

Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Organisasi di Ikatan Mahasiswa Al-Ittihadiyah Komisariat UIN Sumatera Utara

Abror Ghufron Purba¹⁾, Iqbal Syahputra²⁾
Mhd. Alvin Habib Dalimunthe³⁾, Bagus Eka Wicaksana⁴⁾

Sekretariat Al-Ittihadiyah Komisariat UINSU
Jl. Vetpur Raya III, No.50, Tembung, Percut Sei Tuan

Abstrak- Ketika perubahan telah menjadi suatu kebutuhan bagi kehidupan organisasi maka penting kita melakukan meningkatkan produktivitas dan peran Mahasiswa. Perubahan kepengurusan membuat semua oprasional organisasi akan berubah sehingga perlunya pengawasan dalam kepengurusan organisasi yang baru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji fenomena dinamika komunikasi organisasi pada Lembaga Ikatan Mahasiswa Al-Ittihadiyah yang sedang melakukan perubahan organisasi. Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan gambaran dan analisis kritis mengenai perubahan organisasi berdasarkan dinamika komunikasi organisasi. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi yang bertujuan untuk melihat makna gambaran rangkaian peristiwa dalam proses perubahan organisasi di Ikatan Mahasiswa Al-Ittihadiyah tersebut dari aspek komunikasi organisasi. Fenomena perubahan organisasi diawali dengan berbagai penolakan dari berbagai anggota baik peneliti dan nonpeneliti yang menuntut pada keterbukaan dan kepastian serta terjaganya marwah Ikatan Mahasiswa Al-Ittihadiyah sebagai pengurus organisasi Al Ittihadiyah. Adanya tuntutan keterbukaan informasi merupakan cerminan ketidakmampuan manajemen organisasi dalam mengomunikasikan strategi rencana perubahan yang dilakukan sehingga menimbulkan resistensi pada proses tersebut.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Perubahan, Lembaga IKAMI, Fenomena.

Pendahuluan

Optimalisasi produktivitas selalu menjadi aspek utama dalam organisasi yang secara langsung juga membutuhkan optimalisasi pengelolaan berbagai sumber utama dan pendukung oleh manajemen organisasi serta pemimpin. Sumber-sumber organisasi yang

menjadi dasar keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan kinerjanya merupakan serangkaian produktivitas individu yang secara kolektif memberikan dampak positif bagi organisasi. Untuk itu keduanya harus linier dan saling bersinergi. Lain halnya dengan beberapa kasus produktivitas organisasi yang kurang linier dengan produktivitas individu di dalamnya.

Sebagaimana dengan hal tersebut, Ikatan Mahasiswa Al-Ittihadiyah juga memiliki masalah serupa dengan hal tersebut, yaitu produktivitas peneliti kurang berkorelasi positif dengan produktivitas organisasinya. Sehingga menjadi polemik bagi organisasi untuk mencapai target keberhasilan kinerjanya. Salah satunya adalah adanya upaya pihak pimpinan untuk melakukan perubahan organisasi sebagai upaya untuk melinierkan aspek individu dengan aspek organisasi beserta sumber-sumber dukungan organisasi lainnya.

Merujuk pada teori Lewin mengenai tahap perubahan organisasi yang menjadi pondasi dasar menyusun strategi perubahan merupakan penjabaran utama (Robbins & Judge, 2017). Tahapan Lewin menjelaskan mengenai prinsip dasar dari tahapan perubahan yang akan selalu dialami oleh setiap organisasi yang akan melakukan perubahan. Setiap tahapan membutuhkan strategi dan rancangan yang matang dan komprehensif untuk mendapatkan hasil yang optimal, sehingga saling berhubungan antara tahapan dan mencapai keberhasilan dari perubahan yang dituju.

Perubahan organisasi meliputi tiga tahapan (Lewin, 1951), yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* sebagai proses yang pasti akan dilalui setiap perubahan organisasi. Setiap organisasi perlu mempersiapkan setiap tahapannya supaya dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran. Pada tahap *unfreezing* sebagai tahap awal melakukan perubahan, diperlukan strategi yang digunakan untuk mempersiapkan perubahan itu sendiri. Pada tahapan ini diperlukan pemimpin dan manajer yang mampu mempersiapkan segala sumber daya yang ada dalam organisasi. Persiapan tersebut bertujuan untuk mendukung proses perubahan yang berlangsung dan meminimalkan sumber daya yang dianggap mampu melemahkannya. Pada tahap ini sangat penting peran dan kemampuan komunikasi pemimpin dan manajemen sebagai strategi komunikasi organisasi. Hal tersebut untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam mempersiapkan perubahan itu sendiri. Selain itu juga pada tahap *moving* perubahan yang berjalan

membutuhkan peran komunikator agar dapat menyampaikan pesan pimpinan ataupun manajemen sebagai informasi yang benar dan tepat. Refreezing sebagai tahap akhir dari perubahan, yaitu ketika perubahan telah terimplementasi dan menuju pengukuhan kembali setelah semua tata nilai dan perubahan telah tercapai.

Jones (2007) menjelaskan, sumber daya manusia merupakan aset yang penting dan sangat berharga karena terkait dengan keterampilan dan kemampuan karyawan yang akan berdampak pada kompetensi organisasi dan kemampuan organisasi dalam berdaya saing. Selain itu Jones (2007) menjelaskan bahwa pada tahap ini perlu dilakukan perubahan yang terkait dengan investasi baru dalam training dan aktivitas pengembangan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru, perlu sosialisasi pada karyawan mengenai budaya organisasi secara terus-menerus untuk mempelajari rutinitas baru, sehingga meningkatkan produktivitas organisasi, melakukan perubahan norma dan nilai-nilai organisasi untuk memotivasi *multicultural* dan *diversity* pada workforce, utinitas melakukan penilaian sebagai cara untuk memberikan promosi dan sistem reward dalam dunia kerja, dan perubahan komposisi pada top management team untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan.

Tahap *functional resources* sebagai fungsi organisasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan prosedur dalam pengelolaan lingkungan organisasi serta mentransfer sumber daya pada nilai-nilai baru. Pertumbuhan fungsional baru sangat krusial dalam organisasi untuk dapat meningkatkan nilai-nilai kreatif dalam perubahan struktur, budaya, dan teknologi pada organisasi. Tahapan kapasitas teknologi juga merupakan tahap yang memberikan kapasitas perubahan organisasi yang tampak jelas, karena akan terkait pada kesempatan pasar yang ada. Salah satu bentuk kapabilitas teknologi adalah kemampuan mengembangkan organisasi produk baru atau memodifikasi produk lama, agar dapat diterima oleh konsumen dan pangsa pasar yang semakin luas. Tahap berikutnya adalah kapabilitas organisasi yang dibentuk dari struktur dan budaya organisasi dari manusia dan sumber fungsional yang terkait dengan kesempatan teknologi. Perubahan organisasi akan berhubungan antarmanusia, fungsinya, dan meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai-nilai baru.

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang biasa terjadi hampir di semua kehidupan organisasi. Perubahan organisasi memiliki skala perubahan dari kecil, menengah, dan besar. Perubahan organisasi itu dapat berhasil atau gagal tergantung pada strategi manajemen organisasi dalam mengantisipasi implementasi perubahan dengan mempersiapkan perubahan itu sendiri. Antisipasi dalam upaya mempersiapkan implementasi perubahan biasanya membutuhkan strategi organisasi yang membutuhkan kemampuan organisasi dalam mengomunikasikan rencananya.

Kotter (1995) menjelaskan dalam uraian mengenai tahapan perubahan, yaitu pada tahap awal rencana perubahan komunikasi organisasi dari pemimpin atau pihak manajemen memiliki peran sangat penting dalam mempersiapkan seluruh sumber atau komponen yang dapat mendukung keberhasilan dari rencana perubahan organisasi yang akan dilakukan. Komunikasi ini memiliki peran yang sangat penting dari awal menumbuhkan urgensi dari kebutuhan perubahan yang harus dilakukan oleh pemimpin ke seluruh pihak manajemen serta anggota organisasi. Hal ini menjelaskan secara rasional mengenai alasan perlunya perubahan untuk dilakukan dan mempersiapkan sumber-sumber yang dapat membangun dan mendukung perubahan organisasi dapat terwujud dengan baik, sehingga dapat meminimalkan terjadinya penolakan atau resistensi.

Komunikasi didefinisikan oleh Ruber (1988) sebagai suatu proses di mana manusia sebagai individu dalam hubungannya, dalam kelompok organisasi dan dalam masyarakat yang menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengoordinasi lingkungannya dan orang lain. Informasi yang dimaksud adalah kumpulan data, pesan, susunan isyarat dalam cara tertentu dan memiliki arti berguna bagi sistem tertentu baik bersifat fakta, fiksi, humor, bujukan, dan lain sebagainya.

Sementara itu Seiler (1988) menjelaskan secara universal mengenai komunikasi sebagai proses di mana simbol verbal, non-verbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Adapun komunikasi dalam organisasi berkaitan erat dengan pernyataan Schein (1992) yang menyatakan bahwa organisasi sangat erat kaitannya dengan proses koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsinya melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Itulah sebabnya, organisasi memiliki karakteristik tertentu seperti adanya struktur, tujuan, saling

terhubung dan tergantung pada komunikasi manusia di dalamnya untuk mengkoordinasikan aktivitas organisasi tersebut dalam mencapai tujuan.

Komunikasi organisasi merupakan suatu proses mengirimkan dan menerima informasi/pesan dan pemindahan arti dalam kelompok formal ataupun informal pada suatu organisasi (Clampitt, 2017). Adapun pendapat lain dari Goldhaber (1986) sebagai proses menciptakan saling tukar menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Adapun Clampitt (2017) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi dari top-down, bottom-up, dan integrative yang bertujuan untuk menyampaikan informasi dan pesan, sehingga dapat meminimalkan kesalahpahaman serta menyelesaikan permasalahan dalam organisasi.

Dijelaskan oleh Clampitt (2017) bahwa dampak positif dari komunikasi yang baik dan cukup dalam organisasi adalah dapat meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, karena aliran informasi dan ide-ide mengalir dengan cukup baik dan lancar, serta adanya manajerial yang dapat menampung ide-ide dan melanjutkan pada usulan strategi yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam hal ini, pemimpin atau manajemen akan mendapatkan masukan dan gagasan yang sesuai dan melingkupi semua kebutuhan organisasi serta permasalahan utama yang perlu diselesaikan. Semakin besar organisasi, akan semakin kompleks proses komunikasi, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat dalam komunikasi.

Dimensi komunikasi organisasi yang dijelaskan oleh Clampitt (2017) adalah komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan atau informasi antar anggota organisasi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antar pimpinan dengan bawahan dan sesama anggota organisasi baik komunikasi antar pribadi ataupun kelompok, proses komunikasi primer ataupun sekunder sehingga terdapat dua arah, yaitu komunikasi vertikal dan horizontal). Komunikasi eksternal merupakan komunikasi antarpimpinan organisasi dengan lingkungan luar, sehingga ada proses timbal balik. Komunikasi organisasi juga terkait dengan frekuensi yang merupakan aspek penting karena terkait dengan upaya informasi yang disampaikan

oleh pihak pemimpin atau manajemen yang dapat secara tepat tertransfer dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi atau karyawan (Baauchamp, Heider Robinson, & Heywood, 2016). Frekuensi komunikasi organisasi terkait dengan upaya yang digunakan berupa banyak atau seringnya waktu yang digunakan untuk menyampaikan pesan atau informasi mengenai rencana perubahan organisasi.

Ada tiga jenis pendekatan dalam komunikasi organisasi, yaitu pendekatan makro, pendekatan mikro dan individual. Pendekatan makro ialah pendekatan yang memfokuskan pada struktur global dengan lingkungan, pendekatan makro ini mendekati organisasi kepada lingkungannya dengan cara berinteraksi dengan lingkungan sekitar dan menyampaikan informasi organisasi baik itu visi misi maupun tujuan organisasi. Pendekatan mikro merupakan pendekatan yang dilakukan didalam organisasi dengan sesama anggota dan membahas berbagai macam visi, misi, tujuan atau beberapa langkah kedepannya untuk kemajuan organisasi, dalam hal ini pemimpin sangat berperan penting untuk mengambil keputusan dan tidak boleh memihak untuk kepentingan pribadi, dan yang terakhir pendekatan individual, pendekatan ini lebih mengutamakan hal-hal yang berkaitan dengan psikologi dalam diri manusia, dengan pendekatan individual diharapkan dapat menjalan pendekatan yang berpusat pada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi karena melingkupi pada interaksi pada sesama individu, kelompok, dan organisasi.

Aspek komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2002), yaitu (1) aspek peristiwa komunikasi terkait dengan seberapa jauh informasi diciptakan, ditampilkan, dan disebarkan ke seluruh bagian organisasi. (2) aspek iklim komunikasi organisasi kondusif yang terdiri dari berbagai persepsi, merupakan unsur komunikasi yang saling berinteraksi antara pimpinan organisasi dengan komunikator dengan metode dan teknik komunikasi yang tepat sesuai situasi dan waktu komunikasi, dan (3) aspek kepuasan komunikasi organisasi yang menjelaskan tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh seluruh individu dalam organisasi secara keseluruhan dalam berkomunikasi.

Dalam komunikasi organisasi terdapat distorsi pesan, sehingga akan menjadi hambatan bagi organisasi untuk menyampaikan tujuannya pada seluruh anggota. Hal itu disebabkan karena adanya kedudukan atau posisi dalam organisasi dan akan

mempengaruhi cara orang dalam berkomunikasi, hierarki dalam organisasi yang menggambarkan mengenai kedudukan atau posisi individu dalam organisasi akan mempengaruhi cara berkomunikasi dan mempersepsikan Informasi atau pesan, keterbatasan komunikasi yang biasanya terjadi karena adanya batasan yang dibuat oleh organisasi mengenai siapa saja yang orang/individu yang boleh berkomunikasi, siapa saja yang boleh mengambil keputusan, mempengaruhi orang lain, dan mengkoordinir, hubungan yang tidak personal karena komunikasi harusnya bersifat formal sehingga ekspresi emosi dan empati kurang diperhatikan, sistem aturan dan kebijakan yang berkenaan dengan pemikiran, perbuatan akan mempengaruhi cara individu dalam berkomunikasi, spesialisasi tugas akan mempersempit persepsi seseorang dan mempengaruhi cara orang dalam berkomunikasi, ketidakpedulian pimpinan merupakan penghalang dalam proses komunikasi organisasi karena pemimpin yang gagal mengirimkan pesannya, komunikasi menjadi satu arah, tidak peduli dengan suara dari anggotanya, adanya keraguan dan perhatian yang kurang, prestise erat kaitannya dengan bagaimana cara berkomunikasi sehingga menjadi penghalang dalam komunikasi organisasi yang efektif, jaringan komunikasi yang erat kaitannya dengan mata rantai jalannya satu proses pesan berjalan, sehingga sampai pada penerima pesan.

Metodologi Penelitian

Metode penelitian adalah cara- cara yang digunakan oleh seorang peneliti dalam melakukan penelitian dengan cara yang sistematis, logis dan rasional. Dan juga dalam hal ini peneliti melakukan penelitian tentang komunikasi organisasi dalam Ikatan Mahasiswa Al-Ittihadiyah.

Penelitian ini adalah penelitian lapangan yang memakai metode yang sesuai dengan kajian penelitian yang ingin dilakukan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif pendekatan teknik *porposive* yaitu suatu metode penelitian sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian ada saat sekarang berdasarkan fakta- fakta yang tampak sebagaimana adanya di lapangan.

Pendekatan Kualitatif merupakan suatu metode untuk memahami suatu fenomena yang ada dalam konteks sosial secara alamiah, dengan adanya pendekatan ini kita dapat memahami fenomena yang ada dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengutamakan proses.

Dalam memperoleh informasi yang akurat peneliti, maka peneliti berpedoman pada ketentuan yang menjadi standar penyusunan karya ilmiah, alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena sangat mudah untuk mendapatkan informasi terkait masyarakat, sejarah, dan aktivitas sosial masyarakat.

Hasil Penelitian

Komunikasi organisasi merupakan hal yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi, karena dengan komunikasi yang baik dalam suatu organisasi akan menciptakan suatu kekeluargaan yang begitu baik didalam suatu organisasi. Ikatan mahasiswa Al Ittihadiyah sudah memasuki kepengurusan yang baru, banyak mahasiswa baru yang belum memahami bagaimana berorganisasi yang baik.

Selama perekrutan keanggotaan baru yang dilakukan oleh demisioner Ikatan mahasiswa Al Ittihadiyah, banyak mahasiswa yang ingin bergabung dan mendaftar, dan ingin bergabung dengan organisasi Al Ittihadiyah ini. Namun ketika malam pengukuhan banyak sekali dari mahasiswa yang sudah mendaftar tidak hadir dalam acara malam pengukuhan.

Selama malam pengukuhan, mahasiswa dilatih untuk bisa berdinamika yang baik dan tegas dalam mengambil keputusan, karena dengan dinamika yang baik akan memberikan komunikasi yang bagus baik itu untuk kepentingan internal organisasi maupun kepentingan eksternal organisasi Al Ittihadiyah. Selama kegiatan malam pengukuhan calon mahasiswa yang akan menjadi pengurus Ikatan Mahasiswa Al Ittihadiyah dilatih baik secara fisik maupun mental agar mereka bisa terbiasa dengan hal-hal yang baru dan bisa berbaur dengan masyarakat.

Dengan pelaksanaan acara pengukuhan ini para demisioner Al Ittihadiyah dapat melihat para mahasiswa yang mampu berkomunikasi yang baik dengan lingkungan dengan baik atau tidak. Pada acara malam pengukuhan ini mahasiswa dituntut agar bisa

menyelesaikan suatu permasalahan dengan baik tanpa adanya kekerasan atau kesalahpahaman sesama anggota kepengurusan. Dalam hal ini masih ada mahasiswa yang tidak mampu memberikan atau mengambil keputusan dengan baik, mereka hanya diam melihat tanpa memberikan masukan yang baik untuk menyelesaikan masalah.

Mahasiswa yang ikut dalam acara ini masih banyak yang belum berani menyampaikan aspirasi mereka, dengan berbagai alasan yang kemungkinan membuat mereka enggan untuk menyampaikan argumen mereka. Rasa malu, takut atau takut salah dalam menyampaikan argumen menjadi pra-sangka para demisioner kepada mahasiswa yang enggan untuk menyampaikan aspirasi mereka dalam menyelesaikan masalah.

Pada umumnya komunikasi sangat penting dalam kehidupan manusia terutama dalam sebuah organisasi, dengan komunikasi maka setiap permasalahan ataupun ketika ada sebuah perdebatan dalam organisasi, dapat diselesaikan dengan baik menggunakan komunikasi yang baik.

Pada proses perubahan dapat dijelaskan bahwa rincian proses yang menjadi arah perubahan dari tahapannya yang perlu untuk dilewati, sehingga tujuan dari perubahan yang ingin di capai dapat diraih. Berdasarkan data lapangan menggunakan observasi, wawancara, dan beberapa dokumen pendukung hasil yang didapatkan dari analisis dilapangan mengenai fenomena perubahan di lembaga litbang ini berdasarkan tahapan sebagai berikut. Awal proses perubahan telah dilakukan forum diskusi dari pihak manajemen untuk menjelaskan mengenai rencana perubahan organisasi yang dilakukan dan media yang digunakan untuk memberikan informasi terkait dengan rencana pelaksanaan perubahan masih sangat terbatas pada forum diskusi formal. Forum diskusi tersebut diadakan secara langsung antara pihak top manajemen dengan pihak pusat penelitian di setiap area atau wilayah. Namun hal itu dilakukan dengan waktu yang kurang optimal, yaitu dilakukan satu kali pada awal proses perubahan dan tidak dilanjutkan secara khusus di setiap pusat penelitian. Forum diskusi yang telah dilakukan masih kurang dapat menjawab pertanyaan para karyawan, sehingga menjadi kekhawatiran. Pada proses berjalannya perubahan karena keterbatasan akses informasi dan wadah komunikasi untuk menyampaikan pendapat, maka menjadikan cikal bakal dari

gejolak ketidakpercayaan pada pihak manajemen. Berawal dari sinilah timbul pro dan kontra terhadap perubahan.

Daftar Pustaka

- Bauchamp, R., Heidari-Robinson S., & Heywood, S. 2016. *Reorganization Without Tears. McKinsey Quarterly*. Diunduh pada 18 Juni 2022, di link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/reorganization-without-tears>
- Cacciottolo, K. (2015). *Defining organizational communication. European Scientific Journal*, 11(20). 79-87. Clappitt, P.G. (2017). *Communication for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions, Sixth Edition*. SAGE: USA.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: qualitative, Quantitative (4th ed), and Mixed Methods Approaches*. USA: Sage Publications. Creswell, J.W., & Brown, M.L. (1992). *How chairpersons enhance faculty research: a grounded theory study*. *Review of Higher Education*, 16(1), 41-62. Cummings, T. G., & Worley, C.G.(2005). *Organizational Development and Change*. Thomson, South Western: USA