

1. Introduction

Pada awal abad ke-20, ketika revolusi industri melahirkan pabrik-pabrik besar dan birokrasi modern, pemikir seperti Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber merumuskan teori-teori awal tentang organisasi dalam konteks kebutuhan akan efisiensi dan keteraturan kerja. Dalam situasi di mana perusahaan harus mengelola banyak pekerja dengan tugas berulang, mereka memandang komunikasi terutama sebagai alat untuk menyampaikan perintah dan mengatur perilaku. **Komunikasi yang baik dipahami sebagai komunikasi yang jelas, singkat, dan efektif dalam memastikan ketaatan bawahan pada aturan dan prosedur.**

Memasuki pertengahan abad ke-20, dalam konteks perubahan sosial, meningkatnya perhatian pada kesejahteraan pekerja, dan berkembangnya psikologi sosial, tokoh-tokoh seperti Elton Mayo, Chester I. Barnard, dan Douglas McGregor mulai melihat organisasi dari sudut pandang yang lebih manusiawi. Mereka mengembangkan gagasan bahwa **komunikasi bukan hanya instruksi satu arah, tetapi juga proses sosial yang membangun hubungan, motivasi, dan rasa memiliki di antara anggota organisasi.** Penelitian lapangan, seperti Studi Hawthorne, serta pengalaman praktis sebagai eksekutif, mendorong lahirnya pemahaman bahwa komunikasi informal, dukungan emosional, dan dialog dua arah berperan penting dalam kinerja organisasi.

Pada paruh kedua abad ke-20, pemikir seperti Karl E. Weick, Michael E. Pacanowsky, dan Nick O'Donnell-Trujillo, yang bekerja dalam konteks dunia organisasi yang semakin kompleks dan dinamis, serta berkembangnya pendekatan interpretif dan budaya dalam ilmu sosial, mengemukakan bahwa organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh makna, cerita, dan budaya yang dibentuk melalui komunikasi sehari-hari. **Komunikasi dipandang sebagai proses sensemaking dan cultural performance yang membuat anggota organisasi mengerti “siapa kita” dan “apa yang kita perjuangkan”.**

Memasuki akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, dalam konteks globalisasi, kapitalisme korporat, dan kemajuan teknologi komunikasi digital, pemikir seperti Stanley Deetz, Dennis K. Mumby, Robert D. McPhee, dan François Cooren mengembangkan ide yang lebih kritis dan konstitutif. Pendekatan kritis melihat **komunikasi sebagai arena kekuasaan dan ideologi**, sementara pendekatan Communicative Constitution of Organizations (CCO) memandang bahwa **organisasi itu sendiri dibentuk oleh komunikasi. Keputusan, aturan, identitas, dan batas-batas organisasi dianggap lahir dan dipertahankan melalui teks, percakapan, dan teknologi yang digunakan setiap hari.**

Berdasarkan gambaran tersebut, artikel ini bertujuan menjelaskan bagaimana cara pandang komunikasi dalam organisasi berkembang dari perintah, ke makna, hingga kekuasaan, dengan menyoroti tokoh-tokoh kunci, ide yang mereka kemukakan, dan konteks sejarah yang melatarbelakangi pemikiran mereka.

Literature Review : The Evolution Organizational Communication

2.1 Classical Style of Communication

Dalam konteks awal abad ke-20 dan revolusi industri, Frederick W. Taylor mengembangkan Scientific Management melalui karyanya *The Principles of Scientific Management* (1911). Ide utama Taylor adalah memecah pekerjaan menjadi langkah-langkah kecil yang terukur untuk mencapai efisiensi maksimum. Dalam kerangka ini **komunikasi dipahami sebagai penyampaian instruksi kerja yang tepat dari manajer kepada pekerja**. Konteks sosial saat itu menunjukkan bahwa pabrik-pabrik besar dengan pekerja yang dianggap dapat “diatur” secara ilmiah, mendorong Taylor menempatkan komunikasi sebagai alat teknis yaitu bagaimana perintah disampaikan sehingga pekerja mengikuti metode yang ditetapkan tanpa banyak mempertanyakan.

Dalam konteks yang hampir sejajar, Henri Fayol di Prancis mengembangkan administrative theory melalui bukunya *General and Industrial Management* (1916). Fayol memperkenalkan fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengontrol. Dalam kerangka ini, **komunikasi sangat terkait dengan rantai komando dan garis wewenang: dimana informasi sebaiknya mengalir melalui jalur hierarkis yang jelas untuk menjaga disiplin**. Konteks birokrasi dan perusahaan industri yang sedang bertumbuh membuat pandangan ini terasa logis: struktur yang rapi dianggap kunci kestabilan, dan komunikasi diposisikan sebagai saluran formal yang menyambungkan perintah dari pucuk pimpinan ke level bawah.

Sementara itu, Max Weber mengembangkan konsep birokrasi rasional-legal sekitar tahun 1920-an. Weber melihat bahwa dalam konteks modern, **otoritas yang sah bersandar pada aturan formal dan dokumentasi tertulis, bukan lagi pada tradisi atau kharisma pribadi**. Komunikasi tertulis seperti memo, surat keputusan, dan arsip menjadi unsur penting dari birokrasi, karena melalui dokumen inilah perintah dan aturan dapat dijaga konsistensinya. Konteks yang melatarbelakangi Weber adalah munculnya negara modern dan administrasi besar yang membutuhkan sistem impersonal dan dapat diprediksi, sehingga komunikasi banyak dipahami sebagai instruksi dan laporan yang terdokumentasi dengan baik.

Walaupun tokoh-tokoh ini hidup di era yang berbeda dengan zaman digital sekarang, ide mereka tentang **komunikasi sebagai alat perintah dan kontrol tetap terlihat dalam praktik organisasi kontemporer**. Dalam perusahaan manufaktur, layanan publik, dan organisasi yang prosedurnya diatur ketat, penggunaan SOP, email instruksi, sistem pelaporan online, dan aplikasi pemantau kinerja adalah kelanjutan dari prinsip yang sama yaitu **komunikasi dipakai untuk memastikan bahwa keputusan manajemen dijalankan dengan konsisten di seluruh level**. Cara pandang klasik ini tetap menjadi salah satu dasar penting dalam membaca komunikasi organisasi hari ini, meski jelas tidak lagi cukup untuk menjelaskan seluruh dinamika yang terjadi.

2.2 Komunikasi sebagai Proses Sosial dan Pembentuk Makna

Pada 1930-an, dalam konteks industrialisasi yang mulai dikritik karena mengabaikan aspek kemanusiaan, Elton Mayo dan rekan-rekannya melakukan Studi Hawthorne di pabrik Western Electric di Amerika Serikat. Melalui serangkaian eksperimen, mereka menemukan bahwa perubahan produktivitas tidak hanya ditentukan oleh faktor fisik seperti pencahayaan, tetapi juga oleh perhatian yang diberikan kepada pekerja dan dinamika hubungan sosial. Dari konteks ini muncul ide bahwa komunikasi informal, dukungan emosional, dan rasa diperhatikan dapat

meningkatkan semangat kerja. **Komunikasi mulai dipahami sebagai proses sosial yang membentuk iklim kerja, bukan sekadar instruksi teknis.**

Dalam konteks yang berbeda tetapi masih dalam abad ke-20, Chester I. Barnard, seorang praktisi dan pemikir organisasi Amerika, menulis *The Functions of the Executive* (1938) berdasarkan pengalamannya sebagai eksekutif perusahaan. Barnard mengemukakan ide bahwa **organisasi formal adalah sistem kerja sama yang hanya bisa bertahan jika ada keinginan individu untuk berkontribusi dan adanya sistem komunikasi yang efektif.** Ia menempatkan komunikasi sebagai salah satu fungsi utama eksekutif: membangun dan memelihara saluran komunikasi yang memungkinkan koordinasi. Konteksnya adalah dunia korporasi yang sedang berkembang, di mana Barnard melihat bahwa **tanpa komunikasi yang baik, struktur formal tidak akan mampu mempertahankan kerja sama sukarela dari para anggota.**

Pada 1960-an, Douglas McGregor mengembangkan Teori X dan Teori Y dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (1960), dalam konteks meningkatnya perhatian pada motivasi dan perilaku manusia di tempat kerja. McGregor menunjukkan bahwa cara manajer memandang bawahan akan menentukan apakah sebagai orang yang malas dan perlu dikontrol (Teori X), atau sebagai individu yang dapat bertanggung jawab dan termotivasi (Teori Y), kedua pandangan ini akan sangat mempengaruhi gaya komunikasinya. Dalam konteks ini, komunikasi bisa menjadi lebih partisipatif, dialogis, dan mendukung apabila manajer memiliki pandangan positif tentang sifat manusia. **Komunikasi menjadi cermin dari asumsi manajer mengenai pekerja.**

Perkembangan berikutnya muncul ketika Karl E. Weick, dalam konteks dunia organisasi yang makin kompleks dan penuh ketidakpastian di akhir 1960–1970-an, menulis *The Social Psychology of Organizing* (1969/1979). Weick mengemukakan ide sensemaking, yaitu proses di mana anggota organisasi membuat makna atas situasi yang ambigu melalui komunikasi. Menurut Weick, organisasi lebih tepat dipahami sebagai proses organizing yang berlangsung terus-menerus, ketimbang sebagai benda tetap. Konteks perubahan cepat di lingkungan bisnis dan sosial pada masa itu membuat gagasan ini relevan karena **komunikasi dilihat sebagai sarana anggota organisasi untuk menafsirkan dan menata pengalaman, bukan hanya menyebarkan informasi.**

Dalam konteks meningkatnya minat pada budaya organisasi pada 1980-an, Michael E. Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo memperkenalkan ide “**organizational communication as cultural performance**”. Bekerja dengan latar belakang dunia kerja Amerika yang dilingkupi isu identitas perusahaan dan budaya korporat, mereka berargumen bahwa **komunikasi sehari-hari seperti cerita, humor, ritual, kebiasaan rapat merupakan pertunjukan budaya yang mengungkap dan sekaligus membentuk nilai organisasi.** Konteksnya adalah organisasi yang ingin menonjolkan budaya unik sebagai keunggulan, dan ide mereka membantu memahami bahwa budaya bukan sekadar kata-kata dalam visi misi, tetapi hidup dalam praktik komunikasi sehari-hari.

Melalui rangkaian pemikiran tokoh-tokoh ini, komunikasi dalam organisasi bergeser dari sekadar alat teknis menjadi proses sosial dan kultural. Dalam konteks sekarang, ide-ide mereka tampak nyata dalam berbagai praktik: sesi sharing di kantor, program employee engagement, budaya nongkrong, hingga upaya perusahaan membangun citra budaya inklusif di media sosial. **Komunikasi dipahami sebagai cara membangun hubungan, makna, dan rasa memiliki di antara anggota organisasi.**

2.3 Komunikasi sebagai Proses Konstitutif dan Arena Kekuasaan

Memasuki akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, dalam konteks globalisasi, korporatisasi kehidupan sehari-hari, dan kritik terhadap dominasi perusahaan, Stanley Deetz mengembangkan perspektif kritis tentang komunikasi organisasi. Dalam karya seperti *Democracy in an Age of Corporate Colonization* (1992), Deetz mengemukakan ide bahwa perusahaan modern dapat “mengkolonisasi” kehidupan pekerja melalui praktik komunikasi yang tampak netral namun sarat kepentingan. Konteks munculnya ide ini adalah meningkatnya kekuatan korporasi dalam masyarakat, dan Deetz menunjukkan bahwa **kebijakan, rapat, dan bahasa manajerial sering kali memuat ideologi tertentu yang menguntungkan pemilik modal. Komunikasi dilihat sebagai alat kekuasaan yang dapat membungkam atau memberi ruang suara.**

Dalam konteks yang sama, Dennis K. Mumby mengembangkan gagasan tentang **hubungan antara komunikasi, kekuasaan, dan ideologi dalam organisasi**. Ia menunjukkan bahwa narasi resmi organisasi, cerita keberhasilan, dan cara manajemen menjelaskan kebijakan dapat menyembunyikan konflik kepentingan dan menormalisasi ketidaksetaraan. Konteksnya adalah organisasi yang tampak modern dan profesional, tetapi di balik bahasanya yang rapi terdapat relasi kuasa yang timpang. Ide Mumby mengajak pembaca untuk melihat **komunikasi organisasi bukan hanya dari sudut pandang efektivitas, tetapi juga dari sudut pandang keadilan dan emansipasi.**

Di sisi lain, dalam konteks berkembangnya teori komunikasi dan minat pada proses organisasi yang lebih mendasar, Robert D. McPhee dan Pamela Zaugg memperkenalkan istilah *Communicative Constitution of Organizations* (CCO) sekitar tahun 2000. Mereka mengemukakan ide bahwa organisasi dikonstruksi oleh empat aliran komunikasi (*Four Flows*) yaitu **membership negotiation** tampak dalam proses rekrutmen, orientasi, dan keputusan siapa yang diakui sebagai bagian dari organisasi; **self-structuring** hadir dalam penyusunan AD/ART, bagan organisasi, dan SOP; **activity coordination** terjadi dalam rapat kerja, percakapan informal, dan pesan singkat untuk menyelesaikan tugas; sedangkan **institutional positioning** tampak dalam kontrak kerja sama, laporan ke regulator, siaran pers, dan komunikasi dengan publik. Melalui rangkaian praktik inilah dokumen, rapat, email, dan percakapan sehari-hari benar-benar berfungsi sebagai **“bahan bangunan”** dari realitas organisasi.

Pemikir lain seperti James R. Taylor, François Cooren, dan kolega-koleganya di Montréal School menambahkan ide tentang hubungan teks dan percakapan dalam mengonstitusi organisasi. Dalam konteks maraknya dokumen tertulis dan komunikasi berbasis teknologi, mereka menunjukkan bagaimana keputusan yang dituangkan dalam teks (misalnya notulen rapat, SOP, kontrak) kemudian memandu percakapan berikutnya, dan sebaliknya, percakapan baru dapat melahirkan teks baru. Ide ini menempatkan **artefak komunikasi “dokumen, sistem, bahkan teknologi” sebagai aktor penting dalam pembentukan organisasi.**

Gabungan perspektif konstitutif dan kritis ini sangat relevan dalam konteks era digital, ketika organisasi memanfaatkan platform daring, sistem otomatisasi, dan media sosial. Instruksi kerja, penilaian kinerja, pengumuman kebijakan, dan respon organisasi terhadap kritik publik semuanya terekam dalam bentuk teks dan jejak digital. Di satu sisi, hal ini menunjukkan bahwa organisasi sungguh-sungguh “hidup dari komunikasi”; di sisi lain, hal ini membuka pertanyaan tentang siapa yang mengontrol infrastruktur komunikasi, siapa yang berhak mengedit dokumen penting, dan siapa yang bisa dibisukan dengan satu klik tombol mute dalam rapat daring. Dengan demikian,

komunikasi dipahami sekaligus sebagai proses yang membentuk organisasi dan sebagai arena perebutan kekuasaan dan kepentingan. Apakah untuk human well being atau sebaliknya?

3. Discussion

Tiga cara pandang komunikasi yang meliputi "perintah dan struktur, sebagai proses sosial dan pembentuk makna, serta sebagai proses konstitutif yang terkait kekuasaan", komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai cerminan sekaligus pembentuk pola pikir (mindset) para pelakunya. Apa yang diyakini pemilik dan pemimpin tentang manusia, kekuasaan, dan tujuan organisasi akan tampak dalam cara mereka berkomunikasi. Sebaliknya, pola komunikasi yang secara terus-menerus diulang akan membentuk pola pikir baru di kalangan anggota. Di titik inilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses "clone the mindset" menggandakan pola pikir tertentu melalui komunikasi yang terstruktur, konsisten, dan sadar makna.

Jika pola pikir yang dominan adalah pola pikir klasik, misalnya: "orang harus diatur ketat agar organisasi tertib dan efisien", maka komunikasi yang muncul akan banyak berupa instruksi satu arah, aturan rinci, dan laporan yang ketat. Ini sejalan dengan cara pandang komunikasi sebagai perintah dan kontrol. Dalam jangka pendek, pola pikir ini dapat menghasilkan peningkatan kepatuhan dan kecepatan eksekusi, terutama dalam konteks kerja rutin dan situasi darurat. Namun, apabila dibiarkan menjadi satu-satunya pola pikir yang dikloning, organisasi berisiko melahirkan budaya takut salah, minim kreativitas, dan rendahnya rasa memiliki. Dengan kata lain, pola pikir klasik yang tidak diimbangi perspektif lain akan memproduksi komunikasi yang efektif secara teknis, tetapi miskin dimensi manusiawi.

Sebaliknya, jika pemilik dan pemimpin mengadopsi pola pikir: "manusia adalah makhluk sosial yang bisa berkembang dan mau bertanggung jawab ketika dipercaya", maka komunikasi yang muncul cenderung lebih dialogis, mengundang partisipasi, dan memberi ruang cerita serta pengalaman. Ini sejalan dengan cara pandang komunikasi sebagai proses sosial dan pembentuk makna. Pertemuan tidak hanya diisi laporan, tetapi juga sharing dan refleksi; aturan tidak hanya dibacakan, tetapi dijelaskan maknanya; keberhasilan tidak hanya diumumkan, tetapi diceritakan sehingga menginspirasi. Dalam pola ini, komunikasi menjadi sarana membangun kepercayaan, motivasi, dan identitas bersama. Pola pikir semacam ini, bila dikloning melalui praktik komunikasi sehari-hari, akan membentuk budaya organisasi yang lebih hangat, suportif, dan resilien.

Dalam banyak organisasi, tanpa disadari, terdapat pola pikir bahwa: "kekuasaan adalah hak untuk mengatur dan mengontrol narasi". Jika pola pikir ini dibiarkan tanpa koreksi, komunikasi menjadi alat yang halus namun kuat untuk menutup ruang kritik, memilah siapa yang boleh bersuara, dan mengemas keputusan seolah-olah sudah "pasti benar". Dalam bentuk negatifnya, pola pikir tentang kekuasaan yang tidak dikritisi akan dikloning menjadi budaya bisu, rasa takut, dan ketidakadilan struktural. Tetapi, ketika pemilik dan pemimpin menyadari dimensi kekuasaan dalam komunikasi dan mengelolanya secara etis, perspektif ini justru dapat dipakai secara positif untuk melindungi martabat manusia dan memperkuat human well-being. Kesadaran akan siapa yang rentan tidak terdengar dapat mendorong mereka membuka ruang partisipasi, menata ulang mekanisme rapat, memperjelas jalur pengaduan, dan memastikan informasi penting tidak dimonopoli. Di sinilah cara pandang komunikasi sebagai proses konstitutif dan arena kekuasaan menjadi penting: ia mengingatkan bahwa setiap rapat, notulen, pengumuman, dan grup digital bukan hanya menyampaikan isi pesan, tetapi juga membentuk struktur "siapa yang berhak menentukan apa" dan karena itu dapat dirancang untuk menjaga keadilan, keselamatan psikologis, dan kesejahteraan

manusia di dalam organisasi. *“Power-aware communication can oppress, but if managed ethically, it protects voice, fairness, and human well-being.”*

Arah Komunikasi sebagai Jalur Penyebaran Pola Pikir. Dalam kerangka ini, arah komunikasi "vertikal top-down, vertikal bottom-up, horisontal, dan lateral" merupakan "jalur lalu lintas" bagi pola pikir pemilik dan pemimpin. Jalur-jalur ini bukan sekadar aspek teknis, tetapi bagian dari cara organisasi mengatur, membangun makna, dan mendistribusikan kekuasaan melalui komunikasi.

Pada jalur vertikal top-down, pemilik dan pemimpin menyampaikan visi, misi, aturan, dan kebijakan. Jika pola pikirnya klasik, jalur ini didominasi oleh perintah dan instruksi: yang penting adalah kepatuhan. Jika pola pikirnya sosial-budaya, top-down tetap ada, tetapi diiringi penjelasan makna, alasan kebijakan, dan dampaknya bagi anggota. Dari kacamata kritis, cara organisasi mengelola jalur top-down ini menunjukkan apakah kekuasaan dipakai terutama untuk mengontrol, atau juga untuk mendidik dan memberdayakan.

Sebaliknya, jalur vertikal bottom-up memperlihatkan sejauh mana organisasi memberi ruang bagi laporan, masukan, dan kritik dari bawah. Dalam pola pikir yang otoriter, bottom-up dipersempit menjadi laporan angka semata, sementara suara dan pengalaman karyawan jarang dianggap penting. Dalam pola pikir yang lebih dialogis, bottom-up dipandang sebagai sumber informasi dan sensemaking bersama, sehingga difasilitasi melalui forum, survei, dan percakapan terbuka. Perspektif kritis mengingatkan bahwa keberadaan saluran bottom-up yang nyata, bukan sekadar simbolis, merupakan indikator penting keadilan komunikasi di dalam organisasi.

Jalur horisontal (antar individu atau antar tim di level yang sama) dan lateral/diagonal (lintas unit dan kadang lintas level) memainkan peran penting dalam membangun koordinasi dan budaya kerja. Dalam cara pandang sosial-budaya, jalur ini adalah ruang utama terbentuknya kepercayaan, solidaritas, dan budaya sehari-hari yaitu bagaimana rekan kerja saling membantu?, bagaimana gosip produktif maupun destruktif menyebar?, dan bagaimana nilai-nilai organisasi dihidupi dalam praktik?. Dalam cara pandang kritis, jalur horisontal dan lateral dapat menjadi ruang resistensi yang sehat terhadap kebijakan yang dipandang tidak adil, tetapi juga dapat berubah menjadi geng atau klik eksklusif yang menyingkirkan pihak lain. Keputusan pemimpin untuk membuka atau menutup jalur komunikasi horisontal dan lateral, misalnya dengan mempermudah koordinasi lintas divisi atau justru mengharuskan semua komunikasi lewat atasan merupakan keputusan kekuasaan yang mempengaruhi kecepatan, kualitas, dan keadilan komunikasi.

Dengan demikian, arah komunikasi bukan sekadar pertanyaan "informasi mengalir ke mana", melainkan juga "pola pikir apa yang sedang dikirim dan diperkuat melalui jalur tersebut". Cara pandang klasik cenderung memperkuat jalur top-down; cara pandang sosial-budaya berusaha menyeimbangkan top-down, bottom-up, dan horisontal; sementara cara pandang kritis-konstitutif mempertanyakan siapa yang mengatur buka-tutup jalur itu dan dengan konsekuensi apa. Sudahkan organisasi di jaman Now berorientasi pada human well being melalui 3 pandangan tentang komunikasi?.

Make it a good day

Salam transformasi