Melalui kepemimpinan transformasional, pemimpin mengomunikasikan visi yang selaras dengan nilai-nilai digital, seperti inovasi, transparansi, dan kolaborasi lintas batas, misalnya dengan mempromosikan penggunaan platform seperti Slack atau Microsoft Teams (Leonardi & Treem, 2020). Penelitian di *Journal of Organizational Behavior* menunjukkan bahwa pemimpin yang secara konsisten memodelkan perilaku digital, seperti memanfaatkan *big data* untuk pengambilan keputusan, dapat menanamkan norma berbasis bukti dalam budaya organisasi (Gilson, *et al.*, 2020). Pemimpin juga harus memastikan bahwa nilai-nilai ini diinternalisasi melalui praktik seperti pelatihan dan komunikasi rutin.

Dalam mengelola perubahan budaya selama transformasi digital, pemimpin berfungsi sebagai agen perubahan yang mengatasi resistensi dan memfasilitasi transisi. Cortellazzo, *et al.* (2019) menekankan bahwa pemimpin perlu menggunakan komunikasi dua arah, seperti sesi *town hall virtual* atau pelatihan literasi digital, untuk melibatkan karyawan dan membangun kepercayaan. Pemimpin juga harus mengelola risiko *technostress* akibat adopsi teknologi yang cepat dengan menyeimbangkan kebutuhan transformasi dan kesejahteraan karyawan (Tarafdar, *et al.*, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif memastikan perubahan budaya mendukung tujuan digital tanpa mengorbankan kohesi organisasi.

## **c. Kepemimpinan di Lingkungan Digital**

Pemimpin di era digital harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk menghadapi

tantangan seperti kompleksitas teknologi, dinamika tim virtual, dan ekspektasi karyawan yang beragam. Pendekatan kepemimpinan digital menggabungkan elemen transformasional untuk menginspirasi visi dan transaksional untuk memastikan akuntabilitas dalam proyek digital (Westerman, *et al.*, 2019). Penelitian di *Academy of Management Discoveries* menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses di lingkungan digital memiliki kemampuan empati digital, yaitu memahami dampak teknologi terhadap karyawan, serta memanfaatkan alat seperti analitik AI untuk mempersonalisasi pengalaman kerja (Iansiti & Lakhani, 2020). Tantangan seperti kesenjangan literasi digital antargenerasi atau kelelahan informasi menuntut pemimpin untuk fleksibel dan responsif.

Pemimpin juga dapat memperkuat budaya organisasi dengan memanfaatkan teknologi. Misalnya, penggunaan *big data* untuk analisis sentimen karyawan membantu pemimpin mendeteksi ketidakpuasan dan menyesuaikan strategi budaya, sementara platform kolaboratif seperti Zoom memungkinkan pembangunan komunitas virtual yang mendukung nilai kolaborasi (Leonardi & Treem, 2020). Namun, pemimpin harus memastikan bahwa teknologi tidak menggantikan interaksi manusiawi, yang tetap menjadi inti budaya organisasi (Gilson, *et al.*, 2020). Keberhasilan kepemimpinan digital bergantung pada kemampuan menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan hubungan interpersonal.

#### **d. Studi Kasus dan Contoh Nyata**

- 1) Microsoft (keberhasilan): di bawah Satya Nadella, Microsoft mengalami transformasi

budaya dari hierarkis menjadi kolaboratif dan berorientasi digital. Nadella mempromosikan nilai “belajar dari kegagalan” dan mendorong adopsi platform seperti Azure dan Teams, yang memperkuat budaya inovasi. Penelitian di *Academy of Management Discoveries* menunjukkan bahwa pelatihan literasi digital dan komunikasi transparan Nadella mengurangi resistensi karyawan, menjadikan Microsoft contoh kepemimpinan digital yang sukses (Iansiti & Lakhani, 2020).

- 2) General Electric (kegagalan): General Electric (GE) menghadapi kegagalan dalam transformasi digital di bawah Jeff Immelt, yang berambisi menjadikan GE pemimpin di bidang IoT dengan platform Predix. Kurangnya komunikasi visi yang jelas dan pelatihan yang memadai menyebabkan resistensi budaya dari karyawan, yang terbiasa dengan budaya industri tradisional. Studi di *MIS Quarterly* menyoroti bahwa kegagalan GE disebabkan oleh ketidakmampuan kepemimpinan untuk menyelaraskan nilai digital dengan budaya organisasi (Vial, 2021).
- 3) DBS Bank (Keberhasilan): DBS Bank di Singapura, di bawah kepemimpinan Piyush Gupta, berhasil membentuk budaya digital melalui inisiatif seperti aplikasi perbankan digital dan pelatihan teknologi untuk karyawan. Gupta menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional, melibatkan karyawan melalui komunikasi rutin dan pelatihan, yang memperkuat norma inovasi dan orientasi pelanggan. Penelitian di *Information*

*Systems Journal* menegaskan bahwa strategi Gupta membantu DBS menjadi bank digital terdepan di Asia (Sia, *et al.*, 2020).

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan di era digital adalah pendorong utama dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi dengan menetapkan visi dan norma yang mendukung inovasi, mengelola perubahan budaya melalui komunikasi dan pelatihan, serta memanfaatkan teknologi untuk memperkuat kolaborasi dan transparansi. Pemimpin digital harus mengadopsi gaya kepemimpinan yang fleksibel, menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan kesejahteraan karyawan, seperti ditunjukkan oleh keberhasilan Microsoft dan DBS Bank, serta belajar dari kegagalan GE yang kurang melibatkan karyawan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan digital dapat mengatasi tantangan jangka panjang seperti kesenjangan digital dan kelelahan teknologi.

### **D. RANGKUMAN**

Pada bagian ini berisi rangkuman atau *resume* materi yang disajikan pada bab ini, ditulis secara ringkas dan sistematis.

Transformasi digital, melalui teknologi seperti *cloud computing*, platform kolaboratif, *big data*, dan AI, mengubah budaya organisasi dengan mendorong nilai-nilai baru seperti keterbukaan, kolaborasi lintas batas, dan pengambilan keputusan berbasis data, sekaligus memengaruhi pola komunikasi yang lebih cepat tetapi berisiko miskomunikasi, fleksibilitas kerja yang meningkatkan kepuasan tetapi memicu *technostress*, serta hubungan pimpinan-karyawan yang lebih terbuka tetapi menantang otonomi. Meskipun peluang

seperti inovasi dan inklusivitas muncul, tantangan seperti resistensi, kesenjangan digital, dan kelelahan informasi perlu diatasi melalui pelatihan dan kebijakan etis, seperti ditunjukkan oleh Microsoft, Unilever, dan Bank Mandiri, yang berhasil menyeimbangkan teknologi dan manusia untuk membentuk budaya digital adaptif (Schein, 2010; Leonardi & Treem, 2020; Cortellazzo, *et al.*, 2019).

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi di era digital dengan menetapkan visi, nilai, dan norma yang mendukung inovasi dan kolaborasi berbasis teknologi, seperti melalui penggunaan platform kolaboratif dan *big data*, sambil mengelola perubahan budaya dengan komunikasi dua arah dan pelatihan literasi digital untuk mengatasi resistensi dan *technostress*; pemimpin digital harus mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yang fleksibel, memanfaatkan teknologi untuk memperkuat transparansi dan keterlibatan karyawan, seperti ditunjukkan oleh keberhasilan Microsoft dan Unilever di bawah Satya Nadella dan Alan Jope, yang melibatkan karyawan secara aktif, serta kegagalan General Electric akibat kurangnya komunikasi visi, menegaskan pentingnya keseimbangan antara teknologi dan keterlibatan manusia (Cortellazzo, *et al.*, 2019; Iansiti & Lakhani, 2020; Vial, 2021).

Kepemimpinan digital berperan penting dalam membentuk budaya organisasi di era digital dengan menetapkan visi, nilai, dan norma yang mendukung inovasi dan kolaborasi berbasis teknologi, seperti melalui platform seperti Teams dan *big data*, sambil mengelola perubahan budaya dengan komunikasi dua arah dan pelatihan literasi digital untuk mengatasi resistensi dan *technostress*; pemimpin harus mengadopsi gaya transformasional yang fleksibel, memanfaatkan teknologi untuk transparansi dan keterlibatan karyawan, seperti ditunjukkan oleh keberhasilan Microsoft di bawah Satya Nadella dan DBS Bank di bawah

Piyush Gupta, serta belajar dari kegagalan General Electric akibat kurangnya komunikasi visi (Cortellazzo, *et al.*, 2019; Iansiti & Lakhani, 2020; Sia, *et al.*, 2020).

## E. EVALUASI

Latihan tes formatif. Berikut tujuh pertanyaan pilihan ganda (*multiple choice*) berdasarkan analisis kritis tentang pengaruh transformasi digital terhadap budaya organisasi. Setiap pertanyaan memiliki lima opsi jawaban yang mirip, tetapi hanya satu yang benar, dirancang untuk menguji pemahaman mendalam tentang topik tersebut.

1. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi digital menurut definisi dalam analisis?
  - a. Sistem nilai dan norma yang mendukung hierarki tradisional dalam organisasi.
  - b. Sistem nilai dan praktik yang mendorong pemanfaatan teknologi digital untuk kolaborasi dan inovasi.
  - c. Sistem norma yang berfokus pada komunikasi tatap muka untuk meningkatkan efisiensi.
  - d. Sistem praktik yang menolak teknologi digital demi menjaga budaya organisasi lama.
  - e. Sistem nilai yang hanya berfokus pada penggunaan AI tanpa mempertimbangkan kolaborasi.

Jawaban benar: b (Cortellazzo, *et al.*, 2019).

2. Menurut teori sosiomaterialitas, bagaimana teknologi digital memengaruhi budaya organisasi?
  - a. Teknologi hanya sebagai alat pasif yang tidak memengaruhi budaya.
  - b. Teknologi dan budaya organisasi saling membentuk melalui interaksi manusia dan sistem.
  - c. Teknologi menggantikan budaya organisasi sepenuhnya dengan otomatisasi.

- d. Teknologi hanya memengaruhi budaya melalui keputusan pimpinan senior.
- e. Teknologi menciptakan budaya tanpa memerlukan input dari karyawan.

Jawaban benar: b (Orlikowski & Scott, 2008).

3. Nilai baru apa yang muncul akibat transformasi digital dalam budaya organisasi?
- a. Ketergantungan pada hierarki untuk pengambilan keputusan.
  - b. Penolakan terhadap eksperimen demi menjaga stabilitas.
  - c. Keterbukaan terhadap perubahan dan inovasi berkelanjutan.
  - d. Fokus pada komunikasi manual untuk mempertahankan tradisi.
  - e. Penghindaran data dalam pengambilan keputusan strategis.

Jawaban benar: c (Gilson, *et al.*, 2015).

4. Bagaimana platform kolaboratif seperti Slack memengaruhi dinamika kerja?
- a. Mengurangi kolaborasi karena membatasi interaksi tatap muka.
  - b. Meningkatkan efisiensi komunikasi tim global meskipun berisiko miskomunikasi.
  - c. Menghambat komunikasi karena terlalu bergantung pada teknologi kuno.
  - d. Mengurangi fleksibilitas kerja dengan memaksa komunikasi sinkronus.
  - e. Menghilangkan kebutuhan akan komunikasi antar tim.

Jawaban benar: b (Leonardi & Treem, 2020).

5. Apa tantangan utama dalam membentuk budaya digital yang inklusif?
- Kelebihan literasi digital di antara semua karyawan.
  - Kesenjangan digital akibat perbedaan akses dan keterampilan teknologi.
  - Kurangnya platform kolaboratif di organisasi modern.
  - Terlalu banyak pelatihan teknologi yang menyebabkan kelebihan kapasitas.
  - Tidak adanya resistensi terhadap perubahan teknologi.

Jawaban benar: b (Cortellazzo, *et al.*, 2019).

6. Bagaimana Microsoft mengatasi tantangan transformasi digital dalam budaya organisasinya?
- Dengan menghentikan penggunaan platform kolaboratif seperti Teams.
  - Dengan mempertahankan budaya hierarkis tanpa pelatihan karyawan.
  - Dengan memberikan pelatihan intensif untuk mengurangi resistensi karyawan.
  - Dengan mengabaikan kelelahan digital sebagai bagian dari transformasi.
  - Dengan membatasi akses ke teknologi *cloud* untuk karyawan senior.

Jawaban benar: c (Iansiti & Lakhani, 2020).

7. Apa peluang utama dari penggunaan *big data* dan AI dalam budaya organisasi digital?
- Mengurangi kecepatan pengambilan keputusan untuk menghindari kesalahan.
  - Meningkatkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang cepat dan akurat.
  - Membatasi kolaborasi untuk fokus pada analisis data internal.

- d. Menghilangkan kebutuhan akan pelatihan karyawan.
- e. Mengurangi transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

Jawaban benar: b (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk mencerminkan konsep kunci dari analisis, seperti definisi budaya digital, pengaruh teknologi, nilai baru, dinamika kerja, tantangan, peluang, dan contoh empiris, dengan opsi jawaban yang menyerupai tetapi berbeda secara subtil untuk menguji ketelitian pemahaman.

## F. REFERENSI

- Anwar, S., & Fadillah, R. (2018). Transformasi digital dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(3), 230-240.
- Ball, K. (2021). The ethics of workplace surveillance: A critical review. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12327>
- Ball, K. (2022). Digital transformation and employee surveillance: Ethical and cultural challenges. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 45-62. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12401>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.
- Delli Maria, R., Gamayuni, R., Dewi, F. G., & Mustika, D. (2024). Organizational Culture and Its Themes. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/41890992\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Its\\_Themes](https://www.researchgate.net/publication/41890992_Organizational_Culture_and_Its_Themes)

- Dewi, S., & Nugraha, L. (2020). Pengaruh teknologi digital terhadap kolaborasi dalam organisasi. *Jurnal Sains Manajemen Indonesia*, 15(2), 145–156.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., & Bergiel, E. B. (2020). Virtual team effectiveness: The role of leadership in shaping digital culture. *Journal of Organizational Behavior*, 41(S1), S76–S94. <https://doi.org/10.1002/job.2432>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S131–S152. <https://doi.org/10.1002/job.2023>
- Handayani, M., & Pratama, R. (2019). Resistensi terhadap perubahan di era transformasi digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 80–90.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 489–491. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0065>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 489–491. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0065>
- Kallinikos, J., & Tempini, N. (2014). Patient data as medical facts: Social media practices as a foundation for medical knowledge production. *MIS Quarterly*, 38(4), 989–1008. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.03>
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization,

- digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41(12), 1601–1625. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
- Mirji, H., Bhavsar, D. N., & Kapoor, R. (2023). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/367309332\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/367309332_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Engagement_and_Effectiveness)
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>
- Panda, A., & Gupta, R. K. (2017). Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for Leaders. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/318913365\\_Understanding\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Perspective\\_on\\_Roles\\_for\\_Leaders](https://www.researchgate.net/publication/318913365_Understanding_Organizational_Culture_A_Perspective_on_Roles_for_Leaders)
- Priyowidodo, G. (2019). Millennial Generation Conception about Islamophobic, De-radicalization and Communication Process Based on Multicultural Education: A Phenomenography Study. *Journal of Government & Politics-Jurnal Studi Pemerintahan*, 10(3), 208-222.
- Priyowidodo, G. (2016). Politics and Organization in Opposition: Patterns of Communication and Decision Making in Parti Keadilan Rakyat (the People's Justice Party) of Malaysia. *The Social Sciences*, 11(2), 113-118.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Sia, S. K., Weill, P., & Xu, Y. (2020). Digital transformation in financial services: The case of DBS Bank. *Information Systems Journal*, 30(4), 672–695. <https://doi.org/10.1111/isj.12281>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2021). The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress and design.

*Information Systems Journal*, 31(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/isj.12269>

- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 45(2), 697–734. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16508>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-digital-advantage/>
- Yusuf, R., & Nugraha, L. (2020). Teknologi big data dan kecerdasan buatan dalam mendorong transformasi digital. *Jurnal Teknologi Informasi Indonesia*, 12(2), 198–209.





## BAB VI

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

### A. DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses krusial yang menentukan arah, strategi, dan keberhasilan operasional lembaga. Proses ini tidak hanya melibatkan pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah opsi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai, budaya, serta struktur kekuasaan yang ada dalam organisasi. Mahasiswa akan mempelajari berbagai pendekatan dalam pengambilan keputusan, baik yang bersifat rasional, inkremental, politis, maupun intuitif, serta bagaimana konteks organisasi – termasuk lingkungan eksternal, hierarki, dan kepemimpinan – memengaruhi proses pengambilan keputusan.

Selain itu, pembelajaran akan menekankan pentingnya informasi, komunikasi, dan kolaborasi lintas unit dalam mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Mahasiswa akan diajak menganalisis kasus nyata dari sektor publik maupun swasta untuk memahami bagaimana keputusan strategis diambil, siapa saja aktor yang terlibat, serta bagaimana risiko dan ketidakpastian dikelola dalam proses tersebut. Di era digital, pembelajaran ini juga akan

mengeksplorasi bagaimana teknologi seperti *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan sistem informasi manajemen berperan dalam mendukung keputusan berbasis data yang lebih cepat dan akurat.

## **B. KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan berdasarkan enam kompetensi pembelajaran terkait topik pengambilan keputusan dalam organisasi, disusun berdasarkan hirarki taksonomi Bloom (dari level kognitif terendah hingga tertinggi).

### **1. Pengetahuan (*Remembering*)**

Setiap mahasiswa mampu mengidentifikasi konsep-konsep dasar dan terminologi penting dalam pengambilan keputusan organisasi, termasuk jenis-jenis keputusan, tahapan proses, dan model-model yang digunakan.

### **2. Pemahaman (*Understanding*)**

Setiap mahasiswa mampu menjelaskan perbedaan antara pendekatan rasional, inkremental, politis, dan intuitif dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan organisasi.

### **3. Penerapan (*Applying*)**

Setiap mahasiswa mampu menerapkan model pengambilan keputusan tertentu dalam menganalisis studi kasus organisasi yang menghadapi situasi kompleks atau dilema strategis.

### **4. Analisis (*Analyzing*)**

Setiap mahasiswa mampu menganalisis faktor-faktor organisasi seperti struktur, budaya, dan komunikasi yang memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi sektor publik maupun swasta.

## 5. Evaluasi (*Evaluating*)

Setiap mahasiswa mampu mengevaluasi kelebihan dan kelemahan suatu keputusan organisasi dengan mempertimbangkan perspektif etis, dampak jangka panjang, serta peran aktor-aktor kunci dalam prosesnya.

## 6. Kreasi (*Creating*)

Setiap mahasiswa mampu merancang strategi pengambilan keputusan yang kolaboratif dan berbasis data untuk mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan digital dan ketidakpastian lingkungan.

# C. PEMBAHASAN

## 1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Subbab ini membahas pengertian, karakteristik, serta pentingnya pengambilan keputusan dalam konteks organisasi. Diperkenalkan pula berbagai tipe keputusan (terprogram vs. tidak terprogram), serta kerangka dasar pengambilan keputusan yang rasional dan sistematis.

### a. Pengertian dan Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

#### 1) Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) dalam konteks organisasi didefinisikan sebagai proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa opsi untuk mencapai tujuan organisasi (Simon, 1960 dalam Elbanna, 2020). Dalam perspektif klasik, pengambilan keputusan dipandang sebagai proses rasional yang berfokus pada optimalisasi hasil berdasarkan informasi yang tersedia. Sebaliknya, perspektif kontemporer menekankan kompleksitas

konteks organisasi, termasuk faktor emosional, politik, dan ketidakpastian lingkungan (Cristofaro, 2020).

Pengambilan keputusan merupakan inti dari fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Keputusan yang efektif memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai keunggulan kompetitif. Sebaliknya, keputusan yang buruk dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan reputasi, atau bahkan kegagalan organisasi (Nutt & Wilson, 2021).

## 2) Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

### a) Jenis Keputusan

Keputusan terstruktur: keputusan rutin yang mengikuti prosedur standar, seperti penjadwalan produksi.

Keputusan tidak terstruktur: keputusan kompleks yang memerlukan kreativitas dan penilaian, seperti strategi ekspansi pasar (Elbanna, 2020).

### b) Model-Model Pengambilan Keputusan

1) Model rasional: berbasis logika dan analisis data untuk memaksimalkan hasil. Namun, sering tidak realistis karena keterbatasan informasi (Cristofaro, 2020).

2) Model inkremental: keputusan diambil secara bertahap dengan penyesuaian kecil untuk mengurangi risiko.

3) Model politis: keputusan dipengaruhi oleh negosiasi dan kepentingan aktor (Pfeffer, 2021).

- 4) Garbage Can model: keputusan diambil secara acak dalam situasi kacau, di mana solusi, masalah, dan aktor tidak selalu selaras (Cohen, *et al.*, 2022).
- 3) Hubungan dengan Efektivitas Organisasi  
Keputusan yang tepat waktu, berdasarkan data, dan melibatkan aktor yang relevan meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian oleh Nutt dan Wilson (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan proses pengambilan keputusan yang terstruktur memiliki kinerja yang lebih baik dalam lingkungan yang dinamis.

**b. Syarat-Syarat Pengambilan Keputusan dalam Organisasi**

Agar pengambilan keputusan berjalan optimal, beberapa elemen kunci harus dipenuhi.

- 1) Ketersediaan Informasi yang Valid dan Relevan  
Informasi yang akurat dan tepat waktu adalah fondasi keputusan yang baik. Menurut Elbanna (2020), kurangnya data berkualitas sering kali menyebabkan bias kognitif dalam pengambilan keputusan.
- 2) Keterlibatan Aktor yang Tepat  
Keputusan strategis memerlukan partisipasi dari individu dengan otoritas dan keahlian yang relevan. Partisipasi yang inklusif meningkatkan penerimaan keputusan, tetapi terlalu banyak aktor dapat memperlambat proses (Pfeffer, 2021).
- 3) Mekanisme Komunikasi yang Efektif  
Komunikasi yang jelas antarpemangku kepentingan mencegah kesalahpahaman dan memastikan keselarasan tujuan. Teknologi seperti

platform kolaborasi digital mendukung komunikasi yang efisien (Cristofaro, 2020).

4) **Pertimbangan Risiko dan Konsekuensi**

Setiap keputusan memiliki risiko. Analisis risiko yang sistematis, seperti menggunakan matriks SWOT atau simulasi Monte Carlo, membantu organisasi meminimalkan dampak negatif (Nutt & Wilson, 2021).

5) **Dukungan Teknologi dan Sistem Informasi**

Sistem pendukung keputusan (*decision support systems/DSS*) dan alat berbasis kecerdasan buatan (AI) memungkinkan analisis data yang lebih cepat dan akurat. Contohnya, algoritma AI dapat memprediksi hasil keputusan dalam rantai pasok (Cohen, *et al.*, 2022).

**c. Studi Kasus dan Contoh Nyata**

1) **Studi Kasus 1: Transformasi Digital di Unilever**

Pada tahun 2021, Unilever meluncurkan strategi transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan. Keputusan ini melibatkan investasi besar dalam teknologi AI dan analitik data untuk mengoptimalkan rantai pasok dan pemasaran.

**Proses Pengambilan Keputusan**

- a) Aktor yang terlibat: dewan direksi, tim TI, dan konsultan eksternal dari perusahaan teknologi.
- b) Proses: Unilever menggunakan model rasional dengan analisis data pasar dan simulasi hasil investasi. Keterlibatan lintas departemen memastikan keselarasan strategi.

- c) Faktor keberhasilan: ketersediaan data pasar yang akurat, dukungan teknologi AI, dan komunikasi yang efektif antar tim.
  - d) Hasil: peningkatan efisiensi rantai pasok sebesar 15% dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Unilever Annual Report, 2021 dalam Cohen, *et al.*, 2022).
- 2) Studi Kasus 2: Kebijakan *Work-from-Home* di Pemerintah Singapura Selama Pandemi
- Pada awal pandemi covid-19 (2020), pemerintah Singapura memutuskan untuk menerapkan kebijakan *work-from-home* (WFH) bagi pegawai sektor publik untuk menekan penyebaran virus.

### **Proses Pengambilan Keputusan**

- a) Aktor yang terlibat: Kementerian Kesehatan, Kementerian Tenaga Kerja, dan tim teknologi informasi pemerintah.
- b) Proses: keputusan diambil menggunakan model inkremental, dengan uji coba WFH di beberapa instansi sebelum diterapkan secara luas.
- c) Faktor keberhasilan: infrastruktur TI yang kuat, komunikasi yang transparan kepada publik, dan pemantauan berkala terhadap efektivitas kebijakan.
- d) Faktor kegagalan: beberapa instansi menghadapi kendala teknologi, seperti kurangnya perangkat kerja jarak jauh (Elbanna, 2020).

## 2. Model dan Pendekatan Pengambilan Keputusan

### Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Making Approaches*)

Pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti informasi, konteks, dan dinamika internal. Berikut adalah penjelasan mendetail mengenai lima pendekatan utama dalam pengambilan keputusan, yaitu pendekatan rasional, intuitif, inkremental, partisipatif, dan normatif, yang masing-masing memiliki karakteristik, kelebihan, dan keterbatasan.

#### a. Pendekatan Rasional (*Rational Approach*)

Pendekatan rasional berasumsi bahwa pengambil keputusan memiliki akses ke informasi yang lengkap dan mampu menganalisis semua alternatif secara sistematis untuk mencapai solusi optimal. Proses ini melibatkan langkah-langkah seperti identifikasi masalah, pengumpulan data, evaluasi alternatif berdasarkan kriteria yang jelas, dan pemilihan opsi dengan hasil terbaik (Elbanna, 2020). Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi terstruktur, seperti perencanaan anggaran atau optimasi rantai pasok.

##### 1) Kelebihan

- a) Menghasilkan keputusan yang logis dan terukur.
- b) Meminimalkan bias subjektif melalui analisis data.
- c) Cocok untuk masalah dengan parameter yang jelas.

##### 2) Keterbatasan

- a) Membutuhkan waktu dan sumber daya yang signifikan untuk mengumpulkan dan menganalisis data.

- b) Tidak realistis dalam situasi dengan ketidakpastian tinggi atau informasi yang terbatas (Cristofaro, 2020).
  - c) Mengabaikan faktor emosional atau sosial yang dapat memengaruhi keputusan.
- 3) Contoh Aplikasi

Dalam pengelolaan rantai pasok, perusahaan seperti Walmart menggunakan model rasional dengan analitik data untuk menentukan jumlah stok optimal di setiap toko.

#### **b. Pendekatan Intuitif (*Intuitive Approach*)**

Pendekatan intuitif bergantung pada pengalaman, insting, dan penilaian subjektif pengambil keputusan tanpa analisis formal yang mendalam. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi yang kompleks atau mendesak, di mana informasi tidak lengkap atau waktu terbatas (Salas, *et al.*, 2021). Intuisi biasanya berkembang dari pengalaman berulang dalam konteks serupa, memungkinkan pengambil keputusan untuk mengenali pola dengan cepat.

- 1) Kelebihan
  - a) Cepat dan efisien, cocok untuk situasi darurat.
  - b) Efektif dalam lingkungan yang dinamis dan tidak terstruktur.
  - c) Memanfaatkan keahlian dan pengalaman individu.
- 2) Keterbatasan
  - a) Rentan terhadap bias kognitif, seperti *overconfidence* atau *anchoring*.
  - b) Sulit untuk dijustifikasi secara objektif kepada pemangku kepentingan.

- c) Kurang efektif jika pengambil keputusan tidak memiliki pengalaman yang relevan.
- 3) Contoh Aplikasi

Seorang CEO yang memutuskan untuk menunda peluncuran produk berdasarkan “firasat” setelah melihat tren pasar yang tidak stabil sering kali menggunakan pendekatan ini.

**c. Pendekatan Inkremental (*Incremental Approach*)**

Pendekatan inkremental melibatkan pengambilan keputusan secara bertahap melalui perubahan kecil dan penyesuaian berkelanjutan, bukan perubahan besar sekaligus. Pendekatan ini, yang dipopulerkan oleh Lindblom (1959) dikutip dalam Nutt & Wilson (2021), bertujuan untuk mengurangi risiko dengan menguji solusi secara iteratif dan menyesuaikan berdasarkan hasil atau umpan balik.

- 1) Kelebihan
  - a) Mengurangi risiko kegagalan besar karena perubahan dilakukan secara bertahap.
  - b) Fleksibel dan memungkinkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.
  - c) Memungkinkan pembelajaran dari hasil keputusan sebelumnya.
- 2) Keterbatasan
  - a) Dapat menyebabkan kehilangan peluang strategis karena fokus pada perubahan kecil.
  - b) Prosesnya lambat, kurang cocok untuk situasi yang membutuhkan keputusan cepat.
  - c) Berpotensi menghasilkan solusi yang sub-optimal jika tidak ada visi jangka panjang.

### 3) Contoh Aplikasi

Pemerintah Singapura menerapkan pendekatan inkremental saat memperkenalkan kebijakan kerja dari rumah selama pandemi, dimulai dengan uji coba di beberapa instansi sebelum diterapkan secara luas.

#### **d. Pendekatan Partisipatif (*Participative Approach*)**

Pendekatan partisipatif melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti karyawan, manajer, atau bahkan pelanggan, dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan kolaborasi untuk memastikan keputusan mencerminkan berbagai perspektif dan mendapatkan dukungan yang lebih luas (Pfeffer, 2021). Pendekatan ini sering digunakan dalam organisasi yang menghargai budaya inklusif.

##### 1) Kelebihan

- a) Meningkatkan penerimaan dan komitmen terhadap keputusan.
- b) Memanfaatkan keahlian dan perspektif yang beragam.
- c) Meningkatkan kreativitas dalam menemukan solusi.

##### 2) Keterbatasan

- a) Memakan waktu karena memerlukan koordinasi antarpihak.
- b) Berpotensi menciptakan konflik jika kepentingan berbeda.
- c) Membutuhkan mekanisme komunikasi yang efektif untuk menghindari kebingungan.

### 3) Contoh Aplikasi

Google sering menggunakan pendekatan partisipatif dalam pengembangan produk baru, dengan

melibatkan tim lintas fungsi untuk mengumpulkan ide dan masukan sebelum peluncuran.

**e. Pendekatan Normatif (*Normative Approach*)**

Pendekatan normatif berfokus pada norma, nilai, dan prinsip etika dalam pengambilan keputusan. Keputusan dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan standar moral organisasi atau masyarakat. Pendekatan ini semakin relevan di era di mana tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan menjadi prioritas (Schwartz, 2022). Pengambil keputusan mempertimbangkan dampak keputusan terhadap pemangku kepentingan dan lingkungan.

1) Kelebihan

- a) Menjamin keputusan yang etis dan bertanggung jawab.
- b) Meningkatkan reputasi organisasi di mata publik.
- c) Mendukung keberlanjutan jangka panjang.

2) Keterbatasan

- a) Sulit untuk menyeimbangkan nilai etika dengan tujuan bisnis, seperti profitabilitas.
- b) Norma dan etika bersifat subjektif dan dapat bervariasi antarbudaya atau individu.
- c) Membutuhkan waktu untuk mengevaluasi implikasi etis.

3) Contoh Aplikasi

Perusahaan seperti Patagonia menggunakan pendekatan normatif dengan memprioritaskan bahan ramah lingkungan dalam produksi pakaian, meskipun biayanya lebih tinggi.

## **Kesimpulan**

Kelima pendekatan ini menawarkan cara yang berbeda untuk menangani pengambilan keputusan, dengan kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Pendekatan rasional cocok untuk situasi terstruktur, sementara pendekatan intuitif efektif dalam kondisi mendesak. Pendekatan inkremental mengurangi risiko, pendekatan partisipatif memastikan inklusivitas, dan pendekatan normatif menekankan etika. Pemilihan pendekatan tergantung pada konteks organisasi, sumber daya yang tersedia, dan tujuan keputusan.

### **3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan inti dari manajemen strategis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural, sosial, dan teknologi. Faktor-faktor ini tidak hanya menentukan efektivitas keputusan, tetapi juga kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan kontemporer seperti risiko, ketidakpastian, dan digitalisasi. Uraian berikut membahas aspek-aspek utama yang memengaruhi pengambilan keputusan secara sistematis, dengan contoh nyata dan dukungan literatur akademik.

#### **a. Pengaruh Struktur Organisasi**

Struktur organisasi, seperti hierarki, sentralisasi, dan desentralisasi, memainkan peran penting dalam alur pengambilan keputusan. Hierarki yang kaku sering kali memperlambat pengambilan keputusan, terutama dalam situasi krisis, karena memerlukan persetujuan berjenjang (Mintzberg, 2020). Sebaliknya, struktur desentralisasi memungkinkan unit-unit yang lebih rendah membuat keputusan cepat, tetapi dapat menghasilkan inkonsistensi

strategis jika tidak dikoordinasikan dengan baik (Foss & Klein, 2022); (Priyowidodo, G., Wijayanti, C. A., & Vidyarini, T. N., 2021). Struktur matriks, yang menggabungkan fungsi dan proyek, dapat mempercepat kolaborasi lintas departemen, tetapi sering kali memunculkan konflik peran yang menghambat keputusan.

Dalam situasi perubahan cepat, struktur formal yang terlalu birokratis dapat menghambat responsivitas. Misalnya, selama pandemi covid-19, organisasi dengan struktur fleksibel seperti perusahaan teknologi mampu mengalihkan operasi ke model kerja jarak jauh lebih cepat dibandingkan organisasi birokratis seperti lembaga pemerintah (Hitt, *et al.*, 2021). Oleh karena itu, desain struktur organisasi harus seimbang antara kontrol dan fleksibilitas untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif.

#### **b. Budaya Kerja dan Nilai Organisasi**

Budaya organisasi membentuk preferensi dan perilaku dalam pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya inovatif, seperti Google, cenderung terbuka terhadap risiko dan eksperimen, yang mendukung pengambilan keputusan berbasis kreativitas (Schein & Schein, 2021). Sebaliknya, budaya konservatif, yang umum di sektor publik, sering kali menghindari risiko, sehingga memperlambat adopsi inovasi. Norma kolaborasi dalam budaya organisasi juga memengaruhi keputusan lintas departemen. Misalnya, budaya yang mendorong keterbukaan memungkinkan pertukaran ide yang lebih baik, sedangkan budaya kompetitif dapat memicu konflik antar-unit (Denison, *et al.*, 2020).

Budaya organisasi juga memengaruhi kecenderungan risiko. Penelitian oleh Denison, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa organisasi dengan etos kerja yang menekankan pembelajaran berkelanjutan lebih adaptif dalam menghadapi ketidakpastian, seperti perubahan pasar atau disrupsi teknologi. Dengan demikian, budaya kerja menjadi fondasi yang menentukan arah strategis keputusan organisasi.

### c. Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal

Gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi dan visi, mendorong pengambilan keputusan yang inovatif dan inklusif (Bass & Riggio, 2022). Sebaliknya, kepemimpinan otoriter dapat mempercepat keputusan, tetapi sering kali mengabaikan masukan dari tim, yang berpotensi menurunkan kualitas keputusan. Kepemimpinan partisipatif, di sisi lain, mendukung kolaborasi, tetapi dapat memperlambat proses jika terlalu banyak pihak dilibatkan.

Komunikasi internal yang terbuka dan terstruktur sangat penting untuk mendukung keputusan strategis. Penelitian oleh Yukl, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan saluran komunikasi yang jelas dan timbal balik cenderung menghasilkan keputusan yang lebih akurat dan diterima oleh pemangku kepentingan. Misalnya, perusahaan seperti Salesforce menggunakan platform komunikasi internal seperti Slack untuk memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data secara *real-time*, yang meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar.

#### **d. Dinamika Kelompok dan Pengaruh Sosial**

Dinamika kelompok, seperti *groupthink* atau koalisi informal, dapat memengaruhi kualitas keputusan. *Groupthink*, di mana anggota kelompok menghindari konflik demi konsensus, sering kali menghasilkan keputusan yang kurang kritis. Sebagai contoh, kegagalan strategis General Motors pada 2000-an sebagian disebabkan oleh *groupthink* di kalangan eksekutif, yang mengabaikan tanda-tanda perubahan pasar otomotif (Janis, 2020). Sebaliknya, konflik konstruktif dalam kelompok dapat mendorong evaluasi yang lebih mendalam, tetapi jika tidak dikelola, dapat menyebabkan kebuntuan.

Pengaruh tokoh dominan juga dapat mengarahkan keputusan. Dalam kasus Theranos, pengaruh karismatik Elizabeth Holmes menyebabkan dewan direksi mengabaikan bukti kegagalan teknologi, yang berujung pada kehancuran perusahaan (Carreyrou, 2021). Oleh karena itu, manajemen dinamika kelompok yang seimbang sangat penting untuk menghasilkan keputusan yang rasional dan inklusif.

#### **e. Risiko, Ketidakpastian, dan Penggunaan Informasi serta Teknologi**

Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, manajemen risiko menjadi kunci dalam pengambilan keputusan. Organisasi menggunakan alat seperti *decision support systems* (DSS) dan *business intelligence* untuk mengelola data dan meminimalkan risiko (Turban, *et al.*, 2021). Teknologi seperti *AI-based analytics* memungkinkan analisis prediktif, yang membantu organisasi mengantisipasi tren pasar. Misalnya, Amazon memanfaatkan AI untuk mengoptimalkan keputusan rantai pasok, yang meningkatkan efisiensi operasional.

Namun, tantangan seperti data yang tidak lengkap atau bias algoritma dapat menghambat pengambilan keputusan berbasis teknologi. Dalam kondisi ketidakpastian, organisasi sering kali mengadopsi pendekatan adaptif, seperti *scenario planning*, untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan (Schwartz, 2022). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dalam menghadapi disrupsi, seperti krisis ekonomi atau perubahan regulasi.

**f. Studi Kasus dan Contoh Nyata**

1) Studi Kasus 1: PT Pertamina (Indonesia)

PT Pertamina menghadapi tantangan pengambilan keputusan selama transisi energi menuju bahan bakar rendah karbon. Struktur organisasi yang hierarkis awalnya memperlambat respons terhadap kebijakan energi terbarukan, tetapi dengan adopsi struktur matriks dan budaya inovasi yang didorong oleh kepemimpinan transformasional, Pertamina berhasil mempercepat pengembangan proyek energi hijau (Pertamina, 2023). Namun, dinamika kelompok, seperti resistensi dari unit bisnis tradisional, sempat menghambat kolaborasi lintas departemen. Penggunaan *business intelligence* untuk analisis pasar membantu Pertamina membuat keputusan berbasis data, yang meningkatkan investasi di sektor energi terbarukan.

2) Studi Kasus 2: Boeing 737 MAX (Internasional)

Krisis Boeing 737 MAX menunjukkan bagaimana faktor-faktor pengambilan keputusan dapat menyebabkan kegagalan organisasi. Budaya organisasi yang mengutamakan efisiensi biaya di atas

keselamatan, dikombinasikan dengan komunikasi internal yang buruk dan *groupthink* di kalangan manajemen, menyebabkan pengabaian masalah teknis pada sistem *maneuvering characteristic augmentation system* (MCAS) Kepemimpinan transaksional yang berfokus pada target jangka pendek juga memperburuk situasi. Krisis ini menyoroti pentingnya budaya keterbukaan, komunikasi yang efektif, dan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan.

#### **4. Tantangan dan Praktik Pengambilan Keputusan di Era Digital**

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi membuat keputusan, dengan teknologi seperti *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan *decision support systems* (DSS) memainkan peran sentral. Namun, perubahan ini juga memunculkan tantangan etika, transparansi, dan dinamika komunikasi dalam organisasi. Uraian berikut menganalisis peran teknologi digital dalam pengambilan keputusan dari perspektif interdisipliner, menggabungkan ilmu sosial, komunikasi, dan teknologi, serta didukung oleh studi kasus dan literatur akademik.

##### **a. Transformasi Digital dan Implikasinya terhadap Komunikasi Pengambilan Keputusan**

Teknologi digital telah mengubah praktik komunikasi dalam pengambilan keputusan organisasi melalui kecepatan, konektivitas, dan akses informasi yang masif. Platform seperti Slack atau Microsoft Teams memungkinkan komunikasi *real-time* lintas geografis, mempercepat alur pengambilan keputusan (Leonardi & Vaast, 2021). Keterbukaan informasi melalui sistem berbasis *cloud* juga memungkinkan partisipasi yang lebih luas, tetapi menantang pola pengambilan keputusan

konvensional yang hierarkis dan terpusat (Priyowidodo, G., 2021).

Namun, kecepatan informasi dapat memicu tekanan untuk membuat keputusan cepat tanpa analisis mendalam, meningkatkan risiko kesalahan. Selain itu, konektivitas digital sering kali menciptakan kebisingan informasi (*information overload*), yang menghambat komunikasi efektif (Bawden & Robinson, 2020). Organisasi harus menyeimbangkan kecepatan dengan ketelitian, misalnya dengan menetapkan protokol komunikasi digital yang terstruktur untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.

#### **b. *Big Data* dan *Artificial Intelligence* dalam Komunikasi Pengambilan Keputusan**

*Big data* dan AI mengubah struktur informasi dan relasi kuasa dalam organisasi. *Big data* menyediakan wawasan mendalam melalui analisis pola perilaku pelanggan atau performa operasional, sementara AI memungkinkan pengambilan keputusan prediktif, seperti rekomendasi strategis berdasarkan algoritma (Zuboff, 2022). Namun, hal ini juga memengaruhi komunikasi strategis dengan menggeser kuasa dari manusia ke algoritma, yang dapat mengurangi transparansi. Misalnya, keputusan berbasis AI di platform seperti Amazon sering kali tidak sepenuhnya dipahami oleh karyawan, menciptakan persepsi ketidakadilan.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan juga terdampak karena AI cenderung memprioritaskan data kuantitatif, mengabaikan dimensi kualitatif seperti intuisi atau nilai organisasi. Penelitian oleh Flyverbom dan Murray (2021) menunjukkan bahwa ketergantungan pada AI dapat

menghilangkan dimensi manusiawi dalam komunikasi, seperti empati atau konteks sosial, yang penting untuk keputusan inklusif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa AI digunakan sebagai alat pendukung, bukan pengganti komunikasi manusia.

**c. *Decision Support Systems (DSS)* dan Dampaknya terhadap Dinamika Sosial dalam Organisasi**

DSS meningkatkan koordinasi dan kolaborasi tim dengan menyediakan platform terintegrasi untuk analisis data dan komunikasi. Misalnya, DSS berbasis *cloud* memungkinkan tim lintas departemen mengakses data yang sama, mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi (Turban, *et al.*, 2021). Dalam organisasi seperti rumah sakit, DSS digunakan untuk mengoordinasikan keputusan klinis dan administratif, meningkatkan efisiensi komunikasi antar-unit.

Namun, DSS juga mengubah dinamika sosial. Representasi suara dalam pengambilan keputusan dapat terdistorsi jika hanya aktor dengan akses teknologi yang dominan, meninggalkan karyawan nonteknis (Orlikowski & Scott, 2021). Selain itu, pola dialog menjadi lebih terstruktur dan *data-driven*, yang dapat mengurangi ruang untuk diskusi kreatif. Untuk mengatasi ini, organisasi harus memastikan pelatihan teknologi yang inklusif dan mendorong dialog yang menggabungkan data dengan perspektif manusiawi.

**d. Tantangan Etika dan Transparansi dalam Komunikasi Berbasis Data**

Penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan menimbulkan isu etika, seperti manipulasi algoritmik dan hilangnya kontrol manusia. Algoritma AI sering

kali tidak transparan (*black box*), menyulitkan organisasi untuk menjelaskan dasar keputusan kepada pemangku kepentingan (Zuboff, 2022). Misalnya, dalam perekrutan berbasis AI, kandidat yang ditolak mungkin tidak memahami alasan penolakan, menciptakan persepsi ketidakadilan.

Isu lain adalah potensi bias dalam data, yang dapat memperkuat diskriminasi, seperti dalam kasus algoritma kredit yang mendiskriminasi kelompok tertentu (Dastin, 2021). Dari sudut pandang komunikasi organisasi, pendekatan kritis menekankan pentingnya transparansi dalam penggunaan teknologi dan keterlibatan pemangku kepentingan untuk memastikan keadilan. Organisasi dapat mengadopsi pedoman etika AI, seperti yang dikembangkan oleh UNESCO, untuk memandu komunikasi berbasis data yang bertanggung jawab.

#### **e. Studi Kasus dan Praktik Nyata**

##### 1) Studi Kasus: Pemerintah Singapura–*Smart Nation Initiative*

Pemerintah Singapura melalui *Smart Nation Initiative* telah mengintegrasikan *big data* dan AI dalam pengambilan keputusan sektor publik, seperti pengelolaan transportasi dan kesehatan. Sistem DSS digunakan untuk menganalisis data *real-time* dari sensor IoT, memungkinkan komunikasi cepat antardepartemen untuk menangani kemacetan atau wabah penyakit (GovTech Singapore, 2023). Namun, tantangan muncul dalam bentuk resistensi budaya dari pegawai yang tidak terbiasa dengan teknologi dan kekhawatiran publik tentang privasi data.

Untuk mengatasi ini, pemerintah meluncurkan program pelatihan digital dan kampanye komunikasi publik untuk meningkatkan literasi data. Meski demikian, bias informasi tetap menjadi isu, seperti ketika algoritma transportasi memprioritaskan area urban, mengabaikan kebutuhan pinggiran. Singapura merespons dengan melibatkan komunitas dalam pengembangan kebijakan, memastikan keputusan lebih inklusif dan transparan.

## 2) Studi Kasus: Netflix–Pengambilan Keputusan Berbasis AI

Netflix menggunakan *big data* dan AI untuk membuat keputusan strategis, seperti rekomendasi konten dan produksi serial. Algoritma AI menganalisis preferensi pengguna, memungkinkan komunikasi pemasaran yang dipersonalisasi (Hastings & Meyer, 2020). Namun, tantangan muncul ketika karyawan merasa kehilangan kendali atas keputusan kreatif, dan pelanggan mengeluhkan kurangnya transparansi dalam rekomendasi.

Netflix menangani ini dengan membentuk tim lintas fungsi yang menggabungkan data *scientist* dan kreator konten, memastikan komunikasi yang seimbang antara data dan intuisi manusia. Perusahaan juga meningkatkan transparansi dengan menjelaskan dasar rekomendasi kepada pengguna, mengurangi persepsi manipulasi algoritmik.

## D. RANGKUMAN

Pengambilan keputusan merupakan inti dari fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

dan pengendalian. Keputusan yang efektif memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai keunggulan kompetitif. Sebaliknya, keputusan yang buruk dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan reputasi, atau bahkan kegagalan organisasi (Nutt & Wilson, 2021).

Kelima pendekatan ini menawarkan cara yang berbeda untuk menangani pengambilan keputusan, dengan kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Pendekatan rasional cocok untuk situasi terstruktur, sementara pendekatan intuitif efektif dalam kondisi mendesak. Pendekatan inkremental mengurangi risiko, pendekatan partisipatif memastikan inklusivitas, dan pendekatan normatif menekankan etika. Pemilihan pendekatan tergantung pada konteks organisasi, sumber daya yang tersedia, dan tujuan keputusan.

## E. EVALUASI

Ini diperlukan untuk memberi kesempatan kepada mahasiswa melakukan latihan, misalnya dalam bentuk mempraktikkan pengambilan keputusan dalam kelas, kelompok atau organisasi yang diikuti oleh mahasiswa.

Pertanyaan esai dan jawaban berdasarkan taksonomi Bloom tentang pengambilan keputusan dalam organisasi.

Berikut adalah enam pertanyaan essay yang disusun berdasarkan tingkatan taksonomi Bloom (dari tingkat rendah hingga tinggi) beserta jawabannya, merujuk pada uraian akademik tentang faktor-faktor yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

### 1. **Tingkat Pengetahuan (*Remembering*)**

Pertanyaan: Sebutkan tiga faktor utama yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam organisasi berdasarkan

struktur organisasi, dan jelaskan secara singkat bagaimana masing-masing faktor tersebut berperan.

Jawaban:

Tiga faktor utama berdasarkan struktur organisasi adalah hierarki, sentralisasi/desentralisasi, dan sistem birokrasi atau matriks.

- a) Hierarki: hierarki yang kaku memperlambat pengambilan keputusan karena memerlukan persetujuan berjenjang, terutama dalam situasi krisis.
- b) Sentralisasi/desentralisasi: sentralisasi memberikan kontrol yang ketat tetapi dapat menghambat respons cepat, sedangkan desentralisasi memungkinkan keputusan cepat oleh unit yang lebih rendah meskipun berisiko inkonsistensi.
- c) Sistem birokrasi/matriks: struktur birokrasi sering menghambat fleksibilitas, sedangkan struktur matriks mempercepat kolaborasi lintas departemen, meskipun dapat memicu konflik peran.

## 2. Tingkat Pemahaman (*Understanding*)

Pertanyaan: jelaskan bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi kecenderungan risiko dalam pengambilan keputusan, dan berikan satu contoh organisasi yang mencerminkan hubungan ini.

Jawaban:

Budaya organisasi membentuk preferensi dalam pengambilan keputusan melalui norma dan nilai yang dianut. Budaya yang inovatif mendorong pengambilan

risiko dan eksperimentasi, sedangkan budaya konservatif cenderung menghindari risiko, yang dapat memperlambat adopsi inovasi. Misalnya, Google memiliki budaya inovatif yang mendorong pengambilan risiko melalui proyek-proyek eksperimental seperti Google X, yang menghasilkan inovasi seperti mobil otonom. Sebaliknya, budaya konservatif di sektor publik sering kali menghambat keputusan berisiko tinggi, seperti investasi dalam teknologi baru.

### 3. **Tingkat Penerapan (*Applying*)**

Pertanyaan: Terapkan konsep gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks pengambilan keputusan di sebuah perusahaan teknologi. Bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan efektivitas keputusan?

Jawaban:

Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, visi, dan motivasi, dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di perusahaan teknologi dengan mendorong inovasi dan kolaborasi. Misalnya, seorang CEO dengan gaya transformasional di perusahaan seperti Tesla dapat memotivasi tim untuk membuat keputusan berani, seperti mengembangkan teknologi baterai baru, dengan menyampaikan visi jangka panjang tentang energi berkelanjutan. Kepemimpinan ini juga mendorong komunikasi terbuka, memungkinkan masukan dari berbagai departemen, sehingga keputusan menjadi lebih inklusif dan berbasis ide-ide kreatif, yang penting dalam industri teknologi yang bergerak cepat.

#### 4. Tingkat Analisis (*Analyzing*)

Pertanyaan: Analisis bagaimana dinamika kelompok seperti *groupthink* dapat menyebabkan kegagalan pengambilan keputusan dalam organisasi, dengan merujuk pada contoh nyata dari uraian sebelumnya.

Jawaban:

*Groupthink* terjadi ketika anggota kelompok menghindari konflik demi konsensus, yang dapat menghasilkan keputusan yang kurang kritis dan berisiko. Dalam kasus General Motors pada 2000-an, *groupthink* di kalangan eksekutif menyebabkan pengabaian tanda-tanda perubahan pasar otomotif, seperti meningkatnya permintaan kendaraan hemat bahan bakar. Analisis menunjukkan bahwa tekanan untuk mempertahankan harmoni dalam tim manajemen menghambat evaluasi kritis terhadap strategi perusahaan, yang mengakibatkan penurunan pangsa pasar. Faktor seperti kurangnya keberagaman perspektif dan dominasi tokoh senior memperburuk *groupthink*, menunjukkan pentingnya manajemen dinamika kelompok untuk menghindari kegagalan keputusan.

#### 5. Tingkat Evaluasi (*Evaluating*)

Pertanyaan: Evaluasi kelebihan dan kekurangan penggunaan teknologi seperti *business intelligence* dalam mendukung pengambilan keputusan organisasi di tengah ketidakpastian, dan berikan rekomendasi untuk mengoptimalkan penggunaannya.

Jawaban:

- Kelebihan: *business intelligence* (BI) mendukung pengambilan keputusan berbasis data dengan

menyediakan analisis *real-time*, seperti tren pasar atau performa operasional, yang membantu organisasi merespons ketidakpastian. Misalnya, BI memungkinkan Amazon mengoptimalkan rantai pasok. BI juga meningkatkan akurasi keputusan dengan mengurangi ketergantungan pada intuisi.

- Kekurangan: tantangan meliputi data yang tidak lengkap, biaya implementasi yang tinggi, dan risiko bias dalam algoritma, yang dapat menghasilkan keputusan yang keliru. Selain itu, ketergantungan berlebih pada BI dapat mengurangi fleksibilitas dalam situasi yang tidak terduga.
- Rekomendasi: untuk mengoptimalkan BI, organisasi harus memastikan kualitas data melalui validasi rutin, melatih karyawan untuk menginterpretasikan hasil BI, dan menggabungkan BI dengan pendekatan adaptif seperti *scenario planning* untuk menghadapi ketidakpastian. Pendekatan ini memungkinkan keseimbangan antara keputusan berbasis data dan fleksibilitas strategis.

## 6. Tingkat Sintesis/Kreasi (*Creating*)

Pertanyaan: Rancang sebuah strategi pengambilan keputusan untuk organisasi sektor publik di Indonesia yang menghadapi krisis ekonomi, dengan mempertimbangkan faktor struktur organisasi, budaya kerja, dan teknologi. Jelaskan bagaimana strategi ini mengatasi tantangan yang ada.

Jawaban:

Strategi Pengambilan keputusan untuk organisasi sektor publik di Indonesia adalah sebagai berikut.

- Restrukturisasi organisasi: mengadopsi struktur semi-desentralisasi untuk mempercepat

pengambilan keputusan di tingkat regional, sambil mempertahankan koordinasi pusat untuk memastikan konsistensi kebijakan. Misalnya, kementerian dapat mendelegasikan keputusan operasional kepada pemerintah daerah untuk menangani dampak krisis ekonomi lokal, seperti pengangguran.

- Transformasi budaya kerja: mendorong budaya kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan kepemimpinan transformasional. Ini mengatasi budaya konservatif yang sering menghambat inovasi di sektor publik, memungkinkan penerimaan risiko yang terukur, seperti investasi dalam program stimulus ekonomi.
- Integrasi teknologi: mengimplementasikan *decision support systems* (DSS) untuk menganalisis data ekonomi *real-time*, seperti tingkat inflasi atau pertumbuhan sektor. DSS dapat membantu merumuskan kebijakan fiskal yang tepat, dengan meminimalkan risiko ketidakpastian.
- Pengatasi tantangan: strategi ini mengatasi hierarki birokratis dengan desentralisasi, meningkatkan responsivitas terhadap krisis. Transformasi budaya mendorong keterlibatan pemangku kepentingan, mengurangi resistensi terhadap perubahan. Teknologi DSS memastikan keputusan berbasis data, mengatasi tantangan informasi yang tidak lengkap. Contoh implementasi dapat dilihat dari keberhasilan Kementerian Keuangan menggunakan data BI untuk merancang bantuan sosial selama pandemi, yang dapat direplikasi untuk krisis ekonomi.

## F. REFERENSI

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2022). Transformational leadership and decision-making processes. *Leadership Quarterly*, 33(4), 101-120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101520>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information overload: An overview. *New Media & Society*, 22(10), 1857-1874. <https://doi.org/10.1177/1461444820931189>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2022). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2391720>
- Cristofaro, M. (2020). Emotion and decision making in organizations: A review and future directions. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1245-1273. <https://doi.org/10.1111/joms.12589>
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. (2020). Diagnosing organizational cultures: A model for decision-making agility. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 129-144. <https://doi.org/10.1002/job.2418>
- Elbanna, S. (2020). Strategic decision making: Process, models, and outcomes. *Decision Sciences*, 51(4), 879-905. <https://doi.org/10.1111/deci.12432>
- Flyverbom, M., & Murray, J. (2021). Datification and the dynamics of transparency in organizational communication. *Communication Theory*, 31(3), 432-450. <https://doi.org/10.1093/ct/qtaa021>
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2022). Organizational structure and decision-making efficiency. *Academy of Management Journal*, 65(3), 789-811. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0456>
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. (2021). Strategic management in crisis: Organizational structure and adaptability. *Administrative Science Quarterly*, 66(1), 1-32. <https://doi.org/10.1177/0001839220970345>

- Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2021). Social media and their affordances for organizational communication. *Journal of Communication*, 71(5), 797-820. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab030>
- Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (2021). Handbook of decision making. *Academy of Management Journal*, 64(3), 567-589. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1234>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2021). Digital work: A research agenda for communication studies. *International Journal of Communication*, 15, 3056-3076. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/17104>
- Pfeffer, J. (2021). Power and politics in organizational decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 189-205. <https://doi.org/10.1002/job.2490>
- Priyowidodo, G., Wijayanti, C. A., & Vidyarini, T. N. (2021). Digital-based media organization communication strategy: an ethnomethodology study. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 25(1), 1-16.
- Priyowidodo, G. (2021). Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labors' Voices. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11).
- Salas, E., Rico, R., & Passmore, J. (2021). The psychology of team decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-362. <https://doi.org/10.1002/job.2501>
- Schwartz, M. S. (2022). Ethical decision-making in organizations: A normative perspective. *Journal of Management Studies*, 59(1), 123-149. <https://doi.org/10.1111/joms.12745>
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2021). Decision support systems and business intelligence for organizational decision-making. *Decision Sciences*, 52(5), 1032-1056. <https://doi.org/10.1111/dec.12489>

Zuboff, S. (2022). Surveillance capitalism and the challenge of organizational transparency. *Information, Communication & Society*, 25(6), 789-805. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1982970>

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S., & Fadillah, R. (2018). Transformasi digital dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(3), 230–240.
- Bailey, D. E., Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2022). The Work of Coordination: Past, Present, and Future. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657–688. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0113>
- Ball, K. (2021). The ethics of workplace surveillance: A critical review. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12327>
- Ball, K. (2022). Digital transformation and employee surveillance: Ethical and cultural challenges. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 45–62. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12401>
- Barge, J. K. (2014). *Communication and Leadership in Organizations*. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication* (pp. 341–362). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2022). Transformational leadership and decision-making processes. *Leadership Quarterly*, 33(4), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101520>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information overload: An overview. *New Media & Society*, 22(10), 1857–1874. <https://doi.org/10.1177/1461444820931189>
- Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2020). *Business Communication Today (15th ed.)*. Pearson Education.

- Bowen, S. A. (2005). A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 191–216. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703\\_1](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703_1)
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- Buckingham, D. (2019). *The Media Education Manifesto*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2020). Communicating in the digital workplace: The impact of technology on organizational communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(3), 245–270. <https://doi.org/10.1177/1050651920910223>
- Cheney, G., May, S., & Munshi, D. (2011). *The Handbook of Communication Ethics*. Routledge.
- Christians, C. G., Fackler, M., Richardson, K. B., Kreshel, P. J., & Woods, R. H. (2015). *Media Ethics: Cases and Moral Reasoning (9th ed.)*. Routledge.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2022). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2391720>
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (5th ed.)*. London, UK: Sage Publications.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cristofaro, M. (2020). Emotion and decision making in organizations: A review and future directions. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1245–1273. <https://doi.org/10.1111/joms.12589>
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis.

*Academy of Management Review*, 5(1), 77–82.

- Delli Maria, R., Gamayuni, R., Dewi, F. G., & Mustika, D. (2024). Organizational Culture and Its Themes. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/41890992\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Its\\_Themes](https://www.researchgate.net/publication/41890992_Organizational_Culture_and_Its_Themes)
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. (2020). Diagnosing organizational cultures: A model for decision-making agility. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 129-144. <https://doi.org/10.1002/job.2418>
- Dewi, S., & Nugraha, L. (2020). Pengaruh teknologi digital terhadap kolaborasi dalam organisasi. *Jurnal Sains Manajemen Indonesia*, 15(2), 145–156.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 450–467. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.450>
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2010). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint (6th ed.)*. Boston, MA: Bedford/St. Martin's.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Elbanna, S. (2020). Strategic decision making: Process, models, and outcomes. *Decision Sciences*, 51(4), 879-905. <https://doi.org/10.1111/dec.12432>
- Fairhurst, G. T. (2011). Leadership communication as discursive practice. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 160–175. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.013>
- Flyverbom, M., & Murray, J. (2021). Datification and the dynamics of transparency in organizational communication. *Communication Theory*, 31(3), 432-450. <https://doi.org/10.1016/j.comthe.2021.03.001>

org/10.1093/ct/qtaa021

- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2022). Organizational structure and decision-making efficiency. *Academy of Management Journal*, 65(3), 789-811. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0456>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. *The Economic Journal*, 133(652), 919-958. <https://doi.org/10.1093/ej/ueac021>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., & Bergiel, E. B. (2020). Virtual team effectiveness: The role of leadership in shaping digital culture. *Journal of Organizational Behavior*, 41(S1), S76-S94. <https://doi.org/10.1002/job.2432>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S131-S152. <https://doi.org/10.1002/job.2023>
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication (6th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/10627260802661083>
- Handayani, M., & Pratama, R. (2019). Resistensi terhadap perubahan di era transformasi digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 80-90.
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. (2021). Strategic management in crisis: Organizational structure and adaptability. *Administrative Science Quarterly*, 66(1), 1-32. <https://doi.org/10.1177/0001839220970345>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 489-491. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0065>

- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. *Communication Research*, 14(4), 390–421. <https://doi.org/10.1177/009365087014004002>
- Kallinikos, J., & Tempini, N. (2014). Patient data as medical facts: Social media practices as a foundation for medical knowledge production. *MIS Quarterly*, 38(4), 989–1008. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.03>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 295–301. <https://doi.org/10.1177/0893318916687392>
- Leonardi, P. M. (2022). Ambient awareness and knowledge acquisition in teams: The role of enterprise social media. *Journal of Communication*, 72(4), 571–596. <https://doi.org/10.1177/23294884221114281>
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41(12), 1601–1625. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
- Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2021). Social media and their affordances for organizational communication. *Journal of Communication*, 71(5), 797–820. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab030>
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2012). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of*

- Computer-Mediated Communication*, 19(1), 143–160. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lewis, L. K. (2011). Communication and organizational change: An integrated perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 23–38. <https://doi.org/10.1108/09534811111102269>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1–2).
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes (7th ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Miller, K., & Barbour, J. (2024). *Organizational Communication: Approaches and Processes (10th ed.)*. Cengage Learning.
- Mirji, H., Bhavsar, D. N., & Kapoor, R. (2023). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/367309332\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/367309332_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Engagement_and_Effectiveness)
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2021). Driving employee engagement through digital communication tools. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(4), 678–694. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0032>
- Neher, W. W., & Sandin, P. J. (2007). *Communicating Ethically: Character, Duties, Consequences, and Relationships (2nd ed.)*. Pearson Education.
- Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (2021). Handbook of decision making. *Academy of Management Journal*, 64(3), 567–589. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1234>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>

- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2021). Digital work: A research agenda for communication studies. *International Journal of Communication*, 15, 3056-3076. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/17104>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 7.
- Panda, A., & Gupta, R. K. (2017). Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for Leaders. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/318913365\\_Understanding\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Perspective\\_on\\_Roles\\_for\\_Leaders](https://www.researchgate.net/publication/318913365_Understanding_Organizational_Culture_A_Perspective_on_Roles_for_Leaders)
- Priyowidodo, G., Wijayanti, C. A., & Vidyarani, T. N. (2021). Digital-based media organization communication strategy: an ethnomethodology study. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 25(1), 1-16.
- Priyowidodo, G. (2021). Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labors' Voices. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11).
- Priyowidodo, G. (2019). Millennial Generation Conception about Islamophobic, De-radicalization and Communication Process Based on Multicultural Education: A Phenomenography Study. *Journal of Government & Politics-Jurnal Studi Pemerintahan*, 10(3), 208-222.
- Priyowidodo, G. (2016). Politics and Organization in Opposition: Patterns of Communication and Decision Making in Parti Keadilan Rakyat (the People's Justice Party) of Malaysia. *The Social Sciences*, 11(2), 113-118.
- Pfeffer, J. (2021). Power and politics in organizational decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 189-205. <https://doi.org/10.1002/job.2490>
- Putnam, L. L. (2013). Definitions and approaches to conflict and

- communication. *The International Journal of Conflict Management*, 24(2), 147–164. <https://doi.org/10.1108/10444061311316767>
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). *Organizational communication – Past and Present Tenses*. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing, p. 8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow, UK: Pearson, hlm. 512–520.
- Salas, E., Rico, R., & Passmore, J. (2021). The psychology of team decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345–362. <https://doi.org/10.1002/job.2501>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, M. S. (2022). Ethical decision-making in organizations: A normative perspective. *Journal of Management Studies*, 59(1), 123–149. <https://doi.org/10.1111/joms.12745>
- Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon, p. 15.
- Sia, S. K., Weill, P., & Xu, Y. (2020). Digital transformation in financial services: The case of DBS Bank. *Information Systems Journal*, 30(4), 672–695. <https://doi.org/10.1111/isj.12281>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2021). The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress and design. *Information Systems Journal*, 31(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/isj.12269>
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Treviño, L. K., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2021). Media richness and communication in organizations: A revisited perspective. *Academy of Management Review*, 46(2), 301–320. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0312>
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2021). Decision support systems and business intelligence for organizational decision-making. *Decision Sciences*, 52(5), 1032-1056. <https://doi.org/10.1111/dec.12489>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 45(2), 697–734. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16508>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, Y., Huang, Q., & Davison, R. M. (2023). Social media in organizational communication: A review and future research agenda. *Information & Management*, 60(1), 103–125. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103725>
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*. Strasbourg, France: Council of Europe.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-digital-advantage/>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777–790.

<https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>

Yusuf, R., & Nugraha, L. (2020). Teknologi big data dan kecerdasan buatan dalam mendorong transformasi digital. *Jurnal Teknologi Informasi Indonesia*, 12(2), 198–209.

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for A Human Future at the New Frontier of Power*. New York, NY: PublicAffairs.

Zuboff, S. (2022). Surveillance capitalism and the challenge of organizational transparency. *Information, Communication & Society*, 25(6), 789-805. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1982970>

## PROFIL PENULIS

Gatut Priyowidodo, Ph.D. menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia (1992) dan pendidikan magister di PPS Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia (1999). Sementara itu, gelar doktoralnya dalam bidang Komunikasi Organisasi diselesaikan pada tahun 2013 di Northern University of Malaysia (UUM), Kedah, Malaysia. Judul disertasinya adalah “Pola Komunikasi dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Politik di Malaysia dan Indonesia”.

Ia merupakan dosen di Universitas Kristen Petra, Indonesia, sejak tahun 2006. Tercatat sebagai Asesor BAN-PT (sejak 2016–sekarang), *reviewer* hibah penelitian, serta *reviewer* BKD. Pernah menerima Toyota Research Grant (1999). Selain itu, sejak tahun 2005, ia rutin memperoleh hibah penelitian dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, antara lain Hibah Studi Wanita, Hibah Penelitian Kompetitif, Hibah Penelitian Fundamental, dan pada tahun 2019 menerima Hibah Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi (PDUPT) multitalahun dengan judul “Pola Komunikasi Berbasis Media Sosial sebagai Penentu Strategi Pemasaran Politik di Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan”.

Terbaru, dalam dua tahun terakhir (2023–2024), ia memperoleh hibah penelitian fundamental (skema Kemristekdikti) berjudul “Teori Conservative Control dan Peran Transformasi Birokrasi Digital dalam Membangun Tata Kelola Berbasis SMART Government di Indonesia”.

Ia telah menerbitkan sejumlah artikel yang dimuat di jurnal terindeks Sinta 2–5 dan Scopus 2–4.

Juga telah menerbitkan sejumlah buku dan monograf sebagai berikut.

1. *Kiat Sukses Menghadapi Pembimbing Skripsi & Tesis* (Jakarta: Citra Harta Prima, 2005)
2. *Komunikasi Politik dan Komunikasi Organisasi* (Yogyakarta: ANDI, 2015)
3. *Model Komunikasi dan Strategi Kebijakan Kesadaran Anti Korupsi* (Yogyakarta: ANDI, 2017)
4. *Komunikasi Politik: 1 Memahami dari Sisi Kepribadian dan Pemikiran Politik Soekarno dan Soeharto* (Jakarta: Rajawali Pers, 2018).
5. *Pola Komunikasi dan Budaya Organisasi Virtual* (Jakarta: Rajawali Pers, 2018).
6. *Pengambilan Keputusan dan Strategi Pemasaran Politik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2019)
7. *Etnografi Komunikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2020)
8. *Monograf Metode Netnographi, Aplikasi Pada Tiga Riset Lapangan* (Jakarta: Rajagrafindo Pers, 2020 )
9. *Komunikasi Kebijakan di Era Pandemi, Kolaborasi Pemerintah dan Masyarakat Sipil dalam Perspektif Phenomenography* (Jakarta: Rajagrafindo Pers, Desember 2021)
10. *Generasi Milenial dan Paradoks Demokrasi (Dari Perisakan Digital, Neo Nasionalisme Hingga Industri Hoaks)* (Jakarta: Rajawali Pers, Mei 2022)
11. *Service Learning dan Pengalaman Pemberdayaan Komunitas Marginal* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada/Rajawali Pers, 2023).
12. *Exploring Oranizational Communication Through Phenomenography Approach* (Jakarta: Rajawali Pers, 2025)

BUKU AJAR

# KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi organisasi adalah kajian spesifik dalam ranah sains komunikasi. Bahkan menurut pembedangan kajian oleh *International Communication Association* (ICA), komunikasi organisasi termasuk salah satu di antara 25 Divisi Besar Sains Komunikasi.

Itu sebabnya pembelajar sains komunikasi harus paham betul. Jika mereka mempelajari sebuah subkajian dalam komunikasi, subkajian itu termasuk dalam ruang lingkup apa. Dalam perjalanan panjang komunikasi diakui sebagai salah cabang dalam sains sosial, komunikasi organisasi sudah menjadi bagian terpenting untuk terus dipelajari. Momentum paling penting komunikasi organisasi resmi menjadi divisi utama ICA terjadi tahun 1971. Pengakuan oleh ICA berarti komunikasi organisasi dipandang memiliki pendekatan teori, metodologi, dan problematika riset yang khas dan layak berdiri sendiri sebagai cabang ilmu.

Bahkan sekarang komunikasi organisasi memiliki jurnal bereputasi tinggi yakni *Management Communication Quarterly* dan *Journal of Business Communication*. Perkembangan terkini, komunikasi organisasi juga telah melahirkan subkajian baru yakni komunikasi kepemimpinan, komunikasi internal, budaya organisasi, komunikasi perubahan dan krisis, serta teknologi komunikasi dalam organisasi.

Sekalipun tidak secara lengkap mengupas subkajian baru di atas, *Buku Ajar Komunikasi Organisasi* ini minimal sudah mengakomodir tema-tema penting yang menjadi pembahasan dari subkajian itu. Dimulai dengan landasan konseptual mengenai komunikasi dan organisasi, termasuk definisi, prinsip dasar, dan relevansi hubungan antara keduanya. Kemudian pendekatan-pendekatan dalam komunikasi nilai perilaku dan etika komunikasi organisasi, pola-pola komunikasi organisasi budaya organisasi hingga ditutup dengan penjelasan tentang pengambilan keputusan dalam organisasi. Semoga hadirnya *Buku Ajar Komunikasi Organisasi* semakin memperkokoh eksistensinya dalam dunia akademik.

 **BINTANG**  
SEMESTA MEDIA

Jl. Maredan No. F01, Sendangtirto, Berbah, Sleman,  
Daerah Istimewa Yogyakarta 55573  
Telp. (0274)2254549, Hp. 085865342317  
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com  
Website: bintangpustaka.com



E-ISBN 978-623-129-486-9



9

786231

294869