Komunikasi merupakan elemen penting dalam setiap organisasi, khususnya dalam membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan. Buku ini membahas secara komprehensif bagaimana komunikasi yang efektif dapat meningkatkan hubungan kerja, memperkuat budaya organisasi, dan mendorong kinerja yang lebih optimal.

Dengan pendekatan teoritis dan praktis, buku ini mengulas konsep komunikasi organisasi, strategi membangun loyalitas, serta berbagai faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan, dilengkapi dengan contoh penerapan di lingkungan kerja modern.

Diharapkan, buku ini dapat menjadi referensi berharga bagi akademisi, praktisi manajemen, maupun siapa saja yang ingin memahami pentingnya komunikasi dalam membangun organisasi yang solid, produktif, dan berdaya saing.

PT Andalas
Global Research Center

Jl. Mulia 2, No. 52A, Sariharjo, Ngaglik,
Sleman, Dareah Istimewa Yogyakarta 55581
+62 811 7488 066
globalpublisherofficial@gmail.com
www.andalaspress.com

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan



Naila Zilvira
Reza Dwi Aprilia
Civa Mutiara Fadillah
Muhammad Farel Al Ariq

PT Andalas
Global Research Center

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI: Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Naila Zilvira
Reza Dwi Apriliana
Civa Mutiara Fadillah
Moh. Farel Al Ariq

PT Andalas Global Research Center

Penerbit PT Andalas Global Research Center

Judul	: **Komunikasi dalam Organisasi: Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan**
Penulis	: Naila Zilvira, Reza Dwi Apriliana, Civa Mutiara Fadillah, Moh. Farel Al Ariq
Editor	: Fitri Arianti Saputri, S.H
Ilustator	: Rahmat Purnomo, S.Kom.
Penerbit	: **PT Andalas Global Research Center** Jl. Mulia 2, No. 52A, Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Dareah Istimewa Yogyakarta 55581
Telp	: +62 811 7488 066
Email	: globalpublisherofficial@gmail.com
Website	: www.andalaspress.com
ISBN	: xxxx

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

vii + 189 halaman; 14,8 cm x 21 cm

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh PT Andalas Global Research Center,
Yogyakarta, 2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul "Komunikasi dalam Organisasi: Membangun Kepercayaan dan Kerja Sama" ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun oleh kelompok kami sebagai salah satu sarana untuk menambah pemahaman mengenai pentingnya komunikasi dalam kehidupan organisasi.

Buku ini terdiri atas sepuluh bab yang membahas berbagai aspek komunikasi organisasi, mulai dari konsep dasar, teori, proses komunikasi, kepercayaan, kerja sama tim, kepemimpinan, budaya organisasi, konflik, hingga tantangan komunikasi di era digital. Penyusunan buku ini tidak lepas dari kerja sama seluruh anggota kelompok, mulai dari pengumpulan materi, diskusi, hingga penulisan setiap bab. Kami menyadari buku ini masih memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran dari pembaca sangat kami harapkan. Semoga buku ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Akhir kata, semoga buku "Komunikasi dalam Organisasi: Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan" ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi mahasiswa maupun pembaca yang ingin memahami lebih jauh mengenai komunikasi dalam organisasi.

Tegal, 15 Oktober 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

BAB I PENGANTAR KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI 1

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi 1

B. Fungsi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi 5

C. Unsur-Unsur Komunikasi dalam Konteks Organisasi 7

D. Komunikasi Non Verbal 8

E. Peran Komunikasi dalam Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan 9

BAB II TEORI-TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI 15

A. Konsep Komunikasi Organisasi 15

B. Strategi Komunikasi Organisasi 17

C. Dimensi Komunikasi Organisasi 19

D. Teori-Teori Komunikasi 22

E. Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan dalam Komunikasi Organisasi 30

BAB III PROSES DAN ARAH KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI 36

A. Komunikasi Vertikal (Atasan-Bawahan) 37

B. Komunikasi Horizontal (Antarrekan Kerja) 39

C. Komunikasi Diagonal 41

D. Komunikasi Formal dan Informal 43
E. Hambatan dalam Proses Komunikasi Organisasi 46

BAB IV KOMUNIKASI DALAM MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN 52

A. Loyalitas Karyawan dalam Organisasi 53
B. Peran Keterbukaan Informasi dalam Membangun Loyalitas 54
C. Komunikasi Jujur dan Konsisten 56
D. Peran Komunikasi terhadap Komitmen dan Keinginan Bertahan Karyawan 57
E. Strategi Komunikasi untuk Mempertahankan Loyalitas Karyawan 58

BAB V KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KETERLIBATAN KARYAWAN 65

A. Pentingnya Keterlibatan Karyawan 65
B. Komunikasi Kolaboratif dan Berbagi Pengetahuan 68
C. Peran Komunikasi dalam Mendorong Partisipasi Karyawan 71
D. Membangun Keterlibatan Karyawan melalui Komunikasi Tim 73
E. Mengukur dan Mengevaluasi Keterlibatan Karyawan 76

BAB VI KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI 83

A. Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasinya 83
B. Komunikasi Persuasif dalam Kepemimpinan 85
C. Peran Pemimpin dalam Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan 87
D. Komunikasi Pemimpin dalam Masa Perubahan Organisasi 89
E. Kepemimpinan Komunikatif sebagai Pendukung Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan..... 91

BAB VII KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI 99

A. Elemen Budaya Organisasi 99
B. Komunikasi sebagai Pembentuk Budaya Organisasi 101
C. Simbol, Ritual, dan Bahasa dalam Organisasi 103
D. Sosialisasi Nilai Organisasi melalui Komunikasi 105
E. Budaya Organisasi yang Mendukung Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan 107

BAB VIII KONFLIK DAN RESOLUSI MELALUI KOMUNIKASI 113

A. Sumber-Sumber Konflik dalam Organisasi 114
B. Gaya Komunikasi dalam Menghadapi Konflik 116
C. Strategi Negosiasi dan Mediasi 119
D. Komunikasi Asertif sebagai Solusi Konflik..... 120
E. Membangun Kembali Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan Pascakonflik 122

BAB IX TEKNOLOGI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI MODERN 128

A. Perkembangan Teknologi Komunikasi dalam Organisasi 128

B. Komunikasi Virtual dan Kerja Jarak Jauh 131

C. Media Sosial Internal sebagai Sarana Komunikasi.... 134

D. Tantangan Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan di Era Digital 136

E. Etika Komunikasi dalam Platform Digital Organisasi 139

BAB X MENUJU ORGANISASI YANG KOMUNIKATIF DAN BERORIENTASI PADA KARYAWAN..... 147

A. Peran Komunikasi dalam Organisasi..... 148

B. Model Komunikasi untuk Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan 150

C. Tantangan Masa Depan Komunikasi Organisasi 152

D. Langkah Strategis Membangun Organisasi yang Komunikatif dan Berorientasi pada Karyawan 154

E. Komunikasi Sebagai Fondasi Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan..... 157

GLOSARIUM 165

DAFTAR PUSTAKA..... 180

SINOPSIS ..... Error! Bookmark not defined.

BAB I
PENGANTAR KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Dalam sebuah organisasi yang di dalamnya terdiri atas orang-orang yang memiliki tugas masing-masing serta saling berhubungan satu sama lain sebagai suatu sistem tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja organisasi berjalan dengan baik pula. Sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Keberlangsungan hidup sebuah organisasi salah satunya adalah dengan komunikasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Hal inilah yang melatarbelakangi studi mengenai komunikasi organisasi. Pada dasarnya, komunikasi digunakan untuk menyampaikan kebutuhan organisasi. Manusia melakukan komunikasi sebagai bentuk penyampaian ilmu dan pengalaman. Komunikasi memiliki beberapa bentuk umum seperti bahasa, sinyal, bicara, tulisan, gerakan, ataupun penyiaran. Komunikasi juga dapat berupa interaktif, transaktif, bertujuan, maupun tidak bertujuan. Lewat komunikasi, kita dapat memahami dan mengerti perilaku dan isi hati seseorang atau pun sekelompok orang.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan, guna mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan kegiatan-kegiatan pendukung salah satunya adalah komunikasi. Komunikasi

mempunyai pengertian yang berbeda dari berbagai para ahli namun tetap memiliki makna yang sama. Menurut Himstreet dan Baty dalam buku *Business Communication: Principles and Methods* komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan (Purwanto, 2011).

Dua orang yang sedang memperhatikan suatu hal yang sama bisa memiliki perbedaan pendapat apabila mereka berdua tidak melakukan komunikasi terlebih dahulu. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang mencakup di dalamnya informasi dan makna. Gufey menyatakan bahwa dari individu atau sekumpulan orang yang dikatakan sebagai pengirim pesan kepada bagian lain yang menerima pesan. Komunikasi dianggap sukses apabila penerima pesan memahami informasi yang disampaikan pengirim pesan (Solihin, 2009).

Komunikasi juga dapat diartikan sebagai perpindahan dan pemahaman makna perpindahan makna, apabila pesan atau ide pokok belum disampaikan, maka komunikasi belum terjadi. Komunikator yang tidak bisa di dengar atau penulis yang hasil tulisannya tidak mampu dipahami juga belum bisa dikatakan sebagai komunikasi. Dan yang terpenting adalah komunikasi sebagai pemahaman makna. Supaya komunikasi sukses, maka harus saling dipahami dengan menggunakan Bahasa yang saling mengerti. Komunikasi sempurna, ketika ada, akan terjadi pikiran dan ide yang disampaikan berhasil

dipahami dengan sempurna oleh komunikan sama seperti yang telah dibayangkan oleh komunikator (Robbins & Coulter, 2010).

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat diartikan mengadakan pembicaraan dengan mengirimkan dan menerima pesan yang melibatkan dua orang atau lebih dalam mencapai kesamaan pemahaman dengan menggunakan cara berkomunikasi yang biasa melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal.

Ruang lingkup komunikasi organisasi merupakan ranah komunikasi yang berkaitan dalam komunikasi organisasi. Oleh karena itu ada terdapat beberapa ruang lingkup komunikasi organisasi yang juga merupakan ranah komunikasi secara mendasar. Kami akan memaparkan 10 ruang lingkup komunikasi organisasi:

1. Komponen komunikasi yakni meliputi *sender, message, reciever, media, encoding, decoding, response* (respon), *feedback* (umpan balik), dan gangguan (*noise)*.
2. Proses komunikasi proses komunikasi di bagi menjadi dua bagian, yaitu: Proses primer yakni komunikasi yang terjadi langsung tanpa melalui media; dan proses sekunder yakni komunikasi yang terjadi melalui media.
3. Bentuk komunikasi dalam prosesnya komunikasi organisasi memiliki empat bentuk antara lain: komunikasi personal, komunikasi kelompok, komunikasi massa, dan komunikasi media.

4. Sifat komunikasi komunikasi organisasi memiliki 4 sifat, yaitu: *face to face, mediated* (komunikasi melalui media), komunikasi verbal, dan komunikasi non-verbal.
5. Metode komunikasi komunikasi organisasi memiliki beberapa metode yang diterapkan, yaitu: jurnalistik, *public relations, exhibition, advertising*, penerangan, propaganda, dan *Psychologycal Warfare.*
6. Teknik komunikasi dalam komunikasi organisasi dapat digunakan beberapa teknik, dan setiap teknik memılıkı fungsinya masing-masing. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain: komunikasi informatif, komunikasi persuasif, komunikasi instruktif, dan komunikasi relasi.
7. Tujuan komunikasi dalam komunikasi organisasi empat tujuan yang utama adalah, perubahan sikap *(attitude change)*, perubahan pendapat *(opinion change)*, perubahan tingkah laku *(behavioural change)*, dan perubahan sosial *(soial change).*
8. Fungsi komunikasi pada dasarnya komunikasi organisasi memiliki tiga tujuan utama, yaitu memberikan informasi *(to inform)*, mengedukasi *(to educate)*, dan untuk mempengaruhi *(to influence).*
9. Model komunikasi dalam komunikasi organisasi dapat digunakan model komunikasi seperti teori jarum hipodermik, *uses and gratification*, agenda *setting*, dan difusi informasi.

10. Bidang komunikasi bidang-bidang yang ada dalam komunikasi organisasi antara lain, komunikasi sosial, komunikasi bisnis *(business communication)*, komunikasi internasional, dan komunikasi lingkungan.

B. Fungsi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi

Komunikasi berguna sebagai mengendalikan sikap anggota dengan beberapa cara. Organisasi memiliki hierarki kekuasaan serta acuan formal yang harus di lakukan para anggota. Bila sekumpulan karyawan mempengaruhi karyawan lain agar lalai dalam ketentuan organisasi dengan bekerja sangat giat, orang-orang tersebut secara informal mengendalikan perilaku orang lain. Lalu, komunikasi memberi dorongan melalui cara menyampaikan kepada para anggota apa yang mesti dilakukan, bagaimana hasil mereka dalam melakukan pekerjaannya, dan apa yang harus dilakukan agar kinerja dapat lebih baik sehingga sesuai standar organisasi.

Sebagai alat melakukan ekspresi secara emosional yang mana banyak para anggota kerja mereka merupakan asal inti dari interaksi sosial. Komunikasi yang ada pada organisasi tersebut adalah mekanisme dasar dimana para anggota saling berbagi perasaan kesal dan senang dalam menjalankan kegiatan di organisasi tersebut (Robbins & Coulter, 2010).

Komunikasi berperan penting dalam organisasi, salah satunya sebagai sarana memadukan tugas-tugas yang telah tersusun dan sistematis. Fungsi komunikasi dibagi menjadi empat fungsi (Bangun, 2012), yaitu:

1. Fungsi Pengawasan. Organisasi umumnya mempunyai struktur dan perintah. Komunikasi membantu karyawan tentang bagaimana dan apa yang seharusnya mereka lakukan guna bekerja sesuai standar yang telah ditentukan.
2. Sebagai Motivasi. Dengan menyampaikan informasi yang jelas dan bagaimana prestasi serta pencapaian anggota organisasi, serta bagaimana cara memotivasi anggota organisasi supaya mempunyai kemauan melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Pengungkapan Emosi. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi kerja mereka merupakan sumber utama dalam komunikasi sosial dan merupakan komunikasi fundamental dimana pengungkapan yang menunjukkan ekspresi kecewa maupun puas.
4. Informasi. Hal ini berhubungan dengan pengambilan keputusan. Kegiatan komunikasi yang dilakukan dapat memberi informasi yang berguna dalam langkah pengambilan keputusan.

(Dewi, 2007), apapun bentuk organisasinya, komunikasi akan berfungsi:

1. *Informatif.* Pemimpin dan karyawan memerlukan informasi yang banyak dalam penyelesaian berbagai tugasnya. Informasi tersebut berhubungan dengan upaya organisasi dalam meraih tujuannya.

2. *Regulatory* (Pengendalian). Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah dan laporan.
3. *Persuasif* yaitu mengajak orang lain dalam hal mengikuti atau melaksanakan ide/gagasan atau tugas.
4. *Integratif.* Organisasi yang terbagi menjadi berbagai bagian atau divisi akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu dengan adanya komunikasi.

C. Unsur-Unsur Komunikasi dalam Konteks Organisasi

Unsur-unsur komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi berjalan dengan lancar. Komunikasi dalam penyampaian pesan ini terdiri dari beberapa tahapan (Sopiah, 2008), secara singkatnya antara lain:

1. Komunikator *(sender)* yang bertujuan berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan pesan dan informasi kepada orang yang dituju. Misalnya karyawan atau manajer organisasi
2. Penyandian *(encoding)* untuk memproses pesan ke dalam bentuk yang sudah dioptimasi untuk keperluan dalam penyampaian data ataupun pesan informasi. Bisa berupa isyarat-isyarat atau simbol-simbol
3. Pesan *(message)* informasi yang akan disampaikan komunikator kepada komunikan. Berupa kata-kata, ucapan, atau tulisan.
4. Media/saluran *(channel)* merupakan media atau alat yang menjadi penyampaian dari penyampai dan penerima.

5. Penerima merupakan orang yang menerima informasi. Penerima melakukan proses penafsiran pada pesan atau informasi yang didapat
6. Penafsiran *(decoding)* yaitu proses pemahaman mengenai simbol atau bahasa. Symbol yang dimaksud yaitu simbol grafis atau huruf dengan cara mengasosiasikannya atau menghubungkan simbol dengan bunyi bahasa beserta variasi yang dilakukan penerima pesan dari penyampai pesan.
7. Umpan balik *(feedback)* ialah tanggapan atau respon komunikan mengenai informasi yang didapatnya dari komunikator
8. Gangguan *(noise)* adalah setiap hal yang mengganggu jalannya komunikasi. Setiap dimensi komunikasi terdapat gangguan di dalamnya.

D. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi *non*-verbal dapat diartikan sebagai cara penyampaian informasi tanpa kata-kata atau tulisan yang fungsinya memperkuat makna dari komunikasi verbal. Komunikasi *non*-verbal dapat berupa raut wajah, kontak mata, sentuhan, gerak jalan, dan suara.

Komunikasi *non*-verbal merupakan komunikasi yang dilaksanakan untuk penyampaian informasi melalui isyarat tertentu yang bisa dimengerti oleh komunikan. Komunikasi non-verbal berkaitan dengan penyampaian pesan yang tidak ditulis maupun disampaikan secara lisan namun hanya sebatas

dari Gerakan tubuh, isyarat, ekspresi wajah dan yang lainnya yang dapat dipahami dengan jelas oleh komunikan.

Komunikasi *non*-verbal memiliki 5 fungsi, yaitu melengkapi dan menggambarkan, memperkuat dan menegaskan, mengubah dan menggantikan, mengendalikan dan mengkontrol, serta menyangkal. Informasi yang disampaikan melalui komunikasi *non*-verbal bisa mengubah, memperjelas, atau menambah keterangan pesan verbal yang belum tersampaikan (Bangun, 2012).

Komunikasi *non*-verbal *(nonverbal communication)* merupakan masing-masing informasi, yang disampaikan atau diterima dengan bebas dari kata atau tulisan. Termasuk unsur-unsur, yaitu penempatan waktu dan tempat, jarak saat berkomunikasi langsung, pemilihan warna, pemilihan posisi, tempat duduk, alamat kantor, dan atribut. Para ahli beranggapan bahwa 65% komunikasi sebagian diinterpretasikan lewat komunikasi *non*-verbal. Oleh karena itu, memastikan komunikasi *non*-verbal anda tetap sesuai maknanya dengan komunikasi verbal merupakan hal yang penting (Kreitner & Kinicki, 2014).

E. Peran Komunikasi dalam Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Komunikasi memiliki peran strategis dalam menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dalam sebuah organisasi, terutama perusahaan, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang

positif dan produktif. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi dari manajemen kepada karyawan, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan emosional, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi (Pekei & Setiawan, 2022).

Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis semata, melainkan juga oleh tingkat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Sari & Turmudhi, 2024).

Loyalitas karyawan yang tinggi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, stabilitas organisasi, serta efektivitas jangka panjang (Rochim et al., 2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa komunikasi yang diterapkan berjalan secara efektif dan berorientasi pada kesejahteraan serta partisipasi aktif karyawan.

Studi Kasus: Kecelakaan Space Shuttle Columbia pada NASA

Kasus kecelakaan *Space Shuttle Columbia* yang terjadi pada 1 Februari 2003. Pesawat luar angkasa milik NASA tersebut mengalami kecelakaan ketika memasuki atmosfer Bumi dan mengakibatkan tujuh anggota awak meninggal dunia. Setelah kejadian tersebut, NASA membentuk *Columbia Accident Investigation Board (CAIB)* untuk melakukan penyelidikan terhadap penyebab kecelakaan.

Dalam proses penyelidikan, ditemukan bahwa permasalahan yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga dengan kondisi komunikasi dan budaya organisasi di NASA. Informasi mengenai berbagai kekhawatiran teknis tidak selalu dapat mengalir secara efektif kepada pihak yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga bagaimana informasi tersebut diterima, dipahami, dan digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Komunikasi dalam organisasi NASA melibatkan berbagai pihak, mulai dari para insinyur, manajer, hingga bagian lain yang terlibat dalam program *Space Shuttle*. Banyaknya pihak yang terlibat membuat komunikasi menjadi bagian penting dalam mengoordinasikan pekerjaan. Ketika informasi atau kekhawatiran dari salah satu bagian tidak tersampaikan dengan baik kepada bagian lainnya, proses koordinasi dan pengambilan keputusan dapat mengalami hambatan.

Kasus Columbia juga menunjukkan adanya permasalahan yang berkaitan dengan *organizational silence*, yaitu kondisi ketika anggota organisasi tidak menyampaikan informasi, pendapat, atau kekhawatiran secara terbuka. NASA kemudian menjadikan kasus tersebut sebagai pembelajaran untuk meningkatkan komunikasi dan menciptakan lingkungan

organisasi yang lebih terbuka terhadap penyampaian informasi dan perbedaan pendapat.

Analisis/Penerapan

Kasus tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam kehidupan organisasi. Komunikasi diperlukan untuk menyampaikan informasi, mengoordinasikan pekerjaan, membangun kerja sama, serta membantu organisasi dalam mengambil keputusan. Komunikasi yang berjalan secara terbuka dan efektif dapat membantu anggota organisasi memahami tujuan serta permasalahan yang dihadapi organisasi.

Kasus *Space Shuttle Columbia* menjadi gambaran bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh bagaimana komunikasi berlangsung di dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan komunikasi yang jelas, terbuka, dan memungkinkan setiap anggota menyampaikan informasi maupun kekhawatiran yang dianggap penting.

Rangkuman Materi

Komunikasi dapat diartikan mengadakan pembicaraan dengan mengirimkan dan menerima pesan yang melibatkan dua orang atau lebih dalam mencapai kesamaan pemahaman dengan menggunakan cara berkomunikasi yang biasa melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal *non*verbal.

Fungsi komunikasi dalam organisasi terdiri atas fungsi informatif, regulatory (pengendalian), persuasif dan integratif. Unsur-unsur komunikasi terdiri dari komunikator *(sender)*, penyandian *(encoding)*, pesan *(message)*, media/saluran *(channel)*, penerima, penafsiran *(decoding)*, umpan balik *(feedback)*, gangguan *(noise).*

Komunikasi *non*-verbal merupakan komunikasi yang dilaksanakan untuk penyampaian informasi melalui isyarat tertentu yang bisa dimengerti oleh komunikan. Komunikasi *non*-verbal memiliki 5 fungsi, yaitu melengkapi dan menggambarkan, memperkuat dan menegaskan, mengubah dan menggantikan, mengendalikan dan mengkontrol, serta menyangkal. Komunikasi memiliki peran strategis dalam menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dalam sebuah organisasi, terutama perusahaan, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi dari manajemen kepada karyawan, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan emosional, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Pertanyaan/Refleksi

1. Mengapa komunikasi sangat dibutuhkan oleh organisasi?
2. Berikan penjelasan menurut anda mengenai definisi komunikasi!

3. Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi disertai dengan contoh!
4. Komunikasi *non* verbal memiliki 5 fungsi, sebutkan!
5. Jelaskan peran komunikasi dalam membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan!

BAB II
TEORI-TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI

Sebagai makhluk organisasi *(zoon politicon)*, manusia memiliki sifat saling berketergantungan *(interdependence)* dalam mencapai tujuan bersama sehingga mendorong mereka dalam membentuk beragam kelompok kerja. Baik sifatnya yang teratur, lepas, primer, sekunder, formal dan informal. Inilah dasar dari mengapa dan bagaimana sebuah organisasi terbentuk. Dengan adanya beragam organisasi yang kompleks, para ilmuan dari berbagai disiplin ilmu kemudian memberikan konsep-konsep organisasi yang dibedakan dari bentuk dan budayanya. Bentuk dan budaya komunikasi menjadi faktor yang menentukan bagaimana para ahli memberikan penekanan yang berbeda antara satu teori komuniksai organisasi dengan teori lainnya.

A. Konsep Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menurut Wiryanto (dalam Khomsahrial Romli, 2011) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi

informal adalah komunikasi yang di setujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Adapun menurut Arni Muhammad (2009) bahwa Komunikasi organisasi juga dapat di definisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

S. Djuarsa (2007) dalam bukunya "Teori komunikasi" bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (human communication) yang terjadi dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, ketika organisasi dianggap sekedar sekumpulan orang yang berinteraksi, maka komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang akan memungkinkan kehidupan suatu organisasi, baik berupa kata-kata atau gagasan-gagasan yang mendorong, mengesahkan mengkoordinasikan dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi tertentu.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang di pergunakan, media apa yang di pakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya.

Adapun berdasar pada berbagai literature terkait dengan definisi komunikasi organisasi ini maka fungsi penting komunikasi organisasi menurut Brent D. Ruben Dalam Alo Liliweri, (2004) yakni sebagai berikut :

1. Mengoordinasikan aktivitas individu, kelompok atau unit-unit lain dalam organisasi.
2. Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan.
3. Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi.
4. Menjamin adanya arus timbal balik *(two way flow information)* antara organisasi dan lingkungan eksternal (di luar) organisasi.

B. Strategi Komunikasi Organisasi

Strategi komunikasi pada hakikatnya merupakan perencanaan *(planning)* dan manajemen untuk mencapai satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Menurut Effendi (2003) strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai satu tujuan.

Menyusun sebuah strategi komunikasi merupakan suatu seni, bukan suatu yang ilmiah dan ada banyak cara pendekatan yang berbeda untuk melakukan tugas ini. Seperti halnya strategi dalam bidang apapun, strategi komunikasi harus di dukung oleh teori, karena teori merupakan pengetahuan berdasarkan pengalaman yang sudah diuji kebenarannya.

Menurut Ruslan (2002) menyatakan agar suatu strategi dapat efektif dilaksanakan dalam sebuah program, maka ia harus mencakup beberapa hal:

1. Objektif yang jelas dan menentukan semua ikhtiar diarahkan untuk mencapai pemahaman yang jelas, menentukan dan bisa mencapai keseluruhan tujuan. Tujuan tersebut tidak perlu dibuat secara tertulis namun yang penting bisa dipahami dan menentukan.
2. Memelihara inisiatif, perlu diketahui bahwa Strategi inisiatif menjaga kebebasan bertindak dan memperkaya komitmen. Strategi harus menentukan langkah dan menetapkan tindakan terhadap peristiwa, bukannya bereaksi terhadap peristiwa.
3. Konsentrasi, dengan memusatkan kekuatan yang besar untuk waktu dan tempat yang menentukan.
4. Strategi hendaknya diniatkan untuk dilengkapi penyangga dan dimensi untuk fleksibilitas dan manuver.
5. Strategi hendaknya memberikan kepemimpinan yang memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pokok.
6. Strategi hendaknya dipersiapkan untuk memanfaatkan kerahasiaan dan kecerdasan untuk menyerang lawan pada saat yang tidak terduga.
7. Strategi itu mengamankan seluruh organisasi dan semua operasi penting organisasi.

C. Dimensi Komunikasi Organisasi

Untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terlihat dari dimensinya. Menurut Onong Uchjana Effendy (2007), terdapat dua dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal

Organisasi sebagai kerangka *(framework)* menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat di klasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang di pimpin. Untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan yang akan dicapai, ketua dan pengurus mengadakan peraturan sedemikian rupa sehingga tidak perlu berkomunikasi langsung dengan seluruh anggota. Anggota membuat kelompok-kelompok menurut jenis pekerjaannya dan mengangkat seseorang sebagai penanggung jawab atas kelompoknya. Dengan demikian, pimpinan cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab kelompok. Jumlah kelompok serta besarnya kelompok bergantung pada besar kecilnya organisasi.

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal yakni sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah *(downward communication)* dan komunikasi dari bawah ke atas *(upward communication)* yang merupakan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada

pimpinan secara timbal balik *(two-way traffic communication)*. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi dari bawahan ke pimpinan, bawahan memberikan laporan, saran serta pengaduan kepada pimpinan. Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran anggota sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat di ambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi *vertical* yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu-waktu luang. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal - hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Menjalarnya desas-desus di kalangan anggota mengenai suatu hal sering kali di sebabkan oleh interpretasi yang salah. Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal tersebut kadang-kadang

terjadi apa yang disebut dengan komunikasi diagonal. Komunikasi diagonal atau yang disebut juga dengan komunikasi silang *(cross communication)* adalah komunikasi pimpinan divisi anggota lain.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri atas dua jalur secara timbal balik yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

a. Komunikasi dari Organisasi Kepada Khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang di lakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan. Kegiatan ini sangat penting dalam usaha memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa di duga.

b. Komunikasi dari Khalayak Kepada Organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang di lakukan oleh organisasi. Jika informasi yang di sebarkan kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial (menyebabkan adanya pro dan kontra di kalangan khalayak), maka itu disebut opini publik. Opini publik ini seringkali merugikan organisasi. Karenanya harus di usahakan

agar segera dapat diatasi dalam arti kata tidak menimbulkan permasalahan.

D. Teori-Teori Komunikasi

Menurut Littlejohn (1989), berdasarkan metode penjelasan serta cakupan objek pengamatannya, secara umum teori-teori komunikasi dapat dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok "teori-teori umum" *(general theories)*. Kelompok kedua adalah kelompok "teori-teori kontekstual" *(contextual theories)*. Ada empat jenis teori yang diklasifikasikan masuk ke dalam kelompok teori-teori umum: (1) teori-teori fungsional dan struktural, (2) teori-teori *behavioral* dan *cognitive*, (3) teori-teori konvensional dan interaksional, serta (4) teori-teori kritis dan interpretif. Sementara kelompok teori-teori kontekstual terdiri dari teori-teori tentang (1) komunikasi antarpribadi, (2) komunikasi kelompok, (3) komunikasi organisasi, dan (4) komunikasi massa.

1. Teori-Teori Fungsional dan Struktural

Ciri dari jenis teori ini adalah adanya kepercayaan atau pandangan tentang berfungsinya secara nyata struktur yang berada di luar diri pengamat. Menurut pandangan ini, seorang pengamat adalah bagian dari struktur. Oleh karena itu, cara pandangnya juga akan dipengaruhi oleh struktur yang berada di luar dirinya.

Meskipun pendekatan fungsional dan struktural ini sering kali dikombinasikan, namun masing-masing mempunyai

titik penekanan yang berbeda. Pendekatan strukturalisme yang berasal dari linguistik, menekankan pengkajiannya pada hal-hal yang menyangkut pengorganisasian bahasa dan sistem sosial. Pendekatan fungsionalisme yang berasal dari biologi, menekankan pengkajiannya tentang cara-cara mengorganisasikan dan mempertahankan sistem. Apabila ditelaah kedua pendekatan ini sama-sama mempunyai penekanan yang sama, yakni tentang sistem sebagai struktur yang berfungsi.

Menurut S. Djuarsa (2004) bahwa kedua pendekatan ini juga memiliki beberapa persamaan karakteristik sebagai berikut:

a. Baik pendekatan strukturalisme ataupun pendekatan fungsionalisme, dua-duanya sama-sama lebih mementingkan *synchrony* (stabilitas dalam kurun waktu tertentu) daripada *diachrony* (perubahan dalam kurun waktu tertentu).
b. Kedua pendekatan sama-sama mempunyai kecenderungan memusatkan perhatiannya pada "akibat-akibat yang tidak diinginkan" *(unintended consequences)* daripada hasil-hasil yang sesuai tujuan. Kalangan strukturalis tidak mempercayai konsep-konsep "subjektivitas" dan "kesadaran". Bagi mereka yang diamati terutama sekali adalah faktor-faktor yang berada di luar kontrol dan kesadaran manusia.

c. Kedua pendekatan sama-sama mempunyai kepercayaan bahwa realitas itu pada dasarnya objektif dan *independent* (bebas). Oleh karena itu, pengetahuan, menurut pandangan ini, dapat ditemukan melalui metode pengamatan (observasi) empiris yang cermat.
d. Pendekatan strukturalisme dan fungsionalisme juga sama-sama bersifat dualistis karena kedua-duanya memisahkan bahasa dan lambang dari pemikiran-pemikiran dan objek-objek yang disimbolkan dalam komunikasi. Menurut pandangan ini, dunia ini hadir karena dirinya sendiri, sementara bahasa hanyalah alat untuk merepresentasikan hal yang telah ada.
e. Kedua pendekatan juga sama-sama memegang prinsip *the correspondence theory of truth* (teori kebenaran yang sesuai). Menurut teori ini bahasa harus sesuai dengan realitas. Simbol-simbol harus merepresentasikan sesuatu secara akurat.

2. Teori-Teori Behavioral dan Cognitive

Sebagaimana halnya dengan teori-teori strukturalis dan fungsional, teori-teori behavioral, dan kognitif juga merupakan gabungan dari dua tradisi yang berbeda. Asumsinya tentang hakikat dan cara menentukan pengetahuan juga sama dengan aliran strukturalis dan fungsional. Perbedaan utama antara aliran behavioral dan kognitif dengan aliran strukturalis dan fungsional hanyalah terletak pada fokus pengamatan serta sejarahnya. Teori-teori strukturalis dan fungsional yang

berkembang dari sosiologi dan ilmu-ilmu sosial lainnya cenderung memusatkan pengkajiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur sosial dan budaya. Sementara teori-teori behavioral dan kognitif yang berkembang dari psikologi dan ilmu-ilmu pengetahuan behavioralis lainnya, cenderung memusatkan pengamatannya pada diri manusia secara individual. Salah satu konsep pemikirannya yang terkenal adalah tentang model "S-R" (stimulus-*response*) yang menggambarkan proses informasi antara *"stimulus"* (rangsangan) dan *"respons"* (tanggapan).

Teori-teori "*behavioral dan cognitive"* juga mengutamakan *"variableanalytic"* (analisis variabel). Analisis ini pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasikan variabel-variabel kognitif yang dianggap penting, serta mencari hubungan korelasi di antara variabel. Analisis ini juga menguraikan tentang cara-cara bagaimana variabel-variabel proses kognitif dan informasi menyebabkan atau menghasilkan tingkah laku tertentu. Komunikasi, menurut pandangan teori ini, dianggap sebagai manifestasi dari tingkah laku, proses berpikir, dan fungsi *"bio-neural"* dari individu. Oleh karenanya, variabel-variabel penentu yang memegang peranan penting terhadap sarana kognisi seseorang (termasuk bahasa) biasanya berada di luar kontrol dan kesadaran orang tersebut.

3. Teori-teori konvensional dan interaksional

Pada teori ini berpandangan bahwa kehidupan sosial merupakan suatu proses interaksi yang membangun,

memelihara serta mengubah kebiasaan-kebiasaan tertentu, termasuk dalam hal ini bahasa dan simbol-simbol. Komunikasi, menurut teori ini, dianggap sebagai alat perekat masyarakat *(the glue of society)*. Kelompok teori ini berkembang dari aliran pendekatan "interaksionisme simbolis" *(symbolic interactionism)* sosiologi dan filsafat bahasa ordiner. Bagi kalangan pendukung teori-teori ini, pengetahuan dapat ditemukan melalui metode interpretasi.

Berbeda dengan teori-teori strukturalis yang memandang struktur sosial sebagai penentu, teori-teori interaksional dan konvensional melihat struktur sosial sebagai produk dari interaksi. Fokus pengamatan teori-teori ini bukan terhadap struktur tetapi tentang bahasa dipergunakan untuk membentuk struktur sosial, serta bahasa dan simbol-simbol lainnya direproduksi, dipelihara serta diubah dalam penggunaannya. Makna, menurut pandangan kelompok teori ini, tidak merupakan suatu kesatuan objektif yang ditransfer melalui komunikasi tetapi muncul dari dan diciptakan melalui interaksi. Dengan kata lain, makna merupakan produk dari interaksi.

Menurut teori-teori interaksional dan konvensional, makna pada dasarnya merupakan kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh melalui interaksi. Oleh karena itu, makna dapat berubah dari waktu ke waktu, dari konteks ke konteks, serta dari satu kelompok sosial ke kelompok lainnya. Dengan demikian, sifat objektivitas dari makna adalah relatif dan temporer.

4. Teori-Teori Kritis dan Interpretif

Kelompok teori yang keempat adalah kelompok teori-teori kritis dan interpretif. Gagasan-gagasannya banyak berasal dari berbagai tradisi, seperti sosiologi interpretif *(interpretive sociology)*, pemikiran Max Weber, *phenomenology* dan *hermeneutics*, Marxisme dan aliran *"Frankfurt School"*, serta berbagai pendekatan tekstual, seperti teori-teori retorika, *"biblical"* dan kesusastraan. Pendekatan kelompok teori ini terutama sekali populer di negara-negara Eropa.

Meskipun ada beberapa perbedaan di antara teori-teori yang termasuk dalam kelompok ini, namun terdapat dua karakteristik umum. Pertama, penekanan terhadap peran subjektivitas yang didasarkan pada pengalaman individual. Kedua, makna atau *"meaning"* merupakan konsep kunci dalam teori-teori ini. Pengalaman dipandang sebagai *"meaning centered"* atau dasar pemahaman makna. Dengan memahami makna dari suatu pengalaman, seseorang akan menjadi sadar akan kehidupan dirinya. Dalam hal ini Bahasa menjadi konsep sentral karena bahasa dipandang sebagai kekuatan yang mengemudikan pengalaman manusia.

Di samping persamaan umum, juga terdapat perbedaan yang mendasar antara teori-teori interpretif dan teori-teori kritis dalam hal pendekatannya. Pendekatan teori interpretif cenderung menghindarkan sifat-sifat preskriptif dan keputusan-keputusan absolut tentang fenomena yang diamati. Pengamatan *(observations)* menurut teori interpretif hanyalah

sesuatu yang bersifat tentatif dan relatif. Sementara teori-teori kritis *(critical theories)* lazimnya cenderung menggunakan keputusan-keputusan yang absolut, preskriptif, dan juga politis sifatnya.

Berdasarkan konteks atau tingkatan analisisnya, menurut S. Djuarsa (2004) teori-teori komunikasi secara umum dapat dibagi dalam lima konteks atau tingkatan sebagai berikut. (1) *Intrapersonal communication* (komunikasi intra pribadi), (2) *Interpersonal communication* (komunikasi antarpribadi), (3) *Group communication* (komunikasi kelompok), (4) *Organizational communication* (komunikasi organisasi), dan (5) *Mass communication* (komunikasi massa).

Intrapersonal communication menurut S. Djuarsa (2004) adalah proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Hal yang jadi pusat perhatian adalah jalannya proses pengolahan informasi yang dialami seseorang melalui sistem syaraf dan indranya. Sedangkan *Interpersonal communication* atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi, baik yang terjadi secara langsung (tanpa medium) ataupun tidak langsung (melalui medium). Kegiatan-kegiatan seperti percakapan tatap muka *(face to face communication)*, percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi, merupakan contoh-contoh komunikasi antarpribadi. Teori-teori komunikasi antarpribadi umumnya memfokuskan pengamatannya pada bentuk-bentuk dan sifat hubungan

(relationships), percakapan *(discourse)*, interaksi, dan karakteristik komunikator.

Komunikasi kelompok *(group communication)* memfokuskan pembahasannya pada interaksi di antara orang-orang dalam kelompok-kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antarpribadi. Teori-teori komunikasi kelompok antara lain membahas dinamika kelompok, efisiensi, dan efektivitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola, dan bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan.

Komunikasi organisasi *(organizational communication)* menunjuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi formal dan informal, serta bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan teori-teori komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi, dan kebudayaan organisasi. proses pengorganisasian, serta kebudayaan organisasi.

Komunikasi massa *(mass communication)* menurut S. Djuarsa (2004) adalah komunikasi melalui media massa yang ditujukan kepada sejumlah khalayak yang besar. Proses komunikasi massa melibatkan aspek-aspek komunikasi intrapribadi, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi organisasi. Teori-teori komunikasi massa

umumnya memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur media, hubungan media, dan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek-aspek budaya dari komunikasi massa, serta dampak atau hasil komunikasi massa terhadap individu.

E. Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan dalam Komunikasi Organisasi

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi perusahaan (Valentino & Haryadi, 2016). Dengan berkomitmen artinya telah menyetujui segala sesuatu perjanjian yang disepakati sebelumnya, baik dengan antar individuindividu, individu-kelompok, atau diri sendiri. Di mana seorang karyawan tersebut telah mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

Loyalitas mampu memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi, di mana dampak yang ditimbulkan dapat berupa dampak positif dan negatif. Apabila loyalitas karyawan tersebut tinggi maka akan berdampak pada kelangsungan atau kemajuan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Antoncic & Bostjan, 2011) loyalitas karyawan memiliki dampak yang positif pada pertumbuhan perusahaan. Di mana karyawan akan berkontribusi mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan tetap berada di dalam organisasi.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi kepada organisasi akan selalu mengoptimalkan semua keterampilan dan kemampuan mereka untuk mendukung kemajuan organisasi (Ismail & Razak, 2016). Begitu juga sebaliknya apabila loyalitas karyawan rendah akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Khaleghi, Najafabadi, & Lashgarara, 2015) bahwa karyawan yang sangat loyal kepada organisasi, tidak akan meninggalkan organisasinya untuk mencari perusahaan baru.

Studi Kasus: Konflik Komunikasi antara Manajemen dan Karyawan Garuda Indonesia

Pada tahun 2018, muncul perdebatan antara PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dengan sejumlah karyawan yang terorganisir dalam Serikat Karyawan Garuda Indonesia (Sekarga) dan Asosiasi Pilot Garuda (APG). Masalah ini terkait dengan isu manajerial perusahaan, struktur kerja, serta tuntutan dari pekerja dan pilot terhadap pihak manajemen.

Pada Mei 2018, Sekarga dan APG mengeluarkan ancaman untuk melaksanakan aksi mogok. Salah satu isu yang dikeluhkan adalah perubahan dalam sistem penjadwalan awak yang diterapkan sejak November 2017, yang diakui telah menyebabkan banyak penerbangan dibatalkan atau ditunda.

Isu ini kemudian berlanjut menjadi problematika dalam hubungan antara staf dan manajemen. Perwakilan karyawan mengatakan bahwa mereka telah mencoba berkomunikasi

dengan pihak perusahaan beberapa kali, tetapi merasa bahwa upaya tersebut belum membuahkan hasil yang nyata. Dalam laporan Kompas, salah satu pilot menjelaskan bahwa meskipun komunikasi terjadi, tidak ada solusi atau tindakan konkret yang dihasilkan.

Pada Juni 2018, pemerintah turut campur untuk memfasilitasi komunikasi antara manajemen dan serikat pekerja. Di sisi lain, Garuda Indonesia menyatakan komitmennya untuk menjaga jalur komunikasi dengan APG dan Sekarga serta memastikan bahwa operasional penerbangan tetap berjalan lancar selama periode Lebaran.

Kasus ini mencerminkan bahwa komunikasi di dalam suatu organisasi tidak hanya sebatas penyampaian informasi, tetapi juga mencakup hubungan antara pengelola dan staf, penyaluran aspirasi, koordinasi, potensi konflik, serta proses pengambilan keputusan.

Teori-teori mengenai komunikasi dalam organisasi dapat digunakan untuk menganalisis masalah dari berbagai perspektif. Teori Sistem menguraikan hubungan antara komunikasi dan berbagai elemennya dalam organisasi, Teori Komunikasi Kepemimpinan menyoroti signifikansi dari interaksi dua arah antara pemimpin dan staf, Teori Jaringan Komunikasi menguraikan cara penyebaran informasi dan harapan, sedangkan Teori Budaya Organisasi menekankan pentingnya nilai dan kebiasaan komunikasi di dalam lingkungan organisasi.

Oleh karena itu, penerapan teori komunikasi organisasi pada konteks Garuda Indonesia menunjukkan bahwa komunikasi yang efisien tidak hanya berkaitan dengan cara penyampaian pesan, melainkan juga bagaimana pesan tersebut diterima, dipahami, dibahas, dan direspon oleh anggota dalam organisasi.

Analisis/Penerapan

Kasus tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak cukup hanya dilakukan melalui penyampaian informasi dari manajemen kepada karyawan. Komunikasi harus berjalan dua arah agar karyawan juga memiliki kesempatan untuk memberikan tanggapan, menyampaikan keluhan, dan mengungkapkan pendapat. Dalam kasus Garuda Indonesia, keengganan awak kabin untuk berkomunikasi ke atas menjadi hambatan karena informasi dari karyawan belum tentu tersampaikan kepada pihak manajemen. Penerapannya dapat dianalisis melalui beberapa aspek.

Pertama, komunikasi vertikal. Komunikasi antara manajemen dan awak kabin perlu berlangsung dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Manajemen menyampaikan kebijakan dan arahan kerja secara jelas, sedangkan awak kabin diberikan ruang untuk menyampaikan masukan atau kendala yang dihadapi. Kedua, komunikasi dua arah. Manajemen perlu memastikan bahwa informasi yang disampaikan dipahami oleh karyawan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk merespons. Misalnya, melalui forum diskusi rutin, evaluasi

kerja, atau pertemuan antara perwakilan karyawan dan manajemen.

Ketiga, pemilihan media komunikasi. Tingginya mobilitas awak kabin membuat komunikasi tatap muka tidak selalu mudah dilakukan. Oleh karena itu, perusahaan dapat memanfaatkan media digital untuk menyampaikan informasi dan menyediakan saluran pengaduan yang mudah diakses. Keempat, membangun keterbukaan dan kepercayaan. Manajemen perlu menciptakan suasana yang membuat karyawan merasa aman ketika menyampaikan kritik atau ketidaksetujuan. Keluhan harus ditanggapi secara profesional agar karyawan tidak merasa takut atau enggan menyampaikan pendapat.

Rangkuman Materi

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang di setujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Menyusun sebuah strategi komunikasi merupakan suatu seni, bukan suatu yang ilmiah dan ada banyak cara pendekatan yang berbeda untuk

melakukan tugas ini. Seperti halnya strategi dalam bidang apapun, strategi komunikasi harus di dukung oleh teori, karena teori merupakan pengetahuan berdasarkan pengalaman yang sudah diuji kebenarannya. Secara umum teori-teori komunikasi dapat dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok "teori-teori umum" *(general theories)*. Kelompok kedua adalah kelompok "teori-teori kontekstual" *(contextual theories).* Ada empat jenis teori yang diklasifikasikan masuk ke dalam kelompok teori-teori umum, (1) teori-teori fungsional dan struktural, (2) teori-teori *behavioral* dan *cognitive*, (3) teori-teori konvensional dan interaksional, serta (4) teori-teori kritis dan interpretif. teori-teori komunikasi secara umum dapat dibagi dalam lima konteks atau tingkatan sebagai berikut. (1) komunikasi intra pribadi, (2) komunikasi antarpribadi, (3) komunikasi kelompok, (4) komunikasi organisasi, dan komunikasi massa.

Pertanyaan/Refleksi

1. Jelaskan pengertian komunikasi organiasi secara komprehesif?
2. Jelaskan strategi komunikasi organisasi?
3. Jelaskan dimensi komunikasi organisasi?
4. Jelaskan empat jenis teori yang termasuk teori umum?
5. Jelaskan mengapa loyalitas mampu memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi?

BAB III
PROSES DAN ARAH KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Organisasi dapat dipahami sebagai sistem sosial yang berisi individu dan kelompok yang bekerja selaras demi tujuan bersama. Keselarasan itu bergantung pada komunikasi. Lewat komunikasi, atasan menyampaikan kebijakan dan arah kerja, bawahan memberi laporan dan tanggapan, sesama rekan menyelaraskan tugas, dan saling berbagi informasi. Karena itu, komunikasi menjadi salah satu penghubung utama antara struktur organisasi dan cara anggotanya bertindak. Ke mana komunikasi mengalir dalam organisasi ditentukan oleh hubungan kerja, kebutuhan informasi, dan pola koordinasi. Struktur konvensional mengenal aliran vertikal (ke bawah dan ke atas), aliran horizontal atau lateral antarrekan sejajar, serta aliran diagonal yang menjembatani pihak-pihak berbeda jenjang dan fungsi. Berdasarkan salurannya, komunikasi juga dibedakan menjadi formal dan informal.

Memahami arah komunikasi makin diperlukan di dunia bisnis yang terus berubah. Teknologi digital memungkinkan informasi menembus jarak dan jenjang jabatan, tetapi cepatnya arus itu tidak menjamin pemahaman yang seragam. Pesan bisa tiba dengan cepat namun dimaknai berbeda, mendapat tanggapan terlambat, atau kehilangan konteks. Maka keberhasilan komunikasi bergantung bukan hanya pada

kecepatan pengiriman, tetapi juga pada kejelasan pesan, kecocokan saluran, ruang untuk umpan balik, dan kualitas hubungan antarpihak.

A. Komunikasi Vertikal (Atasan-Bawahan)

Komunikasi vertikal adalah pertukaran pesan antara pihak yang berada pada jenjang berbeda dalam hierarki organisasi. Alurnya berjalan dua arah: ke bawah *(downward communication)* dari atasan ke bawahan, dan ke atas *(upward communication)* dari bawahan ke atasan. Dalam praktiknya kedua arah ini saling melengkapi, sebab organisasi memerlukan perintah dari pimpinan sekaligus masukan dari para pelaksana.

Dari sisi arah ke atas, bawahan dapat melaporkan kondisi lapangan, menyampaikan keluhan dan saran, serta menanggapi kebijakan yang berlaku. Peran ini krusial karena pimpinan tidak selalu bersentuhan langsung dengan kenyataan operasional. Bila arus ke atas tersendat, muncul jurang antara gambaran yang dipegang manajemen dan situasi sebenarnya di lapangan.

Adapun komunikasi ke bawah dipakai untuk menyampaikan sasaran, kebijakan, prosedur, pembagian pekerjaan, standar kinerja, perubahan organisasi, dan keputusan manajerial. Medianya beragam, mulai dari rapat, memo, email, aplikasi kerja, arahan langsung, hingga sistem informasi internal. Menurut Kramer dan Bisel (2024), komunikasi formal ke bawah menghadapi masalah pada volume informasi, penyebarannya, dan sifat umpan balik. Dengan kata

lain, informasi yang banyak belum tentu menghasilkan komunikasi yang efektif.

Komunikasi vertikal yang berjalan baik umumnya ditandai lima hal: pesannya jelas, sesuai kebutuhan, disampaikan pada waktunya, disertai jalur untuk menanggapi, dan stabil dari waktu ke waktu. Kelima hal ini menekan distorsi pesan dan membuat tugas lebih mudah dipahami.Namun, mutu komunikasi antara atasan dan bawahan juga bergantung pada suasana psikologis di tempat kerja, terutama sejauh mana orang merasa aman untuk bersuara. Karyawan yang yakin bahwa bertanya, mengkritik, atau mengakui kesalahan akan berujung hukuman cenderung memilih bungkam. Sebaliknya, pimpinan yang membuka ruang diskusi dan menyikapi masukan secara profesional lebih mungkin menerima informasi dari level operasional. menjadi hambatannya. Penelitian yang lebih baru memperlihatkan tiga faktor yang membentuk keputusan itu.

a. Cara atasan mengelola suara karyawan. Persepsi karyawan tentang bagaimana atasan menangani masukan menjadi penyebab utama kemauan mereka bersuara ke atas (Saunders et al., 1992).
b. Kualitas hubungan dengan pemimpin. Pilihan karyawan menyampaikan suara kepada atasan langsung atau atasan dari atasannya dipengaruhi mutu hubungan dengan masing-masing pemimpin (Liu et al., 2013).
c. Jenis pesan yang disampaikan. Dalam studi di restoran, manajer menilai karyawan yang bersuara mendukung

kebijakan lebih positif daripada yang menantang kebijakan (Burris, 2012).

Temuan ketiga mengandung risiko bagi atasan. Jika pesan yang menantang dinilai sebagai ancaman, bawahan belajar menyaring pesan yang justru paling berguna bagi organisasi. Penelitian tentang distorsi komunikasi kritis ke atas juga menunjukkan bahwa pesan dapat berubah atau hilang sebelum mencapai pimpinan (Tourish & Robson, 2006).

Empat kebiasaan atasan, keempatnya merupakan turunan penulis dari temuan penelitian, bukan daftar baku dari satu sumber.

1. Sediakan jalur balik pada setiap pesan ke bawah. Sebutkan kepada siapa dan lewat apa penerima dapat bertanya atau menyanggah.
2. Kelola cara menanggapi masukan. Cara atasan menangani suara karyawan memengaruhi kemauan bawahan bersuara (Saunders et al., 1992), sehingga tanggapan pertama atas kabar buruk menentukan apakah kabar berikutnya datang.
3. Waspadai bias terhadap kritik. Manajer cenderung menilai suara yang menantang lebih negatif daripada suara yang mendukung (Burris, 2012). Atasan dapat memeriksa apakah penilaiannya terhadap seseorang dipengaruhi oleh seringnya orang itu mengkritik.

B. Komunikasi Horizontal (Antarrekan Kerja)

Komunikasi horizontal atau lateral berlangsung antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki yang

relatif sama. Komunikasi ini diperlukan ketika pekerjaan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang atau satu fungsi saja. Karyawan pada posisi yang setara perlu berbagi informasi, membagi pekerjaan, menyelesaikan masalah, dan mengoordinasikan jadwal.

Komunikasi horizontal dapat terjadi secara formal melalui rapat koordinasi, forum tim, dokumen kerja, dan sistem manajemen proyek. Namun, komunikasi tersebut juga sering terjadi secara informal melalui percakapan langsung, pesan singkat, atau diskusi spontan. Literatur komunikasi organisasi menjelaskan bahwa komunikasi horizontal berfungsi membantu koordinasi dan integrasi antarindividu maupun antarunit yang memiliki kedudukan relatif setara.

Keuntungan utama komunikasi horizontal adalah kecepatan koordinasi dan kedekatan dengan persoalan operasional. Seorang karyawan tidak selalu perlu menunggu instruksi dari tingkat hierarki yang lebih tinggi untuk mengklarifikasi detail pekerjaan dengan rekan yang memiliki fungsi berkaitan. Namun, komunikasi horizontal juga dapat menimbulkan masalah apabila terjadi persaingan antarunit, perbedaan prioritas, atau ketidakjelasan kewenangan.

Agar komunikasi horizontal efektif, organisasi perlu memperjelas pembagian peran, tujuan bersama, mekanisme penyelesaian konflik, dan aturan berbagi informasi. Keterbukaan perlu diimbangi dengan tanggung jawab terhadap

kerahasiaan data, sehingga komunikasi antarrekan kerja tidak berubah menjadi penyebaran informasi yang tidak semestinya.

Dalam model birokrasi klasik, komunikasi antarbagian diharapkan mengikuti rantai komando: naik ke atasan bersama, lalu turun lagi. Alur ini aman secara kendali tetapi lambat. Henri Fayol kemudian mengusulkan apa yang dikenal sebagai jembatan Fayol, yaitu izin bagi dua orang sejajar untuk berkomunikasi langsung, selama atasan masing-masing mengetahuinya.

Fungsi utama komunikasi horizontal adalah koordinasi tugas. Tanpa komunikasi sejawat, pekerjaan dapat tumpang tindih, tertunda, atau dikerjakan dengan cara yang merugikan bagian lain. Selain koordinasi, arus ini membangun kepercayaan dan hubungan kerja yang nyaman. Bukti empirisnya beragam. Studi pada log komunikasi di sebuah organisasi besar menemukan bahwa pekerja teknis memiliki lebih banyak komunikasi lateral daripada administrator, dan bahwa lebih dari separuh komunikasi karyawan terjadi lintas departemen (Hinds & Kiesler, 1995).

C. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang melintasi batas unit sekaligus batas tingkat hierarki. Misalnya, staf pada unit keuangan berkomunikasi langsung dengan supervisor pada unit operasional untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan laporan. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang mengikuti rantai komando dan

horizontal yang berlangsung pada tingkat yang relatif sama, komunikasi diagonal menghubungkan pihak yang berbeda fungsi dan berbeda tingkat.

Komunikasi diagonal dapat meningkatkan efisiensi ketika suatu persoalan membutuhkan informasi dari berbagai unit. Dalam organisasi modern yang berbasis proyek, komunikasi lintas fungsi sering kali diperlukan agar keputusan tidak terhambat oleh prosedur birokratis yang panjang. Penelitian Wilson (1992) menunjukkan bahwa interaksi diagonal dapat menjadi penting pada kelompok berkinerja tinggi ketika persoalan pekerjaan sulit diselesaikan hanya melalui pola vertikal dan horizontal.

Walaupun demikian, komunikasi diagonal perlu dikelola dengan jelas. Jika seseorang melewati atasan langsung tanpa koordinasi, tindakan tersebut dapat dianggap sebagai pelanggaran kewenangan. Karena itu, organisasi perlu membedakan antara komunikasi lintas fungsi untuk koordinasi dan pengambilan keputusan yang memang memerlukan otorisasi hierarkis.

Penerapan komunikasi diagonal yang sehat dapat dilakukan melalui tim lintas fungsi, mekanisme eskalasi, proyek bersama, forum koordinasi antardepartemen, dan sistem informasi yang memungkinkan data diakses oleh pihak yang berwenang. Prinsip utamanya adalah mempercepat koordinasi tanpa menghilangkan akuntabilitas.

Salah satu fungsi penting komunikasi diagonal yaitu mempermudah dan mempercepat penyampaian informasi kepada pihak yang berkepentingan. Dalam organisasi dengan struktur jabatan yang bertingkat, penyampaian informasi melalui prosedur resmi terkadang memerlukan waktu yang cukup lama. Melalui komunikasi diagonal, setiap individu dapat berinteraksi secara langsung dengan pihak yang memiliki informasi relevan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efisien.

Setiap departemen dalam organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Meskipun demikian, setiap bagian tetap perlu bekerja sama untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Komunikasi diagonal berperan dalam memperkuat koordinasi antarbagian agar informasi yang disampaikan tetap selaras dan dapat mengurangi risiko terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan.

D. Komunikasi Formal dan Informal

Komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi yang berlangsung melalui jalur resmi sesuai dengan struktur organisasi, peraturan, serta prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Komunikasi ini menjadi bagian penting dalam kegiatan organisasi karena digunakan untuk menyampaikan instruksi, memberikan arahan, menyampaikan laporan, mengoordinasikan pekerjaan, serta mendukung proses pengambilan keputusan. Melalui komunikasi formal, setiap

anggota organisasi dapat memahami tugas, tanggung jawab, dan kewenangannya masing-masing.

Komunikasi formal juga berfungsi untuk mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketika atasan memberikan instruksi secara jelas, karyawan akan lebih mudah memahami apa yang harus dilakukan, bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, dan hasil apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila informasi yang diberikan tidak lengkap atau kurang jelas, karyawan dapat mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut dapat memengaruhi efektivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Selain itu, komunikasi formal membantu organisasi dalam membangun kedisiplinan dan keteraturan kerja. Informasi yang disampaikan melalui rapat resmi, surat edaran, laporan tertulis, atau email perusahaan dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas. Dokumentasi komunikasi tersebut juga memudahkan organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap keputusan dan kegiatan yang telah dilaksanakan. komunikasi formal merupakan salah satu unsur penting dalam pengelolaan organisasi. Penerapannya yang tepat dapat membantu menciptakan koordinasi kerja yang terarah, memperjelas tanggung jawab, serta mendukung pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Komunikasi informal juga dapat menjadi sarana untuk menyampaikan informasi secara cepat. Dalam situasi tertentu, karyawan dapat memperoleh informasi atau penjelasan dari

rekan kerja tanpa harus menunggu rapat atau pengumuman resmi. Hal ini dapat membantu memperlancar pekerjaan, terutama ketika karyawan membutuhkan bantuan atau klarifikasi secara langsung. Namun, informasi yang diperoleh melalui komunikasi informal tetap perlu diperiksa kebenarannya, khususnya apabila berkaitan dengan kebijakan perusahaan, perubahan aturan, atau keputusan penting.

Salah satu ciri komunikasi informal adalah penggunaan bahasa yang cenderung santai dan mudah dipahami. Individu yang terlibat dalam komunikasi ini biasanya dapat menyampaikan pendapat, pengalaman, atau pertanyaan dengan lebih leluasa. Kondisi tersebut dapat membantu menciptakan hubungan interpersonal yang lebih dekat antara karyawan dan rekan kerja maupun antara karyawan dan atasan.

Masalah muncul ketika informasi informal berkembang menjadi rumor. Rumor biasanya tumbuh ketika informasi resmi belum tersedia, tidak jelas, atau dianggap tidak cukup menjawab kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, organisasi tidak seharusnya memandang komunikasi informal hanya sebagai gangguan. Tantangannya adalah memastikan komunikasi formal cukup transparan dan responsif sehingga ruang kosong informasi tidak sepenuhnya diisi oleh spekulasi.

Kombinasi formal dan informal perlu dikelola secara proporsional. Informasi yang menyangkut kebijakan, hak dan kewajiban, keselamatan, kompensasi, atau keputusan penting harus memiliki sumber formal yang dapat dirujuk. Sementara

itu, interaksi informal dapat dimanfaatkan untuk memperkuat relasi, memperlancar koordinasi sehari-hari, dan menciptakan rasa kebersamaan.

E. Hambatan dalam Proses Komunikasi Organisasi

Hambatan komunikasi adalah kondisi yang mengurangi ketepatan pemahaman atau mengganggu proses pertukaran pesan. Hambatan dapat berasal dari komunikator, pesan, media, penerima, lingkungan, maupun struktur organisasi. Modaff dan Butler (2021) menempatkan kesalahpahaman dan kompleksitas komunikasi sebagai bagian penting yang perlu dipahami ketika mempelajari komunikasi organisasi.

Hambatan semantik terjadi ketika pihak yang berkomunikasi memberikan makna berbeda terhadap istilah atau pesan yang sama. Istilah teknis, singkatan, atau instruksi yang terlalu umum dapat menimbulkan interpretasi berbeda. Kedua, hambatan struktural muncul karena panjangnya rantai hierarki, pembagian unit, atau prosedur yang membuat informasi harus melewati terlalu banyak titik. hambatan psikologis dapat muncul karena rasa takut, prasangka, konflik, ego, atau rendahnya kepercayaan. Karyawan yang merasa tidak aman dapat menahan informasi penting, sedangkan pimpinan yang defensif dapat menolak umpan balik. Keempat, hambatan teknologi terjadi ketika organisasi memiliki terlalu banyak kanal komunikasi, sistem tidak terintegrasi, atau karyawan tidak memiliki kemampuan digital yang memadai.

Information overload atau kelebihan informasi terjadi ketika penerima memperoleh pesan dalam jumlah sangat besar sehingga kesulitan menentukan prioritas. Dalam kondisi seperti ini, pesan penting dapat tenggelam di antara notifikasi, surat elektronik, dan percakapan digital lainnya. Keenam, hambatan budaya dan perbedaan latar belakang dapat memengaruhi gaya bicara, cara menyampaikan kritik, penggunaan bahasa, serta interpretasi terhadap simbol.

Mengatasi hambatan komunikasi memerlukan pendekatan sistematis. Organisasi dapat melakukan penyederhanaan pesan, menetapkan kanal resmi, memberikan ruang klarifikasi, meningkatkan keterampilan komunikasi pimpinan, membuat mekanisme umpan balik, dan melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas komunikasi.

Studi Kasus: Perusahaan distribusi mengalami peningkatan volume pesanan

Sebuah perusahaan distribusi mengalami peningkatan volume pesanan. Manajemen kemudian mengubah jadwal kerja menjadi dua shift. Informasi mengenai perubahan tersebut dikirim melalui grup pesan instan yang beranggotakan seluruh karyawan. Pesan hanya berisi jadwal baru tanpa penjelasan alasan perubahan, mekanisme pertukaran shift, atau pihak yang dapat dihubungi apabila karyawan memiliki kendala.

Beberapa karyawan memahami perubahan sebagai keputusan permanen, sedangkan sebagian lainnya menganggap perubahan hanya berlaku selama periode tertentu. Di bagian

operasional, supervisor memberikan penjelasan tambahan secara lisan. Namun, penjelasan tersebut berbeda dengan informasi yang dipahami sebagian karyawan dari grup pesan. Akibatnya, terjadi keterlambatan kehadiran pada beberapa shift dan muncul keluhan bahwa manajemen tidak memberikan informasi yang cukup.

Pada saat yang sama, karyawan mulai berdiskusi dalam grup informal mengenai kemungkinan pengurangan jumlah tenaga kerja. Rumor tersebut tidak berasal dari keputusan resmi perusahaan.

Analisis/Penerapan

Kasus tersebut menunjukkan bahwa masalah komunikasi tidak hanya terjadi karena pemilihan media digital yang salah. Media pesan instan memang bisa menyebarkan informasi dengan cepat, tapi kecepatan itu tidak selalu menjamin bahwa informasi tersebut lengkap dan dimengerti sama oleh semua orang. Informasi tentang perubahan jadwal sebaiknya menjelaskan apa saja yang berubah, kapan perubahan tersebut berlaku, alasan mengapa perubahan tersebut dilakukan, siapa saja yang terkena dampaknya, cara pelaksanaannya, serta kepada siapa saja pertanyaan bisa ditanyakan.

Dari segi komunikasi vertikal, manajemen harus memberikan penjelasan dari atasan ke bawahan sekaligus membuka jalur untuk menerima masukan dari bawahan ke atasan. Dari segi horizontal, supervisor dan karyawan harus sepakat tentang pengaturan jadwal shift. Dari sudut pandang

diagonal, bagian sumber daya manusia, operasional, dan perencanaan bisa bekerja sama langsung agar kebutuhan tenaga kerja terpenuhi. Sementara itu, komunikasi informal harus dianggap sebagai tanda bagaimana karyawan memandang situasi, bukan satu-satunya cara untuk mendapatkan informasi.

Penerapan nyata bisa dilakukan dengan langkah-langkah berikut: Pertama, dengan pengumuman tertulis secara resmi. Kedua, penjelasan singkat dari atasan. Ketiga, forum bertanya dan menjawab. Keempat, rangkuman pertanyaan yang sering diajukan. Kelima, evaluasi setelah perubahan tersebut diterapkan. Pola tersebut membantu organisasi mengurangi keambiguan sekaligus menunjukkan bahwa komunikasi adalah proses yang saling melengkapi antara dua pihak.

Studi tentang komunikasi dalam organisasi juga menunjukkan betapa pentingnya memilih saluran yang tepat. Men dan rekan-rekannya (2022) menemukan bahwa penggunaan saluran yang dimediasi maupun saluran interpersonal memiliki hubungan positif dengan persepsi tentang transparansi komunikasi selama masa perubahan, dengan pengaruh saluran interpersonal lebih kuat menurut penelitian mereka. Temuan ini menjelaskan bahwa komunikasi tentang perubahan sebaiknya tidak hanya menggunakan satu jenis media saja.

Rangkuman Materi

Komunikasi organisasi bergerak melalui berbagai arah dan saluran. Komunikasi vertikal menghubungkan atasan dan bawahan melalui penyampaian instruksi sekaligus umpan balik. Komunikasi horizontal mendukung koordinasi antarindividu atau unit yang memiliki kedudukan relatif setara. Komunikasi diagonal menghubungkan pihak yang berbeda fungsi dan tingkat hierarki untuk mempercepat koordinasi lintas unit. Sementara itu, komunikasi formal menyediakan struktur dan dokumentasi, sedangkan komunikasi informal membantu membangun relasi dan mempercepat pertukaran informasi.

Efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau frekuensi pesan. Kejelasan, ketepatan waktu, konsistensi, kesempatan memberikan umpan balik, kepercayaan, dan kesesuaian saluran merupakan unsur penting. Hambatan seperti perbedaan makna, struktur hierarki, ketakutan, kelebihan informasi, konflik, dan masalah teknologi harus dikelola agar pesan dapat dipahami sebagaimana dimaksud.

Pertanyan/Refleksi

1. Mengapa komunikasi vertikal harus memiliki mekanisme umpan balik dari bawahan kepada atasan?
2. Apa perbedaan fungsi komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal dalam koordinasi pekerjaan?

3. Dalam kondisi apa komunikasi informal dapat membantu organisasi, dan kapan dapat menjadi sumber masalah?
4. Bagaimana organisasi dapat mengurangi dampak *information overload*?
5. Jika Anda menjadi supervisor, bagaimana cara menyampaikan perubahan jadwal kerja agar tidak menimbulkan multitafsir?

BAB IV
KOMUNIKASI DALAM MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN

Loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberlangsungan suatu organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi biasanya lebih mampu menjaga hubungan kerja, berusaha mencapai tujuan bersama, serta ikut berperan dalam keberhasilan organisasi. Namun, loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pemberian insentif atau imbalan materi. Pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja, termasuk cara organisasi menyampaikan informasi dan berkomunikasi, juga berpengaruh terhadap hubungan karyawan dengan organisasi.

Komunikasi memiliki peran penting dalam lingkungan kerja karena berbagai aktivitas pekerjaan membutuhkan informasi yang jelas. Karyawan perlu mengetahui tujuan organisasi, hasil penilaian kinerja, perubahan kebijakan, peluang pengembangan diri, bentuk penghargaan, kondisi bisnis, serta alasan di balik keputusan yang dibuat oleh manajemen. Jika informasi disampaikan secara terbuka, jelas, dan konsisten, karyawan akan lebih mudah memahami keputusan organisasi. Sebaliknya, informasi yang tidak jelas, berbeda-beda, atau sulit diperoleh dapat menimbulkan ketidakpastian dan mengurangi kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Bab ini membahas loyalitas karyawan melalui beberapa aspek utama, yaitu keterbukaan informasi, kejujuran dan konsistensi dalam berkomunikasi, hubungan komunikasi dengan komitmen serta keinginan karyawan untuk tetap bekerja, dan strategi komunikasi yang dapat digunakan untuk menjaga loyalitas. Dalam pembahasan ini, loyalitas tidak diartikan sebagai sikap patuh tanpa memberikan pendapat. Loyalitas yang baik justru tercermin ketika karyawan tetap memiliki kepedulian terhadap organisasi sekaligus berani menyampaikan saran, mengajukan pertanyaan, dan memberikan kritik secara membangun demi perbaikan bersama.

A. Loyalitas Karyawan dalam Organisasi

Loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai kecenderungan untuk mempertahankan keterikatan dan hubungan positif dengan organisasi serta menunjukkan kesediaan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan bersama. Loyalitas memiliki kedekatan konsep dengan komitmen organisasi, tetapi keduanya tidak selalu identik. Komitmen lebih menekankan keterikatan psikologis terhadap organisasi, sedangkan loyalitas sering digunakan untuk menggambarkan kecenderungan mempertahankan dukungan dan hubungan kerja.

Dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia, loyalitas dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang lebih luas, antara lain kepemimpinan, keadilan, kompensasi, kesempatan

berkembang, lingkungan kerja, hubungan sosial, dan komunikasi. Karena itu, organisasi tidak dapat membangun loyalitas hanya dengan meminta karyawan untuk loyal. Loyalitas berkembang ketika karyawan melihat adanya hubungan timbal balik antara kontribusi yang mereka berikan dan perlakuan organisasi.

Komunikasi berperan sebagai mekanisme yang membuat hubungan timbal balik tersebut dapat dipahami. Misalnya, ketika organisasi menjelaskan kriteria promosi secara transparan, karyawan memperoleh informasi tentang bagaimana keputusan dibuat. Ketika pimpinan menjelaskan alasan perubahan target, karyawan memiliki konteks untuk memahami tuntutan baru. Ketika perusahaan mengakui kesalahan dan menjelaskan langkah perbaikan, kepercayaan dapat dipelihara.

Dengan demikian, loyalitas sebaiknya ditempatkan sebagai hasil dari pengalaman organisasi yang konsisten, bukan sekadar hasil dari pesan persuasif. Komunikasi yang baik dapat mendukung loyalitas, tetapi komunikasi harus didukung oleh kebijakan dan tindakan organisasi yang sesuai.

B. Peran Keterbukaan Informasi dalam Membangun Loyalitas

Keterbukaan informasi dalam membangun loyalitas berkaitan dengan sejauh mana organisasi memberikan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu, dan dapat dipahami oleh karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan pekerjaan

mereka. Transparansi bukan berarti semua informasi organisasi harus dibuka tanpa batas. Informasi pribadi, rahasia bisnis, dan data yang dilindungi tetap memerlukan pengamanan. Transparansi berarti informasi yang memang relevan dan layak diketahui disampaikan secara bertanggung jawab.

Keterbukaan dapat mengurangi ketidakpastian. Ketika organisasi menghadapi perubahan, karyawan biasanya memiliki pertanyaan mengenai alasan perubahan, dampaknya, waktu pelaksanaan, dan konsekuensi terhadap pekerjaan. Jika organisasi tidak memberikan informasi, ruang tersebut dapat diisi oleh asumsi atau rumor.

Penelitian Men, Neill, Yue, dan Verghese (2022) menunjukkan bahwa penggunaan kanal komunikasi selama perubahan dapat meningkatkan persepsi transparansi komunikasi, dan persepsi transparansi berkaitan dengan respons karyawan terhadap perubahan. Penelitian yang lebih baru oleh Kim dan Uysal (2025) juga mengkaji hubungan komunikasi internal yang transparan dengan *voice behavior,* loyalitas, dan perilaku kerja positif pada 700 karyawan penuh waktu di Amerika Serikat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi komunikasi merupakan topik penting dalam memahami pengalaman karyawan di tempat kerja.

Keterbukaan informasi dapat diterapkan melalui beberapa praktik: memberikan alasan di balik keputusan, menyediakan pembaruan berkala, menjelaskan apa yang sudah diketahui dan belum diketahui, menyediakan kanal pertanyaan,

serta mengoreksi informasi yang keliru. Organisasi juga perlu menghindari janji yang belum dapat dipastikan karena ketidakakuratan informasi dapat merusak kepercayaan.

C. Komunikasi Jujur dan Konsisten

Kejujuran dalam komunikasi berarti menyampaikan informasi tanpa sengaja menyesatkan penerima. Kejujuran tidak sama dengan menyampaikan semua hal secara spontan tanpa mempertimbangkan konteks. Komunikasi profesional tetap membutuhkan pertimbangan mengenai relevansi, kerahasiaan, waktu, dan cara penyampaian.

Konsistensi berarti pesan yang diberikan melalui berbagai kanal dan oleh berbagai pihak tidak saling bertentangan. Misalnya, apabila kebijakan perusahaan disampaikan berbeda oleh manajer, supervisor, dan bagian sumber daya manusia, karyawan akan kesulitan menentukan informasi mana yang harus dipercaya. Konsistensi membutuhkan koordinasi internal sebelum pesan disampaikan.

Komunikasi yang jujur dan konsisten sangat penting ketika organisasi berada dalam situasi sulit. Jika terdapat ketidakpastian, manajemen dapat mengatakan bahwa keputusan belum final dan menjelaskan kapan pembaruan berikutnya akan diberikan. Pendekatan tersebut lebih dapat dipertanggungjawabkan daripada memberikan kepastian palsu.

Kejujuran juga berkaitan dengan pengakuan terhadap kesalahan. Apabila terjadi kesalahan komunikasi, organisasi dapat menjelaskan kesalahan, memperbaiki informasi, dan

menerangkan langkah pencegahan agar kejadian serupa tidak berulang. Tindakan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya alat menyampaikan keberhasilan, tetapi juga mekanisme akuntabilitas.

D. Peran Komunikasi terhadap Komitmen dan Keinginan Bertahan Karyawan

Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan kesediaan mempertahankan hubungan tersebut. Salah satu aspek yang relevan adalah *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi. Komunikasi dapat berperan dalam membentuk pengalaman yang mendukung keterikatan tersebut karena melalui komunikasi karyawan memperoleh informasi, pengakuan, dukungan, dan kesempatan untuk menyampaikan suara.

Komunikasi yang efektif dapat membantu karyawan memahami bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan tujuan organisasi. Pemahaman tersebut penting karena karyawan tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga perlu mengetahui mengapa tugas tersebut penting. Selain itu, komunikasi dua arah memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan kebutuhan dan memperoleh respons.

Dalam konteks perubahan organisasi, penelitian Men et al. (2022) menemukan hubungan antara transparansi komunikasi, ketidakpastian yang dirasakan karyawan, dan affective commitment terhadap perubahan. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa komunikasi dapat menjadi salah satu mekanisme untuk membantu karyawan menghadapi perubahan.

Keinginan bertahan juga tidak dapat dijelaskan oleh komunikasi saja. Faktor kompensasi, beban kerja, peluang karier, hubungan dengan atasan, keadilan organisasi, dan kondisi kerja tetap berpengaruh. Karena itu, organisasi sebaiknya tidak menggunakan komunikasi sebagai pengganti perbaikan kebijakan. Komunikasi yang baik harus berjalan bersama tindakan nyata.

Dalam praktik, organisasi dapat memperkuat komitmen melalui komunikasi tujuan, umpan balik kinerja, pengakuan kontribusi, diskusi pengembangan karier, dialog dengan pimpinan, dan komunikasi perubahan. Ketika karyawan merasa didengar dan memahami arah organisasi, mereka memiliki lebih banyak dasar untuk menilai hubungan kerja secara positif.

E. Strategi Komunikasi untuk Mempertahankan Loyalitas Karyawan

Strategi komunikasi untuk mempertahankan loyalitas harus dirancang sebagai proses berkelanjutan, bukan kampanye sesaat. Strategi tersebut perlu mencakup komunikasi dari manajemen, komunikasi antaranggota tim, kanal umpan balik, serta evaluasi terhadap pengalaman karyawan.

Strategi pertama adalah membangun komunikasi dua arah. Organisasi tidak cukup hanya mengirimkan informasi; organisasi perlu menyediakan ruang agar karyawan dapat

bertanya dan memberikan masukan. Kanal dapat berupa pertemuan rutin, survei, *one-on-one meeting*, forum karyawan, maupun sistem pengaduan.

Strategi kedua adalah memperkuat komunikasi pimpinan. Atasan langsung sering menjadi sumber informasi yang paling dekat dengan pengalaman kerja karyawan. Karena itu, *supervisor* perlu dibekali keterampilan menyampaikan informasi, mendengarkan aktif, memberikan umpan balik, dan menangani percakapan sulit.

Strategi ketiga adalah membangun kalender komunikasi internal. Informasi penting seperti perubahan target, evaluasi, agenda pelatihan, kebijakan SDM, dan perkembangan organisasi sebaiknya tidak hanya disampaikan ketika terjadi masalah. Komunikasi berkala membantu karyawan mengetahui perkembangan organisasi.

Strategi keempat adalah memastikan konsistensi pesan. Bagian manajemen, HR, dan *supervisor* perlu menyepakati informasi utama sebelum disampaikan. Dokumen tanya jawab atau frequently asked questions dapat membantu mengurangi perbedaan interpretasi.

Strategi kelima adalah mengomunikasikan penghargaan dan perkembangan karyawan. Pengakuan terhadap kontribusi tidak harus selalu berupa bonus. Umpan balik positif yang spesifik, kesempatan belajar, penyebutan kontribusi dalam forum tim, dan percakapan mengenai karier dapat

menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan kontribusi karyawan.

Strategi keenam adalah mengelola komunikasi saat krisis atau perubahan. Organisasi sebaiknya memiliki prinsip komunikasi krisis, cepat memberikan informasi awal, menjelaskan fakta yang telah terverifikasi, mengakui ketidakpastian, menyediakan pembaruan berkala, dan memastikan karyawan mengetahui sumber informasi resmi.

Strategi ketujuh adalah mengukur efektivitas komunikasi. Organisasi dapat menggunakan survei singkat untuk mengukur apakah karyawan memahami informasi, mempercayai sumber komunikasi, merasa didengar, dan mengetahui ke mana harus mencari informasi. Data tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki strategi komunikasi. Dengan strategi tersebut, komunikasi tidak berhenti sebagai aktivitas administratif. Komunikasi menjadi bagian dari pengalaman karyawan dan mendukung hubungan jangka panjang antara individu dan organisasi.

Studi Kasus: Transparasi Komunikasi dalam Perusahaan Jasa

Sebuah perusahaan jasa mengalami penurunan permintaan selama beberapa bulan. Manajemen mempertimbangkan perubahan target dan efisiensi biaya. Pada tahap awal, manajemen tidak memberikan informasi kepada karyawan karena keputusan belum final. Namun, beberapa karyawan mengetahui bahwa manajemen sedang membahas

efisiensi dari percakapan informal. Karena tidak ada penjelasan resmi, muncul berbagai dugaan mengenai pengurangan tenaga kerja.

Untuk merespons situasi tersebut, manajemen kemudian mengadakan forum karyawan. Pimpinan menjelaskan kondisi bisnis berdasarkan data yang dapat dibagikan, menerangkan keputusan yang sudah dibuat dan yang masih dipertimbangkan, serta membuka sesi pertanyaan. Manajemen juga menetapkan jadwal pembaruan informasi dua minggu sekali selama periode evaluasi.

Pada pertemuan berikutnya, beberapa karyawan menyampaikan kekhawatiran mengenai target dan beban kerja. Manajemen tidak langsung menjanjikan bahwa seluruh usulan akan diterima, tetapi menjelaskan usulan mana yang dapat diterapkan, mana yang memerlukan kajian, dan kapan keputusan akan diberikan. Setelah satu bulan, perusahaan mengedarkan ringkasan hasil evaluasi dan perubahan kebijakan yang telah disepakati.

Ringkasan Materi

Loyalitas karyawan berkembang dalam konteks hubungan yang lebih luas antara karyawan dan organisasi. Komunikasi berperan penting karena menjadi sarana untuk menyampaikan tujuan, kebijakan, perubahan, umpan balik, pengakuan, dan kesempatan berdialog. Keterbukaan informasi dapat mengurangi ketidakpastian, sedangkan komunikasi yang jujur dan konsisten dapat mendukung kepercayaan.

Komunikasi juga dapat mendukung komitmen dan keinginan bertahan, tetapi tidak dapat berdiri sendiri. Kompensasi, kepemimpinan, beban kerja, peluang karier, keadilan, dan lingkungan kerja tetap merupakan bagian dari pengalaman karyawan. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif harus berjalan bersama kebijakan organisasi yang nyata dan konsisten.

Strategi utama untuk mempertahankan loyalitas meliputi komunikasi dua arah, penguatan kemampuan komunikasi pimpinan, kalender komunikasi internal, konsistensi pesan, pengakuan kontribusi, komunikasi perubahan atau krisis, serta pengukuran efektivitas komunikasi. Tujuan akhirnya bukan sekadar membuat karyawan menerima pesan, tetapi membangun hubungan kerja yang memungkinkan karyawan memahami, bertanya, berkontribusi, dan memperoleh respons.

Analisis/Penerapan

Kasus itu menunjukkan bahwa transparansi tidak berarti memberi semua informasi tanpa batas, tetapi memberi informasi yang tepat dengan jujur dan bertanggung jawab. Pada awalnya, keputusan tersebut belum tentu pasti, sehingga manajemen tidak harus memberikan informasi yang belum dicek sebagai keputusan resmi. Namun, organisasi tetap bisa mengatakan bahwa evaluasi sedang berlangsung dan menjelaskan kapan informasi berikutnya akan diberikan.

Forum dua arah juga penting karena membantu manajemen memahami masalah yang dialami karyawan. Jika

komunikasi hanya terjadi dari atasan ke bawah, manajemen bisa tidak tahu dampak dari kebijakan tersebut di tingkat lapangan. Sebaliknya, ketika karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, perusahaan bisa mendapatkan informasi tambahan yang membantu mengambil keputusan yang lebih baik.

Dari segi kepercayaan, tindakan komunikasi tersebut tidak secara otomatis menjamin bahwa semua karyawan akan tetap bertahan. Loyalitas dipengaruhi banyak faktor. Namun, transparansi bisa membantu menciptakan kesan bahwa organisasi menghargai karyawan sebagai pihak yang berhak mengetahui latar belakang keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Penelitian Kim dan Uysal (2025) secara khusus membahas hubungan antara komunikasi internal yang transparan dengan loyalitas dan perilaku positif karyawan, sehingga topik transparansi layak dipertimbangkan sebagai bagian dari strategi hubungan antara organisasi dan karyawan.

Penerapan nyata bisa dibuat dengan mengikuti siklus ini: dengarkan kebutuhan informasi orang lain → periksa kebenaran informasi itu → pilih informasi yang bisa dibagikan → sampaikan melalui jalur yang tepat → beri ruang bagi orang lain untuk bertanya → lakukan tindak lanjut → lalu evaluasi apakah informasinya sudah dipahami. Siklus ini membuat komunikasi terus berlangsung berulang kali, bukan hanya sekadar memberi informasi ke satu arah saja.

Pertanyan/Refleksi

1. Apa yang dimaksud dengan loyalitas karyawan dan bagaimana membedakannya dari komitmen organisasi?
2. Mengapa keterbukaan informasi dapat membantu mengurangi ketidakpastian karyawan?
3. Apakah transparansi berarti organisasi harus membuka semua informasi? Jelaskan batasannya.
4. Bagaimana ketidakkonsistenan pesan dari manajer dan supervisor dapat memengaruhi kepercayaan karyawan?
5. Mengapa komunikasi tidak dapat digunakan sebagai pengganti perbaikan kompensasi, beban kerja, atau kebijakan SDM yang bermasalah?

BAB V
KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KETERLIBATAN KARYAWAN

Dalam satu organisasi, dua orang yang menduduki jabatan sama dan menerima gaji setara belum tentu bekerja dengan cara yang sama. Ada yang menjalankan tugas seperlunya saja, ada pula yang bersungguh-sungguh memikirkan dan mengerjakan pekerjaannya hingga tuntas. Penyebabnya sering kali berasal dari pengalaman komunikasi yang mereka alami setiap hari, misalnya apakah mereka mengetahui tujuan organisasi, apakah suara mereka diperhatikan, dan apakah mereka berani berpendapat tanpa rasa takut. Bab 4 telah membahas komunikasi dalam membangun loyalitas. Bab ini melanjutkannya dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yakni tingkat perhatian dan usaha yang benar-benar diberikan karyawan pada pekerjaannya. Materi yang dibahas meliputi pentingnya keterlibatan, komunikasi kolaboratif dan berbagi pengetahuan, peran komunikasi dalam mendorong partisipasi, komunikasi dalam tim, pengukuran dan evaluasi keterlibatan, serta kasus nyata dari Indonesia.

A. Pentingnya Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berhubungan dengan loyalitas, tetapi artinya berbeda. Loyalitas melihat apakah karyawan bersedia bertahan, sedangkan

keterlibatan melihat berapa banyak tenaga, pikiran, dan perasaan yang ia berikan untuk pekerjaannya setiap hari. Seseorang dapat bekerja di satu perusahaan selama puluhan tahun hanya untuk memenuhi kewajiban. Sebaliknya, seseorang dapat bekerja dengan penuh kesungguhan walaupun belum tentu berniat lama di perusahaan itu.

Dalam ilmu psikologi kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*) diartikan sebagai kondisi positif terkait pekerjaan dan kerap dipandang sebagai kebalikan dari kelelahan kerja (*burnout*). Bakker dan Leiter (2010) mengumpulkan beragam hasil penelitian tentang konsep tersebut. Berdasarkan penelitian-penelitian itu, keterlibatan kerja biasanya ditandai oleh tiga hal berikut:

1. Semangat (*vigor*). Tenaga dan ketahanan mental yang besar ketika bekerja, disertai kemauan untuk terus berusaha meskipun menghadapi kesulitan.
2. Dedikasi (*dedication*). Keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan, yang tampak dari rasa antusias, bangga, dan keyakinan bahwa pekerjaannya bernilai.
3. Penghayatan (*absorption*). Kondisi ketika seseorang begitu tenggelam dalam pekerjaannya sehingga waktu terasa singkat dan perhatiannya tidak mudah terpecah.

Tiga ciri tersebut juga menjadi indikator dalam penelitian terhadap karyawan PT Kereta Api Indonesia yang dibahas pada studi kasus Bab 6. Bakker dan Leiter (2010) tidak memandang keterlibatan semata sebagai sifat pribadi. Mereka turut

menelaah faktor di lingkungan kerja yang berpengaruh, yaitu kepemimpinan, struktur organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Faktor-faktor itu bisa menguatkan keterlibatan, tetapi bisa juga menghambatnya. Buku itu juga membahas akibat keterlibatan bagi individu maupun organisasi serta langkah-langkah untuk meningkatkannya.

Dasar awal kajian keterlibatan berangkat dari anggapan bahwa seseorang lebih mudah terlibat ketika tiga kondisi psikologis terpenuhi, yaitu pekerjaan dirasa bermakna, suasana kerja dirasa aman, dan sumber daya untuk bekerja tersedia. Ketiganya sangat bergantung pada cara organisasi, atasan, dan rekan kerja berkomunikasi. Makna pekerjaan muncul ketika karyawan mengetahui tujuan serta sumbangannya. Rasa aman muncul ketika karyawan boleh menyampaikan pendapat tanpa takut dihukum. Sumber daya terasa cukup ketika karyawan memperoleh informasi, umpan balik, dan dukungan yang dibutuhkan. Karena itu, sebagian besar kondisi tersebut dibangun melalui komunikasi.

Men dan Bowen (2017) menempatkan keterlibatan karyawan dalam kerangka pengelolaan komunikasi internal, berdampingan dengan kepercayaan, komunikasi pemimpin, dan komunikasi pada masa perubahan. Dalam kerangka itu, komunikasi internal bukan hanya kegiatan meneruskan informasi dari manajemen kepada karyawan, melainkan upaya membangun hubungan yang bermanfaat bagi kedua pihak. Akibatnya, peningkatan keterlibatan tidak dapat dicapai lewat

kampanye singkat. Diperlukan komunikasi yang terbuka, jujur, dan dua arah, dan itu harus dijalankan secara berkelanjutan.

B. Komunikasi Kolaboratif dan Berbagi Pengetahuan

Komunikasi kolaboratif terjadi ketika anggota organisasi dari berbagai jabatan atau unit saling menukar informasi, gagasan, dan umpan balik dengan terbuka demi menyelesaikan pekerjaan atau persoalan bersama. Landasannya adalah saling ketergantungan, karena hasil kerja satu orang bergantung pada informasi dan bantuan dari orang lain. Pola ini terkait dengan komunikasi horizontal dan diagonal pada Bab 3. Bedanya, perhatian di sini tertuju pada kualitas hubungan, yaitu adanya rasa saling percaya, kesediaan membantu, dan kemauan berbagi.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah salah satu bentuk kolaborasi yang paling berpengaruh. Nonaka dan Takeuchi (1995) membagi pengetahuan menjadi dua jenis. Jenis pertama adalah pengetahuan tersirat (*tacit knowledge*), yaitu pengetahuan yang bersumber dari pengalaman, naluri, dan keterampilan seseorang sehingga sukar dituangkan dalam tulisan. Contohnya kemampuan teknisi senior mengenali kerusakan mesin hanya dari bunyinya. Jenis kedua adalah pengetahuan tertulis (*explicit knowledge*), yaitu pengetahuan yang sudah dapat dinyatakan dalam dokumen, prosedur, atau data. Keduanya berpendapat bahwa organisasi menciptakan pengetahuan baru melalui perubahan bentuk pengetahuan

yang berlangsung berulang kali. Proses itu dikenal sebagai model SECI:

1. Sosialisasi (*socialization*). Pengetahuan tersirat berpindah dari satu orang ke orang lain melalui pengalaman bersama, pengamatan, dan peniruan. Contohnya, karyawan baru ikut mendampingi teknisi senior di lapangan.
2. Eksternalisasi (*externalization*). Pengetahuan tersirat dijadikan pengetahuan tertulis melalui diskusi, perumpamaan, dan pencatatan. Contohnya, teknisi senior menguraikan caranya menemukan sumber kerusakan, kemudian uraian itu disusun menjadi panduan kerja.
3. Kombinasi (*combination*). Pengetahuan tertulis dikumpulkan dan disusun kembali, misalnya menjadi laporan, basis data, atau isi intranet perusahaan.
4. Internalisasi (*internalization*). Pengetahuan tertulis dipelajari dan dilatih hingga menjadi keterampilan milik pribadi, misalnya lewat pelatihan dan belajar sambil bekerja.

Setiap tahap *SECI* berjalan dengan bantuan komunikasi, baik berupa percakapan langsung, diskusi kelompok, dokumentasi, maupun pelatihan. Dengan demikian, kemampuan organisasi dalam berbagi pengetahuan sangat dipengaruhi oleh saluran komunikasi yang ada dan kebiasaan komunikasi yang dianut.

Berbagi pengetahuan tidak ditentukan oleh sistem saja, tetapi juga oleh kemauan dan keberanian. Sebagian karyawan

enggan berbagi karena khawatir kehilangan keunggulan pribadi, cemas dianggap kurang mampu bila bertanya, atau takut disalahkan bila mengakui kekeliruan. Edmondson (2019) menamai kondisi yang membuat orang berani berbicara, bertanya, dan mengaku salah sebagai keselamatan psikologis (*psychological safety*), yaitu rasa aman untuk berbicara di tempat kerja tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Ia menilai rasa aman ini sebagai fondasi pembelajaran, inovasi, dan perkembangan organisasi. Keadaan yang berlawanan disebut *organizational silence*, yaitu ketika orang memilih diam.

Organisasi dapat mendorong komunikasi kolaboratif dan berbagi pengetahuan dengan langkah-langkah berikut:

1. Membentuk forum lintas unit atau komunitas praktik yang rutin bertemu untuk membahas persoalan pekerjaan;
2. Menyelenggarakan pendampingan (*mentoring*) dan rotasi kerja supaya pengetahuan tersirat berpindah antarkaryawan;
3. Melakukan tinjauan sesudah kegiatan (*after-action review*) guna membahas rencana, kejadian, dan pelajaran yang diperoleh tanpa mencari siapa yang salah;
4. Menyediakan dokumentasi dan intranet yang gampang ditelusuri serta selalu diperbarui;
5. Memberikan pengakuan kepada karyawan yang membagikan pengetahuannya; dan

6. Memberi contoh melalui sikap pimpinan, misalnya mengakui hal yang belum dikuasai dan bertanya kepada bawahan.

C. Peran Komunikasi dalam Mendorong Partisipasi Karyawan

Partisipasi karyawan berarti adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat, memberikan saran, dan ikut memengaruhi keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Partisipasi dapat dibedakan menurut tingkatnya. Pada tingkat terendah, karyawan sekadar diberi tahu tentang keputusan yang sudah ditetapkan. Pada tingkat berikutnya, pendapat karyawan diminta. Tingkat yang lebih tinggi melibatkan karyawan dalam menyusun jalan keluar. Pada tingkat tertinggi, karyawan diberi wewenang untuk memutuskan perkara tertentu. Semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin besar kebutuhan akan komunikasi dua arah.

Men dan Bowen (2017) menyebut transparansi, keaslian (*authenticity*), kepercayaan, dan hubungan yang saling menguntungkan sebagai ciri komunikasi internal yang efektif. Pandangan ini sejalan dengan komunikasi dua arah yang seimbang, yaitu organisasi bukan hanya menyampaikan pesan kepada karyawan, tetapi juga mendengarkan dan mau menyesuaikan diri. Oleh sebab itu, menyediakan kotak saran atau menyebarkan survei saja belum memadai. Pimpinan juga perlu menanggapi hal yang dikemukakan karyawan.

Edmondson (2019) melukiskan bahaya keheningan di tempat kerja, yaitu keadaan ketika orang mengetahui adanya masalah tetapi tidak menyampaikannya karena takut pada akibatnya. Buku tersebut menekankan bahwa permintaan pendapat dari pimpinan belum tentu menghasilkan partisipasi. Karyawan harus lebih dulu yakin bahwa menyampaikan pendapat, pertanyaan, atau kabar buruk tidak akan merugikan dirinya. Maka, usaha mendorong partisipasi perlu berangkat dari cara pemimpin menyikapi masukan, khususnya masukan yang tidak menyenangkan.

Dalam praktiknya, partisipasi dapat difasilitasi dengan pertemuan terbuka bersama pimpinan (*town hall*), survei singkat yang dilakukan berkala (*pulse survey*), kotak saran dan saluran pengaduan yang aman, sesi tanya jawab dengan direksi, serta kebijakan pintu terbuka (*open door*). Ada satu langkah yang kerap terlupa, yakni menutup lingkaran umpan balik (*closing the loop*). Artinya, karyawan diberi tahu apa yang dilakukan terhadap masukan mereka, dan bila masukan tidak dapat dilaksanakan, alasannya dijelaskan. Jika tindak lanjut tidak pernah ada, karyawan akan menilai bahwa berpendapat hanya membuang waktu.

Penghambat partisipasi tidak selalu berupa kurangnya saluran. Budaya yang sangat berjenjang, rasa sungkan terhadap atasan, kekhawatiran akan akibat, serta pengalaman masukan yang tidak pernah ditanggapi dapat membuat karyawan memilih diam. Supaya partisipasi bermakna, setidaknya harus

ada arah organisasi yang terang, atasan yang memberi ruang untuk berbicara, saluran yang mudah digunakan, dan keselarasan antara perkataan dan perbuatan pimpinan.

Sebagai contoh, Alan Mulally mulai memimpin Ford sebagai CEO pada 2006, saat perusahaan itu menderita kerugian besar. Hoffman (2012) mengisahkan bahwa salah satu langkahnya adalah pertemuan mingguan Business Plan Review, tempat para pemimpin unit bisnis melaporkan inisiatifnya dengan kode warna: hijau untuk lancar, kuning untuk perlu diperhatikan, dan merah untuk bermasalah. Pada mulanya hampir semua laporan berwarna hijau. Situasinya berubah ketika Mark Fields melaporkan status merah karena produksi SUV Ford Edge terhenti akibat masalah pada kait pintu belakang (tailgate). Mulally justru bertepuk tangan, menghargai keterbukaan itu, dan bertanya bantuan apa yang dapat ia berikan (Hoffman, 2012). Tanggapan pemimpin atas kabar buruk pertama menjadi petunjuk bagi semua peserta tentang apakah kejujuran akan dihargai atau dihukum. Contoh ini bersumber dari buku yang mengulasnya dan terjadi di level eksekutif, sehingga perlu dipahami sebagai ilustrasi, bukan bukti ilmiah yang berlaku umum.

D. Membangun Keterlibatan Karyawan melalui Komunikasi Tim

Sebagian besar karyawan mengalami pekerjaan sehari-hari di dalam tim. Karena itu, komunikasi di tingkat tim kerap lebih berpengaruh terhadap keterlibatan dibandingkan

program komunikasi yang dijalankan di seluruh perusahaan. Buku teks perilaku organisasi memasukkan komunikasi sebagai salah satu penentu efektivitas tim, selain tujuan yang jelas, pemahaman peran, dan kepercayaan antaranggota (Black dkk., 2019).

Gagasan utama dalam komunikasi tim adalah keselamatan psikologis. Edmondson (2019) menguraikannya sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko antarpribadi, misalnya bertanya, mengakui kekeliruan, atau mengutarakan pendapat yang tidak sama. Rasa aman itu tidak berarti tim tanpa pertentangan atau tanpa tuntutan tinggi. Edmondson justru menegaskan bahwa keselamatan psikologis perlu disertai standar kinerja yang tinggi agar tim mampu belajar dan berinovasi.

Praktik komunikasi tim yang mendukung keterlibatan antara lain sebagai berikut:

1. Tujuan dan peran yang jelas. Anggota memahami tujuan tim, tugasnya masing-masing, serta hubungan tugas itu dengan hasil akhir, sehingga pekerjaan terasa berarti.
2. Ritme komunikasi yang teratur. Rapat pendek setiap hari atau setiap minggu untuk menyelaraskan prioritas, melaporkan kendala, dan saling membantu.
3. Kesempatan bicara yang merata. Pemimpin tim menjaga agar yang terdengar bukan hanya anggota yang paling banyak bicara, misalnya dengan menanyakan pendapat anggota yang pendiam.

4. Mendengarkan secara aktif. Anggota memperlihatkan bahwa mereka menyimak, mengerti, dan menghargai pendapat rekannya.
5. Umpan balik yang rutin dan membangun. Pujian atas hasil kerja dan saran perbaikan disampaikan dengan spesifik dan pada waktu yang tepat.
6. Penanganan kesalahan dan konflik**,** Kesalahan dibicarakan sebagai bahan belajar dan tidak dijadikan alasan untuk mempermalukan seseorang.

Pada tim yang bekerja dari jauh atau memadukan kerja daring dan tatap muka, hambatan komunikasi lebih banyak karena isyarat nonverbal berkurang. Tim perlu bersepakat mengenai aturan berkomunikasi, seperti saluran untuk urusan mendesak dan tidak mendesak, batas wajar waktu membalas pesan, serta cara menjaga hubungan antaranggota di luar urusan tugas.

Contoh dari *Google* memperlihatkan hal serupa pada tingkat tim. Tim *People Analytics* menelaah ciri tim yang efektif melalui Project Aristotle. Duhigg (2016) melaporkan bahwa para peneliti mengkaji 180 tim dan menemukan bahwa cara anggota berinteraksi serta norma tim lebih menentukan daripada siapa anggotanya. Keselamatan psikologis tampil sebagai faktor terpenting, dengan dua perilaku yang dikaitkan dengannya, yaitu pembagian giliran bicara yang cukup merata dan kepekaan anggota terhadap perasaan rekannya. Temuan ini sejalan dengan gagasan Edmondson (2019) dan menunjukkan

bahwa kebiasaan sederhana, seperti memberi kesempatan bicara kepada semua anggota, dapat memengaruhi kemampuan tim untuk belajar dan bekerja sama. Seperti contoh Ford, kasus ini bersumber dari buku yang mengulasnya sehingga bersifat ilustratif.

E. Mengukur dan Mengevaluasi Keterlibatan Karyawan

Subbab ini membahas pertanyaan yang muncul sesudahnya, yaitu bagaimana organisasi mengetahui bahwa upayanya berhasil. Tanpa pengukuran, keterlibatan hanya dinilai dari kesan, misalnya karena rapat tampak ramai atau karyawan tampak sibuk. Padahal tampak sibuk belum tentu terlibat. Pengukuran dan evaluasi juga bagian dari komunikasi, sebab hasilnya perlu dibicarakan kembali dengan karyawan.

Apa yang Diukur

Ada dua hal yang dapat diukur. Pertama, keterlibatan itu sendiri, yaitu semangat, dedikasi, dan penghayatan (Bakker & Leiter, 2010). Dalam penelitian, ketiganya lazim diukur dengan skala berisi pernyataan yang dijawab karyawan, misalnya seberapa sering ia merasa bersemangat ketika bekerja. Kedua, kondisi komunikasi yang memengaruhi keterlibatan, antara lain kejelasan arah organisasi, keterbukaan atasan, rasa aman untuk berbicara, dan tindak lanjut atas masukan.

(Men & Bowen, 2017; Edmondson, 2019). Mengukur keduanya membantu organisasi melihat hubungannya. Misalnya, keterlibatan yang rendah pada satu unit mungkin berjalan bersama rasa aman berbicara yang rendah pula.

Cara Mengumpulkan Data

Organisasi dapat memadukan beberapa cara pengumpulan data berikut:

a. Survei keterlibatan berkala. Pertanyaan tertutup memberi gambaran luas yang dapat dibandingkan antarwaktu dan antarunit. Survei singkat (*pulse survey*, subbab 5.3) dapat dipakai untuk memantau perubahan dengan lebih sering.

b. Wawancara dan diskusi kelompok terarah *(focus group discussion)*. Cara ini menggali alasan di balik angka survei, misalnya mengapa karyawan enggan menyampaikan keberatan.

c. Pengamatan perilaku komunikasi. Pengamatan dapat mencakup siapa yang berbicara dalam rapat, apakah pertanyaan diajukan, dan apakah masukan ditanggapi.

d. Data komunikasi yang sudah tersedia. Contohnya pertanyaan pada sesi tanya jawab dengan pimpinan dan masukan di kotak saran. Data ini sebaiknya dipakai sebagai pelengkap, bukan satu-satunya dasar penilaian.

Menafsirkan Hasil

Hasil pengukuran sebaiknya ditafsirkan dengan menggabungkan lebih dari satu sumber. Angka survei dikaitkan dengan temuan wawancara dan pengamatan agar kesimpulan tidak hanya bertumpu pada satu cara. Beberapa kehati-hatian perlu dijaga. Pertama, karyawan dapat menjawab sesuai harapan atasan bila takut identitasnya diketahui, sehingga kerahasiaan jawaban dan pelaporan hasil dalam bentuk

gabungan perlu dijaga. Kedua, skor rata-rata yang tinggi dapat menutupi kelompok kecil yang bermasalah. Ketiga, sebagian besar pengukuran bertumpu pada persepsi karyawan, sehingga hasilnya menggambarkan apa yang dirasakan, bukan bukti pasti tentang kinerja. Keterbatasan semacam ini juga tampak pada studi kasus di akhir bab.

Menindaklanjuti Hasil

Pengukuran yang tidak diikuti tindakan justru dapat merusak kepercayaan, serupa dengan masukan yang tidak pernah ditanggapi (subbab 5.3). Karena itu, hasil sebaiknya disampaikan kepada karyawan, termasuk temuan yang tidak menyenangkan. Organisasi kemudian memilih beberapa prioritas perbaikan bersama atasan unit dan perwakilan karyawan, menetapkan penanggung jawab dan jadwal, lalu mengukur ulang untuk melihat apakah ada perubahan. Dengan demikian, pengukuran menjadi siklus belajar yang berkelanjutan, bukan kegiatan tahunan yang berhenti pada laporan.

Studi Kasus: Komunikasi Internal dan Keterlibatan Karyawan dalam Sosialisasi Code of Conduct di PT Haleyora Powerindo Bangka

Amelia dkk. (2025) menelaah peran komunikasi internal dalam sosialisasi pedoman perilaku (*Code of Conduct*, *CoC*) di PT Haleyora Powerindo Bangka. Perusahaan ini bergerak di bidang infrastruktur kelistrikan dan memiliki PT PLN (Persero) Unit

Induk Wilayah Bangka Belitung sebagai pemegang saham. *CoC* dipandang sebagai bentuk nyata budaya etis organisasi. Penelitian ini dilatarbelakangi persoalan bahwa keterlibatan karyawan dalam menghayati nilai organisasi dapat menurun apabila komunikasi internal tidak melibatkan karyawan dan tidak bermakna bagi mereka.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi pustaka, observasi, dan wawancara mendalam terhadap seorang manajer, dua koordinator, serta tujuh perwakilan karyawan dari 38 karyawan. Hasilnya menunjukkan sejumlah praktik komunikasi internal. Pertama, sosialisasi CoC dijalankan secara rutin lewat rapat tatap muka berbentuk dialog sehingga karyawan dapat langsung memberi tanggapan. Kedua, rapat tatap muka dipadukan dengan media digital, yaitu pengingat yang dikirim sehari sebelumnya melalui grup *WhatsApp* dan *Telegram* karyawan. Ketiga, para pemimpin menerapkan beragam gaya kepemimpinan, yakni transaksional, transformasional, karismatik, dan visioner, serta menjadi contoh bagi karyawan. Keempat, efektivitas dinilai dari perubahan perilaku, tingkat pemahaman, dan umpan balik. Para informan menyebut disiplin meningkat, sikap saling menghargai bertambah, dan pemahaman terhadap nilai perusahaan membaik.

Penelitian ini juga mencatat faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukungnya mencakup dukungan manajemen PLN setempat yang menyelenggarakan *CoC* secara

rutin setiap Senin dan Jumat, serta kedisiplinan karyawan yang datang tepat waktu. Faktor penghambatnya adalah perbedaan latar belakang bidang kerja dan kemampuan karyawan dalam memahami materi, serta keterbatasan waktu yang memaksa sosialisasi berlangsung singkat. Peneliti menyarankan pelatihan dan lokakarya berkala, materi yang lebih beragam seperti video dan infografis, evaluasi secara berkala, serta penguatan keteladanan dan penghargaan bagi perilaku etis.

Analisis/Penerapan

Rapat berbentuk dialog yang memungkinkan karyawan menanggapi langsung sesuai dengan komunikasi dua arah yang ditekankan Men dan Bowen (2017) dan membuka ruang bagi suara karyawan. Pemimpin yang memberi teladan memenuhi syarat keselarasan antara ucapan dan tindakan. Penggunaan rapat tatap muka bersama pengingat digital menandakan bahwa komunikasi yang melibatkan karyawan tidak harus bertumpu pada satu saluran. Dari sudut pandang Edmondson (2019), masih perlu ditanyakan apakah karyawan sungguh merasa aman menyampaikan keberatan terhadap pedoman perilaku, atau sekadar hadir dan mendengarkan.

Kasus ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitiannya bersifat kualitatif dengan sedikit informan di satu tempat, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi. Penilaian efektivitas bertumpu pada persepsi informan, termasuk manajer dan koordinator yang ikut menyelenggarakan kegiatan, dan keterlibatan tidak diukur dengan alat ukur baku. Selain itu,

rapat rutin berisiko menjadi ritual satu arah bila tidak dijaga. Kelebihan kasus ini terletak pada gambaran praktik komunikasi yang sederhana dan mudah ditiru, serta pengingat bahwa partisipasi perlu diukur dan dievaluasi.

Rangkuman Materi

Keterlibatan karyawan adalah kondisi ketika karyawan memberikan tenaga, pikiran, dan perasaannya untuk pekerjaan. Keterlibatan kerja dikenali lewat semangat, dedikasi, dan penghayatan (Bakker & Leiter, 2010), dan sebagian besar terbentuk dari pengalaman komunikasi karyawan di tempat kerja. Komunikasi internal yang efektif bersifat terbuka, jujur, dan dua arah (Men & Bowen, 2017).

Komunikasi kolaboratif mendorong pertukaran informasi dan gagasan antarunit. Berbagi pengetahuan dapat dipahami melalui model *SECI* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) dan membutuhkan rasa aman untuk berbicara (Nonaka & Takeuchi, 1995; Edmondson, 2019). Partisipasi karyawan menuntut kesediaan pimpinan menanggapi masukan, dan pada tingkat tim, komunikasi yang jelas, teratur, merata, dan saling mendukung membangun keterlibatan. Kasus Ford, Google, dan PT Haleyora Powerindo Bangka menunjukkan bahwa keterlibatan tumbuh dari kebiasaan komunikasi yang konsisten serta dari tanggapan pemimpin terhadap masukan karyawan.

Pertanyaan/Refleksi

1. Uraikan perbedaan antara loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan, serta jelaskan mengapa komunikasi berperan pada keduanya!
2. Jelaskan tiga ciri keterlibatan kerja (semangat, dedikasi, penghayatan) dan berikan contoh perilaku karyawan yang menunjukkannya!
3. Sebutkan dan jelaskan empat tahap model *SECI*, lalu berikan contoh penerapannya pada organisasi yang Anda kenal!
4. Mengapa kotak saran atau survei saja tidak cukup untuk mewujudkan partisipasi karyawan? Jelaskan peran pemimpin dalam menanggapi masukan!
5. Berdasarkan kasus *Ford, Google,* dan PT Haleyora Powerindo Bangka, mengapa tanggapan pemimpin terhadap masukan dan kabar buruk memengaruhi keterbukaan dan keterlibatan karyawan?

BAB VI
KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Sebuah organisasi berjalan melalui orang-orang yang dipimpinnya, dan pengaruh seorang pemimpin hampir seluruhnya disampaikan lewat komunikasi. Cara pemimpin menerangkan tujuan, menjawab pertanyaan, menyampaikan kabar buruk, dan mengarahkan perubahan turut menentukan apakah karyawan akan percaya dan terlibat, atau malah menjauh. Oleh karena itu, kepemimpinan dan komunikasi organisasi sulit dipisahkan. Bab ini membahas gaya kepemimpinan beserta pola komunikasinya, komunikasi persuasif, peran pemimpin dalam membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan, komunikasi pada masa perubahan, dan kepemimpinan komunikatif, kemudian diakhiri dengan studi kasus nyata dari Indonesia.

A. Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasinya

Kepemimpinan lazim diartikan sebagai proses memengaruhi orang lain supaya bersedia bekerja untuk tujuan bersama. Pengaruh tersebut hampir selalu dijalankan melalui komunikasi. Pemimpin menerangkan arah, memberi petunjuk, mendengarkan masukan, memberi penghargaan, dan menyampaikan keputusan yang berat. Karena itu, gaya kepemimpinan dapat dikenali dari pola komunikasinya, yaitu siapa yang paling banyak berbicara, ke mana informasi

mengalir, dan seberapa luas kesempatan anggota untuk mengutarakan pendapat.

Literatur perilaku organisasi mengenal tiga gaya dasar yang bersumber dari eksperimen klasik Kurt Lewin dan rekan-rekannya pada akhir 1930-an, yakni autokratik, demokratik, dan *laissez-faire* (Black dkk., 2019):

1. Autokratik. Pemimpin menetapkan sendiri kebijakan dan langkah kerja, kemudian memerintahkannya. Komunikasi mengalir satu arah dari atas ke bawah.
2. Demokratik. Pemimpin mengajak anggota berdiskusi dan turut menentukan arah kerja. Komunikasi berlangsung dua arah.
3. *Laissez-faire*. Pemimpin memberikan kebebasan hampir sepenuhnya kepada anggota dan jarang ikut campur. Komunikasi terjadi seperlunya, dan arah kerja cenderung tidak jelas.

Kajian kepemimpinan selanjutnya membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transaksional bertumpu pada pertukaran, yaitu pemimpin menjelaskan tugas dan standar, memberi imbalan atas hasil, dan menegur penyimpangan. Kepemimpinan transformasional mencoba melampaui pertukaran itu. Pemimpin menggerakkan anggota agar mendahulukan kepentingan bersama dan berkembang melebihi harapan semula. Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen yang diuraikan pada subbab

Gaya kepemimpinan dan pola komunikasinya

a. Autokratik, satu arah, berbentuk perintah, umpan balik terbatas.
b. Demokratik, dua arah, melalui diskusi dan konsultasi.
c. *Laissez-faire,* minim, pemimpin jarang terlibat.
d. Transaksional, tegas tentang tugas, standar, imbalan, dan sanksi.
e. Transformasional, menyampaikan visi, menginspirasi, bersifat personal, dan membuka dialog.

Tidak ada gaya yang selalu paling tepat. Situasi darurat mungkin memerlukan perintah yang tegas, sedangkan pekerjaan yang kreatif membutuhkan diskusi. Gaya apa pun yang dipilih, komunikasi pemimpin harus tetap jelas, konsisten, dan menghormati anggota organisasi.

B. Komunikasi Persuasif dalam Kepemimpinan

Komunikasi persuasif adalah usaha memengaruhi sikap atau perilaku orang lain melalui pesan agar mereka mau bertindak dengan kemauan sendiri. Dalam kepemimpinan, persuasi diperlukan sebab pemimpin sering harus menggerakkan orang yang tidak berada langsung di bawah wewenangnya, atau meyakinkan anggota yang ragu terhadap perubahan. Perintah menghasilkan kepatuhan, sedangkan persuasi yang baik menghasilkan kesediaan.

Salah satu kerangka persuasi tertua berasal dari Aristoteles (Aristotle, 2007), yang menyebut tiga sarana untuk meyakinkan pendengar dalam pidato:

1. *Ethos*, yaitu kredibilitas dan watak pembicara. Pemimpin dipercaya jika dinilai cakap, jujur, dan peduli.
2. *Pathos*, yaitu daya tarik pada perasaan. Pemimpin menggugah perasaan seperti rasa bangga, peduli, atau keharusan bertindak melalui cerita dan contoh.
3. *Logos*, yaitu daya tarik pada nalar. Pemimpin mengajukan alasan, data, dan argumen yang masuk akal.

Ketiganya harus seimbang. Pesan yang hanya mengandalkan logika terasa hambar. Pesan yang hanya bermain pada perasaan mudah dicurigai sebagai manipulasi. Pesan dari pembicara yang tidak kredibel sulit diterima. Cialdini (2021) meringkas temuan psikologi sosial tentang cara orang dipengaruhi menjadi tujuh prinsip yang dapat dihubungkan dengan praktik kepemimpinan:

1. Timbal balik (*reciprocity*). Orang cenderung membalas kebaikan. Pemimpin yang lebih dulu memberi dukungan, informasi, dan penghargaan lebih mudah mendapat kerja sama.
2. Komitmen dan konsistensi. Orang cenderung memegang komitmen yang telah ia nyatakan. Meminta anggota menyetujui target secara terbuka dapat menguatkan rasa tanggung jawab.
3. Bukti sosial (*social proof*). Orang memperhatikan perilaku rekannya. Menceritakan tim yang berhasil menerapkan cara baru dapat meyakinkan tim lain.

4. Otoritas. Orang lebih mudah dipengaruhi oleh pihak yang dianggap ahli. Pemimpin perlu memperlihatkan dasar keahlian dan pengalamannya secara wajar.
5. Kesukaan (*liking*). Orang lebih terbuka kepada pihak yang disukai, misalnya karena akrab, memiliki kesamaan, atau merasa dihargai dengan tulus.
6. Kelangkaan (*scarcity*). Peluang yang terbatas dianggap lebih bernilai. Prinsip ini etis hanya jika keterbatasannya nyata dan bukan buatan.
7. Persatuan (*unity*). Orang lebih mudah terpengaruh oleh pihak yang dianggap satu kelompok dengannya, sehingga kata "kita" dapat menguatkan rasa kebersamaan.

Persuasi dalam kepemimpinan perlu dibedakan dari manipulasi. Persuasi yang etis bersifat jujur, menyampaikan informasi yang benar, menghormati hak lawan bicara untuk menolak, dan tidak memanfaatkan ketakutan atau ketidaktahuan. Manipulasi yang terungkap akan merusak kepercayaan dan melemahkan komunikasi pemimpin sesudahnya.

C. Peran Pemimpin dalam Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Karyawan menilai organisasi terutama dari pengalamannya bersama atasan langsung. Dalam pengertian itu, pemimpin menjadi wajah organisasi di mata karyawan. Pemimpin bertugas menyampaikan visi, menerangkan makna pekerjaan, memberi umpan balik, dan memperlihatkan

kepedulian, dan semua itu dilakukan lewat komunikasi. Pada bab 5 telah menunjukkan bahwa keterlibatan banyak dipengaruhi oleh pengalaman komunikasi karyawan, sehingga kualitas komunikasi pemimpin ikut berpengaruh.

Bass dan Riggio (2006) menguraikan empat komponen kepemimpinan transformasional. Tiap komponen dapat diterjemahkan ke dalam perilaku komunikasi:

1. Pengaruh ideal atau karisma (*idealized influence*). Pemimpin menjadi teladan yang dipercaya, dan ucapannya sesuai dengan tindakannya.
2. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Pemimpin menyampaikan visi yang menarik dan menumbuhkan optimisme. Ia menerangkan makna pekerjaan dan tujuan bersama.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin mendorong anggota mempertanyakan cara lama dan mencari gagasan baru. Ia mengundang pertanyaan dan perbedaan pendapat.
4. Pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap anggota. Ia berkomunikasi secara personal, mendengarkan, dan membimbing.

Men dan Bowen (2017) memandang komunikasi pemimpin sebagai bagian penting dari komunikasi internal, bersama kepercayaan, transparansi, dan keterlibatan karyawan. Menurut pandangan ini, pemimpin bukan sekadar penyampai

pesan, tetapi juga pembangun hubungan dengan karyawan. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin menjadi dasar keinginan untuk bertahan (loyalitas), sedangkan umpan balik, dukungan, dan makna kerja dari pemimpin menjadi sumber keterlibatan.

Bukti dari Indonesia mengenai hubungan kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan kinerja dibahas pada studi kasus PT Kereta Api Indonesia di bagian akhir bab ini.

D. Komunikasi Pemimpin dalam Masa Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi, misalnya restrukturisasi, pergantian strategi, digitalisasi, atau perubahan budaya kerja, hampir selalu memunculkan ketidakpastian. Pada saat itu karyawan mencari jawaban atas tiga pertanyaan: mengapa perubahan ini diperlukan, bagaimana dampaknya bagi dirinya, dan apakah pimpinan layak dipercaya.

Kotter (1996) mengkaji banyak upaya perubahan organisasi dan menyusun delapan langkah untuk memimpin perubahan. Sebagian besar langkah itu bergantung pada komunikasi:

1. Menumbuhkan rasa mendesak dengan menerangkan mengapa perubahan harus dilakukan.
2. Membentuk tim pemandu yang terdiri dari orang-orang berpengaruh.
3. Menyusun visi dan strategi yang jelas.

4. Menyampaikan visi perubahan berulang kali melalui beragam saluran.
5. Memberi karyawan keleluasaan bertindak dengan menyingkirkan hambatan.
6. Menciptakan dan merayakan keberhasilan jangka pendek.
7. Menjaga hasil yang sudah dicapai dan melanjutkan perubahan.
8. Menanamkan perubahan ke dalam budaya organisasi.

Salah satu pesan penting Kotter adalah bahwa organisasi umumnya sangat kekurangan komunikasi mengenai visi perubahan. Pesan perlu diulang, disampaikan dengan bahasa sederhana, dan diperkuat oleh perilaku pemimpin. Pesan yang bertentangan dengan tindakan pemimpin cepat dinilai tidak dapat dipercaya.

Contoh nyata dapat dilihat pada perubahan budaya di *Microsoft*. Setelah Satya Nadella menjabat CEO pada 2014, ia berupaya menggeser budaya perusahaan dari yang menonjolkan pembuktian diri ke budaya belajar. Dalam bukunya, Nadella dkk. (2017) menceritakan dorongan agar karyawan berpindah dari sikap merasa serba tahu (*know-it-all*) ke sikap terus belajar (*learn-it-all*), dengan mengacu pada gagasan pola pikir bertumbuh (*growth mindset*) dari psikolog Carol Dweck. Nadella juga menekankan empati dalam kepemimpinan dan percakapan. Contoh ini menunjukkan bahwa komunikasi perubahan tidak berhenti pada

pengumuman. Komunikasi perubahan berarti menanamkan bahasa dan nilai baru yang diteladankan pemimpin setiap hari.

Berdasarkan uraian tersebut, beberapa prinsip komunikasi pemimpin pada masa perubahan adalah:

1. Jelaskan alasan dan rasa mendesak perubahan dengan jujur, termasuk dampak yang mungkin tidak menyenangkan.
2. Gunakan visi dan pesan yang sederhana, lalu ulangi secara konsisten.
3. Pakai beragam saluran, terutama tatap muka untuk isu yang peka.
4. Perlakukan penolakan dan pertanyaan karyawan sebagai informasi, bukan pembangkangan.
5. Beri teladan dengan menaati aturan yang sama.
6. Sampaikan kemajuan dan keberhasilan kecil agar karyawan melihat bahwa perubahan membuahkan hasil.

Contoh dari Indonesia, yaitu perubahan di PT Kereta Api Indonesia, dibahas pada studi kasus di bagian akhir bab ini.

E. Kepemimpinan Komunikatif sebagai Pendukung Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Kepemimpinan komunikatif dapat dipahami sebagai gaya memimpin yang menjadikan komunikasi sebagai inti tugas pemimpin. Pemimpin komunikatif tidak hanya piawai berbicara di depan umum. Ia juga mampu menerangkan arah dengan jelas, mendengarkan dengan sungguh-sungguh, memberi umpan balik, dan menindaklanjuti apa yang didengarnya. Men dan Bowen (2017) memandang komunikasi pemimpin sebagai

bagian dari pengelolaan komunikasi internal yang membangun kepercayaan dan hubungan dengan karyawan.

Edmondson (2019) menawarkan kerangka yang dapat digunakan pemimpin komunikatif, yaitu tiga tugas pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang aman untuk berbicara. Pertama, menyiapkan panggung, yaitu menjelaskan bahwa pekerjaan penuh ketidakpastian sehingga masukan dari semua pihak dibutuhkan. Kedua, mengundang partisipasi, yaitu mengajukan pertanyaan yang baik dan sungguh-sungguh menyimak jawabannya. Ketiga, menanggapi secara produktif, yaitu menyikapi masukan dan kabar buruk dengan penghargaan dan tindak lanjut, bukan dengan menyalahkan.

Ciri-ciri pemimpin komunikatif antara lain sebagai berikut:

1. Jelas. Pesan disampaikan dengan bahasa yang mudah dimengerti, lengkap dengan tujuan dan alasannya.
2. Terbuka. Informasi dibagikan secara transparan, termasuk kabar yang tidak menyenangkan.
3. Mau mendengarkan. Pemimpin menyediakan waktu dan ruang bagi karyawan untuk berbicara, serta menunjukkan bahwa masukan diperhatikan.
4. Konsisten. Ucapan sesuai dengan tindakan, dan kebijakan tidak berubah-ubah tanpa penjelasan.
5. Empatik. Pemimpin memahami keadaan dan perasaan karyawan, terutama pada masa sulit.

6. Mudah dijangkau. Pemimpin hadir secara langsung dan menyediakan beberapa jalur komunikasi.

Kepemimpinan komunikatif mendukung loyalitas dan keterlibatan melalui siklus yang saling memperkuat. Pemimpin menyampaikan pesan yang jelas, membuka dialog, mendengar umpan balik, menindaklanjutinya, lalu menjelaskan hasilnya kepada karyawan. Siklus yang dijalankan secara konsisten membangun kepercayaan. Kepercayaan membuat karyawan merasa aman untuk terlibat, dan keterlibatan yang dihargai menguatkan keinginan karyawan untuk bertahan dan memberi sumbangan. Sebaliknya, pemimpin yang jarang berkomunikasi, tidak menindaklanjuti masukan, atau bertindak berlawanan dengan ucapannya akan melemahkan kepercayaan, dan pada akhirnya loyalitas serta keterlibatan karyawan.

Sebagai refleksi diri, pemimpin dapat mengajukan pertanyaan berikut kepada dirinya. Kapan terakhir kali saya meminta pendapat anggota tim dan benar-benar mengubah keputusan karena masukan mereka? Apakah anggota tim memahami alasan di balik keputusan penting? Apakah mereka berani menyampaikan kabar buruk kepada saya? Apakah tindakan saya sesuai dengan nilai yang saya ucapkan?

Studi Kasus: Kepemimpinan dan Komunikasi Ignasius Jonan dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia

Pada Februari 2009, Menteri Badan Usaha Milik Negara menunjuk Ignasius Jonan sebagai direktur utama PT Kereta Api Indonesia (KAI). Menurut pemberitaan *The Jakarta Post*

("Ministry Appoints New Directors for KAI and PPA", 2009), Jonan dipilih dari luar KAI untuk mempercepat transformasi perusahaan. Ia menyatakan akan memusatkan perhatian pada peningkatan kualitas layanan, keamanan, dan ketepatan waktu. Rusmawati dan Indriati (2019) menggambarkan persoalan yang dihadapi pada awal masa jabatannya, yaitu banyaknya sumber daya manusia yang kurang kompetitif dan berkualitas rendah, defisit keuangan pada 2008, dan fasilitas yang belum memadai.

Visi yang dibawa Jonan adalah mengubah KAI dari berorientasi produk menjadi berorientasi pelanggan (Rusmawati & Indriati, 2019). Sejumlah langkahnya dilaporkan dalam diskusi buku *KAI Recipe: Perjalanan Transformasi Kereta Api Indonesia* dan diberitakan detikNews. Langkah-langkah itu antara lain menaikkan gaji pegawai, menerapkan sistem imbalan dan sanksi (*reward and punishment*) bagi seluruh pegawai, merekrut tenaga dari dunia bisnis yang memiliki latar belakang pelayanan yang baik, dan mengirim pimpinan tingkat menengah untuk menyaksikan langsung pelayanan kereta api di tempat lain (Khafifah, 2015). Penulis buku tersebut menyebut gaji pegawai KAI naik 7,7 kali lipat dibandingkan 2009, dan keuntungan KAI pada 2014 mendekati Rp1 triliun, sedangkan Jonan digambarkan sebagai pemimpin yang memberi contoh (Khafifah, 2015). Jonan sendiri kemudian menyatakan bahwa perubahan dari atas ke bawah sangat bergantung pada kepemimpinan. Ia mencontohkan dirinya yang tetap menaati

larangan merokok yang ia terapkan di lingkungan KAI, padahal ia seorang perokok (Hukumonline, 2024).

Perubahan itu tidak berlangsung tanpa hambatan. Menurut Bisnis.com (2013), Jonan menyebut penerapan sistem teknologi informasi berhasil menekan kebocoran pendapatan sehingga pendapatan naik sekitar 30%, kira-kira setara Rp1 triliun per tahun, namun mendapat banyak penolakan dari dalam perusahaan. Ia menjelaskan bahwa penolakan muncul karena sebagian pihak kehilangan keuntungan dari praktik lama, dan karena itu perusahaan juga memperbaiki gaji dan tunjangan karyawan. Dari sisi penelitian, Rusmawati dan Indriati (2019) meneliti 30 karyawan unit penjagaan aset dan jembatan rel di KAI Daerah Operasi 5 Purwokerto dengan analisis jalur (*structural equation modeling*). Mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja yang diukur dengan indikator semangat, dedikasi, dan penghayatan.

Analisis/Penerapan

Kasus ini memperlihatkan perpaduan beberapa unsur kepemimpinan dan komunikasi. Pertama, visi yang sederhana, dari berorientasi produk ke berorientasi pelanggan, berfungsi sebagai pesan yang mudah diingat dan dapat diterjemahkan menjadi perilaku sehari-hari. Kedua, keteladanan pemimpin, seperti menaati aturan yang ia buat sendiri, menguatkan kredibilitas atau *ethos* (Aristotle, 2007) dan komponen

pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006). Ketiga, kenaikan gaji serta sistem imbalan dan sanksi menunjukkan unsur kepemimpinan transaksional yang menjaga kejelasan standar dan disiplin. Keempat, usaha mengubah budaya dan menghadapi penolakan sejalan dengan langkah Kotter (1996) tentang rasa mendesak, penyampaian visi, dan penanaman perubahan dalam budaya. Terakhir, penelitian Rusmawati dan Indriati (2019) memberikan dukungan awal bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan keterlibatan kerja dan kinerja.

Kesimpulan dari kasus ini perlu ditarik dengan hati-hati. Sebagian besar informasi mengenai langkah Jonan berasal dari pemberitaan media dan pernyataan para penulis buku, sehingga sifatnya deskriptif. Penelitian kuantitatif yang digunakan hanya melibatkan 30 pegawai di satu unit kerja, sehingga tidak dapat digeneralisasi pada seluruh karyawan perusahaan. Gaya yang tampak di KAI juga memadukan ketegasan dan imbalan-sanksi dengan inspirasi, sehingga sulit dipisahkan faktor mana yang paling berpengaruh. Dokumentasi tentang komunikasi dua arah dengan karyawan di lini depan relatif terbatas pada sumber yang dipakai dalam bab ini. Karena itu, kasus ini lebih tepat digunakan sebagai bahan diskusi tentang kombinasi gaya kepemimpinan daripada sebagai resep yang langsung ditiru.

Rangkuman Materi

Gaya kepemimpinan dapat dikenali dari pola komunikasinya. Gaya autokratik, demokratik, dan *laissez-faire*

berbeda dalam arah dan intensitas komunikasi (Black dkk., 2019), sedangkan kepemimpinan transaksional dan transformasional berbeda dalam dasar menggerakkan anggota (Bass & Riggio, 2006). Tidak ada gaya yang selalu terbaik, sehingga pemimpin perlu menyesuaikan gaya dengan keadaan tanpa mengabaikan kejelasan pesan dan penghormatan kepada anggota.

Komunikasi persuasif memadukan kredibilitas (*ethos*), perasaan (*pathos*), dan nalar (*logos*) (Aristotle, 2007), dan dapat dihubungkan dengan tujuh prinsip pengaruh Cialdini (2021). Persuasi harus etis dan tidak berubah menjadi manipulasi. Pemimpin berperan besar dalam loyalitas dan keterlibatan karyawan melalui empat komponen kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang membangun kepercayaan (Bass & Riggio, 2006; Men & Bowen, 2017). Pada masa perubahan, pemimpin perlu menerangkan alasan perubahan, menyampaikan visi berulang kali, mendengarkan penolakan, dan memberi teladan (Kotter, 1996; Nadella dkk., 2017). Kepemimpinan komunikatif yang jelas, terbuka, mau mendengarkan, konsisten, empatik, dan mudah dijangkau membangun kepercayaan yang mendukung loyalitas dan keterlibatan karyawan (Edmondson, 2019).

Pertanyaan/Refleksi

1. Bandingkan gaya kepemimpinan autokratik, demokratik, dan *laissez-faire* dari segi pola komunikasinya, lalu berikan contoh situasi yang sesuai untuk tiap gaya!

2. Jelaskan perbedaan kepemimpinan transaksional dan transformasional beserta contoh perilaku komunikasi pada masing-masing!
3. Jelaskan konsep *ethos*, *pathos*, dan *logos* serta tujuh prinsip pengaruh Cialdini. Di mana batas antara persuasi dan manipulasi?
4. Mengapa komunikasi menjadi pusat dalam langkah-langkah memimpin perubahan menurut Kotter? Analisis dengan contoh Microsoft atau PT KAI!
5. Berdasarkan kasus PT KAI, unsur kepemimpinan transformasional dan transaksional apa saja yang tampak, dan apa keterbatasan bukti yang digunakan dalam kasus tersebut?

BAB VII
KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan niai, kepercayaan, dan kebiasaan yag dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya ini mempengaruhi cara karyawan bekerja, berkomunikasi, dan menggambil keputusan. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda, tergantung pada nilai yang diterapkan oleh pemimpin dan anggotanya. Di dalam ekosistem perusahaan yang kompleks, budaya bukanlah sesuatu yang statis, melainkan sebuah organisme yang hidup, bernapas, dan terus berevolusi.

Dalam konteks ini, komunikasi menempati posisi sentral, bukan sekadar sebagai alat transfer informasi, melainkan sebagai aliran darah yang menghidupkan, memelihara, dan mendistribusikan budaya tersebut ke setiap sudut hierarki.

Komunikasi berperan penting dalam proses tersebut. Melalui rapat, arahan pimpinan, percakapan sehari-hari, dan kebiasaan kerja, anggota organisasi mempelajari nilai apa yang dianggap penting. Karena itu, budaya dan komunikasi saling memengaruhi dalam membentuk lingkungan kerja (Schein & Schein, 2016; Robbins & Judge, 2019).

A. Elemen Budaya Organisasi

Schein dan Schein (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat dipahami melalui tiga tingkat, yaitu artefak,

nilai-nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar. Ketiganya membantu kita melihat budaya dari hal yang mudah diamati hingga keyakinan yang lebih mendalam. Memahami ketiga tingkat ini juga membantu menjelaskan mengapa perilaku nyata di tempat kerja terkadang berbeda dari nilai yang tertulis dalam visi atau misi organisasi.

1. Artefak (Artifacts)

Artefak adalah bagian budaya yang paling mudah diamati. Contohnya meliputi tata ruang kantor, pakaian kerja, logo, fasilitas, dan kebiasaan karyawan saat berinteraksi. Namun, artefak tidak selalu menjelaskan maknanya secara langsung. Misalnya, kantor dengan ruang santai dapat menunjukkan perhatian terhadap kenyamanan karyawan, tetapi makna tersebut perlu dilihat bersama kebijakan dan kebiasaan kerja yang berlaku. Karena itu, artefak sebaiknya dipahami dengan melihat nilai dan asumsi yang mendasarinya (Schein & Schein, 2016).

2. Nilai-Nilai yang Dianut (Espoused Values)

Nilai yang dinyatakan adalah prinsip, tujuan, dan pedoman yang secara resmi disampaikan organisasi. Nilai tersebut biasanya terlihat dalam visi, misi, kode etik, atau arahan pimpinan. Nilai ini dapat membantu karyawan memahami perilaku yang diharapkan. Namun, nilai yang disampaikan belum tentu sesuai dengan praktik sehari-hari. Jika organisasi menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan penting, tetapi tetap mengabaikan keselamatan atau beban

kerja, kepercayaan terhadap pesan pimpinan dapat menurun (Schein & Schein, 2016; Robbins & Judge, 2019).

3. Asumsi Dasar yang Tersembunyi (Underlying Assumptions)

Asumsi dasar adalah keyakinan yang sudah dianggap wajar oleh anggota organisasi sehingga jarang dipertanyakan. Asumsi ini memengaruhi cara mereka memandang pekerjaan, hubungan dengan pimpinan, dan tanggung jawab karyawan. Sebagai contoh, jika pimpinan menganggap karyawan hanya akan bekerja ketika diawasi, organisasi mungkin menerapkan pengawasan ketat. Sebaliknya, jika karyawan dipercaya mampu bertanggung jawab, pimpinan cenderung memberi ruang untuk mengambil keputusan. Contoh tersebut menunjukkan bahwa asumsi dasar dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dan komunikasi sehari-hari (Schein & Schein, 2016).

B. Komunikasi sebagai Pembentuk Budaya Organisasi

Komunikasi dan budaya organisasi saling memengaruhi. Budaya membentuk cara anggota organisasi menyampaikan pendapat, menerima arahan, dan berbagi informasi. Pada saat yang sama, komunikasi sehari-hari ikut mempertahankan atau mengubah budaya tersebut. Nilai organisasi tidak hanya dibentuk melalui slogan resmi, tetapi juga melalui tindakan pimpinan dan kebiasaan antarpegawai (Schein & Schein, 2016; Robbins & Judge, 2019).

Komunikasi Top-Down dan Bottom-Up dalam Konstruksi Budaya

Komunikasi dari pimpinan kepada karyawan dapat digunakan untuk menjelaskan tujuan, kebijakan, dan prioritas organisasi. Bentuknya antara lain rapat, surat elektronik, pengarahan, dan pengumuman internal. Pesan tersebut akan lebih dipercaya jika tindakan pimpinan sesuai dengan hal yang disampaikan. Misalnya, pimpinan yang menyatakan bahwa kerja sama penting perlu menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan dari berbagai bagian.

Budaya juga terbentuk melalui komunikasi antarpegawai dan percakapan informal. Cerita yang beredar di antara karyawan mengenai cara pimpinan mengambil keputusan sering memengaruhi penilaian mereka terhadap organisasi. Karena itu, organisasi perlu memperhatikan kesesuaian antara pesan resmi dan pengalaman nyata karyawan. Jika keduanya bertentangan, slogan perusahaan cenderung kurang dipercaya (Robbins & Judge, 2019; Schein & Schein, 2016).

Kekuatan Storytelling (Bercerita) dalam Organisasi

Cerita tentang pengalaman kerja dapat membantu anggota organisasi memahami nilai yang dianggap penting. Misalnya, cerita tentang karyawan yang membantu pelanggan menyelesaikan masalah dapat memperlihatkan bahwa pelayanan merupakan nilai yang dihargai. Namun, cerita

sebaiknya mencerminkan pengalaman yang benar dan tidak digunakan untuk menutupi masalah organisasi. Cerita, ritual, dan simbol dapat menjadi cara untuk menyampaikan nilai bersama (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993).

C. Simbol, Ritual, dan Bahasa dalam Organisasi

Organisasi dapat menyampaikan nilai dan kebiasaannya melalui simbol, ritual, dan bahasa. Ketiganya membantu anggota memahami perilaku yang dianggap sesuai di lingkungan kerja. Makna suatu simbol atau ritual tetap perlu dilihat berdasarkan konteks organisasi, bukan hanya dari bentuk luarnya (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993).

1. Simbol Material dan Visual

Simbol adalah objek fisik, tindakan, atau peristiwa yang mengomunikasikan makna kultural yang jauh lebih besar dari wujud aslinya. Desain fisik kantor adalah simbol komunikasi non-verbal yang sangat lantang. Sebuah perusahaan rintisan (*startup*) teknologi yang mendesain kantornya tanpa sekat, menyediakan sofa santai, dan memberikan fasilitas meja kerja yang seragam antara CEO dan karyawan magang, secara simbolik mengomunikasikan budaya egalitarianisme, transparansi, dan kolaborasi tanpa batas. Sebaliknya, institusi finansial tradisional yang memberikan ruang kantor pribadi berlapis kayu (*corner office*) di lantai teratas khusus untuk eksekutif senior, lengkap dengan ruang makan VIP, mengomunikasikan budaya hierarki, status, dan otoritas formal yang kaku. Bahkan sesuatu yang sederhana seperti kendaraan

dinas (mobil mewah untuk direktur) adalah simbol pembentuk budaya. (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993).

1. Ritual dan Upacara (Rites and Ceremonies)

Ritual adalah serangkaian aktivitas atau rutinitas yang diulang-ulang secara sistematis, yang berfungsi untuk mengekspresikan, menegaskan, dan merayakan nilai-nilai inti organisasi. Ritual dapat dibagi menjadi beberapa jenis komunikasi: (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993)

1. *Rites of Passage* (Ritual Peralihan): Proses orientasi karyawan baru atau acara pelepasan karyawan yang pensiun. Mengomunikasikan masuk atau keluarnya individu dari komunitas budaya.
2. *Rites of Enhancement* (Ritual Peningkatan Status): Acara penghargaan tahunan bagi "Karyawan Terbaik" (*Employee of the Year*). Ini mengomunikasikan secara publik perilaku seperti apa yang sangat dihargai dan pantas diteladani oleh perusahaan.
3. *Rites of Integration* (Ritual Integrasi): Acara makan siang bersama setiap hari Jumat, pesta perayaan ulang tahun perusahaan, atau *company outing*. Tujuannya adalah mengomunikasikan kebersamaan, mencairkan ketegangan, dan mengikat anggota organisasi secara emosional. Ritual-ritual ini, jika dilakukan dengan konsisten dan tulus, akan menciptakan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang kuat di antara karyawan.

2. Bahasa dan Jargon

Bahasa menjadi salah satu cara anggota organisasi berbagi informasi dan memahami kebiasaan kelompok. Istilah khusus atau jargon dapat mempermudah komunikasi di antara anggota yang sudah mengenalnya. Namun, jargon yang tidak dijelaskan dapat membuat karyawan baru merasa tersisih atau kesulitan memahami instruksi. Oleh karena itu, istilah internal perlu digunakan secara jelas, terutama saat berkomunikasi dengan anggota baru. (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993)

D. Sosialisasi Nilai Organisasi melalui Komunikasi

Sosialisasi organisasi adalah proses ketika karyawan mempelajari nilai, aturan, dan kebiasaan yang berlaku di tempat kerja. Proses ini dapat dimulai sebelum karyawan resmi bergabung dan berlanjut selama masa penyesuaian. Komunikasi yang jelas membantu karyawan memahami tanggung jawab serta cara berinteraksi dengan rekan kerja (Robbins & Judge, 2019).

1. Tahap Praprakedatangan (Prearrival Stage)

Proses komunikasi budaya tidak dimulai pada hari pertama karyawan masuk kerja, melainkan jauh sebelum itu. Tahap ini mencakup semua pembelajaran yang terjadi sebelum anggota baru bergabung. Komunikasi terjadi melalui citra perusahaan (*employer branding*), berita di media massa, iklan rekrutmen, brosur, unggahan media sosial korporat, hingga interaksi selama wawancara seleksi. Pada tahap ini, calon

karyawan mulai membangun persepsi dan ekspektasi awal mengenai seperti apa realitas bekerja di perusahaan tersebut. (Robbins & Judge, 2019)

2. Tahap Perjumpaan (Encounter Stage)

Tahap ini dimulai pada hari pertama karyawan resmi bekerja. Karyawan baru akan mengkonfrontasi ekspektasi yang mereka bangun di tahap pertama dengan realitas operasional yang sesungguhnya. Jika ekspektasi dan realitas selaras, proses asimilasi budaya akan berjalan mulus. Namun, jika terjadi ketidaksesuaian atau kejutan budaya (*culture shock*), komunikasi menjadi sangat determinan. Komunikasi dari departemen HR, manajer lini, dan rekan kerja harus dikerahkan secara intensif untuk membimbing karyawan baru melewati fase disorientasi ini. Jika komunikasi gagal, karyawan cenderung merasa tertipu, teralienasi, dan berujung pada tingkat perputaran (*turnover*) prematur. (Robbins & Judge, 2019)

3. Tahap Metamorfosis (Metamorphosis Stage)

Pada tahap akhir ini, karyawan baru telah menyelesaikan penyesuaian diri mereka terhadap nilai kerja, kelompok kerja, dan organisasi. Mereka telah memahami norma, mengadopsi bahasa internal, dan merasa nyaman. Transformasi ini dicapai melalui strategi komunikasi institusional seperti program *onboarding* terstruktur, buku panduan karyawan (*employee handbook*), serta sistem pendampingan (*mentoring* dan *buddy system*). Karyawan yang

berhasil melewati metamorfosis ini dengan baik akan menunjukkan komitmen yang kuat, produktivitas yang tinggi, dan kecenderungan yang rendah untuk mengundurkan diri. (Robbins & Judge, 2019).

E. Budaya Organisasi yang Mendukung Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Budaya organisasi yang sehat bukan hanya terlihat harmonis, tetapi juga membantu karyawan merasa dihargai dan mampu berkontribusi. Keterlibatan karyawan dapat didukung oleh komunikasi yang terbuka, lingkungan yang aman untuk menyampaikan pendapat, penghargaan yang adil, serta umpan balik yang membantu perkembangan kerja (Kahn, 1990; Edmondson, 2018).

Transparansi berarti menyampaikan informasi yang relevan secara jelas dan tepat waktu. Organisasi tidak harus membuka semua informasi tanpa batas, tetapi perlu menjelaskan keputusan yang memengaruhi pekerjaan karyawan. Komunikasi yang terbuka dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dan membuat karyawan memahami alasan di balik kebijakan.

Keamanan psikologis adalah kondisi ketika anggota tim merasa cukup aman untuk bertanya, menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, atau meminta bantuan tanpa takut dipermalukan. Edmondson (2018) menjelaskan pentingnya kondisi ini bagi proses belajar dan kerja sama dalam organisasi. Pimpinan dapat mendukungnya dengan menanggapi masukan

secara serius dan tidak langsung menyalahkan orang yang menyampaikan masalah.

Pengakuan tidak selalu harus berupa uang atau hadiah. Ucapan terima kasih yang tulus, penghargaan atas hasil kerja, dan penyebutan kontribusi anggota tim dapat membuat karyawan merasa bahwa usahanya diperhatikan. Agar adil, penghargaan perlu didasarkan pada kontribusi yang jelas dan tidak hanya diberikan kepada orang yang dekat dengan pimpinan.

Umpan balik membantu karyawan mengetahui hal yang sudah berjalan baik dan hal yang masih perlu diperbaiki. Umpan balik sebaiknya spesifik, disampaikan dengan hormat, dan berfokus pada pekerjaan atau perilaku yang dapat diperbaiki. Kesempatan untuk belajar dan berkembang juga dapat mendukung keterlibatan karyawan (Kahn, 1990; Edmondson, 2018).

Studi Kasus: Pentingnya Budaya Organisasi dalam Menjaga Keselamatan di Boeing

Boeing merupakan salah satu perusahaan besar di industri penerbangan yang menghadapi permasalahan serius setelah terjadinya dua kecelakaan pesawat 737 MAX, yaitu Lion Air JT610 pada Oktober 2018 dan Ethiopian Airlines ET302 pada Maret 2019. Kedua kecelakaan tersebut menewaskan 346 orang dan mendorong dilakukannya investigasi terhadap proses pengembangan pesawat serta sistem pengawasan keselamatan perusahaan.

Berdasarkan laporan Komite Transportasi dan Infrastruktur DPR Amerika Serikat (2020), permasalahan yang ditemukan tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga menyangkut tekanan produksi, proses pengambilan keputusan, dan penyampaian informasi keselamatan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan prioritas perusahaan dan bagaimana informasi disampaikan kepada pihak yang bertanggung jawab.

Dalam sebuah organisasi, budaya kerja seharusnya mendorong setiap anggota untuk mengutamakan kualitas, keterbukaan, dan tanggung jawab. Namun, ketika target produksi dan persaingan bisnis mendapatkan perhatian yang besar, terdapat risiko bahwa persoalan keselamatan tidak memperoleh perhatian yang sebanding. Kondisi ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang terbuka antara karyawan, tenaga ahli, dan manajemen agar informasi mengenai risiko dapat ditindaklanjuti dengan tepat.

Kasus Boeing memberikan pelajaran bahwa keberhasilan organisasi tidak cukup diukur melalui pencapaian target bisnis. Perusahaan juga perlu membangun lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan menyampaikan masalah tanpa takut diabaikan. Selain itu, manajemen harus memastikan bahwa setiap keputusan mempertimbangkan keselamatan dan didukung oleh informasi yang memadai.

Berdasarkan kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi saling berkaitan dalam menentukan kualitas pengambilan keputusan. Budaya yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab dapat membantu organisasi mengenali risiko lebih awal, sedangkan komunikasi yang tidak efektif dapat menghambat penyampaian informasi penting. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadikan keselamatan dan transparansi sebagai bagian utama dari budaya kerjanya.

Analisis/Penerapan

Konteks Kasus: Perusahaan Boeing menghadapi permasalahan serius setelah terjadinya dua kecelakaan fatal pesawat 737 MAX yang menewaskan 346 orang. Penerapan Konsep Asumsi Dasar dan Nilai: Berdasarkan temuan investigasi, budaya organisasi di Boeing mengalami pergeseran prioritas di mana tekanan produksi dan persaingan bisnis mendapatkan perhatian yang lebih besar dibandingkan persoalan keselamatan. Hal ini menunjukkan ketidaksesuaian antara nilai yang seharusnya mengutamakan kualitas dan tanggung jawab, dengan praktik nyata dalam pengambilan keputusan.

Penerapan Konsep Keamanan Psikologis: Organisasi tersebut gagal menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawannya. Lingkungan yang minim keamanan psikologis dan komunikasi yang buruk menyebabkan karyawan dan tenaga ahli tidak bisa secara terbuka menyampaikan masalah atau

informasi risiko kepada pihak manajemen tanpa rasa takut diabaikan.

Kasus ini membuktikan bahwa komunikasi bottom-up dan budaya keterbukaan sangat krusial dalam membentuk kualitas pengambilan keputusan. Jika komunikasi terhambat, organisasi gagal mengenali risiko lebih awal, sehingga transparansi dan keselamatan harus menjadi bagian utama dari budaya kerja.

Ringkasan Materi

Budaya organisasi dapat dipahami melalui tiga tingkat, yaitu artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar (Schein & Schein, 2016). Komunikasi membantu membentuk dan mempertahankan budaya. Pesan resmi dari pimpinan perlu sesuai dengan tindakan nyata dan pengalaman karyawan (Robbins & Judge, 2019; Schein & Schein, 2016). Simbol, ritual, dan bahasa dapat menyampaikan nilai organisasi, tetapi maknanya perlu dipahami berdasarkan kebiasaan dan konteks kerja (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993). Sosialisasi membantu karyawan baru mempelajari aturan, nilai, dan kebiasaan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Keterlibatan karyawan dapat didukung oleh komunikasi terbuka, keamanan psikologis, penghargaan yang adil, dan umpan balik yang bermanfaat (Kahn, 1990; Edmondson, 2018).

Pertanyaan/Refleksi

1. Lakukan observasi di lingkungan kerja atau kampus Anda. Identifikasikan minimal tiga bentuk "Artefak" dan jelaskan asumsi dasar (underlying assumptions) apa yang mungkin diwakili oleh artefak-artefak tersebut!
2. Cerita korporat (storytelling) terbukti efektif dalam mentransmisikan nilai-nilai perusahaan. Mengapa sebuah kisah atau narasi dianggap lebih berkesan di benak karyawan dibandingkan dengan penyebaran memo atau buku panduan peraturan perusahaan?
3. Bagaimana cara sebuah organisasi membangun dan menjaga batas tipis antara penggunaan jargon eksklusif untuk meningkatkan efisiensi dan kebersamaan tim, tanpa menimbulkan alienasi (keterasingan) bagi karyawan baru yang belum memahaminya?
4. Dalam situasi krisis finansial yang mengancam PHK, haruskah perusahaan menerapkan transparansi radikal? Jelaskan argumen Anda terkait dampak transparansi terhadap keterlibatan dan kepanikan karyawan!
5. Coba sebutkan satu kebiasaan atau acara rutin santai yang sering dilakukan di kampus atau tempat kerja (misalnya nongkrong bareng setelah kelas atau merayakan ulang tahun teman). Menurut Anda, apa fungsi dari kebiasaan sederhana tersebut dalam membangun kedekatan antarteman atau rekan kerja?

BAB VIII
KONFLIK DAN RESOLUSI MELALUI KOMUNIKASI

Konflik merupakan hal yang umum terjadi dalam organisasi karena anggota memiliki tujuan, kebutuhan, dan cara kerja yang berbeda. Konflik juga dapat muncul ketika beberapa bagian saling bergantung, tetapi memiliki prioritas yang tidak sama. Jika tidak ditangani, konflik dapat mengganggu kerja sama. Namun, pembahasan yang terarah dapat membantu pihak-pihak yang terlibat memahami masalah dan mencari penyelesaian (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008).

Secara historis, aliran pemikiran manajemen tradisional memandang konflik sebagai "penyakit" disfungsional yang merusak kohesi dan harus segera diberangus demi efisiensi. Namun, pandangan interaksionis modern justru melihat konflik tidak selalu negatif; konflik adalah dinamika alami yang justru dibutuhkan. Apabila konflik dapat dikelola dengan instrumen komunikasi yang tepat, ia akan berubah wujud menjadi katalisator bagi perdebatan kritis, inovasi pemecahan masalah, dan pembaruan sistem organisasi. Bab ini akan mengupas tuntas bagaimana komunikasi menempati posisi ganda: sebagai akar penyebab terjadinya konflik sekaligus instrumen paling esensial dalam mendiagnosis, mengelola, menyelesaikannya, dan akhirnya merestorasi harmoni kerja.

A. Sumber-Sumber Konflik dalam Organisasi

Langkah awal menangani konflik adalah mencari tahu penyebabnya. Penyelesaian akan sulit berhasil jika organisasi hanya meredakan pertengkaran tanpa memahami masalah yang mendasarinya. Penyebab konflik dapat berkaitan dengan kesalahpahaman, perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya, ketergantungan tugas, atau perbedaan antarindividu (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008).

1. Distorsi Komunikasi (Communication Breakdown)

Konflik dapat muncul ketika pesan tidak disampaikan dengan jelas, informasi tidak lengkap, atau istilah yang digunakan dipahami secara berbeda. Hambatan juga dapat terjadi ketika orang berasumsi bahwa pihak lain sudah memahami maksudnya. Untuk mengurangi risiko ini, anggota organisasi perlu memastikan kembali informasi penting dan memberi kesempatan untuk bertanya. (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008)

2. Perbedaan Struktural (Structural Variables

Konflik struktural muncul dari cara pekerjaan dan tanggung jawab dibagi di dalam organisasi. Penyebabnya berupa:

1. *Tujuan yang Berlawanan (Goal Incompatibility):* Diferensiasi departemen sering menciptakan metrik kesuksesan yang saling bertabrakan. Contoh paling klasik adalah konflik antara tim Penjualan dan tim Kredit. Tim Penjualan didorong dengan bonus untuk menutup

transaksi sebanyak dan secepat mungkin (fokus pada volume). Di sisi lain, tim Analis Kredit ditugaskan untuk menekan risiko gagal bayar sehingga mereka sangat berhati-hati dan ketat dalam menyetujui aplikasi klien (fokus pada risiko). Perbedaan indikator keberhasilan ini memastikan kedua departemen ini akan terus-menerus berada dalam tensi konflik. (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008).

2. *Kelangkaan Sumber Daya:* Persaingan antar departemen untuk memperebutkan alokasi anggaran, perangkat teknologi baru, atau tambahan personel. (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008).
3. *Saling Ketergantungan Tugas (Task Interdependence):* Apabila unit A tidak dapat menyelesaikan tugasnya sebelum unit B menyerahkan hasil kerjanya, keterlambatan di unit B akan memicu rasa frustrasi massal di unit A. (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008).

3. Perbedaan Personal (Personal Factors)

Konflik personal dapat berkaitan dengan perbedaan kepribadian, pengalaman, cara menyampaikan pendapat, atau cara mengelola emosi. Perbedaan ini tidak selalu menimbulkan masalah, tetapi dapat berkembang menjadi konflik jika pihak yang terlibat tidak saling memahami atau tidak memiliki cara komunikasi yang baik.

B. Gaya Komunikasi dalam Menghadapi Konflik

Model Thomas-Kilmann menjelaskan lima gaya dalam menghadapi konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu ketegasan dalam memperjuangkan kepentingan sendiri dan kerja sama untuk memenuhi kepentingan pihak lain. Lima gaya tersebut adalah menghindar, mengakomodasi, bersaing, berkompromi, dan berkolaborasi. Tidak ada satu gaya yang selalu tepat untuk semua keadaan; pemilihannya bergantung pada masalah, waktu, dan hubungan antarpihak (Thomas & Kilmann, 1977).

1. Menghindar (Avoiding)

a. Karakteristik: Rendah Asertivitas, Rendah Kooperatif.

b. Gaya menghindar dilakukan dengan menunda pembahasan atau tidak langsung terlibat dalam konflik. Gaya ini dapat berguna jika masalahnya kecil atau emosi sedang tinggi sehingga pihak-pihak yang terlibat perlu menenangkan diri. Namun, jika digunakan terus-menerus, masalah penting bisa tidak terselesaikan (Thomas & Kilmann, 1977).

c. Penggunaan Efektif: Sangat berguna jika isu tersebut sangat remeh, jika ada isu lain yang jauh lebih mendesak, atau jika emosi para pihak sedang terlalu panas dan membutuhkan jeda *(cooling-down)* sebelum berdialog. Namun, jika ini dijadikan strategi utama secara permanen, masalah-masalah kecil akan bermutasi menjadi masalah kronis yang mematikan kinerja.

2. Mengakomodasi (Accommodating)

a. Karakteristik: Rendah Asertivitas, Tinggi Kooperatif.

b. Individu ini secara sukarela mengabaikan kepentingan pribadinya demi memenuhi tuntutan pihak lain, demi menjaga perdamaian dan keharmonisan hubungan.
c. Penggunaan Efektif: Sangat tepat digunakan ketika kita menyadari bahwa argumentasi kita salah, ketika isu tersebut jauh lebih krusial bagi pihak lawan, atau ketika kita sedang membangun "kredit sosial" untuk perselisihan yang lebih penting di masa depan. Bahayanya, gaya ini dapat melahirkan perasaan martir dan frustrasi terpendam jika pihak lain terus-menerus mengeksploitasi kebaikan hati ini. (Thomas & Kilmann, 1977).

3. Bersaing/Memaksa (Competing/Forcing)

a. Karakteristik: Tinggi Asertivitas, Rendah Kooperatif.
b. Ini adalah gaya *win-lose* (menang-kalah) konfrontasional. Komunikasi difokuskan pada penggunaan posisi struktural, ancaman, atau keahlian berdebat untuk memaksakan kehendak dan mendominasi pihak lain.
c. Penggunaan Efektif: Meskipun terkesan kejam, gaya ini mutlak diperlukan dalam situasi krisis (darurat) di mana keputusan cepat yang tidak populer harus segera diambil demi keselamatan organisasi, atau untuk mempertahankan diri dari eksploitasi oleh pihak yang tidak kooperatif. Pemakaian sehari-hari, bagaimanapun, akan menciptakan rezim ketakutan dan menghancurkan loyalitas. (Thomas & Kilmann, 1977).

4. Berkompromi (Compromising)

a. Karakteristik*:* Menengah Asertivitas, Menengah Kooperatif.

b. Fokusnya adalah kelincahan (*expediency*), mencari solusi jalan tengah yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Di sini, masing-masing pihak harus mengorbankan sebagian tuntutannya ("membagi kue yang ada").

c. Penggunaan Efektif*:* Digunakan ketika kedua pihak memiliki kekuatan dan kekuasaan yang seimbang, ketika waktu sangat mendesak, dan untuk mencapai solusi sementara atas masalah kompleks. Kelemahannya adalah solusi yang dihasilkan sering kali sub-optimal karena tidak menuntaskan akar permasalahan secara kreatif. (Thomas & Kilmann, 1977).

5. Berkolaborasi (Collaborating)

a. Karakteristik: Tinggi Asertivitas, Tinggi Kooperatif.

b. Gaya berkolaborasi berusaha memahami kepentingan utama kedua pihak dan mencari solusi yang dapat memenuhi kebutuhan bersama. Pendekatan ini membutuhkan waktu, keterbukaan, dan kemauan untuk berbagi informasi. Kolaborasi cocok untuk masalah penting yang membutuhkan dukungan kedua pihak, tetapi tidak selalu dapat dilakukan ketika keputusan harus diambil segera.

c. Penggunaan Efektif: Memerlukan alokasi waktu yang sangat besar, kejujuran komunikasi tingkat tinggi, dan fondasi rasa saling percaya yang solid. Sangat krusial

digunakan untuk isu-isu yang terlalu penting untuk dikompromikan dan yang membutuhkan komitmen penuh dari semua pihak. (Thomas & Kilmann, 1977).

C. Strategi Negosiasi dan Mediasi

Ketika konflik tidak dapat diselesaikan melalui percakapan biasa, pihak-pihak yang terlibat dapat melakukan negosiasi. Jika komunikasi sudah buntu, mediator netral dapat membantu mereka menyampaikan kepentingan dan menilai pilihan penyelesaian. Proses ini perlu berfokus pada masalah yang dibahas, bukan pada upaya menyalahkan pribadi (Fisher et al., 2011; Moore, 2014).

Negosiasi: Distributif vs. Integratif

Negosiasi distributif berfokus pada pembagian sumber daya atau hasil yang terbatas. Karena masing-masing pihak berusaha mendapatkan bagian yang lebih besar, pembicaraan dapat menjadi kompetitif. Meski begitu, pihak yang bernegosiasi tetap perlu menjaga kejujuran dan tidak menyamarkan informasi penting yang dapat menimbulkan risiko atau merusak kepercayaan.

Negosiasi integratif berusaha menemukan pilihan yang dapat memenuhi kepentingan utama kedua pihak. Caranya adalah menggali kebutuhan di balik tuntutan awal, bertukar informasi yang relevan, dan menyusun beberapa alternatif sebelum memilih solusi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip memisahkan orang dari masalah dan berfokus pada kepentingan, bukan hanya posisi awal (Fisher et al., 2011).

Mediasi dan Komunikasi Pihak Ketiga

Mediator membantu pihak-pihak yang berkonflik berkomunikasi dengan lebih terarah. Mediator tidak harus menentukan siapa yang benar, tetapi dapat membantu memperjelas masalah, memberi kesempatan yang seimbang untuk berbicara, dan mengarahkan diskusi pada pilihan penyelesaian. Keberhasilan mediasi juga bergantung pada kesediaan para pihak untuk terlibat dalam proses tersebut (Moore, 2014).

Peran utama mediator bukanlah bertindak sebagai hakim yang menjatuhkan putusan, melainkan sebagai *fasilitator komunikasi*. Strategi mediasi mencakup pengaturan emosi (*emotional regulation*), memastikan kedua pihak mendapatkan porsi bicara yang berimbang tanpa interupsi, dan yang terpenting, keahlian melakukan *reframing* (pembingkaian ulang). Mediator mendengarkan luapan emosi agresif dari salah satu pihak, menyaring intisari kebutuhan mendasarnya, dan menyampaikannya kembali dalam bahasa yang objektif dan rasional kepada pihak lawan agar dapat diterima tanpa sikap defensif. (Moore, 2014)

D. Komunikasi Asertif sebagai Solusi Konflik

Komunikasi asertif adalah cara menyampaikan kebutuhan, pendapat, atau keberatan secara jelas tanpa merendahkan orang lain. Sikap asertif berbeda dari sikap agresif yang menyerang pihak lain, maupun sikap pasif yang menghindari penyampaian kebutuhan. Dalam konflik,

komunikasi asertif dapat membantu menjaga fokus pembicaraan pada masalah yang perlu diselesaikan.

Terdapat beberapa teknik teknis operasional dalam komunikasi asertif yang dapat diterapkan saat menghadapi konflik:

a. Pernyataan 'saya' *(I-statements)* menjelaskan pengalaman atau dampak suatu kejadian tanpa langsung menuduh karakter orang lain. Misalnya, daripada mengatakan, 'Kamu selalu terlambat mengirim laporan,' seseorang dapat berkata, 'Saya kesulitan menyelesaikan rekap ketika laporan datang melewati tenggat. Bisa kita sepakati waktu pengiriman yang jelas?' Cara ini membuat permintaan lebih spesifik dan membuka ruang untuk mencari solusi.
b. Mendengarkan aktif berarti memperhatikan isi pembicaraan, mengajukan pertanyaan untuk memperjelas maksud, dan merangkum hal yang didengar sebelum memberi tanggapan. Cara ini tidak berarti harus menyetujui semua pendapat, tetapi membantu mengurangi kesalahpahaman dan menunjukkan bahwa pihak lain didengarkan.
c. Dalam pendekatan negosiasi yang dijelaskan Fisher, Ury, dan Patton (2011), pihak yang berkonflik perlu memisahkan hubungan antarpribadi dari masalah yang sedang dibahas. Artinya, kritik sebaiknya diarahkan pada proses, keputusan, atau data yang dipermasalahkan, bukan pada penghinaan terhadap karakter seseorang.

E. Membangun Kembali Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan Pascakonflik

Kesepakatan formal belum tentu langsung memulihkan kepercayaan. Setelah konflik selesai, pihak-pihak yang terlibat masih perlu memastikan bahwa kesepakatan dijalankan dan masalah yang memicu konflik tidak terulang. Jika pengalaman ketidakadilan diabaikan, hubungan kerja dapat tetap terganggu meskipun kesepakatan sudah dibuat (Kahn, 1990; Edmondson, 2018).

Manajemen dapat mendukung pemulihan hubungan melalui beberapa langkah berikut:

1. Evaluasi Terbuka *(Debriefing)*: Setelah konflik mereda, pihak-pihak yang terlibat dapat membahas apa yang terjadi, bagian mana yang berjalan baik, dan apa yang perlu diperbaiki. Pertemuan ini sebaiknya berfokus pada pembelajaran, bukan mencari orang yang harus disalahkan.
2. Menepati kesepakatan: Pimpinan perlu menyampaikan perkembangan pelaksanaan solusi yang telah disepakati. Jika ada kendala atau perubahan, hal itu perlu dijelaskan agar pihak-pihak yang terlibat tidak merasa diabaikan.
3. Memulihkan hubungan kerja: Setelah masalah utama dibahas, kerja sama dalam tugas sehari-hari dapat membantu membangun kembali kepercayaan. Kegiatan sosial saja tidak cukup jika penyebab konflik, seperti pembagian kerja yang tidak adil atau komunikasi yang buruk, belum ditangani.

Studi Kasus: Konflik Hubungan Kerja antara Manajemen dan Karyawan Starbucks

Starbucks merupakan perusahaan jaringan kedai kopi yang beroperasi di berbagai negara. Pada 2022, sejumlah karyawan Starbucks di Amerika Serikat mulai mengorganisasi pembentukan serikat pekerja untuk menyampaikan kepentingan mereka terkait hubungan kerja dan kondisi di tempat kerja. Proses tersebut menimbulkan perselisihan antara pihak manajemen dan karyawan di sejumlah gerai.

Salah satu perkara yang berkaitan dengan persoalan tersebut terjadi di Sylmar, California. Perselisihan ini melibatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan selama proses pengorganisasian serikat pekerja. Perkara tersebut diperiksa oleh National Labor Relations Board (NLRB), kemudian ditinjau oleh Pengadilan Banding Amerika Serikat untuk Sirkuit Kelima. Dalam putusannya pada 23 Juni 2026, pengadilan menguatkan sebagian temuan mengenai tindakan komunikasi manajemen yang dinilai melanggar hukum ketenagakerjaan, tetapi juga menolak beberapa temuan lainnya karena bukti yang tersedia tidak memadai.

Kasus ini menunjukkan bahwa perbedaan kepentingan di tempat kerja dapat berkembang menjadi konflik apabila komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat tidak berjalan dengan baik. Dalam hubungan organisasi, manajemen memiliki kewenangan yang lebih besar dibandingkan karyawan. Oleh karena itu, cara manajemen menyampaikan pendapat atau

kebijakan dapat memengaruhi rasa aman dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Konflik sebenarnya tidak selalu dapat dihindari dalam organisasi karena setiap pihak memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda. Namun, konflik dapat dikelola melalui komunikasi yang terbuka, penyampaian pendapat secara profesional, serta prosedur penyelesaian keluhan yang adil. Manajemen juga perlu memastikan bahwa komunikasi tidak digunakan untuk menekan karyawan yang menyampaikan pendapat atau memperjuangkan kepentingannya.

Dari kasus Starbucks, dapat dipahami bahwa penyelesaian konflik membutuhkan keterbukaan dan penghormatan terhadap hak setiap pihak. Organisasi perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan serta memastikan bahwa setiap perselisihan diperiksa berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku. Dengan komunikasi yang lebih baik, organisasi dapat mengurangi kesalahpahaman dan menjaga hubungan kerja agar tetap profesional.

Analisis/Penerapan

Konteks Kasus: Pada tahun 2022, terjadi perselisihan antara karyawan Starbucks di Amerika Serikat dengan pihak manajemen terkait pengorganisasian serikat pekerja. Pengadilan menemukan bahwa beberapa tindakan komunikasi manajemen melanggar hukum ketenagakerjaan. Penerapan Konsep Sumber Konflik: Kasus ini merupakan wujud nyata

konflik yang muncul akibat adanya perbedaan tujuan dan kepentingan di tempat kerja antara manajemen dan karyawan.

Penerapan Konsep Gaya Komunikasi Manajemen: Karena manajemen memiliki kewenangan struktural yang lebih tinggi, cara manajemen dalam menyampaikan kebijakan dan berpendapat sangat berdampak pada rasa aman serta kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Konflik ini memanas karena komunikasi antara kedua belah pihak tidak berjalan dengan baik selama proses pengorganisasian serikat pekerja.

Penerapan Konsep Resolusi Konflik: Untuk meresolusi konflik struktural semacam ini, organisasi perlu mengelola konflik melalui komunikasi yang terbuka, penyampaian pendapat secara profesional, dan membangun prosedur penyelesaian keluhan yang adil. Manajemen juga diwanti-wanti agar tidak menggunakan komunikasi untuk memaksa atau menekan karyawan yang sedang memperjuangkan kepentingannya.

Ringkasan Materi

Konflik organisasi dapat muncul akibat kesalahpahaman komunikasi, perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya, ketergantungan tugas, atau perbedaan antarindividu (Pondy, 1967; De Dreu & Gelfand, 2008). Model Thomas-Kilmann membagi respons konflik menjadi lima gaya: menghindar, mengakomodasi, bersaing, berkompromi, dan berkolaborasi. Pilihan gaya perlu disesuaikan dengan situasi, bukan digunakan

secara kaku (Thomas & Kilmann, 1977). Negosiasi dan mediasi dapat membantu pihak yang berkonflik membahas kepentingan mereka dan mencari penyelesaian yang dapat dijalankan (Fisher et al., 2011; Moore, 2014). Komunikasi asertif, mendengarkan aktif, dan pemisahan masalah dari pribadi dapat membantu menjaga diskusi tetap berfokus pada penyelesaian (Fisher et al., 2011). Setelah kesepakatan tercapai, organisasi tetap perlu memantau pelaksanaannya dan memperbaiki penyebab konflik agar kepercayaan serta kerja sama dapat pulih (Kahn, 1990; Edmondson, 2018).

Pertanyaan/Refleksi

1. Berdasarkan model resolusi konflik Thomas-Kilmann, refleksikanlah rekam jejak perilaku Anda di tempat kerja atau kehidupan akademis. Gaya manakah yang paling sering (secara otomatis/refleks) Anda gunakan saat menghadapi tekanan konflik, dan mengapa?
2. Dalam perdebatan mengenai negosiasi, terdapat dilema etis: Kapan sebuah negosiasi "bersaing" (*competing/distributive*)—yang condong pada menahan informasi (information hiding)—dapat dibenarkan dalam konteks kelangsungan hidup korporat, dibandingkan dengan negosiasi "berkolaborasi" yang menuntut transparansi total?
3. Cobalah Anda rekonstruksi ulang *(parafrase)* kalimat agresif berikut menjadi kalimat asertif (*I-Statement*) yang memisahkan masalah dari karakter personal individu:

"Kamu ini benar-benar tidak kompeten dan egois, selalu mempresentasikan hasil kerjaku sebagai idemu di depan bos besar!"

4. Mengapa upaya manajemen untuk merekatkan kembali harmoni pascakonflik (melalui *outing* atau acara sosial) sering kali gagal dan justru dianggap sebagai hipokrisi oleh karyawan, apabila tahapan *debriefing* dan evaluasi masalah sebelumnya diloncati?
5. Pernahkah Anda mengalami selisih paham dengan teman di tugas kelompok hanya karena masalah komunikasi, seperti pesan chat yang kurang jelas atau salah baca nada bicaranya? Ceritakan secara singkat bagaimana cara Anda meluruskan kesalahpahaman tersebut saat itu!

BAB IX
TEKNOLOGI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI MODERN

Masyarakat sering salah mengartikan kata "Teknologi" dimana makna teknologi bagi masyarakat adalah sebuah alat elektronik. Akan tetapi, ahli filsafat dan ilmuwan mengartikan. "Teknologi" sebagai kegiatan dalam menyelesaikan suatu masalah. Jadi teknologi mengarah pada usaha untuk menyelesaikan masalah manusia. Asal mula kata teknologi adalah *Technologia* yang berasal dari bahasa Yunani dimana artinya adalah sesuatu alat penyelesaian yang sistematis *(systematic treatment)*. Kata teknologi memiliki kata dasar, yakni *techne* dimana artinya ilmu, keterampilan, dan keahlian. Sedangkan secara harfiah, kata teknologi juga berasal dari kata bahasa Latin, yaitu *texere* dengan artinya adalah menyusun.

A. Perkembangan Teknologi Komunikasi dalam Organisasi

Perkembangan teknologi komunikasi memiliki berbagai sudut pandang yang dapat kita pahami. Menurut Rogers, sejarah perkembangan teknologi komunikasi memiliki empat fase, yaitu: Era Komunikasi Tulisan *(The Writing Era of Communication)*, Era Percetakan *(The Printing Era of Communication)*, Era Telekomunikasi *(Telecomunication Era)*, dan yang terakhir adalah Era Komunikasi Interaktif *(Interactive Communication Era)*. Fase-fase dari Rogers ini mengungkapkan

sejarah perkembangan teknologi komunikasi dan informasi mulai dari awal-awal fase komunikasi manusia yang hanya. mengandalkan tulisan, gambar, dan masih sederhana sekali hingga hadirnya alat-alat teknologi.

1. The Writing Era of Communication (Era Komunikasi Tulisan)

Era komunikasi tulisan merupakan era yang pertama. dimana era ini yang dimulai dari tahun 4000 SM. Era ini masih berlangsung hingga sekarang akan tetapi komunikasi tulisan pada era saat ini sangat berbeda dengan era komunikasi tulisan pada era dahulu. Pada tahun 4000 SM, orang-orang pada zaman tersebut belum mengenal huruf atau abjad sehingga pada saat itu orang-orang hanya menggunakan simbol-simbol pengganti huruf atau abjad untuk mereka tulis. Simbol-simbol tersebut dapat kita lihat pada dinding, batu, dan lain-lain yang sudah banyak ditemukan.

Namun, seiring berjalan waktu, simbol-simbol tersebut mulai berubah menjadi huruf atau abjad sampai seperti yang kita kenal saat ini. Walau demikian, masih belum diketahui. dengan jelas darimana asal-usul dimulainya orang-orang pada zaman tersebut mulai mengenal dan menggunakan huruf atau abjad. Era komunikasi tulisan dengan menuliskan simbol atau huruf pada dinding, batu, dan lain-lain merupakan konsep komunikasi yang dapat mempermudah manusia pada saat tersebut dalam berkomunikasi satu sama lain. Akan tetapi, lama-kelamaan era komunikasi tulisan mulai menghadapi

berbagai hambatan hingga muncul era kedua, yakni era komunikasi cetak.

2. The Printing Era of Communication (Era Komunikasi Percetakan)

Era komunikasi percetakan *(The Printing Era of Communication)* menjadi salah satu era yang menandai majunya komunikasi dengan hadirnya media cetak. Kehadiran era komunikasi cetak ini berkaitan dengan mulai adanya industri-industri media cetak. Populernya media-media cetak tersebut karena ditemukannya mesin cetak oleh Johanes Gutenberg, dimana awalnya Gutenberg membuat mesin cetak hanya untuk mencetak Injil. Hadirnya mesin cetak juga menghadirkan produksi-produksi bahan baku baru seperti kertas yang nantinya akan digunakan sebagai bahan utama untuk membuat buku, dan segala percetakan.

Maka dari itu, dengan hadirnya mesin cetak tersebut yang mulanya perkembangan informasi berjalan begitu lambat dan jumlahnya yang terbatas, berubah menjadi begitu cepat dan bisa mendapatkan informasi secara menyeluruh. Dengan hadirnya mesin cetak, maka seluruh penjuru dunia juga memulai era komunikasi percetakan, seperti Amerika, Eropa, Cina, Korea, hingga ke Indonesia.

3. Telecomunication Era (Era Telekomunikasi)

Era telekomunikasi menjadi era yang kedepannya akan menghadirkan berbagai alat-alat teknologi komunikasi dan informasi yang begitu lebih canggih. Era ini ditandai dengan.

peluncuran satelit ke luar angkasa guna menghasilkan sinyal-sinyal elektromagnetik yang akan digunakan di bumi. Setelah. peluncuran satelit tersebut, muncul berbagai alat-alat telekomunikasi, seperti radio, televisi, telegraf, hingga film.

4. Interactive Communication Era (Era Komunikasi Interaktif)

Era Komunikasi Interaktif memunculkan sebuah teknologi baru yang dikenal dengan istilah "Internet". Internet pertama kali dikenal dalam sebuah surat kabar dimana dalam surat kabar tersebut menjelaskan bahwa internet adalah. pengembangan sebuah teknologi dengan protokol berbasis TCP/IP. Pengembangan tersebut dikembangan oleh Grup DARPA pada tahun 1981.

Dengan kemunculan internet dan pengembangan yang terus menerus dilakukan oleh internet, komunikasi pun memasuki era interaktif dimana ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) seseorang dapat leluasa berinteraksi satu sama lain, b) efek atau umpan balik tidak memiliki *delay* atau dapat segera diketahui, c) informasi atau pesan yang disampaikan bisa dengan berbagai cara, bisa berupa text, visual atau gambar, atau bahkan audiovisual, d) menggunakan media interaktif.

B. Komunikasi Virtual dan Kerja Jarak Jauh

Digitalisasi telah membawa berbagai manfaat bagi manajemen perkantoran. Teknologi memungkinkan otomatisasi tugas rutin seperti pengelolaan dokumen, komunikasi antar karyawan, dan kolaborasi. Wang & Chen

(2021) menunjukkan bahwa penggunaan perangkat lunak manajemen proyek memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara real-time, meningkatkan koordinasi dan produktivitas. Di sisi lain, Zhu et al. (2019) menyoroti bahwa *cloud computing* telah memudahkan penyimpanan dan akses informasi, memungkinkan akses dari berbagai lokasi, yang sangat berguna dalam situasi bekerja jarak jauh.

Namun, tantangan utama dari digitalisasi adalah keamanan data. Kumar et al. (2022) menunjukkan bahwa ancaman siber semakin meningkat dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital di perkantoran. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu menerapkan langkah-langkah keamanan yang lebih ketat dan memastikan bahwa karyawan memahami pentingnya menjaga keamanan informasi. Selain itu, penerapan digitalisasi membutuhkan adaptasi dari karyawan dan manajer. Smith & Johnson (2020) menekankan bahwa meskipun bekerja jarak jauh memberikan banyak manfaat, manajemen perlu memastikan bahwa karyawan tetap terhubung dengan perusahaan dan memiliki akses ke sumber daya yang mereka butuhkan untuk bekerja secara efektif. Manajemen juga harus memainkan peran penting dalam mendukung karyawan untuk mengadopsi teknologi baru.

Era digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam manajemen perkantoran. Proses administratif yang sebelumnya manual kini lebih efisien melalui penggunaan teknologi digital. Transformasi digital dalam manajemen

perkantoran mencakup berbagai aspek, seperti pengelolaan dokumen, komunikasi, dan kolaborasi antar karyawan. Menurut studi yang dilakukan oleh Wang & Chen (2021), digitalisasi memungkinkan otomatisasi tugas-tugas administratif yang rutin, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

Penggunaan teknologi seperti cloud computing, big data analytics, dan perangkat lunak manajemen proyek telah memungkinkan perusahaan untuk mengelola informasi dengan lebih efektif. Zhu, et al. (2019) menjelaskan bahwa integrasi teknologi ini memungkinkan akses informasi secara *real-time,* memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Di sisi lain, *blockchain* dan *artificial intelligence* juga mulai diadopsi dalam manajemen perkantoran untuk memastikan keamanan data dan otomatisasi proses kerja.

Digitalisasi juga telah mengubah pola kerja, termasuk tren bekerja jarak jauh (remote working). Studi yang dilakukan oleh Smith & Johnson (2020) menunjukkan bahwa teknologi digital mendukung manajemen karyawan melalui penggunaan platform komunikasi virtual, perangkat lunak manajemen proyek, serta pemantauan kinerja secara online. Fleksibilitas ini memungkinkan perusahaan untuk tetap produktif meskipun mengh adapi tantangan, seperti pandemi COVID-19 yang memaksa banyak perusahaan untuk beradaptasi dengan bekerja jarak jauh.

Namun, manajemen perkantoran digital juga menghadapi tantangan besar terkait keamanan dan privasi data. Kumar et al. (2022) menyatakan bahwa ancaman siber menjadi salah satu risiko utama dalam digitalisasi perkantoran. Perusahaan perlu menerapkan kebijakan keamanan yang ketat dan berinvestasi dalam sistem keamanan informasi untuk melindungi data sensitif.

C. Media Sosial Internal sebagai Sarana Komunikasi

Media sosial telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat, termasuk dalam dunia pendidikan. Perkembangan teknologi informasi membawa perubahan signifikan terhadap cara berkomunikasi dan menyebarkan informasi, tidak terkecuali di lingkungan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). Media sosial berperan penting dalam mendukung pertumbuhan komunikasi, interaksi, dan kolaborasi yang lebih cepat serta efisien (Yusuf et al.,2023). Salah satu tantangan utama yang dihadapi lembaga PAUD adalah efektivitas komunikasi antara pihak sekolah dan para pemangku kepentingan, khususnya anggota komite. Hal tersebut juga terjadi di RA Al Fariq, di mana komunikasi konvensional yang masih bergantung pada pertemuan tatap muka atau surat tertulis sering kali dianggap kurang efisien, lambat, dan terbatas jangkauannya.

Kondisi ini menyebabkan keterlambatan dalam penyampaian informasi penting terkait kegiatan maupun perkembangan anak (Yusrahamdani et al., 2024). Komite

PAUD di RA Al Fariq yang terdiri dari orang tua, tokoh masyarakat, dan pihak lain yang peduli terhadap pendidikan, memiliki peran strategis dalam mendukung proses penyelenggaraan pendidikan (Alfianet al., 2024). Namun, masih rendahnya literasi digital di kalangan anggota komite menjadi kendala dalam pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi dan informasi yang efektif. Beberapa anggota belum terbiasa menggunakan media sosial secara optimal, bahkan sebagian mengalami keterbatasan akses teknologi (Fauziahet al., 2024). Selain itu, kurangnya pedoman komunikasi daring yang jelas serta minimnya kesadaran akan etika digital kerap menimbulkan kebingungan dan potensi miskomunikasi (Firmansyahet al., 2023).

Dalam konteks ini, media sosial seperti *WhatsApp*, *Facebook*, dan *Telegram* berpotensi menjadi solusi alternatif yang cepat, murah, dan fleksibel dalam menjembatani komunikasi antara sekolah dan komite (Hamsinahet al., 2022). Pemanfaatannya tidak hanya sebagai alat komunikasi antaranggota, tetapi juga sebagai sarana penyebaran informasi resmi, diskusi agenda kegiatan, hingga penyampaian aspirasi. Namun demikian, tanpa adanya pemahaman yang baik, tata kelola yang terstruktur, dan etika komunikasi yang jelas, pemanfaatan media sosial sering kali tidak berjalan optimal (Anisa el al., 2024).

Berdasarkan permasalahan tersebut, perlu dilakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PkM) berupa

sosialisasi dan pelatihan terkait peranan media sosial sebagai sarana komunikasi dan informasi di RA Al Fariq. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan literasi digital, memperkuat koordinasi, serta membentuk tata kelola komunikasi digital yang lebih efektif, produktif, dan beretika. Selain itu, program ini juga sejalan dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi, khususnya IKU 3 tentang keterlibatan dosen di luar kampus, serta mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan literasi digital di tingkat pendidikan anak usia dini (Parwitasari et al., 2022)

D. Tantangan Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan di Era Digital

Era digital menghadirkan berbagai tantangan yang dapat memengaruhi *employee engagement* secara signifikan. Hasil kajian Madan et al. (2020) menunjukkan bahwa kerja jarak jauh berpotensi menimbulkan kelelahan mental akibat keterhubungan kerja yang terus-menerus. Karyawan sering mengalami kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi. Kondisi ini dapat menurunkan kesejahteraan psikologis dan keterikatan kerja. Van Zoonen menegaskan bahwa manajemen batas kerja dan kehidupan pribadi menjadi isu penting dalam lingkungan kerja digital. Komunikasi kerja melalui media sosial dapat meningkatkan engagement, namun juga berisiko menciptakan tekanan kerja

tambahan. Budaya kerja *"always-on"* berdampak pada fokus dan konsentrasi karyawan (Bilderback, 2024).

Karyawan yang merasa terus diawasi cenderung mengalami penurunan motivasi. Tantangan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak selalu berdampak positif. Pengelolaan yang kurang tepat dapat melemahkan *employee engagement.* Oleh karena itu, tantangan digital perlu dipahami secara komprehensif oleh organisasi. Isolasi sosial juga menjadi tantangan utama dalam menjaga keterikatan karyawan di era digital. Studi kualitatif terhadap pekerja Inggris menunjukkan bahwa kurangnya interaksi sosial dapat mengurangi rasa kebersamaan dan identitas organisasi. Karyawan yang jarang berinteraksi langsung berisiko merasa terasing dari tim kerja. Kondisi ini berdampak pada menurunnya keterlibatan emosional terhadap organisasi. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja menjadi semakin penting dalam konteks ini. Organisasi perlu menciptakan ruang interaksi virtual yang mendorong kolaborasi. Tantangan lainnya berkaitan dengan kesenjangan kompetensi digital. Karyawan yang kurang siap secara teknologi cenderung merasa tertekan dan tidak percaya diri. Situasi ini dapat menurunkan engagement dan kinerja kerja. Tantangan *employee engagement* di era digital bersifat multidimensional. Pendekatan yang holistik diperlukan untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut.

Strategi meningkatkan *employee engagement* di lingkungan kerja model. Strategi peningkatan *employee*

engagement di era digital perlu disesuaikan dengan karakteristik lingkungan kerja modern. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran sentral dalam membangun keterikatan karyawan. Pemimpin yang komunikatif dan responsif mampu menciptakan rasa aman bagi karyawan. Dukungan yang konsisten dari atasan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan. Bulinska-Stangrecka dan IdAgoda menegaskan bahwa praktik kerja berkinerja tinggi berdampak positif terhadap employee engagement.

Strategi ini mencakup kejelasan peran, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Fleksibilitas kerja juga menjadi strategi penting dalam lingkungan kerja modern. Karyawan yang diberi kepercayaan dalam mengatur waktu kerja menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Strategi *engagement* perlu menempatkan karyawan sebagai pusat kebijakan organisasi. Pendekatan yang manusiawi menjadi kunci keberhasilan pengelolaan SDM digital. *Employee engagement* dapat ditingkatkanmelalui kombinasi kepemimpinan dan sistem kerja yang mendukung. Pemanfaatan teknologi secara strategis juga berperan dalam meningkatkan *employee engagement.* Platform kolaborasi digital memungkinkan komunikasi yang lebih efektif antar karyawan. Teknologi dapat digunakan untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan kompetensi.

Nuro et al. (2025) menunjukkan bahwa sistem reward digital mampu meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Penghargaan yang transparan dan berbasis kinerja meningkatkan rasa dihargai. Transformasi digital yang terencana berdampak positif terhadap employee engagement dan komitmen organisasi. Namun, teknologi perlu digunakan secara bijak agar tidak membebani karyawan. Kebijakan organisasi harus memperhatikan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan. Evaluasi berkala diperlukan untuk memastikan efektivitas strategi engagement. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki. Strategi *employee engagement* yang berkelanjutan akan mendukung kinerja organisasi di era digital.

E. Etika Komunikasi dalam Platform Digital Organisasi

Penerapan prinsip etika seperti transparansi, integritas, dan tanggung jawab sangat pentingdalam menjaga kepercayaan publik serta mencegah risiko kebocoran data atau krisis reputasi (Hagelstein et al., 2021). Selain itu, perkembangan teknologi digital telah membawa tantangan baru bagi praktisi *public relations*, terutama dalam menjaga keamanan data pribadi dan komunikasi yang bertanggung jawab (Udomah et al., 2023). Komunikasi digital tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dipengaruhi oleh relasi kekuasaan, nilai, dan norma dalam ruang publik digital (Udomah et al., 2023). Hal ini

menunjukkan bahwa etika komunikasi digital merupakan isu yang semakin kompleks dan relevan dalam praktik public relations modern (Hagelstein et al., 2021).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji etika komunikasi digital, masih terdapat kesenjangan dalam memahami secara komprehensif tantangan profesional yang dihadapi praktisi *public relations* di era digital. Sebagian besar riset cenderung berfokus pada aspek tunggal, seperti perlindungan data atau regulasi media digital, sehingga diperlukan kerangka etika digital yang lebih holistik bagi profesi PR (Angin & Mukhlisiana, 2024). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan menganalisis etika komunikasi digital dalam *public relations* serta mengidentifikasi tantangan profesional yang muncul di era digital, sebagai kontribusi terhadap kajian komunikasi dan sebagai referensi bagi praktisi dalam menghadapi kompleksitas komunikasi digital (Karakaya, 2025).

Studi Kasus: Teknologi dan Komunikasi Organisasi Modern pada PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia merupakan perusahaan telekomunikasi milik negara yang melakukan transformasi digital untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis. Transformasi ini tidak hanya melibatkan penggunaan teknologi baru, tetapi juga perubahan cara kerja, koordinasi, dan komunikasi di dalam organisasi. Kasus tersebut dibahas dalam penelitian Hakim Al Biri, Ujang Ridwan Maulana, dan Suhendi (2025), berjudul

Peran Komunikasi Internal dalam Transformasi Organisasi: Studi Kasus PT Telkom Indonesia, yang diterbitkan dalam Gunung Djati Conference Series.

Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan dan manajemen serta analisis dokumen. Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana komunikasi internal membantu karyawan memahami, menerima, dan terlibat dalam perubahan organisasi.

Dalam proses transformasi tersebut, komunikasi internal menjadi penting karena perubahan yang direncanakan manajemen perlu dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Apabila informasi mengenai tujuan, kebijakan, atau cara kerja baru tidak disampaikan dengan baik, karyawan berpotensi mengalami kebingungan dan kesulitan menyesuaikan diri. Penelitian tersebut menyoroti penggunaan beberapa sarana komunikasi, seperti buletin internal, dialog kepemimpinan, dan platform digital kolaboratif. Hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan, konsisten, dan berlangsung dua arah berperan dalam mengurangi penolakan terhadap perubahan serta mendorong partisipasi karyawan.

Dengan demikian, kasus Telkom Indonesia memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyampaikan informasi dan membangun pemahaman bersama di antara karyawan.

Berdasarkan kasus PT Telkom Indonesia, teknologi komunikasi modern membantu organisasi menyampaikan informasi, memperkuat koordinasi, dan mendukung keterlibatan karyawan dalam proses transformasi digital. Namun, penggunaan teknologi saja tidak cukup untuk menjamin komunikasi berjalan efektif. Organisasi juga membutuhkan komunikasi dua arah, keterbukaan informasi, konsistensi pesan, serta keterlibatan pimpinan dan karyawan. Oleh karena itu, teknologi dan komunikasi harus berjalan beriringan agar perubahan organisasi dapat dipahami dan dijalankan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi.

Analisis/Penerapan

Penerapan teknologi dan komunikasi organisasi modern pada PT Telkom Indonesia dapat dilihat dari pentingnya komunikasi internal dalam mendukung proses transformasi digital perusahaan. Berdasarkan penelitian Al Biri, Maulana, dan Suhendi (2025), komunikasi internal berperan dalam membantu karyawan memahami perubahan yang dilakukan perusahaan. Dalam proses tersebut, teknologi komunikasi seperti platform digital kolaboratif dapat membantu penyampaian informasi dan koordinasi antaranggota organisasi.

Penerapan teknologi dalam komunikasi organisasi membuat penyampaian informasi menjadi lebih cepat dan praktis. Melalui media digital, manajemen dapat menyampaikan kebijakan, tujuan, dan informasi mengenai perubahan

perusahaan kepada karyawan. Namun, penggunaan teknologi saja tidak cukup karena informasi yang disampaikan harus jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk bertanya dan memberikan tanggapan terhadap informasi yang diterima.

Selain itu, komunikasi dua arah menjadi hal penting dalam menghadapi perubahan organisasi. Pimpinan tidak hanya bertugas menyampaikan instruksi, tetapi juga perlu mendengarkan pendapat dan kendala yang dialami karyawan. Komunikasi yang terbuka dapat membantu mengurangi kesalahpahaman, membangun kepercayaan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses transformasi digital. Dengan demikian, karyawan tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga dapat berpartisipasi dalam mendukung tujuan perusahaan.

Berdasarkan kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa teknologi dan komunikasi memiliki hubungan yang saling mendukung dalam organisasi modern. Teknologi membantu mempercepat penyebaran informasi dan mempermudah koordinasi, sedangkan komunikasi yang efektif membantu memastikan bahwa informasi dipahami dan perubahan dapat dijalankan dengan baik. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital PT Telkom Indonesia tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada

keterbukaan komunikasi, keterlibatan karyawan, dan kemampuan pimpinan dalam mengelola perubahan.

Ringkasan Materi

Teknologi pada hakikatnya adalah usaha sistematis manusia untuk menyelesaikan masalah, bukan sekadar alat elektronik. Menurut Rogers, teknologi komunikasi berkembang melalui empat era: komunikasi tulisan (sejak sekitar 4000 SM), percetakan (dipicu mesin cetak Gutenberg), telekomunikasi (satelit, radio, televisi, telegraf, film), dan komunikasi interaktif (internet berbasis TCP/IP). Era interaktif ditandai interaksi bebas, umpan balik segera, pesan berbentuk teks, gambar, atau audiovisual, serta media interaktif.

Digitalisasi mengubah manajemen perkantoran melalui otomatisasi tugas rutin, kolaborasi real-time lewat perangkat lunak manajemen proyek, dan akses informasi dari berbagai lokasi melalui cloud computing. Manfaat ini mendukung kerja jarak jauh, tetapi membawa tantangan keamanan dan privasi data karena ancaman siber meningkat. Organisasi perlu kebijakan keamanan yang ketat, karyawan yang paham keamanan informasi, serta dukungan manajemen agar karyawan dapat beradaptasi dan tetap terhubung.

Media sosial seperti *WhatsApp, Facebook,* dan *Telegram* dapat menjadi sarana komunikasi internal yang cepat, murah, dan fleksibel, sebagaimana pada kasus RA Al Fariq. Agar efektif, pemanfaatannya memerlukan literasi digital, pedoman

komunikasi yang jelas, tata kelola yang terstruktur, dan etika digital.

Di era digital, keterlibatan karyawan *(employee engagement)* menghadapi tantangan berupa kelelahan mental akibat budaya *always-on*, sulitnya memisahkan waktu kerja dan pribadi, pengawasan berlebihan, isolasi sosial, dan kesenjangan kompetensi digital. Strateginya mencakup kepemimpinan adaptif dan komunikatif, kejelasan peran, umpan balik dan pengakuan atas kontribusi, fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi secara bijak (termasuk *reward digital*), serta evaluasi berkala. Etika komunikasi digital bertumpu pada transparansi, integritas, dan tanggung jawab untuk menjaga kepercayaan dan mencegah kebocoran data atau krisis reputasi. Isu ini semakin kompleks karena komunikasi digital dipengaruhi relasi kekuasaan, nilai, dan norma di ruang publik digital.

Pertanyan/Refleksi

1. Rogers membagi sejarah teknologi komunikasi ke dalam empat era. Pada era mana organisasi yang Anda kenal paling banyak beroperasi saat ini, dan mengapa ciri Era Komunikasi Interaktif (umpan balik tanpa jeda, pesan multimedia) justru dapat menimbulkan masalah baru bagi organisasi, bukan hanya manfaat?
2. Digitalisasi perkantoran meningkatkan koordinasi dan akses informasi, tetapi juga membuka risiko keamanan data. Jika Anda manajer sebuah tim yang bekerja jarak jauh, kebijakan apa yang akan Anda tetapkan agar produktivitas

terjaga tanpa mengorbankan keamanan informasi dan kepercayaan karyawan?

3. Pada kasus RA Al Fariq, media sosial dipandang sebagai solusi komunikasi yang cepat dan murah, namun literasi digital dan etika komunikasi daring masih rendah. Pedoman komunikasi apa yang perlu disusun agar WhatsApp atau Telegram tidak berubah menjadi sumber miskomunikasi? Jelaskan batasan yang Anda usulkan.
4. Bagaimana organisasi dapat membedakan komunikasi digital yang meningkatkan keterlibatan dari komunikasi yang justru menimbulkan kelelahan dan isolasi sosial? Sertakan indikator yang dapat diukur.
5. Transparansi, integritas, dan tanggung jawab disebut sebagai prinsip etika komunikasi digital. Berikan contoh situasi di *platform* internal organisasi ketika ketiga prinsip itu saling bertentangan (misalnya transparansi versus perlindungan data pribadi), dan jelaskan prinsip mana yang Anda utamakan beserta alasannya.

BAB X
MENUJU ORGANISASI YANG KOMUNIKATIF DAN BERORIENTASI PADA KARYAWAN

Komunikasi dalam organisasi merupakan pengiriman serta penerimaan berbagai pesan organisasi baik di kelompok organisasi formal maupun informal. Komunikasi formal merupakan jalur komunikasi resmi dengan rantai komando atau hungungan tugas dan tanggung jawab yang jabatannya dalam organisasi, sedangkan jalur komunikasi informal merupakan jalur komunikasi tidak resmi dilingkungan maupun di luar orgnaisasi, tetapi masih berkitan dengan fungsi tidak langsung para pimpinan organisasi. Organisasi merupakan perpaduan dari berbagai komponen yang saling berkaitan serta mempunyai serta mempunyai tujuan yang sama. Komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sam lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Tujuan komunikasi dalam organisasi antara lain untuk membentuk saling pengertian antara anggota organisasi.

Dalam kenyataan masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses pengorganisasian. Komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada membangun iklim organisasi, yaitu berdampak kepada

membangun budaya organisasi yaitu nilai dan kepercayaan yang manjadi titik pusat organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi. Umumnya budaya organanisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi. Suatu organisasi memerlukan satu budaya yang merupakan kumpulan persepsi secara umum daari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi, yang akan dijadikan sebagai suatu system yang menggabungkan beberapa pengertian yang secara eksplisit dianggap sebagai definisi budaya organisasi.

A. Peran Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi yang diciptakan dalam melaksanakan kepemimpinan tergantung pada level kepemimpinan yang meliputi *upper level, middle level,* dan *lower level*. Pada tingkatan tertinggi, tugas pemimpin adalah membuat keputusan berdasarkan masukan berbagai pihak khususnya bawahan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan, pada saat inilah peran komunikasi sangat nyata. Tiga tipe komunikasi meliputi: pertama, perintah komunikasi untuk mengembangkan kebijakan, menggambarkan, dan menetapkan rencana untuk membuat keputusan, kedua, memastikan bahwa komunikasi berfungsi secara tepat, ketiga mengevaluasi hasil komunikasi, mengakses efektifitasnya, dan membuat beberapa perubahan dasar untuk keputusan selanjutnya. Manajemen

tingkat menengah memiliki tanggung jawab dua arah, disatu sisi ia harus loyal kepada tingkatan diatasnya untuk bekerja dan mencapai kesuksesan dalam pengambilan keputusan, rencana, dan kebijakan untuk manajemen diatasnya, disisi lain ia harus menjalin hubungan baik melalui komunikasi dengan menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan dengan manajemen dibawahnya untuk mendapatkan informasi dan mengkomunikasikannya kepada atasan. Sedangkan manajemen bawah menyampaikan tugas, kebijakan, strategi, order, dan instruksi dari atasan. Pada tingkatan ini lebih banyak komunikasi dalam pemberian instruksi dan perintah (Koester dan Olebe, 1988).

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam komunikasi untuk melaksanakan kepemimpinan diantaranya adalah: Pertama, *trait approach* dimana jiwa kepemimpinan seseorang lahir dalam diri individu dengan sendirinya yang tampak pada karisma dan perilaku kepemimpinan yang dimiliki dan bukan sengaja dibentuk. Kedua hal itu merupakan ciri khusus yang membedakan seorang pemimpin dengan orang lain yang mempengaruhi kualitas kepemimpinan. Kedua, *style approach* yang mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi gaya otoriter yaitu berhubungan dengan pembuatan keputusan dan menyatakannya kepada bawahan, dan gaya demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Ketiga, *effectiveness vs efficiency approach* yang memfokuskan pada efektivitas yaitu usaha untuk mencapai hasil yang diinginkan

dan efisiensi yaitu menghasilkan output dari input tertentu. Keempat, *contigency approach* yaitu bahwa kesuksesan gaya kepemimpinan efektif tergantung pada situasi yang terjadi. Kelima, *power approach*, yang meliputi *reward power* (kekuasaan untuk memberikan imbalan), *coercive approach* (kekuasaan untuk memberikan hukuman/sanksi), *legitimate power* (kekuasaan yang diperoleh dari posisi yang dimiliki), dan *expert power* (kekuasaan yang didasarkan atas pengetahuan dan kemampuan seseorang). Keenam, *function approach* yaitu beberapa fungsi yang melekat dalam diri pemimpin yang meliputi *management of attention, management of meaning, management of trust, and management of self recognizes.*

B. Model Komunikasi untuk Membangun Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Komunikasi untuk membagun loyalitas Untuk meningkatkan efektivitas, penting bagi PT Haleyora Powerindo untuk mempertimbangkan pengembangan saluran komunikasi yang lebih dua arah dan interaktif, serta menerapkan strategi komunikasi yang lebih inklusif yang fokus pada pemahaman dan keterlibatan seluruh karyawan, termasuk mereka yang berada di posisi paling bawah. Integrasi budaya organisasi berbasis keterbukaan dan kolaborasi juga menjadi elemen kunci dalam menciptakan efektivitas

Komunikasi dalam organisasi, terutama dalam konteks sosialisasi pedoman perilaku, memainkan peran krusial

dalam menciptakan budaya yang kohesif dan pemahaman yang jelas di antara anggota organisasi. Dalam mengkaji ini melalui teori media baru yang ditulis oleh (Manovich, 2022), dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang transformasi media dan implikasinya terhadap komunikasi organisasi.

1. Digitalisasi dan Representasi Numerik Penerapan media digital memungkinkan penyebaran pedoman perilaku secara efisien melalui platform digital seperti email, intranet perusahaan, atau aplikasi komunikasi internal. Representasi numerik memungkinkan fleksibilitas dalam pengeditan dan distribusi dokumen secara cepat dan akurat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu informan yang menyatakan "Dengan adanya whatsapp group Haleyora Powerindo, memudahkan dalam mengumpulkan karyawan untuk melakukan *code of conductsecara rutin*".
2. Modularitas Media baru memungkinkan informasi dipecah-pecah menjadi komponen modul yang lebih kecil. Dalam konteks pedoman perilaku, ini berarti informasi dapat dipecah menjadi bagian-bagian modular seperti video pendek, infografis, dan kuis interaktif untuk meningkatkan pemahaman dan keterlibatan. Seperti halnya yang disampaikan oleh salah satu informan dimana sebaiknya sosialisasi COC ini memerlukan materi

dengan desain infografis supaya lebih menarik minat karyawan dalam membaca materinya.

3. Otomatisasi-Otomatisasi dapat diterapkan dalam proses penyebaran informasi, seperti pengingat otomatis tentang pelatihan dan pembaruan pedoman. Selain itu, penggunaan chatbot interaktif untuk menjawab pertanyaan karyawan tentang pedoman perilaku dapat meningkatkan efisiensi dan keterjangkauan informasi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu informan dimana menyatakanbahwa remainder COC ini dilakukan dengan menggunakan whatsapp yang sudah disetting jadwal pengirimannya, sehingga dapat mengingatkan secara otomatis terhadap pelaksanaan COC.

C. Tantangan Masa Depan Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi menunjukkan bahwa di era digital saat ini, banyakorganisasi mengalami transformasi mendalam dalam struktur mereka untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar yang semakin dinamis dan teknologi yang terus berkembang. Perubahan ini sering kali melibatkan restrukturisasi hierarki dan fungsi organisasi untuk memungkinkan respons yang lebih cepat dan integrasi teknologi yang lebih baik.

Pertama, perubahan struktural ini sering kali mencakup pengurangan lapisan hierarki dan pendekatan yang lebih terdesentralisasi. Organisasi cenderung mengadopsi struktur

yang lebih datar dan responsif, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat di tingkat yang lebih rendah. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar dan memfasilitasi kolaborasi lintas-fungsional yang lebih efektif.

Kedua, ada juga tren menuju struktur organisasi yang lebih modular dan berbasis tim. Ini mencakup pembentukan tim proyek yang lebih fleksibel dan mandiri yang dapat beroperasi di luar batas departemen tradisional. Dengan memungkinkan tim-tim ini untuk bekerja secara otonom dan berfokus pada tujuan tertentu, organisasi dapat meningkatkan inovasi dan pengembangan produk serta layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar yang berkembang.

Selain itu, perubahan struktural ini juga sering kali melibatkan integrasi teknologi baru, seperti sistem manajemen informasi terpadu atau platform kolaborasi digital. Organisasi menggunakan teknologi ini untuk menghubungkan departemen yang berbeda, memfasilitasi komunikasi real-time, dan mengelola data denganlebih efisien. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat koordinasi internal dan kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan strategis yang informasional.

Dalam keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan struktural organisasi di era digital bukan

hanya tentang adaptasi terhadap teknologi baru, tetapi juga tentang transformasi fundamental dalam cara organisasi mengatur diri mereka untuk mengoptimalkan kinerja dan mempertahankan daya saing di pasar global yang kompetitif. Evaluasi terhadap implementasi perubahan ini menggambarkan pentingnya fleksibilitas, responsivitas, dan integrasi teknologi sebagai pilar-pilar utama dalam menciptakan organisasi yang sukses di era digital ini.

D. Langkah Strategis Membangun Organisasi yang Komunikatif dan Berorientasi pada Karyawan

Membangun organisasi yang komunikatif dan berorientasi pada karyawan tidak cukup dilakukan melalui pemahaman konseptual mengenai peran komunikasi, model komunikasi, dan tantangan masa depan yang telah dibahas pada subbab sebelumnya. Pemahaman tersebut perlu diterjemahkan ke dalam langkah-langkah strategis yang terencana dan konsisten. Kajian Mishra et al. (2014) menegaskan bahwa komunikasi internal memiliki peran yang semakin luas, yaitu tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendorong keterikatan (*employee engagement*) karyawan terhadap organisasi. Sejalan dengan itu, Men (2014) menunjukkan bahwa cara pemimpin berkomunikasi dan saluran yang dipilih berkaitan dengan kepuasan karyawan. Berdasarkan kedua kajian tersebut, terdapat lima langkah strategis yang dapat ditempuh organisasi.

Langkah pertama adalah menguatkan kepemimpinan yang komunikatif. Hasil survei terhadap 400 karyawan pada perusahaan menengah dan besar di Amerika Serikat menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi internal yang bersifat simetris dan terhadap kepuasan relasional karyawan (Men, 2014). Artinya, pemimpin yang mampu membangun hubungan, mendengarkan, dan melibatkan bawahan akan lebih mudah menciptakan iklim komunikasi yang sehat. Sebagaimana dibahas pada subbab A, pemimpin di tingkat atas, menengah, maupun bawah perlu memandang komunikasi sebagai bagian inti dari kepemimpinan, bukan sekadar pelengkap tugas manajerial.

Langkah kedua adalah membangun komunikasi yang terbuka, transparan, dan memungkinkan interaksi langsung. Mishra et al. (2014) mencatat bahwa para eksekutif humas memandang komunikasi tatap muka mampu menekan angka pergantian karyawan *(turnover)* sekaligus menumbuhkan rasa kebersamaan di antara karyawan. Penelitian yang sama menekankan pentingnya praktik keterbukaan yang tinggi (*radical transparency*) untuk menumbuhkan kepercayaan dan rasa memiliki, yang pada akhirnya mendorong keterikatan karyawan. Dalam praktiknya, organisasi dapat menyediakan forum dialog dengan pimpinan, sesi tanya jawab, dan kanal umpan balik yang ditanggapi secara nyata sehingga karyawan merasa didengar, bukan hanya menerima instruksi.

Langkah ketiga adalah memilih dan mengoptimalkan saluran komunikasi sesuai kebutuhan karyawan. Men (2014) melaporkan bahwa pemimpin transformasional paling sering memakai saluran tatap muka yang kaya informasi dan bahwa penggunaan saluran tersebut berhubungan positif dengan kepuasan karyawan. Di sisi lain, karyawan paling menyukai surel *(email)* untuk menerima informasi mengenai keputusan, kebijakan, kegiatan, atau perubahan baru, kemudian diikuti rapat umum karyawan dan komunikasi interpersonal dengan atasan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa tidak ada satu saluran yang cocok untuk semua pesan. Informasi rutin dapat disampaikan melalui media digital sebagaimana dibahas pada Bab 9, sedangkan pesan penting yang menyangkut perubahan atau menyentuh kepentingan karyawan sebaiknya dilengkapi dengan komunikasi langsung.

Langkah keempat adalah membekali para manajer dengan keterampilan komunikasi. Mishra et al. (2014) menyarankan agar para profesional komunikasi membimbing manajer agar mampu berhubungan secara efektif dengan karyawan. Men (2014) juga merekomendasikan agar manajer di semua level memperoleh informasi yang akurat dan selaras dengan nilai serta tujuan organisasi, disertai pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional dan komunikasi kepemimpinan. Manajer merupakan titik temu langsung antara organisasi dan

karyawan, sehingga kualitas komunikasi mereka sangat menentukan bagaimana kebijakan dipahami dan diterima.

Langkah kelima adalah menempatkan karyawan sebagai pusat strategi komunikasi melalui evaluasi secara berkala. Organisasi perlu mengetahui saluran dan pesan yang benar-benar dibutuhkan karyawan, misalnya melalui survei, diskusi kelompok, atau wawancara, kemudian menyesuaikan strategi berdasarkan hasilnya. Pendekatan ini sejalan dengan perhatian Men (2014) terhadap saluran yang saat ini digunakan dan yang lebih disukai karyawan. Evaluasi berkala memastikan bahwa komunikasi tidak berhenti pada penyampaian pesan, tetapi benar-benar menghasilkan pemahaman, kepuasan, dan keterikatan.

Dengan demikian, kelima langkah tersebut saling berkaitan, yakni kepemimpinan yang komunikatif, keterbukaan dua arah, pemilihan saluran yang tepat, manajer yang terampil berkomunikasi, dan evaluasi yang berpusat pada karyawan. Organisasi yang menjalankannya secara konsisten akan lebih siap membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan, sebagaimana dibahas pada subbab berikutnya.

E. Komunikasi Sebagai Fondasi Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan

Loyalitas dan keterlibatan karyawan tidak tumbuh dengan sendirinya. Keduanya dibentuk oleh pengalaman karyawan sehari-hari dalam berinteraksi dengan atasan, rekan kerja, dan organisasi, dan sebagian besar pengalaman itu

berlangsung melalui komunikasi. Karena itu, komunikasi internal tidak cukup dipandang sebagai fungsi pendukung yang bertugas menyebarkan informasi, melainkan sebagai fondasi yang menopang hubungan antara karyawan dan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan Mishra et al. (2014) yang menegaskan peran komunikasi internal yang semakin luas dalam mendorong keterikatan (*employee engagement*) karyawan.

Pertama, komunikasi menjadi fondasi kepercayaan dan rasa memiliki. Mishra et al. (2014) menekankan bahwa keterbukaan yang tinggi (*radical transparency*) antara manajemen dan karyawan menumbuhkan kepercayaan serta rasa memiliki, yang pada akhirnya mendorong keterikatan. Ketika karyawan memperoleh informasi yang jujur dan jelas mengenai arah, keputusan, dan perubahan organisasi, mereka cenderung merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi, bukan sekadar pelaksana tugas.

Kedua, komunikasi menjadi fondasi kepuasan dalam hubungan kerja. Men (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komunikasi internal yang simetris dan terhadap kepuasan relasional karyawan. Temuan yang sama menunjukkan bahwa penggunaan saluran tatap muka oleh pemimpin berhubungan positif dengan kepuasan karyawan. Kepuasan terhadap hubungan dengan organisasi ini menjadi modal penting bagi tumbuhnya komitmen yang lebih kuat.

Ketiga, komunikasi menjadi fondasi loyalitas. Menurut Mishra et al. (2014), komunikasi tatap muka dipandang mampu menekan pergantian karyawan (*turnover*) dan menumbuhkan rasa kebersamaan. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari komunitas kerja dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan cenderung lebih bertahan dan bersedia memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi.

Dengan demikian, loyalitas dan keterlibatan karyawan merupakan hasil dari komunikasi yang dikelola secara strategis, yaitu komunikasi yang terbuka, dua arah, dipimpin oleh manajer yang komunikatif, dan disampaikan melalui saluran yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Langkah-langkah strategis pada subbab D akan menghasilkan dampak yang nyata apabila dijalankan sebagai bagian dari budaya organisasi, bukan sebagai program sesaat. Organisasi yang menjadikan komunikasi sebagai fondasi akan lebih mampu membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan karyawannya.

Studi Kasus: PT Haleyora Powerindo

PT Haleyora Powerindo Bangka bergerak di sektor infrastruktur kelistrikan nasional dan harus menjaga kredibilitas serta keunggulan operasionalnya. Salah satu caranya adalah menjadikan *Code of Conduct* (COC) sebagai pedoman budaya kerja yang etis dan profesional (Amelia et al., 2025). Menyosialisasikan COC tidak mudah. Karyawan bisa menolak aturan yang dianggap terlalu ketat, tidak relevan, atau

merugikan. Penyebabnya sering kurangnya pemahaman terhadap isi dan tujuan aturan. Kebijakan yang dikomunikasikan dengan buruk dapat memicu salah paham sampai penolakan, sehingga komunikasi dua arah dianggap penting (Amelia et al., 2025).

Praktik Komunikasi Internal:

Penelitian Amelia et al. (2025) di perusahaan ini menggunakan pendekatan kualitatif. Datanya berasal dari studi pustaka, observasi, dan wawancara mendalam dengan seorang manajer, dua koordinator bagian, dan tujuh perwakilan dari 38 karyawan. Praktik komunikasi yang ditemukan adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan yang beragam. Pemimpin memakai gaya transaksional, transformasional, karismatik, dan visioner. Mereka tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga menjadi teladan, memberi motivasi, dan membangun kepercayaan.
2. Komunikasi dua arah. Sosialisasi dilakukan lewat rapat yang dialogis sehingga karyawan bisa memberi umpan balik langsung.
3. Kombinasi tatap muka dan digital. Pertemuan dilakukan secara luring di lobi, sedangkan grup WhatsApp dan Telegram dipakai untuk menyebarkan materi dan pengingat.
4. Pengingat otomatis. Pesan pengingat dikirim satu hari sebelum kegiatan agar kehadiran tetap konsisten.

5. Evaluasi efektivitas. Keberhasilan dinilai dari perubahan perilaku, tingkat pemahaman, dan umpan balik karyawan.

Hasil dan Tantangan

Menurut temuan penelitian, komunikasi yang konsisten, dialogis, didukung kepemimpinan inspiratif, dan memanfaatkan media digital meningkatkan keterlibatan karyawan dalam dimensi kognitif, emosional, dan perilaku. Perubahan yang terlihat meliputi disiplin kerja yang lebih baik, sikap saling menghargai, dan hubungan antarpegawai yang lebih erat (Amelia et al., 2025).

Faktor pendukung:

a. Dukungan manajemen PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Bangka Belitung sebagai pemegang saham, yang menggelar COC rutin setiap Senin dan Jumat.
b. Karyawan yang hadir tepat waktu sehingga kegiatan berjalan tertib.

Faktor penghambat:

a. Latar belakang bidang kerja yang berbeda dan kesibukan masing-masing, sehingga sosialisasi harus dilakukan singkat.
b. Kemampuan karyawan menangkap materi tidak sama.

Para informan juga mengusulkan perbaikan, yaitu materi berbentuk infografis, konten daring, dan pertemuan lewat Zoom atau aplikasi berbasis web bagi karyawan yang tidak berada di kantor (Amelia et al., 2025).

Analisis/Penerapan

PT Haleyora Powerindo Bangka menerapkan komunikasi organisasi dengan mengadakan sosialisasi *Code of Conduct* (COC) agar menciptakan suasana kerja yang menjunjung tinggi etika dan *profesionalisme*. Sosialisasi dilakukan setiap hari Senin dan Jumat dengan rapat langsung, sehingga karyawan bisa bertanya dan menyampaikan pendapat mereka. Selain itu, perusahaan juga memakai *WhatsApp* dan *Telegram* untuk membagikan materi serta mengingatkan karyawan mengenai jadwal acara yang akan diikuti.

Dalam penerapannya, pemimpin bertugas memberikan petunjuk, menginspirasi, dan menjadi teladan dalam berperilaku. Komunikasi itu membantu meningkatkan rasa disiplin, sikap saling hormat, dan hubungan yang baik di antara rekan kerja. Namun, perbedaan dalam pemahaman dan kesibukan karyawan masih menjadi penghalang. Oleh karena itu, perusahaan harus memakai media yang lebih menarik, seperti infografis dan rapat secara daring, agar semua karyawan bisa memahami dan menerapkan COC dengan baik.

Ringkasan Materi

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk menghadapi lingkungan yang berubah. Komunikasi berjalan lewat jalur formal (rantai komando) dan informal, serta membentuk iklim dan budaya organisasi. Peran

komunikasi berbeda pada tiap level kepemimpinan: manajemen atas membuat keputusan, manajemen menengah menjadi penghubung dua arah, dan manajemen bawah menyampaikan instruksi. Pendekatan kepemimpinan yang dibahas meliputi *trait, style, effectiveness vs efficiency, contingency, power, dan function*.

Model komunikasi untuk membangun loyalitas menuntut saluran yang dua arah, interaktif, dan inklusif. Melalui teori media baru Manovich, sosialisasi pedoman perilaku dapat memanfaatkan digitalisasi (penyebaran lewat platform digital), modularitas (*infografis*, video pendek, kuis), dan otomatisasi (pengingat terjadwal, *chatbot*).

Tantangan masa depan komunikasi organisasi berupa perubahan struktur: hierarki yang lebih datar dan terdesentralisasi, tim yang modular dan otonom, serta integrasi teknologi seperti sistem informasi terpadu dan platform kolaborasi. Perubahan ini menuntut fleksibilitas, responsivitas, dan integrasi teknologi.

Lima langkah strategis membangun organisasi yang komunikatif dan berorientasi pada karyawan adalah: (1) menguatkan kepemimpinan yang komunikatif, (2) membangun komunikasi terbuka, transparan, dan memungkinkan interaksi langsung, (3) memilih saluran sesuai kebutuhan karyawan, (4) membekali manajer dengan keterampilan komunikasi, dan (5) menempatkan karyawan sebagai pusat strategi melalui evaluasi berkala. Komunikasi menjadi fondasi kepercayaan dan rasa

memiliki, kepuasan dalam hubungan kerja, serta loyalitas. Dampaknya nyata bila komunikasi menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan program sesaat.

Pertanyan/Refleksi

1. Mengapa sosialisasi COC tidak cukup dilakukan lewat penyampaian informasi satu arah? Bagaimana komunikasi internal membentuk makna bersama dan identitas kolektif di Haleyora?
2. Jelaskan bagaimana komunikasi dua arah, kepemimpinan, dan pengingat digital di Haleyora berkontribusi pada keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan. Apa persamaan dan perbedaan pendekatannya dengan *United Tractors*?
3. Dengan karyawan yang berbeda latar belakang, kemampuan, dan lokasi kerja, tantangan apa yang akan dihadapi kedua perusahaan, misalnya literasi digital, kerja jarak jauh, dan keamanan data?
4. Susun rekomendasi bagi Haleyora berdasarkan usulan informan dan temuan penelitian, seperti materi infografis, pertemuan daring, dan evaluasi berkala dengan survei anonym!
5. Tarik kesimpulan tentang ciri organisasi yang komunikatif dan berorientasi pada karyawan berdasarkan kedua kasus!

GLOSARIUM

A

Absorption (penghayatan): Kondisi tenggelam dalam pekerjaan sehingga waktu terasa singkat.

Accommodating (mengakomodasi): Gaya konflik yang mengalah demi menjaga hubungan baik.

Affective commitment (komitmen afektif): Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

After-action review (tinjauan sesudah kegiatan): Pembahasan pelajaran dari suatu kegiatan tanpa mencari siapa yang salah.

Agenda setting: Salah satu model komunikasi yang disebut dalam komunikasi organisasi.

Always-on: Keterhubungan kerja yang terus-menerus akibat teknologi digital.

Artifacts (artefak): Unsur budaya organisasi yang paling mudah diamati, seperti logo dan tata ruang kantor.

Artificial intelligence (kecerdasan buatan): Teknologi yang mulai dipakai untuk mengamankan data dan mengotomatisasi pekerjaan.

Attitude change (perubahan sikap): Salah satu tujuan utama komunikasi organisasi.

Authenticity (keaslian): Salah satu ciri komunikasi internal yang efektif.

Avoiding (menghindar): Gaya konflik dengan menunda atau tidak terlibat dalam pembahasan.

B

Behavioral and cognitive theories: Teori yang berfokus pada perilaku dan proses berpikir individu.

Behavioural change (perubahan tingkah laku): Salah satu tujuan utama komunikasi organisasi.

Big data analytics: Analisis data besar untuk membantu perusahaan mengelola informasi.

Blockchain: Teknologi yang dipakai untuk menjaga keamanan data.

Bottom-up: Komunikasi dari karyawan ke pimpinan.

Buddy system: Sistem pendampingan bagi karyawan baru.

Burnout (kelelahan kerja): Kebalikan dari keterlibatan kerja.

Business communication (komunikasi bisnis): Salah satu bidang komunikasi organisasi.

Business Plan Review: Pertemuan mingguan di Ford dengan laporan berkode warna hijau, kuning, dan merah.

C

Channel (saluran): Media penyampai pesan dari komunikator ke penerima.

Chatbot: Program percakapan otomatis untuk menjawab pertanyaan karyawan.

Closing the loop: Memberi tahu karyawan tindak lanjut atas masukan mereka.

Cloud computing: Penyimpanan dan akses informasi dari berbagai lokasi lewat internet.

Code of Conduct (CoC): Pedoman perilaku dan etika kerja dalam organisasi.

Coercive power: Kekuasaan untuk memberi hukuman atau sanksi.

Collaborating (berkolaborasi): Gaya konflik yang mencari solusi untuk kebutuhan kedua pihak.

Combination (kombinasi): Tahap SECI ketika pengetahuan tertulis disusun kembali.

Communication breakdown (distorsi komunikasi): Pesan tidak jelas atau tidak dipahami sehingga memicu konflik.

Company outing: Acara bersama perusahaan untuk menumbuhkan kebersamaan.

Competing/forcing (bersaing/memaksa): Gaya konflik menang-kalah yang memaksakan kehendak.

Compromising (berkompromi): Gaya konflik dengan mencari jalan tengah.

Contextual theories (teori kontekstual): Teori komunikasi menurut konteks: antarpribadi, kelompok, organisasi, dan massa.

Contingency approach: Pendekatan yang menyatakan efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada situasi.

Cooling-down: Jeda untuk menenangkan emosi sebelum berdialog.

Corner office: Ruang kantor pribadi eksekutif, simbol hierarki dan status.

Critical theories (teori kritis): Teori yang cenderung memakai keputusan absolut, preskriptif, dan politis.

Cross communication (komunikasi silang): Nama lain komunikasi diagonal.

Culture shock (kejutan budaya): Ketidaksesuaian antara harapan karyawan baru dan kenyataan kerja.

D

Debriefing (evaluasi terbuka): Pembahasan setelah konflik untuk belajar, bukan menyalahkan.

Decoding (penafsiran): Proses penerima memahami simbol atau bahasa dalam pesan.

Dedication (dedikasi): Keterikatan kuat pada pekerjaan disertai rasa bangga.

Delay (jeda): Tenggang waktu umpan balik, yang hampir tidak ada di era komunikasi interaktif.

Diachrony: Perubahan dalam kurun waktu tertentu.

Downward communication (komunikasi ke bawah): Komunikasi dari atasan kepada bawahan.

E

Effectiveness vs efficiency approach: Pendekatan kepemimpinan yang membedakan pencapaian hasil dan penghematan input.

Emotional regulation (pengaturan emosi): Pengelolaan emosi para pihak dalam mediasi.

Employee engagement (keterlibatan karyawan): Tenaga, pikiran, dan perasaan yang diberikan karyawan pada pekerjaannya.

Employee handbook (buku panduan karyawan): Buku pedoman aturan dan nilai organisasi bagi karyawan.

Employee of the Year: Penghargaan tahunan sebagai contoh ritual peningkatan status.

Employer branding (citra perusahaan): Gambaran perusahaan di mata calon karyawan.

Encoding (penyandian): Proses mengubah pesan menjadi simbol atau isyarat.

Encounter stage (tahap perjumpaan): Tahap ketika karyawan baru menghadapi kenyataan kerja.

Espoused values (nilai yang dinyatakan): Nilai yang disampaikan resmi, misalnya lewat visi dan misi.

Ethos: Daya persuasi dari kredibilitas pembicara.

Exhibition dan advertising: Dua metode komunikasi organisasi: pameran dan periklanan.

Expediency (kelincahan): Fokus gaya berkompromi pada solusi cepat yang bisa diterima kedua pihak.

Expert power: Kekuasaan yang berasal dari pengetahuan dan kemampuan.

Explicit knowledge (pengetahuan tertulis): Pengetahuan yang sudah dituangkan dalam dokumen atau data.

Externalization (eksternalisasi): Tahap SECI yang mengubah pengetahuan tersirat menjadi tertulis.

F

Face to face (tatap muka): Komunikasi langsung tanpa perantara media.

Feedback (umpan balik): Tanggapan penerima atas pesan yang diterima.

Focus group discussion: Diskusi kelompok terarah untuk menggali alasan di balik data survei.

Frankfurt School: Salah satu tradisi asal gagasan teori kritis.

Frequently asked questions (FAQ): Dokumen tanya jawab untuk menyamakan pemahaman.

Function approach: Pendekatan kepemimpinan berdasarkan fungsi yang melekat pada pemimpin.

G

General theories (teori umum): Kelompok teori komunikasi berdasarkan metode penjelasan dan objek pengamatan.

Goal incompatibility (tujuan yang berlawanan): Sumber konflik karena tujuan antarbagian saling bertentangan.

Group communication (komunikasi kelompok): Komunikasi dalam kelompok kecil.

Growth mindset (pola pikir bertumbuh): Keyakinan bahwa kemampuan dapat terus berkembang lewat belajar.

H

Hermeneutics: Salah satu tradisi asal gagasan teori interpretif.

I

I-statements (pernyataan "saya"): Menyampaikan dampak suatu kejadian tanpa menuduh orang lain.

Idealized influence (pengaruh ideal): Pemimpin menjadi teladan yang ucapannya sesuai tindakan.

Individualized consideration (pertimbangan individual): Pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap anggota.

Information overload (kelebihan informasi): Pesan terlalu banyak sehingga prioritas sulit ditentukan.

Inspirational motivation (motivasi inspirasional): Pemimpin menyampaikan visi yang menumbuhkan optimisme.

Intellectual stimulation (stimulasi intelektual): Pemimpin mendorong anggota mencari gagasan baru.

Interactive Communication Era: Era komunikasi yang ditandai internet dan umpan balik segera.

Internalization (internalisasi): Tahap SECI ketika pengetahuan tertulis menjadi keterampilan pribadi.

Interpersonal communication (komunikasi antarpribadi): Komunikasi antarperorangan yang bersifat pribadi.

Interpretive sociology: Salah satu tradisi asal gagasan teori kritis dan interpretif.

Intranet: Jaringan internal perusahaan untuk berbagi informasi.

Intrapersonal communication (komunikasi intrapribadi): Komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang.

K

Know-it-all: Sikap merasa serba tahu.

Knowledge sharing (berbagi pengetahuan): Saling menukar pengetahuan antaranggota organisasi.

L

Laissez-faire: Gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan hampir penuh.

Learn-it-all: Sikap terus belajar.

Legitimate power: Kekuasaan yang berasal dari posisi atau jabatan.

Liking (kesukaan): Prinsip Cialdini: orang lebih terbuka kepada pihak yang disukai.

Logos: Daya persuasi dari nalar, data, dan argumen.

M

Mass communication (komunikasi massa): Komunikasi melalui media massa kepada khalayak besar.

Meaning (makna): Konsep kunci dalam teori kritis dan interpretif.

Mediated: Komunikasi yang berlangsung melalui media.

Mentoring (pendampingan): Bimbingan agar pengetahuan berpindah antarkaryawan.

Message (pesan): Informasi yang disampaikan komunikator kepada penerima.

Metamorphosis stage (tahap metamorfosis): Tahap ketika karyawan baru sudah menyesuaikan diri dengan organisasi.

N

Noise (gangguan): Segala hal yang mengganggu jalannya komunikasi.

Nonverbal communication (komunikasi non-verbal): Penyampaian pesan tanpa kata atau tulisan.

O

Onboarding: Program pengenalan terstruktur bagi karyawan baru.

One-on-one meeting: Pertemuan satu lawan satu untuk bertanya dan memberi masukan.

Open door: Kebijakan pintu terbuka bagi karyawan untuk menemui pimpinan.

Opinion change (perubahan pendapat): Salah satu tujuan utama komunikasi organisasi.

Organizational communication (komunikasi organisasi): Pertukaran pesan dalam konteks dan jaringan organisasi.

Organizational silence: Anggota organisasi memilih diam dan tidak menyampaikan kekhawatiran.

P

Pathos: Daya persuasi dari daya tarik pada perasaan.

Personal factors (perbedaan personal): Sumber konflik dari perbedaan kepribadian dan cara menyampaikan pendapat.

Phenomenology: Salah satu tradisi asal gagasan teori kritis dan interpretif.

Power approach: Pendekatan kepemimpinan berdasarkan jenis kekuasaan pemimpin.

Prearrival stage (tahap praprakedatangan): Tahap belajar sebelum karyawan baru resmi bergabung.

Project Aristotle: Penelitian Google tentang ciri tim yang efektif.

Psychological safety (keselamatan psikologis): Rasa aman untuk berbicara tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

Psychological warfare: Salah satu metode komunikasi organisasi yang disebut dalam buku.

Public relations: Metode dan profesi komunikasi organisasi dengan publik.

Pulse survey: Survei singkat yang dilakukan berkala.

R

Radical transparency (keterbukaan tinggi): Keterbukaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan.

Real-time: Terjadi seketika tanpa menunggu.

Receiver (penerima): Pihak yang menerima dan menafsirkan pesan.

Reciprocity (timbal balik): Prinsip Cialdini: orang cenderung membalas kebaikan.

Reframing (pembingkaian ulang): Menyampaikan ulang keluhan emosional dalam bahasa yang objektif.

Regulatory (pengendalian): Fungsi komunikasi sebagai pengatur lewat peraturan dan perintah.

Remote working (kerja jarak jauh): Bekerja dari lokasi di luar kantor.

Response (respons): Tanggapan penerima atas pesan atau rangsangan.

Reward and punishment (imbalan dan sanksi): Pemberian penghargaan atas hasil dan hukuman atas penyimpangan.

Reward digital: Sistem penghargaan berbasis teknologi.

Reward power: Kekuasaan untuk memberi imbalan.

Rites and ceremonies (ritual dan upacara): Rutinitas berulang yang menegaskan nilai organisasi.

Rites of enhancement (ritual peningkatan status): Ritual penghargaan yang menunjukkan perilaku yang dihargai.

Rites of integration (ritual integrasi): Ritual kebersamaan yang mengikat anggota secara emosional.

Rites of passage (ritual peralihan): Ritual masuk atau keluarnya anggota, seperti orientasi dan pensiun.

S

Scarcity (kelangkaan): Prinsip Cialdini: peluang terbatas dianggap lebih bernilai.

SECI: Model pengetahuan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, internalisasi.

Sender (komunikator): Pihak yang mengirim pesan.

Sense of belonging (rasa kepemilikan): Perasaan menjadi bagian dari organisasi.

Social change (perubahan sosial): Salah satu tujuan utama komunikasi organisasi.

Social proof (bukti sosial): Prinsip Cialdini: orang meniru perilaku rekannya.

Socialization (sosialisasi): Tahap SECI ketika pengetahuan tersirat berpindah lewat pengalaman bersama.

Startup (perusahaan rintisan): Perusahaan baru, biasanya berbasis teknologi.

Stimulus (rangsangan): Pemicu yang menghasilkan respons dalam model S-R.

Storytelling (bercerita): Menyampaikan nilai organisasi lewat cerita.

Structural equation modeling: Teknik analisis jalur untuk menguji hubungan antarvariabel.

Structural variables (perbedaan struktural): Sumber konflik dari pembagian kerja dan tanggung jawab.

Style approach: Pendekatan kepemimpinan berdasarkan gaya otoriter atau demokratis.

Supervisor: Atasan langsung karyawan.

Symbolic interactionism (interaksionisme simbolis): Pandangan bahwa makna lahir dari interaksi sosial.

Synchrony: Stabilitas dalam kurun waktu tertentu.

T

Tacit knowledge (pengetahuan tersirat): Pengetahuan dari pengalaman yang sukar dituliskan.

Task interdependence (saling ketergantungan tugas): Satu unit bergantung pada hasil kerja unit lain.

TCP/IP: Protokol dasar yang melandasi internet.

Techne: Kata Yunani yang berarti ilmu, keterampilan, dan keahlian.

Technologia: Kata Yunani asal teknologi, berarti penyelesaian yang sistematis.

Telecommunication Era (era telekomunikasi): Era komunikasi yang ditandai satelit, radio, dan televisi.

The correspondence theory of truth: Teori bahwa bahasa harus sesuai dengan kenyataan.

The glue of society: Sebutan komunikasi sebagai perekat masyarakat.

The Printing Era of Communication (era percetakan): Era komunikasi yang ditandai mesin cetak.

The Writing Era of Communication (era komunikasi tulisan): Era komunikasi paling awal lewat simbol dan tulisan.

To educate: Fungsi komunikasi untuk mengedukasi.

To influence: Fungsi komunikasi untuk memengaruhi.

To inform: Fungsi komunikasi untuk memberi informasi.

Top-down: Komunikasi dari pimpinan ke karyawan.

Town hall: Pertemuan terbuka karyawan bersama pimpinan.

Trait approach: Pendekatan yang menganggap kepemimpinan bawaan dalam diri individu.

Turnover: Tingkat pergantian karyawan.

Two-way flow information: Arus informasi timbal balik antara organisasi dan lingkungan luar.

Two-way traffic communication: Komunikasi timbal balik antara pimpinan dan bawahan.

U

Underlying assumptions (asumsi dasar): Keyakinan terdalam yang dianggap wajar dan jarang dipertanyakan.

Unintended consequences: Akibat yang tidak diinginkan dari suatu tindakan.

Unity (persatuan): Prinsip Cialdini: orang terpengaruh oleh pihak yang dianggap sekelompok.

Upper level, middle level, lower level: Tiga tingkat kepemimpinan: atas, menengah, dan bawah.

Upward communication (komunikasi ke atas): Komunikasi dari bawahan kepada atasan.

Uses and gratification: Salah satu model komunikasi yang disebut dalam komunikasi organisasi.

V

Variable analytic (analisis variabel): Mengidentifikasi variabel penting dan mencari hubungan antarvariabel.

Vigor (semangat): Tenaga dan ketahanan mental yang besar saat bekerja.

Voice behavior: Perilaku karyawan menyampaikan saran, pertanyaan, atau kritik.

W

Win-lose: Situasi satu pihak menang dan pihak lain kalah.

Work engagement (keterlibatan kerja): Kondisi positif terkait pekerjaan, lawan dari kelelahan kerja.

Z

Zoon politicon: Istilah manusia sebagai makhluk organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Amelia, N., Fajrini, N., & Yulia, I. (2025). Komunikasi internal dan keterlibatan karyawan dalam sosialisasi code of conduct: Studi kualitatif pada PT Haleyora Powerindo Bangka. *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis, 9*(1), 29–40. https://jurnal.umj.ac.id/index.php/perspektif/article/download/27030/12176/73361

Aristotle. (2007). *On rhetoric: A theory of civic discourse* (G. A. Kennedy, Trans.; 2nd ed.). Oxford University Press. (Original work published ca. 350 B.C.E.)

Azhar, I. N., Laksana, A., Fajarwati, N. K., & Fitrianti, R. (2025). Strategi komunikasi korporat: Membangun loyalitas karyawan, citra perusahaan, dan manajemen krisis. *Journal of Media and Communication, 1*(3), 72–75.

Azzahra, A. H., Eunike, M., Syahrina, N. P., Mahyudin, M. R., Farhansyah, M. R., & Husniat, R. (2026). Employee engagement di era digital: Tantangan dan strategi dalam lingkungan kerja modern. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 12*(7.C), 237–246.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203853047

Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bisnis.com. (2013, 1 Juli). *TI tekan kebocoran omzet KAI hingga 30%*. https://ekonomi.bisnis.com/read/20130701/98/148043/ti-tekan-kebocoran-omzet-kai-hingga-30

Black, J. S., Bright, D. S., Gardner, D. G., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L. M., Leopold, J., O'Rourke, J. S., Pierce, J. L., Steers, R. M., Terjesen, S., & Weiss, J. (2019). *Organizational behavior*. OpenStax. https://openstax.org/details/books/organizational-behavior

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cialdini, R. B. (2021). *Influence, new and expanded: The psychology of persuasion*. Harper Business.

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Dewi, S. (2007). *Komunikasi bisnis*. ANDI.

Duhigg, C. (2016). *Smarter faster better: The transformative power of real productivity*. Random House.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Effendy. (2003). *Ilmu teori dan filsafat komunikasi*. Citra Aditya Bakti.

Effendy. (2007). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktek*. Remaja Rosdakarya.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (Rev. ed.). Penguin Books.

Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2012). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations* (7th ed.). Routledge.

Hendrianto, D., Amaliah, F., & Bachtiar, D. I. (2025). Membangun kepemimpinan efektif berbasis kepercayaan dalam organisasi modern. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara, 1*(6), 643–647.

Hoffman, B. G. (2012). *American icon: Alan Mulally and the fight to save Ford Motor Company*. Crown Business.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hukumonline. (2024). *Transformasi leadership jadi kunci dalam reformasi peradilan*. https://www.hukumonline.com/berita/a/transformasi-leadership-jadi-kunci-dalam-reformasi-peradilan-lt674199bc00a11

Irawati, N., Helmiah, F., Astuti, B., & Wulandari, N. (2025). Peranan media sosial sebagai sarana komunikasi dan informasi bagi anggota komite RA Al Fariq. *Jurnal IPTEK bagi Masyarakat, 5*(1), 100–105.

Isnaini, S., & Puspa, R. (2025). *Komunikasi organisasi di tengah persaingan bisnis*. Airlangga University Press. https://doi.org/10.20473/aup.1380

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Khafifah, N. (2015, 10 Juni). *Kisah Jonan perbaiki KAI: Dari rapor merah hingga untung hampir Rp 1 T*. detikNews. https://news.detik.com/berita/d-2938862/kisah-jonan-perbaiki-kai-dari-rapor-merah-hingga-untung-hampir-rp-1-t

Kim, Y., & Uysal, N. (2025). Transparent communication and employee outcomes: The mediating role of workplace sense of community in enhancing voice, loyalty, and positive work behaviors. *Communication Reports, 38*(4). https://doi.org/10.1177/23294884251349496

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kramer, M. W., & Bisel, R. S. (2024). *Organizational communication: A lifespan approach* (3rd ed.). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/9780197770009.001.0001

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Liliweri, A. (2004). *Wacana komunikasi organisasi*. Mandar Maju.

Limiardy, D. (2025). *Strategi komunikasi internal PT United Tractors Tbk tahun 2024 Jakarta dalam mengelola komunikasi yang efektif antar karyawan* [Skripsi sarjana, [NAMA UNIVERSITAS]].

Lubis, M. S. I., & Purba, B. (2022). Jaringan kerja komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Publik, 8*(2). https://doi.org/10.46576/jpr.v8i2.1661

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28*(2), 264–284. https://doi.org/10.1177/0893318914524536

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Men, L. R., Neill, M. S., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). The role of channel selection and communication transparency in enhancing employee commitment to

change. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 103*(3). https://doi.org/10.1177/10776990221100518

Ministry appoints new directors for KAI and PPA. (2009, 26 Februari). *The Jakarta Post*. https://www.thejakartapost.com/news/2009/02/26/ministry-appoints-new-directors-kai-and-ppa

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183–202. https://doi.org/10.1177/2329488414525399

Modaff, D. P., & Butler, J. (2021). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings*. Cognella Academic Publishing.

Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.

Muhammad, A. (2009). *Komunikasi organisasi*. Bumi Aksara.

Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2024). *Organizational communication: A critical introduction* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.

Nahuway, V. F. (2024). Manajemen perkantoran modern di era digitalisasi: Suatu tinjauan literatur. *Jurnal Administrasi Terapan, 3*(1), 303–314.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516.

Pekei, F. S. A., & Setiawan, M. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi, 1*(2), 136–143.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly, 12*(2), 296–320.

Purwanto, D. (2011). *Komunikasi bisnis*. Erlangga.

Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (S. Saat & M. Wibi Hardani, Eds.; ed. ke-10). Erlangga.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rochim, A., Fauzi, A., & Rini, H. P. (2025). Employee loyalty and engagement mediating the impact of transformational leadership on employee performance. *Kontigensi: Jurnal Ilmu Manajemen, 13*(1), 150–162.

Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in organizational environments: Functions, determinants and areas of influence*. Palgrave Macmillan.

Romli, K. (2011). *Komunikasi organisasi lengkap*. [PENERBIT].

Ruslan. (2002). *Manajemen humas & komunikasi: Konsepsi dan aplikasi*. Raja Grafindo Persada.

Rusmawati, P. H., & Indriati, F. (2019). Transformational leadership dan pengaruhnya terhadap kinerja anggota organisasi. *Jurnal Reformasi Administrasi, 6*(2), 89–97. https://ojs.stiami.ac.id/index.php/reformasi/article/download/522/332

Sari, Y. K., & Turmudhi, A. (2024). Peran loyalitas kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 4*(1), 430–440.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senjaja, D. (2007). *Teori komunikasi*. Universitas Terbuka.

Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen*. Erlangga.

Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional* (F. S. Suyantoro, Ed.). ANDI.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 19–28.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management, 21*(3), 515–558.

Wilson, D. O. (1992). Diagonal communication links within organizations. *Journal of Business Communication, 29*(2). https://doi.org/10.1177/002194369202900202

Yuliana, R. (2012). Peran komunikasi dalam organisasi. *Jurnal STIE Semarang, 4*, 131687.

Zaini, A. A., Panjaitan, K. M., & Rosyida, N. A. (2026). Komunikasi organisasi dalam dunia kerja digital: Sebuah review literatur sistematis. *Jurnal Komunikasi, 4*(1), 1–10.