
Peran Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

Dani Hoerudin

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Manggala

Alamat Kampus: Jl. Ciparay Pacet, Kp. Maruyung Kidul, Kecamatan Pacet, Kabupaten Bandung, Jawa Barat

Korespondensi penulis: dk.elburhany25@gmail.com

Abstract. *Organizational change is an inevitable aspect of the organizational world, both in business organizations (companies) and educational institutions that continue to evolve. Effective communication plays a crucial role in managing this change. This article explores how communication can support the change process, reduce resistance, and enhance employee participation. Change is something that frequently occurs and even must occur, because it is essential for organizations to adapt and grow in order to survive. This research uses a qualitative approach, with data collection techniques including observation and interviews. The study analyzes case studies from three educational organizations: Islamic boarding schools (Pesantren), state schools, and private schools. The findings show that the role of communication, which includes transparency, involvement, and effective feedback, significantly influences the success of organizational change. Moreover, organizational communication also impacts the improvement of work motivation among members of the organization. Even though an organization may agree to implement change, effective communication and well-planned strategies are necessary to successfully execute this change.*

Keywords: *Communication, Organizational Change, Resistance, Employee Involvement, Feedback.*

Abstrak. Perubahan organisasi adalah hal yang tak terhindarkan dalam dunia organisasi, baik organisasi bisnis (perusahaan) begitupun lembaga organisasi Pendidikan yang terus berkembang. Komunikasi yang efektif berperan penting dalam mengelola perubahan ini. Artikel ini mengeksplorasi bagaimana komunikasi dapat mendukung proses perubahan, mengurangi resistensi, dan meningkatkan partisipasi karyawan. Perubahan menjadi salah satu hal yang sering terjadi bahkan harus terjadi, karena perubahan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk di lakukan agar organisasi bertahan bahkan semakin berkembang penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan Teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara, penelitian ini menganalisis studi kasus tiga organisasi Pendidikan, yaitu Pendidikan Pesantren, Negeri, Swasta dan pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran komunikasi yang mencakup transparansi, keterlibatan, dan umpan balik yang efektif sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan organisasi. selain itu juga komunikasi organisasi akan memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja dari anggota organisasi tersebut. Meskipun organisasi telah sepakat untuk melakukan perubahan, namun, dibutuhkan komunikasi dan strategi yang matang untuk melaksanakan perubahan tersebut.

Kata kunci: Komunikasi, Perubahan Organisasi, Resistensi, Keterlibatan Karyawan, Umpan Balik

1. LATAR BELAKANG

Setiap organisasi perlu melakukan perubahan sebagai bentuk perubahan organisasi dari masa kini ke masa yang akan datang dengan berbagai tujuan. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Menurut Nadler “organisasi dapat bertahan dan meraih kesuksesan perlu melakukan perubahan, hasil dari perubahan tersebut dapat memberikan revolusi dan transformasi dalam organisasi, sehingga cenderung dapat tumbuh” (tariq. 2015).

Komunikasi dalam organisasi tidak dapat terpisahkan, Pace dan Faules menyatakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dalam organisasi berkaitan dengan transaksi dan makna terhadap apa yang terjadi merupakan bagian dari komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2018). Komunikasi menjadi salah satu faktor kunci dalam manajemen perubahan, membantu

organisasi untuk menavigasi tantangan dan peluang yang muncul. Begitupun dalam organisasi perubahan menjadi salah satu hal yang sering terjadi bahkan harus terjadi. Karena perubahan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk di lakukan agar organisasi bertahan bahkan semakin berkembang (Benedicta Evienia Prabawanti:78). Namun tidak sedikit perubahan dalam organisasi juga menjadi suatu permasalahan, ketika dalam perubahan itu tidak adanya komunikasi. Berdasarkan hal tersebut Keizia Jeina Polii Desie M.D, dan Warouw Edmon Royan Kalesaran (2019) mengungkapkan bahwa Peranan komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena akan membantu terjalinnya hubungan yang baik serta koordinasi yang baik antar sesama anggota dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu juga komunikasi organisasi akan memberikan dampak pada peningkatkan motivasi kerja dari anggota organisasi tersebut.

Jika organisasi telah siap menghadapi perubahan dan melakukan perubahan, resistensi organisasi public dapat dihindari, yang didukung oleh anggota organisasinya (Dewi & Kurniawan, 2019). Melalui pendekatan terstruktur pada individu, kelompok dan organisasi yang didukung oleh kerangka kerja pra atau model organisasi sekarang dan masa akan datang (Purhantara, 2009). Dalam kondisi ini komunikasi dilakukan sebagai upaya menjawab pertanyaan, menyemangati, membentuk kepercayaan, motivasi, komitmen serta partisipasi dari karyawan, mengurangi ketidak pastina dan memberi keamanan kerja bagi karyawan (Husain, 2013). Strategi komunikasi menjadi penting bagi organisasi yang menghadapi perubahan agar dapat menghindari rsistensi akibat dari ketidakpastian atau simpang siur informasi, dan anggota organisasi menjadi satu suara serta siap dalam menghadapi perubahan tanpa adanya kekhawatiran. Kegiatan komunikasi berkaitan dalam perubahan perlu dilakukan dan mendapat dukungan, baik dari segi pemenuhan informasi maupun kebutuhan emosional (Lewis et al., 2006). Ini dipengaruhi oleh beberapa kondisi dari internal organisasi yang terdampak pada perubahan itu sendiri.

Dari pemaparan tersebut di atas maka tulisan ini untuk menelaah peran komunikasi dalam perubahan organisasi, dengan fokus pada Lembaga Pendidikan, peneliti ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran komunikasi dalam proses perubahan organisasi khususnya pada Lembaga Pendidikan. Dari hasil sementara bahwa terdapat peran yang sangat penting dari komunikasi dalam proses perubahan organisasi..

2. KAJIAN TEORITIS

Perubahan organisasi merupakan sebuah keniscayaan dalam dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan internal maupun eksternal untuk tetap relevan dan kompetitif. Salah satu elemen kunci yang menentukan keberhasilan proses perubahan organisasi adalah komunikasi. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang membangun keterlibatan, kepercayaan, dan pemahaman di antara para pemangku kepentingan.

Komunikasi dalam organisasi merujuk pada proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi yang efektif di organisasi dapat memperkuat koordinasi kerja, mengurangi konflik, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dalam konteks perubahan organisasi, komunikasi menjadi saluran utama untuk menyampaikan visi, misi, dan alasan di balik perubahan tersebut.

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang mengkaji teori komunikasi diantaranya adalah: 1) Sisgit Setiawan pada tahun 2020 dengan judul “Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi” Penelitian ini mengkaji dinamika komunikasi organisasi pada lembaga penelitian dan pengembangan (litbang) yang sedang mengalami perubahan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kurangnya komunikasi yang optimal dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan. 2) Fauzan Ahmad Siregar pada tahun 2021 dengan judul “Peran Komunikasi dalam Peningkatan Kinerja Organisasi” Studi ini menyoroti pentingnya komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. Ditemukan bahwa komunikasi efektif berperan sebagai langkah preventif dan represif dalam mengelola konflik organisasi. Dari beberapa penelitian yang sudah ada serta kajian dari penulis, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi sangat berperan penting dalam proses perubahan dalam sebuah organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penulisan artikel ini, penulis menggunakan jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, adapun teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan observasi mendalam kepada 3 responden yang terdiri dari Lembaga Pendidikan Negeri, Swasta dan Pesantren. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema yang berkaitan dengan peran komunikasi dalam perubahan organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Komunikasi dalam Lembaga Pendidikan Negeri

Komunikasi merupakan hal yang mendasar namun selalu mengalami perkembangan. Dasar komunikasi sebagai media interaksi social berupa penyampaian dan penerimaan informasi dari satu pihak ke pihak lainnya. Hal ini dapat terjadi dalam tingkat individu maupun kelompok yang akhirnya melahirkan proses timbal balik terkait pertukaran ide, gagasan, atau keterampilan didalam masyarakat. Komunikasi dalam Pendidikan sangat penting bahkan menjadi pondasi utama dalam menjalankan roda organisasi, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal.

Terdapat perubahan yang sangat signifikan dalam organisasi Pendidikan, perubahan tersebut dilatar belakangi dengan terciptanya komunikasi yang baik (Nurdiana, 2024). Perubahan organisasi pada konteks ini, yaitu perubahan ke arah yang lebih maju dan berkembang, baik dalam program ataupun dalam cakupan lebih luas dalam menjalankan organisasi. Tentunya dalam melaksanakan perubahan bukanlah hal yang mudah, Lembaga harus melibatkan semua anggota organisasi dalam membantu terlaksananya perubahan. dari mulai atasan sampai ke bawah. Selain anggota organisasi hal yang tidak boleh dilewatkan adalah alur komunikasi yang dibangun, harus menyentuh komponen-komponen komunikasi dalam organisasi. Hal ini serupa dengan apa yang dipaparkan dalam penelitian sebelumnya (Syuhbah Akib, et., al, 2022) dengan judul “Peran Komunikasi dalam Dunia Pendidikan” Diperlukan pemahaman terkait komponen-komponen dasar yang tidak dapat dilepaskan dari komunikasi. Nofrion (2018) telah merangkum komponen-komponen dasar komunikasi yang dapat dijabarkan adalah sebagai berikut:

1. Sumber informasi (*source*), yang dapat disebut juga sebagai pengirim informasi (*sender*), komunikator (*communicator*), pembicara (*speaker*), atau penyandi (*encoder*). Komponen ini merupakan pihak yang berinisiatif untuk berkomunikasi dalam rangka menyampaikan informasi kepada pihak lain. Oleh karena itu, informasi ini harus melalui proses encoding atau merubah informasi menjadi seperangkat simbol yang dapat diinterpretasikan atau dipahami oleh pihak lain sebagai penerima informasi.

Pesan, yaitu hal yang ingin disampaikan komunikator kepada penerima pesan. Terdiri dari seperangkat simbol, baik verbal maupun non-verbal, yang dinilai mewakili maksud dari komunikator. Pesan terdiri dari tiga komponen, yaitu: (1) makna, atau inti gagasan yang ingin disampaikan oleh komunikator; (2) simbol-simbol, seperti misalnya bahasa sebagai salah satu simbol yang paling penting; serta (3) organisasi pesan, yaitu pengaturan ide-ide agar menjadi logis dan dapat diterima oleh pihak lain. Selain itu, A.

W. Widjaja dan M. Ariysk Wahab (dalam Suryanto, 2015) menjabarkan beberapa bentuk pesan yaitu:

- a) Informatif, yaitu dengan menyampaikan informasi, keterangan, atau pesan dan kemudian komunikan dapat menarik kesimpulan sendiri.
 - b) Persuasif, yaitu bujukan yang disampaikan dalam bentuk rupa atau sikap yang dimaksud agar adanya kesadaran atau pengertian seseorang sehingga timbul perubahan atas kehendak sendiri.
 - c) Koersif, yaitu dengan mempergunakan sanksi-sanksi sebagai penekanan yang dimaksudkan untuk menimbulkan tekanan batin.
2. Media, yaitu alat yang digunakan komunikator sebagai saluran komunikasi yang dilakukan yaitu bentuk verbal maupun non-verbal. Pada dasarnya komunikasi yang dilakukan pada dua saluran, yaitu audio dan visual. Namun, media juga dapat merujuk kepada cara penyampaian pesan seperti tatap muka (langsung) atau melalui media massa. Komunikator dalam hal ini dapat memilih media komunikasi yang ingin dilakukan yang didasarkan pada situasi, tujuan, jumlah sasaran, dan karakteristik penerima pesan.
 3. Penerima pesan (*receiver*), yang dapat disebut juga sebagai sasaran atau tujuan (*destination*), komunikan (*communicatee*), pengurai kode (*decoder*), khalayak (*audience*), pendengar (*listener*), atau penafsir (*interpreter*). Dapat dipahami sebagai pihak yang menerima pesan dari komunikator yang melakukan proses penafsiran agar dapat dipahami, yang disebut sebagai proses penguraian kode (*decoding*).
 4. Efek, yaitu dampak yang dialami oleh komunikan setelah menerima pesan dari komunikator. Hal ini bergantung pada substansi pesan yang diterima, seperti misalnya perubahan suasana hati, perilaku, mendapatkan wawasan atau pemahaman baru, dan lain sebagainya.
 5. Umpan balik (*feedback*) yang merujuk pada respon balik dari komunikan atas pesan yang telah didapatkan dan berusaha untuk memengaruhi komunikator sebagai langkah komunikasi selanjutnya.
 6. Gangguan atau kendala (*noise/barriers*) yang merujuk pada hadirnya intervensi yang mengganggu salah satu komponen-komponen komunikasi yang lain sehingga proses komunikasi menjadi kurang efektif. Gangguan atau kendala tersebut adalah: (1) gangguan teknis, (2) gangguan semantik dan psikologis, (3) gangguan fisik, (4) gangguan status, (5) gangguan kerangka berpikir, (6) gangguan budaya, dan (7) konteks atau situasi komunikasi.

Nurdiana (2024) berbicara peran komunikasi dalam proses perubahan yang terjadi pada

Lembaga Pendidikan, khususnya di Lembaga yang saya pimpin, yaitu perannya sangat penting bahkan menjadi keharusan setiap karyawan atau peserta organisasi memiliki komunikasi yang baik. Hal ini tentunya sangat membantu bahkan menjadi salah satu komponen utama dalam melaksanakan dan mengsosialisasikan program-program sekolah, baik di internal (staff, pendidik dan siswa) maupun eksternal (orang tua dan masyarakat). Tentunya tanpa adanya komunikasi yang baik dan berjalan dua arah tidak akan terjadi perubahan dalam organisasi (Lembaga Pendidikan) secara maksimal.

Saat perubahan berlangsung tentunya ada strategi komunikasi tertentu yang diterapkan pada satuan organisasi Lembaga Pendidikan, menurut beliau ada dua strategi khusus dalam berkomunikasi yaitu komunikasi yang dilaksanakan secara umum dan personal, contohnya strategi komunikasi secara umum yaitu berupa rapat dan sosialisasi program sekolah, sedangkan contoh dari strategi khusus dalam komunikasi yaitu berupa pemanggilan guru/staff dan koordinasi dari orang tua langsung ke sekolah.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, jenis metode komunikasi yang sering digunakan dan dianggap paling efektif dalam proses perubahan di Lembaga Pendidikan (sekolah) adalah rapat, pertemuan orang tua dan sosialisasi. Metode tersebut dinilai paling efektif dalam menyampaikan informasi sekolah kepada struktural dan orang tua. Tentunya bukan tidak ada hambatan dalam menjalankan komunikasi secara efektif, hambatan tersebut pasti ada dalam berkomunikasi contoh diantaranya orang tua yang mengikuti rapat belum 100% menghadiri, tentunya dari hambatan tersebut harus ada solusi yang dapat menjawab, salah satu solusinya adalah membuat group WA sebagai wadah informasi media sosial bagi semua orang tua, guru dan staff yang belum atau tidak menerima informasi terkait program atau perubahan di sekolah, hal demikian juga merupakan bentuk pemanfaatan teknologi dalam mempermudah komunikasi.

Komunikasi yang baik akan menghasilkan perubahan yang baik, tetapi sebaliknya komunikasi yang buruk akan menghasilkan informasi yang negatif bahkan menjadi hambatan dalam perubahan organisasi, contohnya Ketika informasi perubahan yang berkaitan dengan program disosialisasikan dengan alur komunikasi yang baik kepada siswa dan orang tua, maka program yang dihasilkanpun akan berjalan dengan baik dan didukung penuh oleh orang tua, tetapi sebaliknya Ketika informasi disampaikan dengan komunikasi yang salah contohnya masalah keuangan, maka akan menjadi dampak yang kurang baik karena kesimpang siuran informasi yang diterima (Nurdiana, 2024).

Dari itu tentunya perlu dilakukan komunikasi yang sifatnya dua arah, dari atas ke bawah, bawah ke atas dan ke sesama. Maka kepala/manajer harus melibatkan staff, guru, siswa dan

orang tua untuk menjadi umpan balik dari informasi yang disampaikan. Untuk menjalin komunikasi dua arah di lingkungan internal, perlu adanya pengembangan atau pelatihan khusus kepada semua anggota organisasi terkait pentingnya komunikasi. Karena komunikasi merupakan landasan utama dalam organisasi, ujar beliau kalau guru harus memiliki empat kompetensi, dimulai kepribadian, sosial, pedagogik dan profesional, maka yang menjadi landasan utama ke empat kompetensi tersebut adalah komunikasi. Ciri khusus dari komunikasi pada Lembaga Pendidikan/sekolah negeri adalah dari alur komunikasi yang terpusat langsung kepada pemerintah, berbeda dengan swasta dan pesantren yang menjadi titik pusat informasi terkait kebijakan terpusat pada Yayasan.

Komunikasi dalam Lembaga Pendidikan Swasta

Terjadi perubahan signifikan yang terjadi pada Lembaga Pendidikan/sekolah swasta, ketika menerapkan komunikasi yang efektif. Komunikasi efektif yaitu komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap pada orang yang terlibat dalam komunikasi. Proses komunikasi efektif artinya proses dimana komunikator dan komunikan saling bertukar informasi, ide, kepercayaan, perasaan dan sikap antara dua orang atau kelompok yang hasilnya sesuai dengan harapan. Komunikasi efektif merupakan proses komunikasi dimana komunikan mengerti apa yang telah disampaikan

dan melakukan apa yang komunikator inginkan melalui pesan (Muhith & Siyoto, 2018).

Effendi (1989: 62) menyatakan “Keefektifan komunikasi yaitu kegiatan komunikasi yang mampu mengubah sikap, pandangan atau perilaku komunikan, sesuai dengan tujuan komunikator”.Selanjutnya Pidarto (1988: 242) mengatakan tentang komunikasi efektif bahwa suatu komunikasi dikatakan efektif bila apa yang disampaikan dikomunikasikannya berkualitas baik, sehingga bisa ditangkap dengan benar oleh yang menerima yang menjurus kepada penyelesaian tujuan organisasi dan individu baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang.

Syafiuddin Al Ayubi (2024) menyampaikan Perubahan yang signifikan pada Lembaga Pendidikan swasta yang saya pimpin, diantaranya: 1) Perubahan pada arah kebijakan yang berpusat pada yayasan, lebih mudah ditempuh, kenapa demikian karena semua prosedur program pada sekolah swasta, dilaksanakan atau tidak salah satu pemegang kebijakannya adalah Yayasan, oleh karena itu peran komunikasi yang efektif yang dibangun Lembaga dengan Yayasan sangat penting bahkan harus dilaksanakan., 2) Kelengkapan sarana prasarana, kenapa demikian karena untuk pengadaan sarana prasarana itu, harus menempuh prosedur (SOP) yang sudah ditetapkan oleh Lembaga dan Yayasan sebagai pemegang kebijakan tertinggi, pelaksanaan alur SOP harus dikomunikasikan dengan baik, baik itu di internal Lembaga yang

memegang kebijakan tersebut, maupun dengan yayasan., 3) Terbangunnya kemistri yang semakin baik, pemahaman guru meningkat baik terkait visi, misi dan tujuan sekolah serta kebijakan-kebijakan dan aturan sekolah.

Jenis komunikasi yang paling sering digunakan dalam organisasi untuk menunjang peroses perubahan yaitu dengan mengadakan rapat dan media social, sebagai strategi penyampaian informasi-informasi sekolah, selain itu untuk mendapatkan timbal balik dari informasi yang disampaikan atau untuk menghasilkan komunikasi dua arah, kamipun menggunakan pendekatan komunikasi kelompok dan personal, kelompok berupa rapat, personal berupa pemanggilan individual. Michael Burgoon mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui. Menurut B. Curtis, James J. Floyd, dan Jerril L. menyatakan bahwa komunikasi kelompok terjadi ketika tiga orang atau lebih bertatap muka, biasanya dibawah pengarahannya seorang pemimpin untuk mencapai tujuan atau sasaran Bersama dan mempengaruhi satu sama lain, mereka menjabarkan sifat-sifat komunikasi kelompok yaitu: berkomunikasi melalui tatap muka, memiliki sedikit partisipasi, bekerja dibawah arahan seorang pemimpin, membagi tujuan atau sasaran Bersama, serta anggota kelompok memiliki pengaruh satu sama lain.

Sedangkan komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) merupakan komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung (verbal) maupun tidak langsung (nonverbal), Deddy Mulyana (Suranto 2011). Sedangkan menurut Judy C. Pearson, dkk (2011) mengatakan “Komunikasi interpersonal adalah sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna antara paling tidak-antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar. Serta Hidayat (2012) mengemukakan bahwa “Komunikasi interpersonal antarpribadi merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan antara pengirim pesan dengan penerima baik langsung maupun tidak langsung”.

Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada anggota organisasi dari mulai guru, staff, siswa dan orang tua, hal ini dilakukan untuk menguji sejauhmana alur komunikasi berjalan dengan baik dalam proses perubahan. Begitu juga komunikasi yang dilakukan melalui pendekatan dua arah kelompok dan personal, namun untuk siswa selain kelompok, personal yang sifatnya incidental ditambah dengan menggunakan kotak saran, untuk menampung umpan balik dari siswa, baik sifatnya saran, masukan atau yang bersifat mengkritisi program sekolah.

Hambatan yang dirasakan selama ini dalam proses perubahan organisasi dari perspektif komunikasi yaitu kurangnya pemahaman SDM terkait pengetahuan dan keterampilan dalam

komunikasi, maka untuk menjawab hambatan tersebut perlunya semua anggota organisasi mengikuti pengembangan dan pelatihan keterampilan komunikasi. Selain mengikuti pelatihan keterampilan komunikasi, menurut beliau untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi Pendidikan swasta khususnya Lembaga yang saya pimpin, adalah sebagai berikut: 1) Membangun kemitraan antara pemangku kebijakan dan semua anggota organisasi., 2) Gaya komunikasi dengan orang tua, dan 3) gaya komunikasi kepada siswa. Peran paling utama dari komunikasi terhadap perubahan organisasi sama dengan yang disampaikan oleh Bapak Nurdina Kepala SMP 1 Negeri Ciparay yaitu sebagai pondasi utama dalam perubahan organisasi, tetapi beliau menambahkan sebagai motivasi, daya Tarik dan daya dukung terlaksananya proses perubahan

Komunikasi dalam Lembaga Pendidikan Pesantren

Pada jurnal sebelumnya yang ditulis oleh Ali Nurdin pada tahun 2015 dengan judul Tradisi Komunikasi di Pesantren beliau menjelaskan Fenomena proses komunikasi di Pesantren terjadi antara kiai, ustadz, dan santri. Hubungan di antara mereka sangat erat, karena seorang santri secara permanen hidup dalam lingkungan pesantren dan dekat dengan rumah kiai. Bahkan hubungan mereka diibaratkan seorang anak dengan bapaknya. Santri menganggap kiai sebagai sosok seorang bapak yang memimpin, membimbing, dan mengarahkan jalan hidupnya, sedangkan kiai menganggap santri sebagai anak yang merupakan titipan Tuhan. Seorang kiai dapat melakukan komunikasi dengan siapa saja dan kapan saja. Begitu juga dengan seorang ustadz dan santri. Hanya saja, masing-masing mempunyai etika sendiri yang harus ditaati.

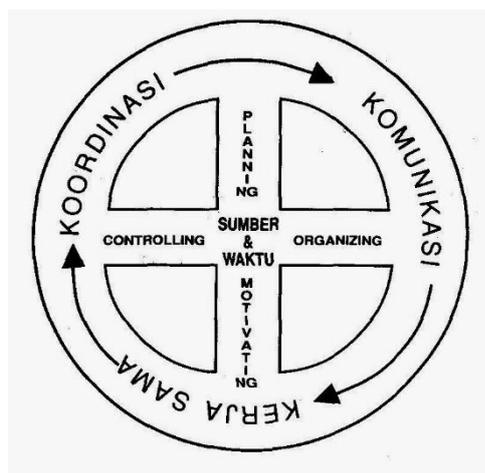
Keunikan proses komunikasi yang terjadi di Pesantren adalah jika seorang santri ingin berkomunikasi tentang permasalahan yang dihadapinya, baik tentang pelajaran agama maupun permasalahan lain yang menyangkut dirinya dengan kainya, pertama-tama harus mengutarakan permasalahannya kepada ustadz (guru). Ustadz inilah yang nantinya akan menjawab tentang segala permasalahannya. Jika ustadz tidak mampu menjawab permasalahan yang dihadapi oleh santrinya, barulah ustadz itu menghadap kiai untuk mengomunikasikan permasalahan yang dihadapinya. Baru kemudian ustadz akan menyampaikan jawaban permasalahan kepada santri. Bentuk komunikasi yang dialogis terjadi antara ustadz dengan santri. Komunikasi juga terjadi antara kiai dan santri jika memang benar-benar diperlukan, tapi harus dengan etika yang telah ditentukan.

Fenomena lain yang menarik dalam penelitian ini adalah proses komunikasi yang terjadi dalam dua tahap. Sebagaimana yang telah disinggung di atas, bahwa jika santri menghadapi permasalahan, mereka seyogyanya menghadap terlebih dahulu ke ustadz, baru kemudian ustadz akan menghadap kiai secara langsung. Hal demikian dilakukan untuk menghindari perkataan dan sikap yang salah dari santri.

Dari pemaparan artikel di atas dan ditambah dengan hasil wawancara, saya sangat terkesimak dengan alur komunikasi di Lembaga Pendidikan pesantren, memiliki ciri yang sangat khas dibandingkan dengan pola komunikasi pada Lembaga Pendidikan yang sudah dijelaskan sebelumnya. Secara umum pengaruh yang signifikan dari komunikasi terkait perubahan organisasi sama dengan pendidiakn lainnya. Yaitu adanya kemajuan dalam pelaksanaan program dan kebijakan, kebijakan di Lembaga Pendidikan pesantren langsung terpusat pada Kiyai, maka alur komunikasi dalam kaitan program dan kebijakan itu langsung terarah ke kiyai.

Untuk metode dan jenis komunikasi yang sering dipakai dalam perubahan organisasi sama dengan Pendidikan lainnya, bahkan hampir sama dengan swasta yang berpusat pada Yayasan, yaitu rapat (musyawarah), sosialisai, dan langsung, Tetapi ada pembeda dalam alur komunikasinya, di pesantren itu terjadi dua arah namun keseringannya satu arah dalam penyampaian informasi dan intruksi kepada anggota pondok, kalau saya sebut *Sami'na wa atho'na*, dimana para dewan dan santri tidak banyak bertanya dan mengkonfirmasi apa yang di sampikan dan diintruksikan oleh kiyainya.

Terlepas dari itu dengan berkembangnya zaman dan pola pondok di era globalisasi, pengetahuan dan keterampilan dalam berkomunikasi itu sangat penting dimiliki oleh para santri atau anggota pondok pada umumnya, karena menjadi peran ayang sangat vital dalam proses perubahan pada Pendidikan pesantren, namun tidak mengurangi etika dan ta'dzim kepada guru atau kiyainya.



Gambar 1. : Tentang Gambaran Umum Peran Komunikasi dalam Organisas

Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi

Wayne Pace dan Don F Faules, menurut mereka Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang

merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne, Pace dan Faules Don F, Dalam Mulawarman Krisna dan Rosilawati Yeni hal 32). Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi organisasi terjadi kapan pun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Fokus komunikasi organisasi adalah anggota-anggota dalam organisasi. Proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Komunikasi lebih dari sekedar alat, ia adalah cara berpikir. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (mutual understanding) (Mulawarman Krisna dan Rosilawati Yeni hal 32).

Aliran Komunikasi Organisasi

1. Komunikasi Kebawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kebawah, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja (Robbins dalam Mulawarman Krisna dan Rosilawati Yeni hal 33).

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi (Robbins dalam Mulawarman Krisna dan Rosilawati Yeni hal 33).

3. Komunikasi Horizontal

Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal disebut komunikasi Horizontal (Robbins dalam Mulawarman Krisna dan Rosilawati Yeni hal 33).

4. Komunikasi Lintas Saluran

Kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi garis fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka

(Pace & Faules, dalam Mulawarman Krisna dan Rosilawati Yeni hal 34). Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yakni pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi.

Perubahan Organisasi

Organisasi pasti mengalami perubahan demi untuk mempertahankan daya tahannya dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut (Latar Bakroni 2020:76) Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut (Siahaan & Zen, dalam Latar Bakroni 2020:76)

Perubahan organisasi dalam buku Siswanto dan Sucipto yang dikutip oleh Latar Bakroni (2020:76) adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain- lain. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan- keterpurukan yang terjadi (Siswanto & Sucipto, dalam Latar Bakroni 2020:77) Perubahan organisasi sering berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi, perubahan biasa melawan keputusan anggota dari berbagai yang harus dilaksanakan. Itu sebabnya banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan didalam kultur organisasi, mencakup perubahan di dalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai- nilai ini.

Transparansi dalam Komunikasi

Transparansi dalam komunikasi adalah prinsip fundamental yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi di era modern. Hal ini melibatkan penyampaian informasi secara jelas, terbuka, dan akurat kepada semua pihak yang terlibat, termasuk karyawan, pemangku kepentingan, dan pelanggan. Transparansi tidak hanya meningkatkan kepercayaan tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif dan kolaboratif.

1. Pentingnya Transparansi

a) Membangun Kepercayaan

Kepercayaan adalah fondasi dari hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. Ketika organisasi berkomunikasi secara transparan, karyawan merasa dihargai dan diakui. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

b) Mengurangi Ketidakpastian

Dalam situasi perubahan atau krisis, informasi yang jelas dan terbuka dapat mengurangi ketidakpastian. Ketika organisasi menyampaikan alasan dan tujuan di balik keputusan, karyawan akan lebih memahami konteks perubahan yang terjadi.

c) Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Karyawan yang memiliki akses terhadap informasi penting cenderung lebih terlibat dan proaktif. Keterlibatan ini berkontribusi pada inovasi dan peningkatan produktivitas. Organisasi yang transparan memberi ruang bagi karyawan untuk berkontribusi dan memberikan umpan balik.

d) Memfasilitasi Umpan Balik

Transparansi membuka saluran untuk umpan balik. Ketika karyawan merasa didengar, mereka lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan masukan yang konstruktif.

2. Praktik Terbaik untuk Meningkatkan Transparansi

a) Penyampaian Informasi Secara Rutin

Mengadakan pertemuan rutin atau mengirimkan buletin dapat membantu memastikan bahwa semua karyawan menerima informasi terkini mengenai perkembangan organisasi.

b) Menggunakan Berbagai Saluran Komunikasi

Memanfaatkan berbagai saluran komunikasi seperti email, papan pengumuman, dan platform digital dapat meningkatkan efektivitas penyampaian informasi.

c) Menjadi Responsif terhadap Pertanyaan

Mendorong karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan jawaban yang cepat dapat meningkatkan keterlibatan dan rasa saling percaya.

d) Menerapkan Kebijakan Terbuka

Kebijakan terbuka dalam hal akses informasi, terutama mengenai pengambilan keputusan dan kinerja organisasi, sangat penting untuk meningkatkan rasa memiliki karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Meskipun organisasi telah sepakat untuk melakukan perubahan, namun dibutuhkan komunikasi dan strategi yang matang untuk melaksanakan perubahan tersebut. Hal ini dicapai dengan mengkomunikasikan rincian perubahan sehingga semua orang diorganisasi mengetahui peran mereka dalam perubahan sehingga mereka dapat bersiap untuk mendukung perubahan tersebut. Jika hal ini tidak terjadi, ketidakpastian meningkatkan resistensi terhadap perubahan. Dari ketiga Lembaga Pendidikan yang diangkat oleh penulis, memiliki ciri masing-masing dari peran komunikasi dalam perubahan organisasi, baik dalam pelaksanaan alur komunikasi, hambatan dalam komunikasi serta strategi dan metode yang di pakai dalam komunikasi untuk perubahan organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Benedicta Prabawanti, B, Evienia. (2008). *Peran Komunikasi Sebagai Pendukung Perueafian OrganisasI*. 12(1).78. Diakses pada 15 Januari 2024.
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). *Manajemen perubahan organisasi publik: mengatasi resistensi perubahan*. Jurnal Natapraja, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business and Management Review*, 3(2), 43–50. <http://www.abrmr.com/>
- Latar, bakroni., 2020., *Perubahan dan Pengembangan Organisasi.*, Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara. 76-77. Diakses pada 15 Januari 2024
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113–137. <https://doi.org/10.1177/0021943605285355>
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113–137. <https://doi.org/10.1177/0021943605285355>
- Mulawarman, krisna., Rosilawati, Yeni. *Komunikasi Organisasi Pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Pelayanan*. Jurnal Makna.,5(1).32-35 Diakses pada 15 Januari 2024
- Napitulu, D, Sahputra.(2019). *Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam*.11(2).128-129. Diakses pada 15 Januari 2024

- Nurdin, Ali. (2015). *Tradisi Komunikasi di pesantren*. Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman, Vol. 23, No. 2. Desember.
- Onong Uchana Efendi. 2005. Ilmu Komunikasi teori dan praktek. Jakarta: PT Remadja Rosda Karya.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2018). *Komunikasi organisasi - strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (D. Mulyana (ed.)). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Polii, K Jeina., Desie M.D., DKK. (2019). *Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota Pers Mahasiswa "Acta Diurna" Ilmu Komunikasi Fispol Unsrat Manado*.1. Diakses pada 15 Januari 2024
- Purhantara, W. (2009). Organizational development based change management. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, 6(2), 154–166.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication: Managing the Internal Communication Function. *International Journal of Business Communication*, 49(2), 201-222.