

PERSPEKTIF KOMUNIKASI ORGANISASI

(TANTANGAN TEORITIS DAN IMPLEMENTASI DI LAPANGAN)



Editor:
Prof. Dr. Widodo Muktiyo

PERSPEKTIF KOMUNIKASI ORGANISASI

(TANTANGAN TEORITIS DAN IMPLEMENTASI DI LAPANGAN)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERSPEKTIF KOMUNIKASI ORGANISASI

(TANTANGAN TEORITIS DAN IMPLEMENTASI DI LAPANGAN)



Perspektif Komunikasi Organisasi

(Tantangan Teoritis dan Impelementasi di Lapangan)

Penulis :

Indra Novianto Adibayu Pamungkas, F. Anita Herawati, Erna Suminar, Arief Nuryana, Sutrisno, Razie Razak, Didik Haryadi Santoso, Ahmad Taufiq, Maulana Rezi Ramadhana.

Editor: Prof. Dr. Widodo Muktiyo



Perspektif Komunikasi Organisasi

(Tantangan Teoritis dan Impelementasi di Lapangan)

Penulis :

Indra Novianto Adibayu Pamungkas, F. Anita Herawati,
Erna Suminar, Arief Nuryana, Sutrisno, Razie Razak, Didik
Haryadi Santoso, Ahmad Taufiq, Maulana Rezi
Ramadhana.

ISBN: 978-602-52470-9-5

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang All Rights Reserved
351 hal (ix + 342 hal), 16 cm x 24 cm

Editor:

Prof. Dr. Widodo Muktiyo

Perancang Sampul :

Achmad Oddy.W

Penata Letak :

Achmad Oddy.W

Cetakan Pertama, 2019

Diterbitkan oleh:

MBridge Press

Jl. Ring Road Utara, Depok, Sleman Yogyakarta
Lab Multi Purpose (Lantai II Kampus III UMBY)
HP/WA: 081324607360

Kata Pengantar

Dinamika didalam organisasi selalu menjadi kajian yang menarik untuk didalami. Organisasi dituntut memperbaiki internal dan eksternal termasuk didalamnya mengenai interaksi dan komunikasi. Komunikasi dalam organisasi menjadi elemen penting yang tidak dapat dipisahkan dalam proses dan pengembangan organisasi. Tidak dapat dibayangkan sebuah organisasi tanpa interaksi dan komunikasi. Komunikasi dan interaksi, baik internal maupun eksternal menjadi faktor penentu bagaimana organisasi dapat berubah mengikuti dan melampaui perkembangan zaman atau justru tenggelam ditelan zaman. Melalui komunikasi, organisasi menjadi bermasalah, namun melalui komunikasi juga sebuah organisasi mengalami perubahan.

Oleh karenanya, kajian komunikasi organisasi menjadi penting dan selalu menarik untuk dikaji lebih jauh. Dalam pembahasan mengenai komunikasi organisasi, fokus kajian tidak hanya soal interaksi, melainkan juga proses dengan ragam elemen yang mengikutinya seperti aktor dan atau komunikator organisasi, kultur organisasi, pesan verbal dan non verbal dalam organisasi.

Diawal pembahasan buku ini, Indra dan Anita memulai tulisannya tentang bagaimana paradigma, persepsi serta kerangka teoritik mengenai komunikasi organisasi. Menarik, sebab kajian dan pembahasan dalam buku ini berbasis pada kerangka konsep dan teoritik yang mengacu pada teoritikus komunikasi organisasi berskala internasional. Paradigma dan

teori yang dipaparkan menjadi landasan awal dalam mengkaji komunikasi organisasi.

Setelah dilandasi dengan kerangka teoritik, buku ini menawarkan diskursus mengenai komunikasi verbal, non verbal dan komunikasi diadik dalam organisasi. Ketiga poin tersebut sangat jarang diperhatikan oleh pengelola organisasi atau institusi. Melalui pengetahuan tentang komunikasi verbal, non verbal dan komunikasi diadik diharapkan pengelola organisasi dapat lebih memahami aktor-aktor dalam organisasi.

Melalui buku ini, para penulis juga mengajak untuk melihat lebih jauh tentang bagaimana komunikasi organisasi dalam kelompok kecil, maupun publik sebagai bagian tidak terpisahkan dalam organisasi. Pembahasan *new organizational communication* turut menambah pengetahuan khususnya bagaimana organisasi bersinggungan dengan *new media* atau media baru, dan www.change.org menjadi salah satu contoh kasus yang diangkat. Diakhir buku ini, pembahasan difokuskan tentang *communication training 4.0*. yang menjelaskan tentang *training* (pelatihan) sebagai upaya implementasi perubahan komunikasi di organisasi yang diidentifikasi berdasarkan konsep lama dan baru. Komparasi dilakukan berdasarkan refleksi revolusi industri 3.0 dan pembacaan mengenai revolusi industri 4.0.

Melalui buku ini para penulis tidak hanya mengeksplorasi teori, aplikasi dan problematika komunikasi organisasi secara gamblang melainkan juga berupaya memberikan catatan-catatan kritis dan reflektif atas permasalahan yang belakangan ini terjadi. Buku ini dapat dijadikan referensi, tidak hanya bagi para mahasiswa atau akademisi melainkan juga dapat

dimanfaatkan untuk para praktisi dan pengelola organisasi atau institusi, serta masyarakat luas secara umum yang tertarik dengan telaah-telaah mengenai komunikasi organisasi. Buku ini merupakan karya bersama para mahasiswa program S3 Ilmu Komunikasi UNS yang sedang mengambil mata kuliah teori komunikasi pada tahun ajaran 2018/2019 yang diampu oleh Prof.Dr. Widodo Muktiyo. Semoga buku ini dapat menambah wawasan tentang ilmu komunikasi khususnya mengenai komunikasi organisasi. Akhir kata, selamat membaca!

Yogyakarta, 7 Januari 2019

Prof. Dr. Widodo Muktiyo

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	ix
Implementasi Teori Organisasi pada Komunikasi Organisasi- <i>F.Anita Herawati</i>	1
Budaya dan Iklim Komunikasi Organisasi <i>F.Anita Herawati</i>	37
Pertukaran Pesan Verbal dalam Organisasi <i>Indra Novianto Adibayu Pamungkas</i>	93
Komunikasi Non Verbal dalam Organisasi <i>Erna Suminar</i>	113
Komunikasi Diadik dalam Organisasi <i>Arief Nuryana</i>	139
Komunikasi Organisasi dalam Kelompok Kecil <i>Sutrisno</i>	173
<i>Public Organizational Communication</i> <i>Razie Razak</i>	195
<i>New Organizational Communication</i> <i>Didik Haryadi Santoso</i>	219
Organisasi dan Audit Komunikasi <i>Ahmad Taufiq</i>	237
<i>Communication Training 4.0</i> <i>Maulana Rezi Ramadhana</i>	283
Biodata Penulis.....	335

New Media & New Organizational Communication

Didik Haryadi Santoso

Pendahuluan

Organisasi dimanapun ia berada, bagaimanapun bentuknya tidak dapat menghindari akan terjadinya perubahan. Perubahan merupakan keniscayaan dalam organisasi. Jika tidak, pilihannya hanya dua, ketinggalan zaman atau mati ditelan zaman. Dalam upaya mengikuti arus zaman dan atau menghindari organisasi dari kemunduran atau kehancuran, diperlukan upaya-upaya perubahan dan komunikasi menjadi salah satu elemen penting yang terdapat didalam perubahan itu. Oleh karenanya kajian mengenai komunikasi dalam organisasi selalu menarik untuk dikaji. Bukan hanya soal objeknya yang terus berkembang dan berubah melainkan juga konteks komunikasi yang dihadapinya. Kemajuan zaman di bidang teknologi informasi dan komunikasi turut mendorong cara organisasi dalam hal merespon perubahan, mengelola *relationship* hingga cara organisasi dalam mendiagnosa atas problem yang dihadapi. Salah satu yang menarik adalah ketika kita melihat sisi-sisi perubahan organisasi ditinjau dari perspektif komunikasi organisasi. Terlebih perspektif komunikasi organisasi yang ditawarkan memiliki 2 (dua) unsur penting yaitu *pertama*, kebaruan teknologi (*new technology*) serta yang kedua, memiliki kebaruan isu yang diangkat.

Pertama, dari sisi kebaruan teknologi misalnya, *new media technology* memberikan wadah dan jalan baru bagi organisasi dalam membangun relasi-relasi internal dan relasi-relasi eksternal dalam organisasi. Tidak sedikit organisasi yang mengabaikan hal ini, namun banyak pula yang sangat responsif terhadap variabel teknologi ini dalam membangun organisasi beserta sistem dan tata nilainya. *Kedua*, dari sisi kebaruan isu. Dalam pembacaan penulis, melalui studi lapangan, studi literatur dan studi dokumen, terdapat banyak pergeseran tata kelola khususnya mengenai komunikasi organisasi. Isu mengenai perubahan tata kelola, perubahan komunikasi internal dan eksternal dalam organisasi, merupakan isu-isu yang tidak habis-habisnya untuk dibahas. Komunikasi internal dalam organisasi misalnya, menjadi aspek penting dari perubahan organisasi. Ini

sebenarnya variabel kunci dalam perubahan yang melibatkan keragaman inisiatif dan motivasi (Harris,Nelson, 2008).

Dalam beberapa penyelidikan dan penelitian mengenai komunikasi organisasi ditemukan fakta bahwa komunikasi internal yang efisien berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan di tempat kerja, termasuk didalamnya terdapat semangat kerja, produktivitas, komitmen, dan kepercayaan. Ini juga dapat meningkatkan iklim komunikasi, hubungan interpersonal dan meningkat kualitas organisasi serta keuntungan organisasi. (Nicolae Mitrofan, Alina Bulborea, 2012: 512). Komunikasi organisasi yang efisien di tempat kerja menjadi kunci penting untuk keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan terbangunnya hubungan yang erat antara komunikasi antarpribadi antara bawahan dan manajer, serta meningkatnya aktivitas organisasi dalam jangka panjang. Selain komunikasi internal, komunikasi terbuka juga merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan begitu saja. Komunikasi terbuka baik antara bawahan dan manajer atau manajemen dan karyawan, membantu pembentukan hubungan interpersonal dan hubungan profesional yang lebih baik (Nicolae Mitrofan, Alina Bulborea, 2012: 515).

Di era masyarakat yang termediasi oleh teknologi seperti sekarang ini, mau tidak mau, kajian mengenai komunikasi organisasi mengalami banyak perubahan dan dengan ragam pendekatan. Kajian komunikasi organisasi yang dibenturkan dengan teknologi atau *new media* menjadi sangat menarik untuk ditelaah lebih jauh. Bukan karena jarang ada yang meneliti melainkan memiliki sisi-sisi *novelty* atau kebaruan dan kemanfaatan bagi organisasi.

Tulisan ini akan berfokus pada bagaimana perubahan media dan teknologi turut merubah komunikasi organisasi. *New media* dan komunikasi organisasi menjadi salah satu kata kunci utama dalam tulisan ini. Tulisan ini selain membaca ulang pemikiran teoritis komunikasi organisasi, juga akan dipaparkan contoh kasus tentang relasi organisasi, komunikator dan audien dalam perspektif komunikasi. Satu misal, tulisan ini akan mengeksplorasi komunikasi organisasi pada instansi baik pemerintah dan swasta yang kasus-kasusnya diangkat pada www.change.org. Hal ini menarik untuk dibahas, bukan dalam rangka membuka aib melainkan membuka cakrawala wawasan mengenai perubahan-perubahan komunikasi organisasi termasuk didalamnya soal pola dan penanganan-

penanganan kasus yang pada era sebelumnya tidak atau jarang muncul ke permukaan. Selain itu juga, pengangkatan kasus pada www.change.org menarik dan penting untuk dikaji lebih jauh sebab tidak sedikit organisasi atau instansi sekarang yang terkaget-kaget dalam menghadapi era *new media* atau media baru.

Semisal, dulu saat dimana zaman belum termediasi oleh teknologi, sebuah problem yang disampaikan oleh klien, pelanggan atau audien tidak dapat menyebar dengan cepat dan cenderung disimpan sendiri, dan hanya beredar pada radius dan geografis yang sangat terbatas. Namun sekarang, setiap klien, audien atau pelanggan menjadi semacam “wartawan” yang setiap saat *standby* dengan kamera *handphonenya* untuk memberitakan pelayanan organisasi yang kita pimpin atau kelola dengan daya jangkau efek yang tidak memiliki batas ruang dan waktu termasuk batas geografis. Klien, audien atau pelanggan pada titik tertentu justru menjadi “konsultan eksternal” bahkan dapat memberikan diagnosanya melalui keluhan-keluhan yang ia sampaikan. Pada sisi ini muncul “*external diagnosis*” yang di era sebelumnya cenderung berfokus pada “*internal diagnosis*” dalam organisasi. Dengan adanya variabel *new media* atau media baru, *internal diagnosis* bergeser menjadi *eksternal diagnosis*. *Old media & old communication* menjadi *new media & new communication*. *Old relationship* menjadi *new relationships*, serta banyak perubahan-perubahan dalam organisasi yang mungkin tidak pernah terbayangkan di era – era sebelumnya.

Organisasi dan Re-mediiasi *New Media*

Memasuki era media baru, organisasi beserta tata nilai dan tata kelolanya dihadapkan dengan tantangan baru. Tidak hanya soal bagaimana komunikasi internal yang dibangun, melainkan juga soal bagaimana komunikasi eksternal yang termediasi oleh media baru. Perubahan-perubahan organisasi khususnya dalam persektif komunikasi pada dasarnya didorong oleh lahir dan hadirnya teknologi tersebut. Berbeda dengan era-era sebelumnya yang cenderung bergerak dan merespon secara fisik empirik, kini gerak dan respon organisasi mengenai perubahan telah dijembatani oleh teknologi. Faktor teknologi tidak lagi dapat dipandang remeh temeh dan hanya sebagai pelengkap melainkan juga menjadi variabel inti. Komunikasi organisasi yang dibangun jauh berbeda dengan zaman-zaman terdahulu. Komunikasi organisasi tidak lagi hanya bersifat lokal

dengan terbatas pada negara melainkan terus berkembang dengan lintas warga kewarganegaraan, lintas geografis, dan kesmua itu tidak lagi menjadi penghalang.

Media baru mampu mengubah cara audien atau klien dalam menyampaikan keluhan atau masukan tentang organisasi kepada pengelola. Keluhan audien atau klien yang dulunya konvensional lisan atau surat, sekarang mau tidak mau berubah menjadi konten digital. Proses digitalisasi konten pada muaranya merubah cara aktor dalam memproduksi, mengonsumsi hingga cara aktor mendistribusikannya. Proses digitalisasi konten ini terjadi dalam *new media* yang secara hakikat konten tersebut dapat berbentuk suara, gambar, data, teks, dan video yang terkombinasi dan terintegrasi serta terdistribusikan secara lintas jaringan (Terry Flew, 2014: xviii).

Pada era *new media*, proses komunikasi organisasi tidak hanya terjadi pada masyarakat massa melainkan juga terjadi pada masyarakat jaringan (*network society*) (Van Dijk, 2006). Mengenai masyarakat jaringan, Van Dijk (2006) mengkategorisasikan perbedaan masyarakat jaringan dan masyarakat massa. Bagi Van Dijk, masyarakat massa cenderung bergerak dalam nilai-nilai kolektivitas sedangkan masyarakat jaringan berfokus pada sisi individualitas audien virtual yang terhubung secara jejaring. Mengenai individualitas dan kolektivitas ini juga dibahas oleh Michael J. Papa (2008, 252). Dalam konteks komunikasi organisasi terkini, apakah nilai-nilai individualitas lebih menguasai dan mewarnai atau justru sisi kolektivitas lah yang justru lebih terlihat dominan. Dari sisi tipe organisasi, tipe organisasi dalam masyarakat massa bertipe birokrasi, sedangkan dalam masyarakat jaringan lebih kepada *infocracy*. (Van Dijk, 2006). Artinya, organisasi yang terbangun berbasis pada pengetahuan-pengetahuan akan informasi dan mengutamakan pengelolaan-pengelolaan berbasis informasi, dibanding birokrasi-birokrasi diatas meja.

Titik perbedaan lainnya diantaranya yaitu mengenai komunitas yang terbangun. Titik tumpu komunitas-komunitas dalam masyarakat massa tentu bertumpu pada komunitas fisik dan bergantung pada pertemuan secara empirik nyata. Lain halnya dengan tipe komunitas yang terbangun dalam masyarakat jaringan, komunitas dirintis dan dibangun berbasis virtual menjadi *virtual community* atau komunitas virtual. Tentu komunitas ini bergantung dengan kemampuan dan akses teknologi mengingat semua bentuk

komunikasi dan interaksinya termediasi oleh teknologi digital virtual. Dalam terminologi David Bolter dan Richard Grusin dikenal dengan re-mediiasi digital.

Re-mediiasi melalui perantara digital memungkinkan terjadinya konsolidasi massa virtual. Sebab, *new media* membuka jalan baru bagi terbentuknya *empowerment* bagi audien, klien atau masyarakat virtual. Re-mediiasi *new media* menjadikan kasus dalam organisasi tidak lagi hanya sebatas empirik nyata melainkan juga masuk kedalam ruang virtual, meskipun efeknya akan kembali kedalam ruang sosial empirik yang nyata. Re-mediiasi *new media* tentu berhubung kait dengan beberapa dimensi sebagaimana yang ungkapkan oleh Jane Burns. *Pertama*, yaitu berkaitan dengan *connected and creative* atau konektivitas dan kreativitas. *Kedua*, *empowerment* atau pemberdayaan. (Jane Burns, Philippa Collin et.al, 2013:3).

Organizational Communication: Diagnosis & Change

Dalam perkembangan organisasi, proses dan perubahan menjadi keniscayaan yang tak dapat dihindarkan. Proses yang dinamis dan alami merupakan salah satu indikator adanya perubahan dalam organisasi, dan perubahan dalam organisasi mau tidak mau tetap melalui serangkaian proses dalam manajemen. Didalamnya mencakup perencanaan, pengorganisasian, implementasi hingga evaluasi. Namun demikian, dari sekian proses tersebut diperlukan pula proses *consulting*. Proses konsultasi ini penting mengingat hal tersebut menjadi sumber dan bahan masukan, kritik konstruktif, *feedback* dan beberapa aspek penting lainnya.

Studi mengenai konsultasi dalam organisasi telah dilakukan oleh Goldhaber yang melihat arti penting konsultasi organisasi dikarenakan setiap organisasi membutuhkan *internal & external consultant* guna mendiagnosa dan berguna pula pada perubahan pada organisasi (Goldhaber, 2008:317). Salah satu metode dalam merubah organisasi, beserta sistem nilainya, sikap dan strukturnya yaitu dengan *organizational development*. Bagi French dan Bell (1978), *Organizational development* atau disingkat OD, membantu organisasi dalam menyelesaikan masalah termasuk masalah-masalah terbaru yang mungkin sulit untuk dipecahkan. Didalam OD terdapat tata sistem manajemen yang efektif dan manajemen yang kolaboratif. Didalamnya terdapat pula penggunaan agen-agen

perubahan serta menggunakan teori dan teknologi termasuk *action research*. Dalam perspektif yang lain, Gordon Lippitt (1982) misalnya, mendefinisikan OD sebagai upaya penggunaan pengetahuan dan teknik dari keilmuan behavioral. Bagi Gordon OD juga berupaya mengintegrasikan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi, dengan jalan menumbuhkembangkan organisasi yang efektif.

Organizational development (OD) dalam perkembangannya menjadi kian penting oleh karena perubahan organisasi menjadi semacam keharusan hukum alam dalam organisasi. Siapa yang tidak siap dalam perubahan, akan ditinggal oleh perubahan itu sendiri. Setidaknya ada beberapa alasan mengapa *organizational development (OD)* penting bagi organisasi di hari ini dan yang akan datang (Bennis, 1969). *Pertama*, hadirnya konsep baru tentang manusia dan apa yang ada dibalik manusia yang berbasis pada pengetahuan yang kompleks. Selain itu adanya ragam kebutuhan yang juga melatarbelakanginya sebagai manusia atau aktor dalam organisasi. *Kedua*, hadirnya konsep baru mengenai kekuasaan yang berbasis pada kekuasaan yang kolaboratif, *coercion* dan *threat*. *Terakhir*, hadirnya konsep baru mengenai nilai-nilai dalam organisasi yang berbasis pada nilai humanisme dan ide serta gagasan yang lebih demokratis, dengan mengganti sistem nilai yang terlalu mekanistik dalam birokrasi organisasi.

Dalam menghadapi tantangan dan perubahan zaman, organisasi dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya internal yang dimilikinya. Sumber daya internal tersebut dapat berupa *new technology*, sumberdaya manusia yang memiliki keahlian dibidangnya, kredibilitas tim hingga kekuasaan yang dimilikinya. Tanpa itu semua, organisasi hanya akan berjalan apa adanya tanpa dapat menjawab tantangan dan perubahan-perubahan zaman.

Didalam organisasi khususnya *organizational development (OD)* diperlukan konsultan komunikasi. Proses konsultasi menjadi bagian terpenting dalam perkembangan organisasi. Sebuah organisasi akan dapat berkembang pesat dengan bantuan konsultan-konsultan ahli. Mengenai konsultan ini, lebih jauh dipaparkan oleh Goldhaber bahwa setidaknya terdapat 3 (tiga) model dalam proses konsultasi. *Pertama*, *purchase model*, *kedua*, *doctor-patient model* dan terakhir *process model*. *Purchase model*, klien menyodorkan kebutuhannya akan sebuah sistem dan diharapkan kebutuhan dan persoalan yang dihadapi dapat selesai dengan sistem itu. Klien

menyampaikan keluhan kepada konsultan kemudian konsultan memberikan pelayanan dan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Model ini akan sukses jika klien memberikan data yang akurat untuk dapat didiagnosa tentang kebutuhan organisasinya, untuk kemudian dikonsultasikan kepada konsultan.

Model yang kedua adalah *doctor-patient model*. Model ini memaknai apa saja problem yang disampaikan oleh klien dimaknai sebagai sebuah penyakit yang harus segera disembuhkan. Klien sebagai pasien, dan konsultan sebagai dokternya. Pada model ini konsultan akan mengecek secara keseluruhan organisasi sebagaimana layaknya seorang dokter, kemudian setelah ini mengatakan yang salah sebagai salah, atau mengutarakan apa penyakit dari organisasi tersebut. Klien dituntut untuk dapat menjaga *relationship* dengan konsultan sebagai “dokter” atas penyakit yang dialami oleh organisasi. Perbedaan dengan *purchase model* adalah terletak pada diagnosis. Pada *purchase model* diagnosa telah selesai dipaparkan oleh klien, sedangkan pada *doctor-patient model* diagnosa telah selesai pada level konsultan. Artinya konsultan yang menentukan kebutuhan organisasi, gejala dan penyakit yang dialami oleh organisasi hingga pada level intervensi dan rekomendasi.

Terakhir, *process model*. Pada model ini antara klien dan konsultan memulai dan mengakhiri proses diagnosa secara bersama-sama, terutama dalam mengikuti semua langkah perubahan organisasi. Antara klien dan konsultan, dibutuhkan kerjasama yang baik dengan menjaga *relationship* termasuk didalamnya dalam mengungkapkan diagnosa dan atau temuan-temuan dilapangan. Model ini berbeda dengan dua model sebelumnya yang cenderung bergerak linear (*linear sequence*), akan tetapi cenderung tidak linear karena lebih mengutamakan tahapan demi tahapan dalam setiap proses perubahan. Artinya, dapat saja model ini melompat-lompat dengan tetap menghayati dan memahami proses yang dilalui.

New Media dan Komunikasi Organisasi

Kajian mengenai komunikasi organisasi terus berkembang pesat, terlebih dengan adanya ledakan teknologi digital, dengan persaingan yang ketat di tingkat global dan dengan perubahan yang drastis di setiap bidang. (Nicolae Mitrofan, Alina Bulborea, 2012: 512). Dalam masyarakat yang termediasi seperti sekarang ini, kajian dan telaah mengenai komunikasi organisasi di dalam ruang virtual

menjadi sangat penting untuk dikembangkan. Sebab, interaksi antar aktor pada *new media* menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam komunikasi organisasi. Didalamnya terdapat komunikasi dan interaksi sebagaimana yang terjadi pada pola interaksi dan komunikasi konvensional.

Optimalisasi dan penggunaan *new media* dalam organisasi mulai berkembang. Bahkan sudah banyak organisasi menjadi “wajib” menggunakan *new media* dan atau *social media* guna meningkatkan kinerja dan kerja-kerja organisasi. Dalam penelitian Treem dan Leonardi misalnya, ditemukan bahwa penggunaan *new media* khususnya *social media* dalam organisasi mengalami peningkatan pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya (Treem & Leonardi, 2012). Hal ini sejalan dengan penelitian Ollier Malaterre, Rothbard, & Berg (2013), bahwa teknologi membantu tim dalam satu organisasi untuk berkomunikasi secara lebih efektif, memperluas ruang lingkup pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja mereka (lihat Ollier Malaterre, Rothbard, & Berg, 2013). Tidak hanya itu, bahkan *social media* yang dianggap oleh sebagian besar pengguna hanya sebatas interaksi biasa dan hiburan, dapat berperan sangat strategis dalam komunikasi organisasi, terutama dalam komunikasi pasca krisis didalam organisasi (Schultz, Utz, & Goritz, 2011; van Zoonen & van der Meer, 2015).

Dalam penelitian yang lain, pemanfaatan *social media* turut membantu dalam upaya proses evaluasi reputasi perusahaan (Helm, 2011) termasuk didalamnya digunakan untuk komunikasi atau dialog antar pemangku kepentingan (Lovejoy, Waters, & Saxton, 2012). Grup Whatsapp dapat menjadi salah satu wadah komunikasi dan dialog dalam organisasi, meskipun belum banyak yang mengukur seberapa jauh efektivitas dan efisiensi dalam proses komunikasi organisasi dalam ruang virtual yang terjadi antar lini atau divisi dalam organisasi. Pertumbuhan penggunaan media sosial di organisasi dan interaksi serta aktivitas pada ruang *new media* telah memberikan banyak data dan informasi yang relevan dan berguna untuk penelitian komunikasi organisasi (Lewis, Zamith, & Hermida, 2013).

Lahir dan hadirnya media baru yang didalamnya juga terdapat media sosial, mendorong penggunaan analisis konten dalam penelitian komunikasi organisasi. Dengan analisis konten, peneliti mendapatkan banyak informasi tentang organisasi yang terdokumentasi dengan baik (lihat penelitian Gallagher &

Ransbotham, 2010; Ki & Nekmat, 2014; McCorkindale, 2010; Rybalko & Seltzer, 2010; van Zoonen, Verhoeven, & Vliegenthart, 2016). Penelitian Ward van Zoonen, Toni, G.L.A. van der Meer (2016) misalnya, berkontribusi pada pengetahuan metodologis yang membantu penelitian tentang berbagai pertanyaan empiris tentang *social media* dan komunikasi organisasi. *Social media* adalah bagian tak terpisahkan dari komunikasi organisasi dan dapat memajukan penelitian *new media* dan komunikasi organisasi di masa yang akan datang.

www.change.org: Change & External Diagnosis

Fenomena perubahan komunikasi organisasi pada dasarnya sejalan dengan perubahan pada media, terutama pada media baru. Perubahan pada media inilah yang kemudian merubah cara orang atau aktor dalam organisasi khususnya mengenai komunikasi dan interaksi satu dengan yang lain. Perubahan *old media* menuju *new media* misalnya, turut merubah segala aspek dalam organisasi. Organisasi mau tidak mau diajak terbuka, transparan, profesionalitas beserta variabel-variabel lainnya yang mengikutinya. Audien atau masyarakat tidak lagi “buta” informasi, tidak lagi dapat dengan mudah diberikan keterangan tidak berdasar oleh sebuah organisasi atau institusi. Semua menjadi terbuka transparan sekaligus interaktif. Audien dapat saja dengan mudah komplain dengan organisasi atau institusi tanpa halangan apapun, bahkan dilakukan dengan jarak yang sangat jauh. Audien, klien atau pelanggan tidak lagi menjadi pasif, melainkan aktif atau dalam kasus tertentu menjadi hyper aktif.

Hal tersebut diatas, perlu dipahami dan didalami mengingat tidak sedikit organisasi yang terkaget-kaget dengan perubahan pola, model dan cara orang dalam berkomunikasi dan berinteraksi. Interaksi menjadi lintas batas ruang dan waktu. Segala bentuk diagnosa, komplain, aduan atau keluhan dapat dengan mudah tersebar dan mendorong empati dan simpati dari warga masyarakat yang semula tidak paham akan permasalahan yang sedang diangkat. Namun ini zaman yang tidak dapat dihindari oleh organisasi-organisasi yang telah tumbuh dan berkembang di era media baru. Aduan, komplain, keluhan dituntut untuk direspon secara cepat sekaligus tepat.

Kita ambil contoh kasus yang terjadi di www.change.org misalnya. Banyak keluhan dan komplain dari audien, klien atau

pelanggan dimana informasi yang disampaikan tidak hanya langsung ke pimpinan cabang tempat ia komplain atau mendapatkan masalah, melainkan dapat langsung sampai ke pimpinan pusat melalui remediasi *new media*. Salah satu contoh yang terjadi di change.org tentang nada kasar seorang *teller* Bank di salah satu Bank di Indonesia misalnya. Ketika itu, seorang *diffable* tunanetra yang berhadapan dengan seorang *teller*. *Teller* menjawab dengan nada yang kasar dan semena-mena. Melihat hal itu, seorang nasabah lainnya merekam kejadian tersebut dan mengunggah foto dan membuat petisi online ke www.change.org. Apa yang terjadi, simpati dan empati dari warga net berdatangan dari berbagai penjuru negeri. Dukungan dan perlawanan pun hadir menantang kembali pihak yang berlaku semena-mena. Singkat cerita, komplain dan keluhan yang disampaikan oleh nasabah tadi sampai ke kantor pusat di Jakarta. Teguran tidak lagi berada pada kepala sub bagian atau kepala cabang namun langsung dari *top leader* di pusat. Kasus seperti ini sangat sulit untuk ditemukan di era-era sebelumnya. Terkecuali peristiwa yang terjadi memiliki magnet pemberitaan yang besar seperti koin untuk prita dan lain sebagainya. Peristiwa diatas, akan sangat sering dijumpai di era masyarakat yang termediasi seperti sekarang ini, hanya konteks dan kasusnya saja yang berbeda. Dalam hal ini change.org sebagai wadah media baru turut andil dalam menjembatani keluhan, aduan atau masukan dari para audien atau pelanggan demi kebaikan organisasi.

Bagi organisasi yang tidak cepat tanggap dan atau respon lambat, pada akhirnya menjadi preseden buruk dan citra negatif pun dapat dengan mudah menyebar luas. Kasus seperti diatas banyak dialami oleh organisasi-organisasi yang SDMnya tidak memahami tentang bagaimana pelayanan prima dan *services excellent*.

Wadah dunia untuk perubahan

134.767.351 orang berpartisipasi dalam perubahan. [Kemenangan setiap harinya.](#)

Mulai petisi



Kemenangan untuk Muhammad
Kusrin dan Rakyat Indonesia

Gambar 1. Tampilan website change.org

www.change.org. Diakses pada tanggal 21 Desember 2018

Selain contoh kasus karyawan Bank yang telah dipaparkan diatas, kasus lain yang cukup ramai dibahas adalah kasus televisi Kusrin pada tahun 2016. Kasus ini tidak hanya melibatkan dan menggerakkan audien virtual melainkan juga sampai pada beberapa kementerian sekaligus. Dalam kasus tersebut, Kusrin yang secara kreatif dapat “membuat” televisi diperkarakan karena belum memiliki standar SNI dan belum memiliki izin resmi dari lembaga-lembaga terkait. Audien virtual bergerak membela sekaligus menyuarakannya kepada kementerian terkait. Tuntutan dalam petisi online tersebut sederhana, berikan pembinaan pada Kusrin bukan justru dibinasakan. Petisi ini dilayangkan tidak hanya untuk 1 instansi, melainkan empat instansi sekaligus, diantaranya yaitu Kantor Kementerian Perindustrian, Kantor Badan Standarisasi Nasional, Kejari Karanganyar Menteri Perindustrian dan Perdagangan yang saat itu dijabat oleh Saleh Husin.

Bina Kusrin si perakit TV, bukan dibinasakan

Muhammad Izzuddin Shofar Semarang, Indonesia



Kemenangan dikonfirmasi

Petisi ini membuat perubahan dengan 27.113 pendukung!

Bagi di Facebook

Tambahkan pesan (tidak wajib)

@Kemenperin_RI, Bina Kusrin si perakit TV, bukan...

Gambar 2. Petisi Online “Bina Kusrin Si Perakit TV, bukan dibinasakan”

(Sumber: www.change.org. Diakses pada tanggal 12 Desember 2018)

Dalam kasus ini, mau tidak mau, pengelola organisasi atau instansi terkait, dituntut gerak cepat merespon kasus yang sedang terjadi. Sebab kasus Kusrin ini mendapatkan respon dan empati dengan jumlah yang terus bertambah. Pada saat kasus ini berlangsung, petisi di change.org tentang kusrin ini mencapai diatas 10.000 dan dicapai kurang dari 24 jam. Salah satu yang menarik dari kasus ini adalah bagaimana komunikasi yang terbangun antar audien virtual, instansi terkait dan menteri yang sedang menjabat. Antar audien saling sebar informasi agar petisi online tersebut berhasil. Kemudian, setelah dukungan mencapai diatas 10.000, petisi online langsung mendapat respon dari Saleh Husin sebagai Menteri Perindustrian kala itu.

Saleh Husin sebagai menteri, turut mendukung petisi online tersebut dan bersedia memberikan Sertifikat Produk Penggunaan Tanda – Standar Nasional Indonesia (SPPT – SNI) kepada Muhammad Kusrin. Menarik, sebab ajuan Sertifikat Produk Penggunaan Tanda – Standar Nasional Indonesia (SPPT – SNI) yang biasanya diurus secara konvensional menuntut kehadiran fisik, pada kasus ini langsung direspon cepat oleh kementerian terkait dan langsung dijawab oleh Menteri. Dapat dibayangkan jika hal ini terjadi 5 atau 10 tahun yang lalu. Mungkin saja hanya berhenti di daerah dimana kasus itu beredar. Dalam konteks kasus ini, komunikasi organisasi tidak lagi linear dengan tingkatan komunikasi dan birokrasi yang kompleks. Melainkan, dapat langsung *head to head* antara

masalah dan *problem solver*. Tentu, kemenangan petisi online tersebut berkat mediasi *new media* yang memungkinkan lintas organisasi atau instansi dapat saling mengetahui dan merespon atas kasus yang sedang terjadi.

New Media & Komunikasi Organisasi: New Diagnosis & New Relationships

Setelah kita melihat bersama tentang kasus-kasus yang terjadi di *change.org*, setidaknya terdapat anti thesa dan sintesa baru dalam kaitannya *new media* dan komunikasi organisasi. Mulai terlihat bahwa apa yang digagas oleh Goldhaber perlu pembaharuan pemikiran-pemikiran. Sebab, apa yang dihadapi dan dipikirkan oleh Goldhaber sangat jauh dengan situasi dan kondisi terkini dan sangat jauh berbeda dengan apa yang ia pikirkan sebelumnya. Kita lihat bersama bahwa soal diagnosa dan relationship terjadi perubahan pola, model dan komponen yang sangat signifikan.

Diagnosa dalam organisasi, tidak lagi berfokus pada internal diagnosis yang dilakukan oleh pengelola atau konsultan. Baik apakah dengan menggunakan model *purchase* atau dengan menggunakan model *doctor-patient*. Sekarang internal diagnosis yang dipaparkan oleh Goldhaber bergeser menjadi eksternal diagnosis yang langsung dilakukan oleh pelanggan, customer atau masyarakat dan kini hadir pula masyarakat virtual. Artinya, tata kelola layanan dengan segala diagnosanya, diberikan langsung oleh masyarakat pengguna dengan mediasi-mediasi teknologi khususnya teknologi *new media*. Ini menarik, sebab hal ini tidak atau jarang sekali terjadi pada era-era sebelumnya yang lebih konvensional. Eksternal diagnosis yang dilakukan era sekarang menjadikan organisasi lebih meningkatkan performa dan profesionalitasnya, jika tidak ingin layu atau mati sebelum berkembang. Eksternal diagnosis inilah yang kemudian dapat kita istilahkan dengan *new diagnosis* karena kehadiran *new media* yang turut mewarnainya.

Selanjutnya, mengenai *relationships*. *Relationships* dalam pemahaman Goldhaber tidak jauh dari pemahaman bahwa *relationships* yang dibangun tidak terlepas dari relasi internal dan relasi eksternal. Relasi internal mencakup antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan pimpinan. Relasi eksternal merujuk pada bagaimana organisasi menjadi relasinya dengan pengguna, dengan instansi terkait dengan bidang garapan, serta dengan

masyarakat. Namun demikian, memasuki era *new media*, relasi yang dibangun didalam masyarakat semakin kompleks karena semua dapat aktif terlibat dan berinteraksi didalamnya.

Komunikasi tidak lagi *one to one communication*, melainkan *many to many communications*, atau *many to one to many communications*. Terlihat sederhana memang, namun sejatinya memiliki kompleksitasnya sendiri-sendiri. Sebab, didalam era media baru ini, relasi antara organisasi dengan masyarakat tidak sesimpel era terdahulu. Semisal kasus TV Kusrin. Jika di era media konvensional, ia hanya akan menjadi berita biasa yang pada akhirnya meredup kemudian menghilang. Namun, di era media baru, kasus TV Kusrin misalnya, langsung masuk dan ditangan oleh 2 menteri sekaligus, yaitu menteri perdagangan, menteri perindustrian dan aktor-aktor lainnya yang terlibat. Dukungan dan atau perlawanan dari masyarakat dengan organisasi tidak lagi sesederhana dulu dengan keterlibatan konflik yang terbatas pada letak geografis. Di era sekarang, tidak hanya lintas geografis melainkan soal keterlibatan juga dapat dikatakan masuk ke dalam kategori tinggi, meskipun orang-orang yang mendukung atas sebuah petisi tertentu, tidak sepenuhnya semua paham atas apa yang ia tanda tangani di petisi-petisi online itu. Namun ini merupakan kenyataan yang tidak dapat dihindarkan, era dimana orang dapat menyampaikan keluhan dan aduannya semudah menggeser layar-layar di *smartphone* mereka.

Simpulan

Tidak mudah menarik benang merah mengenai kajian *new media* dan komunikasi organisasi. Terlebih, elemen dan konteks komunikasi yang terjadi di era *new media* sangat unik dengan ragam kompleksitas permasalahannya. Namun, setidaknya terlihat bahwa *new media technology* memberikan wadah baru, jalan baru dan cara baru bagi organisasi dalam membangun relasi-relasi internal dan relasi-relasi eksternalnya. Para pengelola organisasi dituntut untuk responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi ini, terutama dalam membangun organisasi beserta sistem, tata kelola dan tata nilainya.

Dalam mendiagnosa persoalan-persoalannya, organisasi mulai aktif merespon "*external diagnosis*" yang di era sebelumnya cenderung berfokus pada "*internal diagnosis*". Demikian pula dengan cara berinteraksi, berkomunikasi dan menjaga atau membina relasi dalam organisasi. Interaksi, komunikasi dan relasi-relasi yang

dibangun didalam organisasi semakin kompleks karena semua dapat aktif terlibat dan berinteraksi didalamnya. Kompleksitas interaksi, komunikasi dan relasi ini bergeser tidak hanya karena faktor teknologi melainkan juga pada pola komunikasi yang awalnya *one to one communication*, sekarang tergabung dalam berbagai bentuk, *one to one communication*, *many to many communications*, atau *many to one to many communications*. Kajian komunikasi organisasi menjadi lebih menantang dan menarik karena perubahan-perubahan yang terjadi dari *old media & old communication* menjadi *new media & new communication*. *Old relationships* menjadi *new relationships*. Pada muaranya, dengan hadirnya *new media*, *organizational communication* menjadi *new organizational communication*.

Daftar Pustaka

- Burns Jane, Collin Philippa. 2009. *The Benefit of Sosial Networking Services*. Sydney, Literatur Review.
- David Bolter Jay & Grusin Richard. 2000. *Remediation; Understanding Media*. USA: MIT Press.
- Flew Terry. 2004. *New Media An Introduction*. United Kingdom: Oxford University Press.
- French, W.L & Bell, C.H. 1995. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, Perspektive and Trends*. Englewood Clift, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Gallaughier, J., & Ransbotham, S. (2010). *Social media and customer dialog management at Starbucks*. MIS Quarterly Executive, 9(4), 197-212.
- Gay, Ch., Mahony, M., Graves, J. 2005. *Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches*. International Association of Business Communicators
- Goldhaber, Gerald M. 2008. *Organizational Communication*. New York: State University of New York
- Harris, Th., E., Nelson, M.D. 2008. *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Third Edition. Taylor & Francis Ed.
- Helm, S. (2011). *Employees' awareness of their impact on corporate reputation*. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Ki, E. J., & Nekmat, E. (2014). *Situational crisis communication and interactivity: usage and effectiveness of Facebook for crisis*

- management by Fortune 500 companies*. Computers in Human Behavior, 35, 140-147
- Lewis, S. C., Zamith, R., & Hermida, A. (2013). *Content analysis in an era of big data: a hybrid approach to computational and manual methods*. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 57(1), 34-52.
- Lippitt, Gordon. 1982. *Management Development as the Key to Organization Renewal*. Journal of Management Development, Vol.1 Issue:2.
- Lovejoy, K., Waters, R. D., & Saxton, G. D. (2012). *Engaging stakeholders through Twitter: how nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less*. Public Relations Review, 38(2), 313-318.
- McCorkindale, T. (2010). *Can you see the writing on my wall? a content analysis of the fortune 50's Facebook social networking sites*. Public Relations Journal, 4(3), 1-13
- Mitrofan Nicolae, Bulborea Alina, 2013. *The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships*. Procedia, Social and Behavioral Sciences p. 511 – 515
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P., & Berg, J. M. (2013). *When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impacts professional relationships*. Academy of Management Review, 38(4), 645-669.
- Papa, Michael J. 2008. *Organizational Communication, Perspective and Trends*. London: Sage Publication.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). *Dialogic communication in 140 characters or less: how Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter*. Public Relations Review, 36(4), 336-341.
- Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). *Is the medium the message? perceptions and reactions to crisis communication via Twitter, blogs and traditional media*. Public Relations Review, 37(1), 20-27.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). *Social media use in organization: exploring the affordances of visibility editability persistence and association*. Communication Yearbook, 36, 143-189.
- Van Dijk Jan. 2006. *The Network Society*. London: Sage Publication.
- Van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2015). *The importance of source and credibility perception in times of crisis: crisis communication in a socially mediated era*. Journal of Public Relations Research, 371-388.

- Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W., & Vliegenthart, R. (2016). *How employees use Twitter to talk about work: a typology of work-related tweets*. *Computers in Human Behavior*, 55, 329-339.
- Ward van Zoonen, Toni, G.L.A. van der Meer. 2016. *Social media research: The application of supervised machine learning in organizational communication research*. Elsevier *Journal Computers in Human Behavior*, 63.p.132-141

