

DIGITAL LEADERSHIP



DAN TRANSFORMASI KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0.

Drs. NASARUDDIN SIREGAR, M.Si
Dra. SARI ENDAH NURSYAMSI, MM

DIGITAL LEADERSHIP

DAN TRANSFORMASI KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0.

Penulis:

Drs. Nasaruddin Siregar, M.Si

Dra. Sari Endah Nursyamsi, MM

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan
buku dalam bentuk dan dengan cara apa pun
tanpa izin tertulis dari penerbit maupun penulis

**Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang No. 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta**

- 1) Barangsiapa dengan sengaja dan 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 sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar 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 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

STOP !
BELI BUKU
BAJAKAN

DIGITAL LEADERSHIP

DAN TRANSFORMASI KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0.

Penulis

Drs. Nasaruddin Siregar, M.Si
Dra. Sari Endah Nursyamsi, MM

Layout Isi

Serli Wulandari

Penerbit:

Ruang Karya Bersama

233 Halaman; Ukuran A5
Cetakan pertama, September 2025

Copyright 2025

Alamat:

Jl. Martapura lama, Km. 07, RT. 07 Kecamatan Sungai Tabuk,
Kelurahan Sungai Lulut, Kabupaten Banjar, Kalimantan
Selatan.

Telp. 0897-1169-692

Email: kirimnaskah@ruangkarya.id

ISBN 978-623-520-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan
Dengan Cara Apapun Tanpa Ijin Tertulis Dari Penerbit

RUANG KARYA BERSAMA

“Berkarya Selagi Muda, Bermanfaat Selagi Bisa.”



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	vii
BAB 1.....	1
ERA DISRUPSI DIGITAL DAN ORGANISASI 5.0	1
A. Definisi era digital dan konsep Society 5.0.....	1
B. Perubahan lanskap bisnis, organisasi, dan komunikasi modern.	4
C. Tantangan serta peluang komunikasi di tengah revolusi digital.....	8
D. Mengapa kepemimpinan digital berbasis komunikasi menjadi kebutuhan utama.	11
BAB 2.....	17
KONSEP DIGITAL LEADERSHIP DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI	17
A. Pengertian dan karakteristik digital leader yang komunikatif.....	17
B. Perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan digital vs tradisional.	21
C. Kompetensi inti: visioner, adaptif, agile, data-driven, dan communication-driven.	24
D. Studi kasus pemimpin global yang sukses karena strategi komunikasinya.....	27
BAB 3.....	32
PILAR TRANSFORMASI ORGANISASI 5.0	32
A. People: keterlibatan SDM melalui komunikasi terbuka & kolaboratif.....	32

B. Process: digitalisasi proses komunikasi organisasi (intranet, chat platform, workflow apps)	35
C. Technology: AI, IoT, Big Data, Cloud, Blockchain sebagai pendukung komunikasi	38
D. Governance: regulasi, etika, transparansi, dan keamanan komunikasi digital.	41
BAB 4.....	48
BUDAYA KOMUNIKASI ORGANISASI DIGITAL	48
A. Pentingnya membangun digital communication mindset.....	48
B. Agile culture dan learning organization berbasis komunikasi terbuka.....	51
C. Mengelola resistensi melalui komunikasi persuasif dan negosiasi.	54
D. Kolaborasi lintas generasi dan lintas fungsi dengan media digital.....	57
BAB 5.....	63
DIGITAL MINDSET, EMOTIONAL INTELLIGENCE, DAN KOMUNIKASI	63
A. Mengembangkan growth mindset dalam komunikasi organisasi.	63
B. Hubungan digital literacy dan emotional intelligence dalam berkomunikasi.....	66
C. Peran empati dalam komunikasi tim virtual dan hybrid.....	69
D. Menjaga keseimbangan antara komunikasi berbasis teknologi dan human-touch.	72

BAB 6.....	90
STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL DAN KOMUNIKASI PERUBAHAN	90
A. Roadmap transformasi digital yang ditopang oleh strategi komunikasi.....	92
B. Tahapan implementasi: diagnosis, desain, eksekusi, evaluasi komunikasi perubahan.....	94
C. Framework populer (Kotter, ADKAR, McKinsey 7S) dengan fokus komunikasi	97
D. Indikator keberhasilan transformasi komunikasi digital	109
BAB 7.....	112
TEKNOLOGI KUNCI UNTUK KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0	112
A. AI dan chatbot untuk komunikasi internal dan eksternal	114
B. Big Data untuk memahami pola komunikasi organisasi	117
C. Cloud dan platform kolaborasi digital.....	119
D. Cybersecurity: melindungi komunikasi dan informasi sensitif.....	121
BAB 8.....	127
INOVASI, MODEL BISNIS DIGITAL, DAN KOMUNIKASI ...	127
A. Inovasi digital sebagai keunggulan kompetitif komunikasi organisasi.....	129
B. Disruptive innovation dalam cara berkomunikasi dan melayani pelanggan.....	131

C. Studi kasus startup dan unicorn dengan strategi komunikasi digital.....	134
D. Adaptasi komunikasi organisasi mapan terhadap inovasi.....	137
BAB 9.....	143
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KOMUNIKASI DI ERA DIGITAL.....	143
A. Peran komunikasi dalam change management.....	145
B. Kepemimpinan transformasional berbasis komunikasi	147
C. Strategi komunikasi internal untuk meningkatkan engagement karyawan	149
D. Mengatasi kegagalan transformasi akibat miskomunikasi	161
BAB 10	167
TALENT MANAGEMENT, FUTURE OF WORK, DAN KOMUNIKASI	167
A. Kebutuhan keterampilan komunikasi digital masa depan.....	169
B. Hybrid working dan tantangan komunikasi jarak jauh	171
C. Reskilling, upskilling, dan digital communication training.....	173
D. Generasi Z & Alpha: karakter komunikasi workforce baru.....	175

BAB 11	181
KEPEMIMPINAN ETIS DAN TATA KELOLA KOMUNIKASI DIGITAL.....	181
A. Isu etika dalam komunikasi berbasis teknologi (AI bias, hoaks, data privacy)	182
B. Regulasi dan compliance dalam komunikasi digital	185
C. Digital governance framework untuk komunikasi organisasi	187
BAB 12	193
STUDI KASUS KOMUNIKASI DALAM TRANSFORMASI DIGITAL.....	193
A. Amazon, Microsoft, Grab, Gojek: komunikasi internal dan eksternal yang mendukung transformasi	193
B. Studi kasus perusahaan Indonesia dalam mengelola komunikasi digital.....	196
C. Kegagalan transformasi akibat miskomunikasi: pelajaran berharga.....	198
D. Analisis faktor komunikasi kunci dalam keberhasilan & kegagalan.....	200
BAB 13	206
MASA DEPAN KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0	206
A. Tren komunikasi organisasi di masa depan	206
B. Society 5.0: komunikasi manusia dan teknologi yang terintegrasi	208
C. Sustainable leadership dan green communication ..	210
D. Visi komunikasi pemimpin digital untuk dekade mendatang	212
DAFTAR PUSTAKA.....	215

BAB 1

ERA DISRUPSI DIGITAL DAN ORGANISASI 5.0

A. Definisi era digital dan konsep Society 5.0.

Era digital dapat dipahami sebagai sebuah periode dalam perkembangan peradaban manusia yang ditandai oleh dominasi teknologi informasi dan komunikasi dalam hampir seluruh aspek kehidupan. Kehadiran internet, komputer, perangkat mobile, dan kecerdasan buatan telah mengubah cara individu berinteraksi, bekerja, belajar, dan bahkan berbudaya. Era ini dicirikan oleh percepatan arus informasi, keterhubungan global yang hampir tanpa batas, serta pergeseran dari aktivitas manual menuju otomatisasi berbasis data. Dalam konteks sosial, era digital juga menimbulkan tantangan baru, seperti disrupsi lapangan

kerja, ketimpangan akses teknologi, serta isu keamanan dan privasi data.¹

Lebih jauh, era digital bukan sekadar fenomena teknologi, tetapi juga transformasi sosial dan budaya. Kehadiran media sosial, platform e-commerce, serta sistem komunikasi digital telah mengubah pola konsumsi, cara berbisnis, hingga pola pikir masyarakat. Teknologi bukan lagi sekadar alat bantu, melainkan bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Masyarakat yang mampu beradaptasi dengan cepat akan memperoleh peluang besar, sementara mereka yang tertinggal berpotensi semakin termarginalkan. Oleh karena itu, literasi digital menjadi syarat mutlak agar individu dapat bertahan dan berkembang dalam tatanan baru ini.

Dari perkembangan era digital inilah lahir konsep *Society 5.0*, sebuah visi yang diperkenalkan oleh pemerintah Jepang sebagai upaya menjawab tantangan global abad ke-21. *Society 5.0* didefinisikan sebagai masyarakat yang berpusat pada manusia (*human-centered society*) dan didukung oleh integrasi canggih teknologi digital, kecerdasan buatan, *big data*, serta Internet of Things (IoT) untuk menciptakan

¹ Era digital sering disebut juga *information age*, yaitu masa ketika produksi, distribusi, dan konsumsi informasi menjadi faktor dominan dalam perkembangan ekonomi dan sosial.

keseimbangan antara kemajuan ekonomi dan penyelesaian masalah sosial. Berbeda dengan era sebelumnya yang lebih menekankan pada industrialisasi dan digitalisasi, Society 5.0 berfokus pada penggunaan teknologi demi meningkatkan kualitas hidup manusia secara menyeluruh.

Konsep ini disebut sebagai kelanjutan dari fase-fase peradaban manusia: *Society 1.0* (masyarakat pemburu), *Society 2.0* (masyarakat agraris), *Society 3.0* (masyarakat industri), dan *Society 4.0* (masyarakat informasi). Society 5.0 hadir sebagai langkah berikutnya, di mana teknologi tidak hanya menjadi sarana efisiensi produksi atau pertukaran informasi, tetapi juga sebagai solusi konkret atas masalah sosial, seperti penuaan penduduk, perubahan iklim, keterbatasan energi, hingga kesenjangan akses layanan kesehatan dan pendidikan.

Implementasi Society 5.0 ditandai oleh penggunaan data skala besar dan sistem cerdas untuk menciptakan layanan yang personal, inklusif, dan adaptif. Misalnya, di bidang kesehatan, data pasien dapat dianalisis secara real-time untuk memberikan diagnosa cepat dan akurat. Di bidang transportasi, kendaraan otonom dapat mengurangi kemacetan dan meningkatkan keselamatan lalu lintas. Di bidang pendidikan, teknologi digital dapat menghadirkan

3 Digital Leadership

pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap peserta didik. Dengan demikian, Society 5.0 bukan sekadar impian futuristik, tetapi sebuah paradigma baru yang menempatkan teknologi sebagai pelayan kemanusiaan.

Namun demikian, penerapan Society 5.0 juga menghadapi tantangan yang signifikan. Permasalahan etika, keamanan data, kesiapan sumber daya manusia, serta kesenjangan teknologi antar negara masih menjadi hambatan besar. Agar konsep ini benar-benar berhasil, diperlukan kolaborasi lintas sektor—antara pemerintah, dunia usaha, akademisi, dan masyarakat—untuk memastikan bahwa teknologi digunakan secara bijak dan adil. Dengan cara ini, era digital dapat menjadi landasan menuju Society 5.0 yang bukan hanya cerdas, tetapi juga inklusif dan berkeadilan.

B. Perubahan lanskap bisnis, organisasi, dan komunikasi modern.

Perubahan lanskap bisnis, organisasi, dan komunikasi modern merupakan konsekuensi logis dari perkembangan teknologi digital dan globalisasi yang semakin intens. Dunia bisnis kini bergerak dalam ritme yang jauh lebih cepat, dinamis, dan kompetitif dibandingkan era sebelumnya. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing dalam lingkup lokal

atau regional, melainkan menghadapi kompetisi global yang menuntut inovasi berkelanjutan. Digitalisasi memaksa pelaku usaha untuk mengintegrasikan teknologi dalam setiap lini, mulai dari produksi, pemasaran, hingga layanan pelanggan. Model bisnis tradisional yang mengandalkan interaksi tatap muka perlahan bergeser menjadi ekosistem berbasis platform digital, di mana nilai diciptakan melalui jaringan, data, dan kecepatan.

Di ranah organisasi, struktur hierarkis yang kaku semakin ditinggalkan dan digantikan dengan pola yang lebih lincah (*agile*), kolaboratif, serta berorientasi pada fleksibilitas. Organisasi modern berusaha mengadopsi pola kerja lintas divisi, kerja jarak jauh, dan pendekatan berbasis proyek yang memungkinkan respon lebih cepat terhadap perubahan lingkungan. Transformasi ini menuntut keterampilan baru bagi sumber daya manusia, khususnya dalam literasi digital, kolaborasi virtual, serta pengambilan keputusan berbasis data. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan ini cenderung bertahan lebih lama, sedangkan yang gagal bertransformasi berisiko tertinggal dan kehilangan relevansi.

Komunikasi modern turut mengalami revolusi besar seiring munculnya teknologi baru. Jika sebelumnya komunikasi

organisasi berpusat pada aliran informasi satu arah dari atas ke bawah, kini komunikasi menjadi lebih horizontal, interaktif, dan transparan. Media sosial, aplikasi kolaborasi, serta teknologi konferensi daring membuka ruang partisipasi yang lebih luas bagi karyawan, pelanggan, maupun pemangku kepentingan lainnya. Komunikasi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk membangun citra, membina hubungan, serta menciptakan nilai bersama.

Selain itu, lanskap komunikasi modern juga ditandai dengan meningkatnya personalisasi pesan. Melalui analitik data dan kecerdasan buatan, organisasi dapat menyesuaikan strategi komunikasi sesuai kebutuhan dan preferensi audiens yang beragam. Hal ini meningkatkan efektivitas pesan, memperkuat engagement, dan membangun loyalitas. Namun, personalisasi ini juga membawa tantangan baru terkait privasi, etika penggunaan data, serta potensi manipulasi informasi. Oleh karena itu, komunikasi modern tidak hanya menuntut kecanggihan teknologi, tetapi juga integritas dan akuntabilitas.

Dari sisi bisnis, organisasi modern dituntut untuk lebih adaptif terhadap perubahan tren konsumen yang serba cepat. Generasi milenial dan generasi Z, misalnya, memiliki

pola komunikasi, preferensi konsumsi, dan ekspektasi layanan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka menuntut kecepatan, transparansi, serta keberlanjutan dalam setiap interaksi dengan perusahaan. Situasi ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada produk, tetapi juga pada nilai dan pengalaman yang ditawarkan kepada pelanggan. Bisnis yang mampu menghadirkan solusi berbasis teknologi sekaligus berlandaskan nilai kemanusiaan akan lebih dihargai di era modern.

Keseluruhan perubahan tersebut menunjukkan bahwa lanskap bisnis, organisasi, dan komunikasi modern saling berkaitan dan membentuk ekosistem baru yang kompleks. Transformasi digital tidak hanya menuntut adopsi teknologi, tetapi juga perubahan budaya, pola pikir, dan keterampilan. Bisnis dan organisasi yang ingin bertahan harus melihat komunikasi bukan sekadar alat, melainkan inti dari strategi transformasi mereka. Dengan komunikasi yang terbuka, kolaboratif, dan berbasis nilai, sebuah organisasi dapat lebih mudah menavigasi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang dalam lanskap modern yang terus berubah.

C. Tantangan serta peluang komunikasi di tengah revolusi digital.

Tantangan komunikasi di tengah revolusi digital muncul dari kompleksitas teknologi, kecepatan arus informasi, dan dinamika interaksi manusia yang berubah drastis. Salah satu tantangan terbesar adalah banjir informasi (*information overload*) yang sering kali membuat pesan penting justru tenggelam di antara konten yang tidak relevan. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas komunikasi, menimbulkan kebingungan, bahkan memicu penyebaran hoaks dan disinformasi. Selain itu, keberagaman platform komunikasi digital menuntut organisasi maupun individu untuk mampu memilih medium yang tepat sesuai dengan audiens, sehingga pesan tidak hanya tersampaikan, tetapi juga dipahami dengan benar.

Isu privasi dan keamanan data menjadi tantangan serius lainnya dalam komunikasi digital. Interaksi yang berlangsung secara daring sering kali melibatkan pertukaran informasi pribadi maupun sensitif, yang rentan terhadap kebocoran dan penyalahgunaan. Dalam konteks organisasi, lemahnya pengelolaan keamanan komunikasi dapat menurunkan kepercayaan publik dan merusak reputasi. Oleh karena itu, komunikasi modern tidak bisa

dilepaskan dari kesadaran etika dan tanggung jawab dalam menjaga integritas data. Di sisi lain, adanya bias algoritma dalam platform digital juga menimbulkan tantangan dalam distribusi pesan, karena tidak semua informasi dijangkau secara merata oleh audiens.

Tantangan berikutnya adalah kesenjangan digital yang masih nyata, terutama di negara berkembang. Tidak semua individu atau kelompok memiliki akses yang sama terhadap perangkat digital dan koneksi internet berkualitas. Hal ini menciptakan jurang komunikasi antara mereka yang terhubung dengan teknologi modern dan mereka yang tertinggal. Akibatnya, pesan yang disampaikan melalui platform digital sering kali tidak dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, sehingga memperdalam ketidaksetaraan.

Namun, di balik tantangan tersebut, revolusi digital juga membuka peluang besar dalam komunikasi. Kecepatan penyampaian informasi menjadi salah satu keuntungan utama. Pesan yang dulunya membutuhkan waktu berhari-hari kini dapat diterima dalam hitungan detik. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons isu secara cepat, menjaga reputasi, dan membangun kedekatan dengan audiens. Selain itu, teknologi digital memungkinkan

komunikasi bersifat dua arah, di mana audiens tidak hanya sebagai penerima pesan, tetapi juga dapat memberikan masukan, kritik, maupun partisipasi aktif.

Peluang lain terletak pada kemampuan personalisasi dan segmentasi pesan. Dengan memanfaatkan *big data* dan kecerdasan buatan, organisasi dapat menganalisis perilaku serta preferensi audiens, sehingga pesan dapat disesuaikan secara lebih tepat sasaran. Hal ini meningkatkan efektivitas komunikasi, memperkuat keterlibatan, serta membangun loyalitas jangka panjang. Tidak hanya itu, platform digital juga membuka ruang kolaborasi lintas geografis, memperluas jejaring global, dan memfasilitasi pertukaran ide secara lebih inklusif.

Revolusi digital menghadirkan lanskap komunikasi yang penuh tantangan sekaligus peluang. Organisasi maupun individu yang mampu beradaptasi, mengelola risiko, serta memanfaatkan teknologi dengan bijak akan lebih unggul dalam membangun komunikasi yang efektif. Pada titik ini, komunikasi bukan hanya tentang menyampaikan pesan, melainkan juga membangun relasi, menumbuhkan kepercayaan, dan menciptakan nilai bersama dalam dunia yang semakin terkoneksi.

D. Mengapa kepemimpinan digital berbasis komunikasi menjadi kebutuhan utama.

Kepemimpinan digital berbasis komunikasi menjadi kebutuhan utama karena transformasi digital telah mengubah paradigma organisasi, cara kerja, dan interaksi antar manusia. Dalam lingkungan yang serba cepat, penuh ketidakpastian, dan terhubung secara global, pemimpin dituntut tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu membangun komunikasi yang jelas, inspiratif, dan adaptif. Teknologi hanyalah alat; tanpa komunikasi yang efektif, pesan visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan sampai dengan utuh kepada tim. Dengan kata lain, kepemimpinan digital tidak dapat berjalan tanpa fondasi komunikasi yang kuat.

Alasan berikutnya adalah meningkatnya kompleksitas organisasi modern yang mengadopsi model kerja *hybrid* dan *remote*. Pemimpin digital harus mampu menjaga kohesi tim yang tersebar di berbagai lokasi melalui komunikasi berbasis platform daring. Komunikasi yang transparan, konsisten, dan terbuka menjadi jembatan untuk membangun kepercayaan serta mengurangi risiko miskomunikasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital berbasis komunikasi membantu memastikan bahwa tujuan

organisasi dipahami bersama, serta memberikan ruang partisipasi dan umpan balik dari seluruh anggota tim.

Selain itu, komunikasi dalam kepemimpinan digital juga berfungsi sebagai sarana membangun budaya organisasi. Di tengah disrupsi teknologi, nilai-nilai organisasi harus terus dikomunikasikan agar tidak terkikis oleh perubahan. Pemimpin yang cakap dalam komunikasi mampu menanamkan visi bersama, menumbuhkan rasa memiliki, dan memperkuat identitas kolektif. Hal ini sangat penting karena teknologi sering kali menciptakan jarak antar individu, sementara komunikasi berbasis nilai mampu menjembatani kesenjangan tersebut.

Kepemimpinan digital berbasis komunikasi juga krusial dalam mengelola perubahan. Setiap transformasi digital selalu menimbulkan resistensi, baik karena ketakutan akan kehilangan pekerjaan, kebingungan terhadap teknologi baru, maupun keraguan terhadap manfaatnya. Di sinilah peran pemimpin sebagai komunikator menjadi vital: mereka harus mampu menjelaskan alasan perubahan, manfaat yang akan diperoleh, serta memberikan dukungan emosional kepada anggota tim. Komunikasi persuasif dan empatik dapat mengurangi resistensi sekaligus mempercepat adopsi inovasi.

Di sisi eksternal, kepemimpinan digital berbasis komunikasi penting dalam membangun hubungan dengan pelanggan, mitra, dan masyarakat luas. Pemimpin tidak hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga wajah organisasi yang berinteraksi langsung dengan publik melalui berbagai kanal digital. Komunikasi yang strategis, responsif, dan autentik akan memperkuat reputasi serta meningkatkan kepercayaan publik. Tanpa komunikasi yang tepat, bahkan strategi digital yang canggih sekalipun berisiko gagal karena tidak mampu menciptakan resonansi dengan audiens.

Dengan demikian, kepemimpinan digital berbasis komunikasi merupakan kebutuhan utama karena berfungsi sebagai inti penggerak organisasi di era digital. Ia bukan sekadar keterampilan tambahan, melainkan kompetensi fundamental yang menentukan keberhasilan transformasi digital. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan visioner akan lebih siap menavigasi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang ditawarkan era digital.

○ Soal Pilihan Ganda

1. Mengapa komunikasi dianggap sebagai inti dari kepemimpinan digital?
 - a. Karena komunikasi dapat menggantikan peran teknologi
 - b. Karena komunikasi membuat pemimpin terlihat lebih modern
 - c. Karena komunikasi menjadi jembatan penyampaian visi, misi, dan strategi organisasi
 - d. Karena komunikasi hanya dibutuhkan dalam situasi krisis
2. Salah satu tantangan utama kepemimpinan digital di era *hybrid working* adalah...
 - a. Menyediakan fasilitas olahraga bagi karyawan
 - b. Mengurangi interaksi tatap muka yang dianggap mahal
 - c. Menjaga keterhubungan dan kepercayaan antar anggota tim yang tersebar
 - d. Menentukan gaji berbasis sistem digital
3. Komunikasi pemimpin digital berperan penting dalam mengatasi resistensi perubahan karena...
 - a. Dapat memaksa karyawan menerima perubahan
 - b. Menyediakan informasi dan dukungan emosional

yang meyakinkan

- c. Mengurangi kebutuhan pelatihan digital
- d. Menghilangkan perbedaan generasi dalam organisasi

4. Dalam membangun budaya organisasi, komunikasi pemimpin berfungsi untuk...
 - a. Mengurangi penggunaan teknologi digital
 - b. Menyebarkan nilai dan identitas organisasi secara konsisten
 - c. Menghapus perbedaan pendapat dalam tim
 - d. Meningkatkan jumlah platform media sosial organisasi
5. Peran komunikasi eksternal pemimpin digital terhadap publik adalah...
 - a. Mengurangi transparansi agar citra organisasi tetap terjaga
 - b. Membatasi interaksi dengan pelanggan demi menjaga reputasi
 - c. Membentuk citra positif, membangun kepercayaan, dan menjaga reputasi organisasi
 - d. Mengarahkan media untuk fokus pada kelemahan pesaing

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa komunikasi menjadi fondasi utama dalam kepemimpinan digital, khususnya di era transformasi organisasi modern.
2. Bagaimana peran komunikasi pemimpin digital dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan akibat transformasi digital?
3. Mengapa komunikasi penting dalam membangun budaya organisasi di tengah disrupsi teknologi?
4. Sebutkan tiga tantangan yang dihadapi pemimpin digital dalam membangun komunikasi efektif di organisasi *hybrid* dan *remote*.
5. Bagaimana kepemimpinan digital berbasis komunikasi berkontribusi terhadap citra dan reputasi organisasi di mata publik?

BAB 2

KONSEP DIGITAL LEADERSHIP DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Pengertian dan karakteristik digital leader yang komunikatif.

Digital leader adalah sosok pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi atau tim dalam menghadapi perubahan cepat akibat perkembangan teknologi digital. Seorang digital leader tidak hanya menguasai aspek teknis dari transformasi digital, tetapi juga memiliki keterampilan strategis untuk membangun visi, mengelola perubahan, dan memberdayakan tim di tengah disrupsi teknologi. Peran utamanya adalah menjembatani antara inovasi digital dengan kebutuhan manusia, sehingga transformasi tidak hanya menjadi sekadar adopsi teknologi, tetapi juga

berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi dan kesejahteraan anggota tim.²

Seorang digital leader yang komunikatif tidak hanya sekadar menjadi penyampai informasi, tetapi berperan sebagai jembatan strategis yang mampu menerjemahkan visi dan strategi digital menjadi pesan yang jelas, persuasif, dan mudah dipahami oleh setiap lapisan organisasi. Ia memastikan bahwa arah transformasi digital tidak hanya dipahami secara konseptual oleh manajemen puncak, tetapi juga mampu menyentuh level operasional sehingga setiap anggota tim merasa terhubung dengan tujuan besar organisasi. Komunikasi yang efektif ini menciptakan rasa keterlibatan dan kepemilikan bersama, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk mendukung perubahan. Selain itu, pemimpin yang komunikatif menekankan pentingnya transparansi dan keterbukaan informasi agar tidak muncul ruang bagi kesalahpahaman, rumor, atau resistensi terhadap inovasi. Dengan gaya komunikasi yang inklusif, digital leader mampu merangkul keragaman pandangan, menginspirasi kolaborasi lintas divisi, serta

² Komunikasi dalam kepemimpinan digital tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga transformative mampu menggerakkan orang menuju visi bersama melalui pesan yang jelas, empatik, dan inspiratif.

menumbuhkan kepercayaan yang menjadi fondasi utama dalam membangun budaya digital yang adaptif dan berkelanjutan.

Selain keterampilan menyampaikan pesan, digital leader yang komunikatif juga ditandai dengan kemampuan mendengarkan secara aktif, yakni kesediaan untuk benar-benar memahami aspirasi, masukan, maupun kekhawatiran dari anggota tim, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka tidak hanya fokus memberi instruksi satu arah, tetapi membuka ruang dialog yang sehat sehingga komunikasi menjadi proses interaktif yang melibatkan semua pihak. Dengan pendekatan ini, keputusan yang diambil lebih inklusif karena didasarkan pada beragam perspektif yang memperkaya strategi transformasi digital. Inklusivitas ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki di kalangan anggota organisasi sehingga hasil akhirnya lebih mudah diterima. Mengingat transformasi digital sering kali menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan, keterampilan komunikasi yang empatik—di mana pemimpin mampu menunjukkan kepedulian sekaligus memberi keyakinan—akan sangat membantu mereduksi resistensi,

menumbuhkan rasa aman, serta menjaga semangat kolaboratif di tengah perubahan besar.

Karakteristik lainnya adalah adaptif terhadap kanal komunikasi digital. Seorang digital leader yang komunikatif mampu memanfaatkan berbagai platform komunikasi modern seperti aplikasi kolaborasi, media sosial, atau sistem manajemen proyek digital. Pemanfaatan kanal digital tersebut membuat komunikasi lebih cepat, transparan, dan efisien, terutama dalam konteks kerja jarak jauh dan organisasi global yang tersebar di banyak lokasi.

Seorang digital leader juga harus memiliki keterampilan menyampaikan narasi perubahan (*change storytelling*). Melalui komunikasi naratif, pemimpin dapat menanamkan makna di balik transformasi digital, bukan hanya sebagai kewajiban, tetapi sebagai peluang untuk berkembang. Karakter ini membantu membangkitkan motivasi emosional, memperkuat sense of belonging, serta menumbuhkan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi.

Digital leader yang komunikatif ditandai dengan konsistensi dalam ucapan dan tindakan. Pesan yang mereka sampaikan harus sejalan dengan perilaku nyata, karena ketidaksesuaian akan merusak kredibilitas. Konsistensi ini

penting dalam menjaga kepercayaan tim, terutama di era digital yang penuh ketidakpastian. Dengan demikian, komunikasi bukan sekadar alat, tetapi fondasi kepemimpinan digital yang efektif dan berkelanjutan.

B. Perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan digital vs tradisional.

Kepemimpinan tradisional pada umumnya berorientasi hierarkis, di mana komunikasi berlangsung satu arah dari atasan ke bawahan. Pemimpin tradisional cenderung mengandalkan instruksi formal, rapat tatap muka, serta dokumen tertulis untuk menyampaikan pesan. Model komunikasi ini lebih menekankan pada kontrol, kepatuhan, dan stabilitas organisasi. Sementara itu, kepemimpinan digital lahir dalam konteks era transformasi teknologi, di mana komunikasi dituntut lebih cepat, fleksibel, serta memanfaatkan berbagai kanal digital untuk memastikan keterhubungan antaranggota organisasi.³

Dari sisi pola komunikasi, kepemimpinan tradisional lebih linear dan formal. Informasi bergerak ke bawah melalui

³ Gaya komunikasi kepemimpinan digital lebih menekankan keterbukaan, partisipasi, dan pemanfaatan teknologi, berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang lebih hierarkis dan instruksional.

rantai komando, sehingga bawahan sering kali hanya menjadi penerima pesan. Sebaliknya, kepemimpinan digital menekankan komunikasi dua arah yang interaktif. Pemimpin digital mendorong partisipasi tim, membuka ruang kolaborasi, serta memanfaatkan platform digital untuk berdialog secara real-time. Hal ini membuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim terasa lebih setara dan inklusif.

Dalam hal kecepatan, komunikasi tradisional sering kali lambat karena bergantung pada birokrasi. Proses persetujuan dan distribusi informasi bisa memakan waktu lama. Kepemimpinan digital, sebaliknya, sangat mengutamakan kecepatan berbagi informasi. Pemimpin digital menggunakan media sosial internal, aplikasi kolaborasi, dan sistem berbasis cloud untuk memastikan pesan tersampaikan seketika kepada seluruh tim, bahkan yang tersebar secara geografis.

Perbedaan lainnya tampak pada gaya penyampaian pesan. Pemimpin tradisional cenderung fokus pada instruksi formal dan prosedural. Sementara itu, pemimpin digital menggunakan narasi, visualisasi data, serta storytelling untuk membangun makna bersama di balik transformasi. Komunikasi digital leadership bukan hanya soal

menyampaikan informasi, melainkan juga membangkitkan inspirasi, motivasi, dan sense of belonging dalam menghadapi perubahan.

Dari segi transparansi, kepemimpinan tradisional lebih tertutup dan selektif dalam berbagi informasi, karena dianggap sebagai bentuk menjaga otoritas. Sedangkan kepemimpinan digital mengedepankan keterbukaan data dan transparansi, agar anggota tim memiliki pemahaman menyeluruh terhadap arah organisasi. Hal ini sekaligus menjadi sarana membangun kepercayaan, yang krusial dalam mengelola perubahan di era digital.

Kepemimpinan tradisional menekankan stabilitas dan kepatuhan, sementara kepemimpinan digital menekankan agility dan inovasi. Perbedaan gaya komunikasi keduanya menunjukkan bahwa kepemimpinan digital lebih menyesuaikan diri dengan tantangan zaman yang menuntut kolaborasi lintas batas, adaptasi cepat, dan pemberdayaan tim melalui komunikasi yang terbuka, interaktif, dan berbasis teknologi.

C. Kompetensi inti: visioner, adaptif, agile, data-driven, dan communication-driven.

Dalam konteks kepemimpinan digital, terdapat beberapa kompetensi inti yang harus dimiliki agar pemimpin mampu membawa organisasinya beradaptasi dengan perubahan cepat dan disrupti teknologi. Kompetensi ini bukan sekadar keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pola pikir, strategi, dan kemampuan interpersonal yang berorientasi pada transformasi. Beberapa di antaranya adalah visioner, adaptif, agile, data-driven, dan communication-driven.⁴

1. **Visioner** berarti seorang pemimpin mampu melihat jauh ke depan, membayangkan masa depan organisasi, dan merumuskan arah strategis yang jelas di era digital. Pemimpin visioner tidak hanya berfokus pada target jangka pendek, tetapi juga membangun narasi perubahan yang menginspirasi. Mereka dapat menghubungkan perkembangan teknologi dengan kebutuhan organisasi dan

⁴ Kompetensi inti ini saling melengkapi: visi memberi arah, adaptif dan agile memastikan kelincahan dalam perubahan, data-driven mendukung keputusan yang akurat, sementara communication-driven menjaga keterhubungan serta kepercayaan dalam organisasi.

masyarakat, sehingga visi yang diciptakan menjadi kompas yang menuntun seluruh tim.

2. **Adaptif** mencerminkan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian. Adaptif berarti tidak kaku terhadap strategi lama, melainkan terbuka pada pembaruan, belajar dari kegagalan, dan cepat menyesuaikan pendekatan dengan kondisi baru. Pemimpin yang adaptif biasanya memiliki *growth mindset*, yaitu cara berpikir yang melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai ancaman.
3. **Agile** menggambarkan kecepatan, fleksibilitas, dan responsivitas pemimpin dalam menghadapi dinamika. Pemimpin agile mampu mengelola tim lintas fungsi, bekerja dengan cara iteratif, serta mendorong inovasi tanpa takut mengambil risiko yang terukur. Prinsip *agility* sangat penting dalam era digital, karena organisasi dituntut untuk terus bertransformasi, bereksperimen, dan mengantisipasi perubahan pasar dengan cepat.
4. **Data-driven** menunjukkan kompetensi pemimpin dalam mengambil keputusan berbasis data, bukan

sekadar intuisi atau pengalaman. Pemimpin data-driven mengandalkan analisis big data, *business intelligence*, dan *predictive analytics* untuk menyusun strategi yang lebih akurat dan relevan. Dengan cara ini, keputusan yang diambil tidak hanya lebih objektif, tetapi juga mampu meminimalkan risiko serta mendukung inovasi berbasis bukti konkret.

5. **Communication-driven** menegaskan pentingnya komunikasi sebagai fondasi kepemimpinan digital. Pemimpin yang communication-driven mampu menyampaikan visi dengan jelas, membangun keterlibatan tim melalui dialog terbuka, serta menjaga transparansi informasi. Mereka juga mahir memanfaatkan berbagai kanal digital untuk memperkuat interaksi dengan karyawan, pelanggan, maupun mitra. Komunikasi yang efektif menjadikan transformasi digital tidak hanya dipahami, tetapi juga diterima dan didukung oleh seluruh pihak.

Dengan mengintegrasikan kelima kompetensi inti tersebut, seorang pemimpin digital dapat membangun organisasi yang adaptif, inovatif, serta berdaya saing tinggi. Kombinasi antara visi yang jelas, kemampuan adaptasi, kecepatan dalam bertindak, kecerdasan dalam memanfaatkan data,

dan keterampilan komunikasi menjadikan kepemimpinan digital relevan menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks.

D. Studi kasus pemimpin global yang sukses karena strategi komunikasinya.

Studi Kasus: Satya Nadella (CEO Microsoft) – Sukses melalui Strategi Komunikasi

Satya Nadella, yang menjabat sebagai CEO Microsoft sejak tahun 2014, sering dijadikan contoh pemimpin global yang sukses karena strategi komunikasinya yang efektif. Saat ia mengambil alih kepemimpinan, Microsoft berada dalam posisi stagnan, dianggap kaku, kurang inovatif, dan tertinggal dibandingkan para pesaing seperti Apple dan Google. Tantangan besar yang dihadapinya bukan hanya soal teknologi, melainkan juga budaya organisasi yang saat itu masih terjebak dalam pola kompetisi internal yang menghambat kolaborasi.

Nadella memulai transformasi dengan mengusung *growth mindset* sebagai nilai inti organisasi. Ia menekankan pentingnya belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan. Strategi komunikasinya terletak pada kemampuannya menyampaikan visi transformasi digital

Microsoft dengan bahasa yang sederhana, inklusif, dan membangkitkan inspirasi. Melalui komunikasi yang konsisten, ia mengubah orientasi Microsoft dari “know-it-all culture” menjadi “learn-it-all culture.”⁵

Salah satu strategi komunikasinya adalah keterbukaan dan empati. Nadella kerap berbagi kisah pribadinya, seperti pengalaman mengasuh anaknya yang berkebutuhan khusus, untuk menekankan pentingnya empati dalam kepemimpinan. Kisah tersebut bukan hanya membangun kedekatan emosional dengan karyawan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih humanis. Komunikasi berbasis empati inilah yang menjadi salah satu faktor keberhasilan Microsoft dalam mengubah citra perusahaan menjadi lebih inklusif dan berorientasi pada kebutuhan manusia.

Selain itu, Nadella memanfaatkan komunikasi digital secara maksimal. Ia menggunakan *town hall meeting* virtual, email terbuka, dan platform internal untuk berdialog langsung dengan karyawan di seluruh dunia. Transparansi dalam menyampaikan tantangan maupun peluang bisnis membuat

⁵ Strategi komunikasi Satya Nadella menekankan *clarity, empathy, and consistency* tiga elemen yang terbukti mampu menggerakkan karyawan untuk menerima dan mendukung transformasi besar Microsoft.

karyawan merasa dilibatkan dalam proses perubahan. Dengan strategi ini, komunikasi tidak hanya satu arah dari pimpinan, tetapi menjadi sarana interaksi dua arah yang memperkuat sense of belonging seluruh karyawan.

Hasil dari strategi komunikasi ini sangat signifikan. Microsoft berhasil bangkit dan menjadi salah satu perusahaan paling berharga di dunia. Transformasi menuju layanan berbasis cloud (*Azure*) berkembang pesat, sementara budaya kolaboratif baru membuat inovasi lebih cepat lahir. Kesuksesan ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekadar keterampilan pendukung, melainkan jantung dari kepemimpinan digital yang visioner dan humanis.

Soal Pilihan Ganda

1. Apa inti budaya baru yang ditekankan Satya Nadella di Microsoft?

- A. *Profit-driven culture*
- B. *Know-it-all culture*
- C. *Learn-it-all culture*
- D. *Customer-first culture*

2. Strategi komunikasi Nadella yang menekankan keterbukaan dan empati ditunjukkan melalui...

- A. Mengurangi jumlah rapat tatap muka
- B. Membagikan kisah pribadinya untuk menginspirasi
- C. Memberikan instruksi yang kaku
- D. Menyaring informasi hanya untuk manajemen puncak

3. Apa media komunikasi digital yang digunakan Nadella untuk berinteraksi dengan karyawan global?

- A. Media televisi
- B. *Town hall meeting* virtual dan email terbuka
- C. Surat kabar internal
- D. Pesan singkat pribadi

4. Dampak utama dari strategi komunikasi Nadella terhadap inovasi di Microsoft adalah...

- A. Perusahaan semakin bergantung pada Windows
- B. Inovasi melambat karena birokrasi

C. Budaya kolaboratif mempercepat lahirnya inovasi

D. Karyawan enggan berpartisipasi

5. Buku karya Satya Nadella yang menjelaskan transformasi Microsoft berjudul...

A. *The Digital Leader*

B. *Hit Refresh*

C. *Leading Digital*

D. *Microsoft Reborn*

Soal Essay

1. Jelaskan tantangan utama yang dihadapi Satya Nadella saat pertama kali menjabat sebagai CEO Microsoft pada tahun 2014.

2. Bagaimana strategi komunikasi Satya Nadella dalam mengubah budaya organisasi Microsoft?

3. Mengapa empati menjadi elemen penting dalam strategi komunikasi Satya Nadella?

4. Bagaimana Satya Nadella memanfaatkan komunikasi digital dalam memimpin organisasi global?

5. Apa hasil nyata dari strategi komunikasi Nadella terhadap kinerja dan citra Microsoft?

BAB 3

PILAR TRANSFORMASI ORGANISASI 5.0

A. People: keterlibatan SDM melalui komunikasi terbuka & kolaboratif.

Keterlibatan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor krusial dalam keberhasilan organisasi. Salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan keterlibatan tersebut adalah melalui komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Komunikasi terbuka memungkinkan arus informasi mengalir dua arah, bukan hanya dari manajemen ke karyawan, tetapi juga sebaliknya. Dengan demikian, setiap individu dalam organisasi merasa memiliki ruang untuk menyampaikan ide, aspirasi, maupun kritik yang membangun. Hal ini dapat menumbuhkan rasa kepemilikan

(sense of belonging) terhadap organisasi, sehingga mendorong motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik.⁶

Komunikasi terbuka juga menciptakan transparansi dalam organisasi. Ketika informasi tentang tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan dibagikan secara jelas, karyawan tidak merasa berada dalam ketidakpastian. Transparansi ini menumbuhkan kepercayaan, mengurangi spekulasi negatif, dan memperkuat hubungan antara pimpinan dan anggota tim. Kepercayaan tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang sehat, di mana karyawan merasa aman untuk berbicara tanpa takut pada konsekuensi yang merugikan.

Selain komunikasi terbuka, kolaborasi menjadi aspek kunci dalam mengoptimalkan potensi SDM. Kolaborasi memungkinkan setiap individu berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tim yang kolaboratif, keberagaman latar belakang dan perspektif justru dipandang sebagai kekuatan, bukan hambatan. Melalui proses kerja sama, inovasi lebih

⁶ Keterlibatan karyawan (employee engagement) sering dihubungkan dengan praktik komunikasi terbuka yang menumbuhkan rasa aman psikologis (*psychological safety*) dan memperkuat kolaborasi dalam tim.

mudah lahir, karena ide-ide kreatif bisa muncul dari pertukaran gagasan antar anggota tim.

Keterlibatan SDM melalui kolaborasi juga mendukung pengembangan kompetensi. Karyawan belajar tidak hanya dari pelatihan formal, tetapi juga dari interaksi sehari-hari dengan rekan kerja. Misalnya, seorang junior dapat memperoleh pemahaman teknis dari senior, sementara senior mendapatkan wawasan baru tentang tren digital dari generasi muda. Pertukaran pengetahuan ini mempercepat pembelajaran organisasi, menjadikannya lebih adaptif menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Lebih jauh, keterlibatan melalui komunikasi terbuka dan kolaboratif memperkuat rasa inklusi. Setiap orang merasa dihargai kontribusinya, terlepas dari jabatan maupun pengalaman kerja. Lingkungan kerja yang inklusif ini memotivasi karyawan untuk memberikan performa terbaik, sekaligus mengurangi tingkat stres dan konflik internal. Dalam jangka panjang, organisasi yang berhasil menciptakan budaya keterlibatan akan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi serta produktivitas yang berkelanjutan.

Keterlibatan SDM berbasis komunikasi terbuka dan kolaboratif tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi

juga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu menumbuhkan budaya komunikasi dan kolaborasi akan lebih inovatif, tangguh, dan kompetitif di tengah dinamika global. Oleh karena itu, para pemimpin perlu menempatkan komunikasi dan kolaborasi sebagai prioritas dalam strategi manajemen SDM, agar keterlibatan tidak sekadar jargon, tetapi menjadi praktik nyata dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

B. Process: digitalisasi proses komunikasi organisasi (intranet, chat platform, workflow apps).

Digitalisasi proses komunikasi organisasi merupakan langkah strategis yang tidak hanya mengefisiensikan arus informasi, tetapi juga meningkatkan efektivitas koordinasi antarbagian. Dengan memanfaatkan berbagai platform digital seperti intranet, aplikasi chat, dan *workflow apps*, organisasi mampu menciptakan alur komunikasi yang lebih cepat, transparan, dan terdokumentasi dengan baik. Digitalisasi ini menjadi jawaban atas tantangan komunikasi tradisional yang sering terhambat oleh birokrasi panjang,

keterbatasan waktu, dan kurangnya akses data yang real-time.⁷

Penggunaan intranet, misalnya, memberikan wadah internal yang aman bagi karyawan untuk mengakses informasi penting seperti kebijakan perusahaan, pengumuman resmi, hingga materi pelatihan. Intranet juga mempermudah integrasi data antar departemen sehingga mengurangi duplikasi pekerjaan. Dengan sistem yang terpusat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan informasi yang sama, seragam, dan akurat, sehingga meminimalkan risiko miskomunikasi.

Selain itu, platform chat seperti Microsoft Teams, Slack, atau WhatsApp Business telah menjadi tulang punggung komunikasi cepat dalam organisasi modern. Aplikasi ini memungkinkan interaksi lintas divisi secara instan, baik melalui pesan teks, panggilan suara, maupun konferensi video. Dengan fitur *channel* atau *group chat*, diskusi dapat difokuskan pada proyek atau isu tertentu, sehingga komunikasi menjadi lebih terstruktur. Tidak hanya

⁷ Digitalisasi proses komunikasi organisasi telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional hingga lebih dari 25% dalam studi berbagai perusahaan global, karena mengurangi hambatan birokrasi dan mempercepat aliran informasi.

mempercepat pengambilan keputusan, platform ini juga memperkuat kolaborasi antar tim yang tersebar di lokasi berbeda.

Sementara itu, *workflow apps* seperti Trello, Asana, atau Monday.com membantu organisasi dalam mengelola proses kerja secara digital. Aplikasi ini memungkinkan pendelegasian tugas, pemantauan progres, hingga pelaporan hasil kerja secara transparan. Dengan demikian, pimpinan dapat memantau kinerja tim secara real-time, sementara karyawan dapat memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing. Alur kerja yang terdigitalisasi ini meningkatkan akuntabilitas dan mempercepat penyelesaian proyek.

Digitalisasi proses komunikasi juga mendukung fleksibilitas kerja. Dalam konteks *remote working* atau *hybrid working*, karyawan tetap bisa berkolaborasi meskipun terpisah jarak dan waktu. Semua aktivitas komunikasi terdokumentasi secara otomatis, sehingga memudahkan pencarian arsip percakapan, dokumen, maupun keputusan penting yang pernah dibuat. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih transparan dan akuntabel.

Namun, penerapan digitalisasi komunikasi tidak lepas dari tantangan. Isu keamanan data, resistensi karyawan terhadap perubahan, serta kebutuhan pelatihan teknologi menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan adanya kebijakan keamanan informasi yang kuat, sosialisasi yang jelas, dan program pendampingan agar seluruh karyawan dapat beradaptasi. Dengan demikian, digitalisasi komunikasi organisasi bukan hanya soal adopsi teknologi, tetapi juga transformasi budaya kerja menuju model yang lebih terbuka, inklusif, dan produktif.

C. Technology: AI, IoT, Big Data, Cloud, Blockchain sebagai pendukung komunikasi.

Teknologi telah menjadi fondasi utama dalam transformasi komunikasi organisasi modern. Berbagai inovasi seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), Big Data, Cloud Computing, dan Blockchain kini digunakan tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi teknis, tetapi juga untuk menciptakan komunikasi yang lebih cerdas, cepat, aman, dan berbasis data. Kehadiran teknologi ini

memungkinkan organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingan secara lebih personal, prediktif, dan responsif.⁸ Artificial Intelligence (AI) mendukung komunikasi organisasi melalui kemampuan analisis data yang cepat dan akurat. Chatbot berbasis AI, misalnya, dapat digunakan sebagai saluran komunikasi internal maupun eksternal untuk menjawab pertanyaan rutin karyawan dan pelanggan secara real-time. Selain itu, AI dapat memprediksi kebutuhan audiens dengan menganalisis pola komunikasi, sehingga organisasi bisa menyampaikan pesan yang lebih relevan dan personal. Dengan demikian, AI bukan hanya mempercepat respons, tetapi juga meningkatkan kualitas interaksi.

Internet of Things (IoT) juga memainkan peran penting dalam memperluas jangkauan komunikasi. Dengan perangkat yang saling terhubung, informasi dapat dikumpulkan dan dibagikan secara otomatis. Misalnya, sensor IoT di lingkungan kerja bisa mengirimkan data kondisi ruangan (suhu, cahaya, keamanan) ke pusat kontrol, lalu diteruskan kepada karyawan melalui aplikasi

⁸ Kombinasi AI, IoT, Big Data, Cloud, dan Blockchain disebut sebagai pilar utama *Industry 4.0*, yang juga menjadi fondasi dalam membangun komunikasi organisasi berbasis Society 5.0.

komunikasi. Hal ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih nyaman, produktif, dan aman.

Big Data berfungsi sebagai “bahan bakar” komunikasi modern. Organisasi kini dapat menganalisis volume data yang sangat besar dari berbagai sumber, seperti media sosial, transaksi digital, dan platform komunikasi internal. Analisis ini memberikan wawasan mendalam tentang kebutuhan, preferensi, dan perilaku audiens. Hasilnya, komunikasi dapat lebih tepat sasaran, berbasis bukti (*evidence-based*), serta digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis.

Cloud Computing mendukung komunikasi dengan menyediakan infrastruktur digital yang fleksibel, terjangkau, dan mudah diakses. Dengan teknologi cloud, karyawan dapat menyimpan, mengakses, dan berbagi dokumen atau informasi kapan saja dan di mana saja. Hal ini sangat penting dalam mendukung *remote working* maupun *hybrid working*. Selain itu, platform kolaborasi berbasis cloud juga memungkinkan komunikasi tim berlangsung secara sinkron maupun asinkron tanpa terhambat batasan geografis.

Blockchain, di sisi lain, menghadirkan dimensi baru dalam keamanan komunikasi. Teknologi ini memungkinkan

pencatatan transaksi dan pertukaran informasi secara transparan, terenkripsi, dan tidak dapat diubah. Dalam konteks komunikasi organisasi, blockchain dapat digunakan untuk melindungi data sensitif, mengamankan kontrak digital, serta menjamin keaslian pesan atau dokumen yang dikirimkan. Dengan penerapan blockchain, risiko manipulasi data maupun kebocoran informasi dapat diminimalkan, sehingga kepercayaan antar pihak semakin kuat.

D. Governance: regulasi, etika, transparansi, dan keamanan komunikasi digital.

Governance dalam komunikasi digital merupakan kerangka penting yang memastikan proses pertukaran informasi berlangsung secara teratur, aman, dan sesuai dengan norma yang berlaku. Di era transformasi digital, organisasi tidak hanya dituntut untuk beradaptasi dengan teknologi, tetapi juga memastikan regulasi, etika, transparansi, dan keamanan komunikasi berjalan dengan baik. Hal ini menjadi krusial karena komunikasi digital sering kali melibatkan data sensitif yang berhubungan dengan privasi individu,

kerahasiaan organisasi, serta kepentingan publik yang lebih luas.⁹

Dari sisi regulasi, banyak negara telah menetapkan aturan hukum terkait perlindungan data pribadi dan komunikasi digital. Misalnya, General Data Protection Regulation (GDPR) di Uni Eropa menjadi standar global dalam mengatur bagaimana data pribadi dikumpulkan, diproses, dan digunakan. Bagi organisasi, kepatuhan pada regulasi semacam ini bukan hanya kewajiban hukum, tetapi juga bagian dari upaya menjaga reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Tanpa regulasi yang jelas, komunikasi digital berisiko dimanfaatkan untuk kepentingan yang merugikan pihak tertentu.

Etika juga menjadi aspek penting dalam governance komunikasi digital. Etika menekankan pada prinsip moral yang melandasi bagaimana teknologi digunakan dalam proses komunikasi. Misalnya, penggunaan algoritma kecerdasan buatan (AI) harus memperhatikan potensi bias yang dapat mendiskriminasi kelompok tertentu. Begitu pula

⁹ Governance komunikasi digital menjadi penting karena tanpa kerangka regulasi, etika, transparansi, dan keamanan, teknologi berpotensi disalahgunakan sehingga merugikan individu maupun organisasi.

penyebaran informasi digital harus menghindari praktik manipulatif seperti hoaks atau misinformasi. Dengan menjunjung tinggi etika, organisasi tidak hanya berfokus pada efisiensi komunikasi, tetapi juga memastikan dampaknya tetap positif bagi masyarakat.

Transparansi menjadi pilar berikutnya yang memperkuat governance. Organisasi yang terbuka dalam menyampaikan tujuan, proses, dan dampak penggunaan teknologi komunikasi akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan publik. Transparansi juga berarti memberi informasi yang jelas kepada pengguna tentang bagaimana data mereka digunakan. Misalnya, pemberitahuan eksplisit terkait kebijakan privasi dan persetujuan penggunaan data merupakan bentuk transparansi yang menunjukkan akuntabilitas organisasi.

Keamanan komunikasi digital adalah fondasi yang tidak bisa diabaikan. Dengan meningkatnya serangan siber, organisasi harus memastikan infrastruktur komunikasi mereka memiliki perlindungan yang memadai, mulai dari enkripsi pesan, autentikasi ganda, hingga audit keamanan secara berkala. Keamanan bukan hanya melindungi data internal organisasi, tetapi juga melindungi hak-hak individu yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Dengan governance

yang kuat, risiko kebocoran data dan manipulasi informasi dapat ditekan seminimal mungkin.

Pada akhirnya, governance komunikasi digital tidak hanya menyangkut kepatuhan hukum, tetapi juga merupakan strategi jangka panjang untuk membangun kepercayaan dan keberlanjutan organisasi. Regulasi, etika, transparansi, dan keamanan harus dipandang sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan keempat aspek ini akan lebih siap menghadapi tantangan komunikasi di era digital, sekaligus berkontribusi pada terciptanya ekosistem digital yang lebih sehat, adil, dan beretika.

Soal Pilihan Ganda

1. Apa tujuan utama penerapan *governance* dalam komunikasi digital?
 - A. Menambah jumlah pesan yang dikirimkan organisasi
 - B. Memastikan komunikasi berjalan sesuai regulasi, etika, transparansi, dan keamanan
 - C. Meningkatkan popularitas media sosial organisasi
 - D. Mengurangi biaya operasional sepenuhnya
2. Regulasi seperti GDPR (di Uni Eropa) dan UU PDP (di Indonesia) terutama berfungsi untuk:
 - A. Membatasi kebebasan berbicara masyarakat
 - B. Mengatur privasi dan perlindungan data pribadi
 - C. Meningkatkan iklan digital
 - D. Menghapus data komunikasi yang tidak terpakai
3. Etika dalam komunikasi digital lebih menekankan pada:
 - A. Kecepatan penyampaian pesan
 - B. Prinsip moral seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan
 - C. Penggunaan teknologi otomatisasi
 - D. Persaingan bebas antar perusahaan
4. Mengapa transparansi penting dalam komunikasi digital organisasi?
 - A. Agar komunikasi dapat dikendalikan secara sepihak oleh

manajemen

- B. Karena transparansi menciptakan akuntabilitas dan meningkatkan kepercayaan publik
 - C. Untuk mempercepat distribusi iklan digital
 - D. Supaya data pengguna tidak perlu dijelaskan
5. Salah satu upaya teknis dalam meningkatkan keamanan komunikasi digital adalah:
- A. Membatasi akses internet bagi karyawan
 - B. Melakukan audit keamanan, enkripsi, dan autentikasi berlapis
 - C. Menghapus semua percakapan digital setelah 24 jam
 - D. Mengalihkan seluruh komunikasi ke media cetak

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa *governance* dalam komunikasi digital dianggap sebagai strategi jangka panjang bagi organisasi.
2. Bandingkan peran regulasi dan etika dalam komunikasi digital. Apa perbedaan mendasarnya?
3. Mengapa transparansi dianggap sebagai pilar utama dalam *governance* komunikasi digital?
4. Sebutkan dan jelaskan minimal dua ancaman yang dapat muncul apabila keamanan komunikasi digital diabaikan.

5. Bagaimana keterkaitan antara regulasi, etika, transparansi, dan keamanan dalam membangun governance komunikasi digital yang efektif?

BAB 4

BUDAYA KOMUNIKASI ORGANISASI DIGITAL

A. Pentingnya membangun digital communication mindset.

Membangun *digital communication mindset* menjadi hal yang sangat penting di era transformasi digital saat ini. Mindset ini merujuk pada pola pikir yang adaptif terhadap penggunaan teknologi digital dalam komunikasi, baik di tingkat individu maupun organisasi. Tanpa pola pikir yang tepat, teknologi komunikasi yang canggih sekalipun tidak akan mampu memberikan dampak optimal. Hal ini karena komunikasi digital tidak hanya membutuhkan alat, tetapi juga sikap, pemahaman, dan keterampilan dalam memanfaatkannya secara efektif.¹⁰

¹⁰ Pola pikir komunikasi digital bukan hanya soal penggunaan teknologi, melainkan kesiapan untuk beradaptasi, menjaga etika, serta mengoptimalkan kolaborasi di ruang digital.

Salah satu alasan utama mengapa membangun *digital communication mindset* menjadi sangat penting adalah karena pola interaksi manusia dalam organisasi maupun kehidupan sehari-hari telah bergeser secara signifikan ke ranah digital. Pertemuan tatap muka yang dahulu menjadi norma kini banyak digantikan oleh platform daring seperti Zoom, Microsoft Teams, atau bahkan aplikasi pesan instan seperti WhatsApp yang menjadi media utama diskusi, koordinasi, hingga negosiasi. Perubahan ini menuntut para pemimpin maupun anggota tim untuk tidak hanya sekadar melek teknologi, tetapi juga memiliki kesiapan mental dalam memanfaatkan media digital tersebut secara efektif dan produktif. Dengan mindset digital, seseorang akan lebih terbuka untuk menggunakan berbagai kanal komunikasi secara bijak, mampu mengelola pesan agar tetap jelas dan tidak menimbulkan miskomunikasi, sekaligus menjaga kualitas hubungan interpersonal agar tetap hangat, humanis, dan penuh empati meskipun dilakukan melalui layar. Mindset ini pada akhirnya memungkinkan organisasi tetap solid, adaptif, dan kolaboratif dalam menghadapi dinamika transformasi digital yang terus berkembang.

Selain itu, *digital communication mindset* mendorong transparansi dan kecepatan dalam berbagi informasi. Di

dunia kerja modern, keputusan harus diambil secara cepat dengan dukungan data yang akurat. Individu dengan mindset digital tidak hanya mampu menggunakan berbagai aplikasi komunikasi, tetapi juga bisa mengelola arus informasi yang sangat besar dengan bijak. Dengan begitu, komunikasi yang dibangun lebih efisien, transparan, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Mindset digital juga sangat erat kaitannya dengan kolaborasi lintas tim dan lintas generasi. Organisasi saat ini dihuni oleh generasi yang berbeda-beda, mulai dari Baby Boomers hingga Gen Z, dengan gaya komunikasi yang beragam. Dengan *digital communication mindset*, perbedaan tersebut dapat dijumpai melalui penggunaan teknologi yang inklusif dan adaptif. Misalnya, generasi muda yang terbiasa dengan media sosial dapat menjadi penggerak inovasi, sementara generasi senior dapat berbagi pengalaman melalui platform digital yang disepakati bersama.

Lebih jauh, pola pikir ini juga memperkuat kesadaran akan etika, keamanan, dan privasi dalam komunikasi digital. Individu yang memiliki *digital communication mindset* akan lebih peka terhadap risiko penyalahgunaan data, penyebaran informasi palsu, atau perilaku komunikasi yang

tidak pantas di ruang digital. Dengan demikian, mindset ini berfungsi sebagai tameng yang melindungi individu dan organisasi dari ancaman digital, sekaligus menciptakan budaya komunikasi yang lebih sehat.

Pada akhirnya, *digital communication mindset* bukan hanya tentang kecakapan teknis menggunakan aplikasi, tetapi juga tentang kesiapan mental untuk beradaptasi dengan perubahan, keterbukaan dalam kolaborasi, serta tanggung jawab dalam menjaga kualitas interaksi digital. Organisasi yang berhasil membangun pola pikir ini pada karyawannya akan lebih tangguh, inovatif, dan berdaya saing dalam menghadapi dinamika global yang semakin kompleks.

B. Agile culture dan learning organization berbasis komunikasi terbuka.

Agile culture dan *learning organization* merupakan dua konsep penting yang semakin relevan di era digital. Keduanya berbasis pada prinsip komunikasi terbuka, di mana informasi mengalir secara transparan dan inklusif dalam organisasi. *Agile culture* menekankan fleksibilitas, kecepatan adaptasi, serta keberanian untuk bereksperimen. Sementara itu, *learning organization* menekankan pada pembelajaran berkelanjutan, baik di tingkat individu

maupun kolektif, sebagai upaya menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam *agile culture*, komunikasi terbuka menjadi penghubung utama antara anggota tim. Prinsip *agile* menekankan kerja dalam siklus pendek (iterasi) dengan umpan balik yang cepat, sehingga dibutuhkan komunikasi yang intens, jujur, dan transparan. Misalnya, melalui *daily stand-up meeting*, anggota tim berbagi progres, kendala, dan rencana. Dengan komunikasi terbuka, hambatan dapat segera diatasi, ide-ide baru cepat ditangkap, dan keputusan strategis dapat dibuat lebih lincah. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi bukan sekadar nilai tambahan, tetapi syarat utama keberhasilan *agile*.

Sementara itu, dalam kerangka *learning organization*, komunikasi terbuka menjadi sarana untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran. Organisasi yang mendorong anggotanya untuk terus belajar akan menyediakan ruang dialog, refleksi, dan diskusi lintas departemen. Proses ini memungkinkan terciptanya *knowledge sharing* yang memperkaya kapasitas kolektif. Dengan komunikasi yang terbuka, kesalahan tidak dipandang sebagai kegagalan semata, melainkan kesempatan untuk belajar. Budaya ini membuat organisasi

lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Sinergi antara *agile culture* dan *learning organization* menghasilkan lingkungan kerja yang kolaboratif. Komunikasi terbuka mendorong terciptanya rasa saling percaya dan rasa memiliki, yang memperkuat ikatan antar anggota tim. Dalam suasana seperti ini, karyawan tidak takut menyampaikan pendapat atau kritik, karena dipandang sebagai kontribusi untuk pertumbuhan bersama. Dengan demikian, organisasi tidak hanya lebih cepat merespons perubahan, tetapi juga lebih mampu membangun pengetahuan baru yang relevan dengan kebutuhan masa depan.

Lebih jauh, komunikasi terbuka dalam *agile* maupun *learning organization* mendukung keterlibatan lintas generasi dan lintas budaya. Di era globalisasi, keberagaman tenaga kerja menjadi hal yang tak terelakkan. Dengan komunikasi terbuka, perbedaan perspektif justru dapat menjadi sumber kekayaan ide yang memperkuat daya saing organisasi. Hal ini selaras dengan semangat *agile* yang menghargai interaksi manusia di atas proses mekanis, dan semangat *learning organization* yang menekankan pembelajaran kolektif.

Agile culture dan *learning organization* berbasis komunikasi terbuka bukan hanya strategi jangka pendek untuk bertahan di tengah disrupsi, melainkan fondasi untuk membangun organisasi yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kedua prinsip ini akan lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian, lebih inovatif dalam menciptakan solusi, serta lebih unggul dalam menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan.

C. Mengelola resistensi melalui komunikasi persuasif dan negosiasi.

Mengelola resistensi merupakan tantangan utama dalam setiap proses perubahan organisasi. Resistensi biasanya muncul karena adanya ketidakpastian, rasa kehilangan kendali, atau kekhawatiran terhadap dampak negatif perubahan. Dalam konteks ini, komunikasi persuasif dan negosiasi menjadi strategi penting untuk membantu karyawan maupun pemangku kepentingan menerima perubahan dengan lebih terbuka. Tanpa komunikasi yang tepat, resistensi dapat menghambat implementasi kebijakan

baru, menurunkan produktivitas, bahkan menimbulkan konflik internal yang merugikan organisasi.¹¹

Komunikasi persuasif berperan untuk menyampaikan alasan dan urgensi perubahan dengan cara yang meyakinkan dan relevan bagi audiens. Pemimpin perlu menjelaskan manfaat perubahan tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi individu. Misalnya, transformasi digital tidak hanya diposisikan sebagai strategi bisnis, tetapi juga sebagai peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan karier. Bahasa persuasif yang digunakan harus logis, emosional, dan etis, sehingga mampu menyentuh akal sehat sekaligus perasaan audiens.

Selain persuasif, negosiasi juga penting untuk mengelola resistensi. Negosiasi menciptakan ruang dialog di mana karyawan bisa menyuarakan kekhawatiran, kebutuhan, dan aspirasi mereka. Dalam proses ini, pemimpin dituntut untuk mendengarkan secara aktif, mencari titik temu, dan menawarkan kompromi yang saling menguntungkan. Misalnya, bila karyawan merasa terbebani dengan sistem

¹¹ Resistensi tidak selalu negatif; bila dikelola melalui komunikasi persuasif dan negosiasi, resistensi dapat menjadi masukan berharga yang memperkuat kualitas perubahan.

kerja baru, organisasi bisa menegosiasikan periode transisi dengan pelatihan intensif. Dengan demikian, resistensi tidak dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai masukan untuk memperbaiki strategi perubahan.

Komunikasi persuasif dan negosiasi juga membantu membangun rasa keadilan dan inklusi. Ketika karyawan merasa didengar dan dilibatkan dalam proses perubahan, mereka lebih mungkin untuk mendukung keputusan organisasi. Transparansi dalam menyampaikan informasi, serta konsistensi dalam menepati janji hasil negosiasi, akan memperkuat kepercayaan. Hal ini penting karena resistensi sering kali dipicu oleh rasa ketidakpercayaan terhadap manajemen.

Lebih jauh, keberhasilan mengelola resistensi melalui komunikasi persuasif dan negosiasi membutuhkan keterampilan interpersonal yang kuat. Pemimpin perlu mampu membaca dinamika emosi karyawan, menggunakan bahasa tubuh yang meyakinkan, dan menyampaikan pesan dengan empati. Dengan pendekatan humanis ini, komunikasi tidak hanya sekadar transfer informasi, tetapi juga sarana membangun hubungan yang harmonis.

Resistensi adalah reaksi alami terhadap perubahan. Namun, dengan komunikasi persuasif dan negosiasi yang tepat,

resistensi dapat diubah menjadi dukungan, bahkan menjadi energi positif bagi organisasi. Perubahan yang dikelola dengan cara ini bukan hanya diterima secara pasif, tetapi juga dijalankan dengan komitmen tinggi oleh karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat mewujudkan transformasi yang berkelanjutan dan inklusif.

D. Kolaborasi lintas generasi dan lintas fungsi dengan media digital.

Kolaborasi lintas generasi dan lintas fungsi semakin menjadi kebutuhan di era digital yang ditandai dengan keberagaman tenaga kerja. Organisasi modern dihuni oleh berbagai kelompok usia mulai dari Baby Boomers, Generasi X, hingga Generasi Millennial dan Gen Z yang masing-masing membawa perspektif, nilai, dan gaya komunikasi berbeda. Media digital hadir sebagai jembatan yang memungkinkan perbedaan tersebut dapat disatukan ke dalam proses kerja yang lebih inklusif, kolaboratif, dan produktif.¹²

Dalam kolaborasi lintas generasi, media digital berperan sebagai ruang interaksi yang netral. Platform seperti

¹² Media digital terbukti efektif menjadi jembatan perbedaan generasi dan fungsi, karena mampu menciptakan ruang kolaborasi yang inklusif, fleksibel, dan berbasis pengetahuan.

Microsoft Teams, Slack, atau Zoom memungkinkan diskusi berlangsung tanpa dibatasi usia atau senioritas. Generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi dapat menjadi motor penggerak inovasi, sementara generasi senior dapat memberikan pengalaman dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan. Melalui komunikasi digital yang terbuka, setiap generasi dapat saling belajar dan menghargai keunggulan masing-masing, sehingga tercipta sinergi yang memperkuat organisasi.

Selain lintas generasi, kolaborasi lintas fungsi juga semakin mudah diwujudkan melalui media digital. Tim dari berbagai departemen—misalnya pemasaran, keuangan, dan teknologi informasi—dapat bekerja sama secara real-time melalui *workflow apps* seperti Trello, Asana, atau Monday.com. Dengan adanya platform ini, koordinasi proyek lintas divisi menjadi lebih transparan, terstruktur, dan efisien. Informasi yang terdokumentasi dengan baik memungkinkan setiap fungsi memahami kontribusi dan tanggung jawab masing-masing.

Media digital juga mendukung fleksibilitas kerja dalam kolaborasi. Dengan adanya *cloud computing* dan platform berbagi dokumen seperti Google Workspace atau Microsoft 365, anggota tim dapat bekerja kapan saja dan di mana saja.

Hal ini sangat penting dalam konteks *remote working* dan *hybrid working*, di mana kolaborasi tidak lagi bergantung pada kehadiran fisik. Teknologi memungkinkan pertukaran ide secara cepat sekaligus memastikan akuntabilitas setiap individu dalam mencapai target tim.

Namun, kolaborasi lintas generasi dan fungsi melalui media digital juga memerlukan sensitivitas komunikasi. Perbedaan preferensi dalam penggunaan teknologi atau gaya komunikasi bisa memicu kesalahpahaman. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya komunikasi yang terbuka, saling menghargai, dan berbasis literasi digital. Pelatihan bersama, kode etik digital, serta kepemimpinan yang inklusif menjadi kunci untuk memastikan media digital digunakan secara optimal.

Kolaborasi lintas generasi dan lintas fungsi dengan media digital bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga strategi untuk menciptakan organisasi yang lebih inovatif, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan memanfaatkan kekuatan teknologi, organisasi dapat merangkul keberagaman tenaga kerja sebagai aset, bukan hambatan, dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

Soal Pilihan Ganda

1. Mengapa *digital communication mindset* penting bagi organisasi di era transformasi digital?

- A. Agar organisasi hanya fokus pada kecanggihan teknologi terbaru
- B. Karena komunikasi digital lebih murah dibandingkan komunikasi tatap muka
- C. Untuk memastikan teknologi komunikasi digunakan secara efektif dan etis
- D. Agar organisasi tidak perlu lagi melakukan pertemuan tatap muka

2. Dalam konteks *governance* komunikasi digital, regulasi seperti GDPR atau UU PDP berfungsi untuk...

- A. Memudahkan organisasi dalam mengakses data pribadi publik
- B. Membatasi komunikasi antar karyawan dalam organisasi
- C. Mengatur perlindungan privasi dan keamanan data digital
- D. Menyediakan media sosial baru bagi organisasi

3. Prinsip utama *agile culture* yang didukung komunikasi terbuka adalah...

- A. Fleksibilitas, iterasi singkat, dan umpan balik cepat
- B. Menyimpan informasi agar tidak dibagikan keluar tim

C. Mengurangi interaksi manusia demi efisiensi teknologi

D. Fokus pada hierarki formal dibanding kolaborasi tim

4. Strategi komunikasi apa yang efektif untuk mengelola resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi?

A. Mengabaikan resistensi karena akan hilang dengan sendirinya

B. Menggunakan komunikasi persuasif dan negosiasi

C. Memaksakan kebijakan tanpa penjelasan lebih lanjut

D. Mengurangi transparansi agar tidak menimbulkan perdebatan

5. Kolaborasi lintas generasi dalam organisasi dapat berjalan baik apabila...

A. Setiap generasi hanya menggunakan gaya komunikasinya sendiri

B. Ada media digital yang inklusif dan komunikasi terbuka

C. Generasi muda mendominasi seluruh proses komunikasi

D. Generasi senior dikecualikan dari penggunaan teknologi

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa governance dalam komunikasi digital menjadi fondasi penting bagi organisasi modern.

2. Apa perbedaan utama antara *agile culture* dan *learning organization*, dan bagaimana komunikasi terbuka mendukung keduanya?

3. Bagaimana peran *digital communication mindset* dalam menjembatani perbedaan generasi di tempat kerja?
4. Uraikan bagaimana komunikasi persuasif dan negosiasi dapat mengubah resistensi menjadi dukungan dalam proses perubahan organisasi.
5. Mengapa keamanan digital harus menjadi prioritas dalam governance komunikasi organisasi?

Kunci jawaban:

BAB 5

DIGITAL MINDSET, EMOTIONAL INTELLIGENCE, DAN KOMUNIKASI

A. Mengembangkan growth mindset dalam komunikasi organisasi.

Mengembangkan *growth mindset* dalam komunikasi organisasi merupakan langkah strategis untuk membangun budaya kerja yang adaptif, terbuka, dan berorientasi pada pembelajaran. *Growth mindset*, istilah yang dipopulerkan oleh Carol S. Dweck, merujuk pada keyakinan bahwa kemampuan dan keterampilan dapat terus berkembang melalui usaha, pembelajaran, dan pengalaman. Dalam konteks komunikasi organisasi, pola pikir ini membantu individu dan tim melihat tantangan komunikasi sebagai peluang untuk bertumbuh, bukan hambatan.¹³

¹³ *Growth mindset* dalam komunikasi membantu mengubah kesalahan menjadi peluang pembelajaran, sehingga budaya dialog yang terbuka dan konstruktif dapat terwujud dalam organisasi.

Salah satu manfaat paling penting dari penerapan *growth mindset* dalam komunikasi adalah terciptanya budaya keberanian untuk berbicara sekaligus mendengar secara terbuka, tanpa rasa takut dihakimi atau disalahkan. Karyawan dengan *growth mindset* melihat setiap kesalahan bukan sebagai kegagalan permanen, melainkan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang, sehingga mereka lebih percaya diri untuk mengemukakan ide, gagasan, maupun masukan yang mungkin berbeda dari arus utama. Di sisi lain, mereka juga memiliki kesiapan mental untuk menerima kritik konstruktif dengan lapang dada, karena dipandang sebagai jalan menuju perbaikan dan peningkatan kompetensi diri. Pola pikir ini menciptakan ekosistem komunikasi yang sehat, di mana setiap orang merasa aman untuk berpartisipasi, menghargai perspektif orang lain, serta berkolaborasi dalam mencari solusi. Akibatnya, organisasi tidak hanya lebih inklusif, tetapi juga lebih inovatif, karena ide-ide segar dapat muncul dan berkembang melalui interaksi yang terbuka serta saling mendukung.

Growth mindset juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam dunia kerja yang serba digital dan penuh disrupsi, komunikasi sering kali

menjadi kunci keberhasilan transformasi. Karyawan dengan pola pikir berkembang akan lebih mudah menerima strategi komunikasi baru, teknologi baru, atau cara berinteraksi yang berbeda. Mereka tidak terjebak pada zona nyaman, melainkan bersedia mencoba pendekatan baru demi mendukung keberlanjutan organisasi.

Selain itu, penerapan *growth mindset* membantu mengurangi resistensi dalam komunikasi. Ketika organisasi mengedepankan budaya belajar, karyawan lebih memahami bahwa perbedaan pendapat bukanlah konflik yang merusak, melainkan kesempatan untuk menemukan solusi yang lebih baik. Misalnya, diskusi antar divisi yang sebelumnya kaku dapat berubah menjadi dialog terbuka yang menghasilkan inovasi. Dengan demikian, komunikasi menjadi instrumen penghubung yang mempererat kerja sama lintas fungsi maupun lintas generasi.

Lebih jauh, *growth mindset* menumbuhkan empati dalam komunikasi. Karyawan dengan pola pikir berkembang cenderung menghargai perspektif orang lain karena mereka percaya bahwa setiap orang bisa belajar dan berkembang dengan cara berbeda. Empati ini memperkuat keterampilan mendengarkan aktif, mengurangi kesalahpahaman, dan memperbesar peluang terciptanya komunikasi yang

inklusif. Dalam jangka panjang, hal ini akan meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan kohesi tim.

Pada akhirnya, mengembangkan *growth mindset* dalam komunikasi organisasi tidak hanya berpengaruh pada individu, tetapi juga pada kinerja kolektif. Organisasi yang membangun pola pikir berkembang akan lebih tangguh, inovatif, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika global. Komunikasi berbasis *growth mindset* memastikan bahwa setiap interaksi bukan hanya pertukaran informasi, tetapi juga sarana untuk belajar, berkembang, dan menciptakan nilai bersama.

B. Hubungan digital literacy dan emotional intelligence dalam berkomunikasi.

Hubungan antara *digital literacy* dan *emotional intelligence* (EI) dalam berkomunikasi menjadi semakin penting di era digital yang ditandai oleh interaksi intensif melalui teknologi. *Digital literacy* merujuk pada kemampuan memahami, menggunakan, dan mengelola informasi berbasis teknologi dengan bijak. Sementara itu, *emotional intelligence* adalah kapasitas untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Ketika keduanya dipadukan, komunikasi digital tidak hanya

menjadi efisien secara teknis, tetapi juga tetap humanis dan empatik.¹⁴

Digital literacy memungkinkan seseorang memahami cara kerja platform komunikasi, etika digital, serta cara menyampaikan pesan dengan format yang sesuai. Namun, kecakapan teknis ini saja tidak cukup tanpa adanya *emotional intelligence*. Misalnya, seseorang mungkin mahir menggunakan email, media sosial, atau aplikasi pesan instan, tetapi jika tidak memiliki kepekaan emosional, ia bisa saja menyampaikan pesan dengan nada yang salah, menyinggung lawan bicara, atau gagal membangun hubungan yang harmonis.

Di sisi lain, *emotional intelligence* memperkaya penggunaan *digital literacy* dengan menambahkan dimensi empati, kesabaran, dan pengendalian diri. Dalam komunikasi digital, sering kali terjadi miskomunikasi karena pesan teks tidak menyampaikan intonasi, ekspresi wajah, atau bahasa tubuh. Dengan EI yang baik, seseorang lebih berhati-hati dalam memilih kata, menggunakan emotikon atau tanda baca secara tepat, serta membaca situasi emosional lawan bicara

¹⁴ Kombinasi literasi digital dan kecerdasan emosional menjadi fondasi komunikasi yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga selaras dengan kebutuhan emosional manusia.

sebelum merespons. Hal ini membuat komunikasi digital tetap hangat dan membangun.

Keterhubungan *digital literacy* dan EI juga tampak dalam konteks kolaborasi tim virtual. Seorang anggota tim yang melek digital mampu menggunakan berbagai alat kolaborasi daring seperti Slack, Zoom, atau Trello. Namun, keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknis, melainkan juga oleh kemampuan mengelola emosi saat menghadapi tekanan, keterlambatan, atau perbedaan pendapat. Dengan EI, anggota tim dapat menjaga komunikasi tetap kondusif, menghargai kontribusi orang lain, dan mengurangi potensi konflik.

Lebih jauh, *digital literacy* yang dikombinasikan dengan EI mendukung komunikasi yang inklusif dan etis. Orang yang sadar akan dampak emosional pesan digital akan menghindari ujaran kebencian, hoaks, atau penyalahgunaan data pribadi. Mereka mampu menggunakan literasi digital untuk menyaring informasi, sekaligus memanfaatkan kecerdasan emosional untuk menyampaikan pesan yang menghargai keberagaman audiens. Dengan begitu, komunikasi digital bukan hanya cerdas secara teknologi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial.

Dengan demikian, hubungan *digital literacy* dan *emotional intelligence* dalam komunikasi adalah hubungan yang saling melengkapi. *Digital literacy* menyediakan keterampilan teknis untuk berinteraksi secara efektif di ruang digital, sementara EI memastikan bahwa interaksi tersebut tetap manusiawi, penuh empati, dan membangun kepercayaan. Organisasi yang menekankan pengembangan kedua aspek ini akan lebih mampu menciptakan budaya komunikasi digital yang sehat, inklusif, dan berkelanjutan.

C. Peran empati dalam komunikasi tim virtual dan hybrid.

Peran empati dalam komunikasi tim virtual maupun *hybrid* menjadi sangat krusial, mengingat keterbatasan interaksi tatap muka yang sering kali menimbulkan tantangan dalam memahami emosi, kebutuhan, dan perspektif rekan kerja. Empati memungkinkan anggota tim untuk “hadir” secara emosional meskipun secara fisik terpisah, sehingga tetap tercipta rasa keterhubungan yang kuat. Tanpa empati,

komunikasi digital berisiko menjadi dingin, kaku, dan rawan menimbulkan kesalahpahaman.¹⁵

Dalam tim virtual, empati membantu mengatasi hambatan yang muncul akibat keterbatasan nonverbal, seperti ekspresi wajah atau bahasa tubuh yang tidak sepenuhnya tersampaikan melalui layar. Dengan mengedepankan empati, anggota tim lebih berhati-hati dalam memilih kata, memberikan konteks tambahan, serta menggunakan nada komunikasi yang ramah dan suportif. Hal ini penting untuk memastikan pesan yang dikirimkan tidak ditafsirkan secara salah dan tetap menjaga hubungan interpersonal yang sehat. Pada model kerja *hybrid*, empati juga berperan dalam menjaga keadilan komunikasi antara mereka yang bekerja di kantor dan yang bekerja dari jarak jauh. Tanpa empati, karyawan *remote* bisa merasa terpinggirkan karena kurang mendapat akses informasi atau kesempatan berpartisipasi. Pemimpin maupun anggota tim yang berempati akan memastikan setiap suara didengar, setiap kontribusi dihargai, dan setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

¹⁵ Empati menjadi jembatan yang membuat komunikasi tim virtual dan *hybrid* tetap hangat, inklusif, dan membangun rasa kebersamaan meskipun interaksi berlangsung melalui ruang digital.

Selain itu, empati memperkuat rasa kebersamaan dan kepercayaan dalam tim. Anggota tim yang saling memahami kondisi masing-masing, baik itu kendala teknis maupun tantangan pribadi, akan lebih mudah membangun solidaritas. Misalnya, saat seorang rekan mengalami kesulitan koneksi internet, tim yang berempati akan menyesuaikan jadwal atau memberikan ringkasan rapat agar semua tetap terlibat. Praktik sederhana seperti ini menciptakan rasa inklusi yang mempererat hubungan kerja. Empati juga menjadi faktor penting dalam mengelola konflik dalam tim virtual dan *hybrid*. Perbedaan pendapat atau tekanan kerja yang tinggi bisa dengan cepat memicu gesekan, terutama karena keterbatasan interaksi tatap muka. Dengan empati, anggota tim berusaha memahami sudut pandang orang lain sebelum merespons, sehingga konflik dapat dikelola dengan cara yang lebih konstruktif. Komunikasi pun tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kesejahteraan emosional anggota tim.

Empati dalam komunikasi tim virtual dan *hybrid* berfungsi sebagai perekat yang menjaga harmoni, kolaborasi, dan produktivitas. Empati menjadikan interaksi digital lebih manusiawi, memungkinkan tim untuk tetap saling mendukung meski terbatas ruang dan waktu. Organisasi

yang menumbuhkan budaya empati akan lebih mampu menciptakan tim virtual dan *hybrid* yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing di era kerja modern.

D. Menjaga keseimbangan antara komunikasi berbasis teknologi dan human-touch.

Menjaga keseimbangan antara komunikasi berbasis teknologi dan *human-touch* menjadi tantangan sekaligus kebutuhan penting dalam organisasi modern. Di satu sisi, teknologi menghadirkan efisiensi, kecepatan, dan aksesibilitas yang tidak tertandingi; di sisi lain, sentuhan manusia (*human-touch*) tetap diperlukan untuk menjaga kualitas hubungan interpersonal yang hangat, penuh empati, dan bermakna. Tanpa keseimbangan ini, komunikasi organisasi berisiko menjadi terlalu mekanis, kering, dan kehilangan dimensi emosional yang sebenarnya menjadi inti dari interaksi manusia.¹⁶

Teknologi komunikasi seperti email, *chat platform*, atau aplikasi kolaborasi memang mempermudah arus informasi dan koordinasi lintas jarak. Namun, penggunaan teknologi

¹⁶ Keseimbangan teknologi dan *human-touch* menjadi kunci agar komunikasi tetap efisien secara digital, namun tetap hangat dan bermakna secara emosional.

secara berlebihan dapat menciptakan jarak psikologis antar individu. Dalam konteks ini, *human-touch* hadir untuk memastikan bahwa komunikasi tidak sekadar pertukaran pesan, melainkan juga sarana membangun kepercayaan, rasa kebersamaan, dan kepedulian. Misalnya, pemimpin yang melengkapi pesan digital dengan sapaan personal atau pengakuan terhadap kontribusi tim akan lebih dihargai dibanding komunikasi yang bersifat formal dan impersonal. Keseimbangan juga penting dalam mendukung keterlibatan karyawan. Komunikasi berbasis teknologi efektif dalam menyampaikan informasi massal atau instruksi kerja, tetapi untuk membangun motivasi dan loyalitas, interaksi tatap muka (baik langsung maupun melalui video call) masih sangat diperlukan. *Human-touch* memungkinkan ekspresi emosional, bahasa tubuh, dan nuansa yang sering hilang dalam komunikasi digital. Dengan demikian, karyawan merasa lebih dihargai sebagai individu, bukan sekadar bagian dari sistem.

Selain itu, integrasi antara teknologi dan *human-touch* dapat meningkatkan efektivitas kolaborasi. Misalnya, rapat daring yang padat data bisa dilengkapi dengan sesi refleksi atau *check-in* emosional singkat untuk memahami kondisi anggota tim. Pendekatan ini tidak hanya menjaga

produktivitas, tetapi juga memperkuat empati, yang menjadi fondasi kolaborasi jangka panjang. Dengan begitu, teknologi menjadi enabler, sementara *human-touch* menjadi pengikat hubungan antar manusia.

Dalam konteks pelayanan publik maupun bisnis, keseimbangan ini juga berdampak langsung pada kepuasan pengguna atau pelanggan. Chatbot berbasis AI dapat memberikan layanan cepat 24/7, tetapi ketika masalah kompleks muncul, sentuhan manusia tetap diperlukan untuk memberikan solusi yang personal dan penuh pengertian. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak sepenuhnya bisa menggantikan interaksi manusia, melainkan harus dilengkapi dengan keterampilan komunikasi yang hangat dan berorientasi pada kebutuhan emosional audiens.

Menjaga keseimbangan antara komunikasi berbasis teknologi dan *human-touch* bukan sekadar pilihan, tetapi sebuah strategi keberlanjutan organisasi. Teknologi akan terus berkembang dengan kecerdasan buatan, IoT, dan big data, namun esensi komunikasi yang sejati tetap bertumpu pada hubungan manusia. Organisasi yang mampu memadukan keduanya akan lebih tangguh, inovatif, dan

mampu membangun ikatan yang kuat dengan karyawan maupun pemangku kepentingan lainnya.

Soal Pilihan Ganda

1. Apa yang dimaksud dengan *growth mindset* dalam konteks komunikasi organisasi?
 - A. Keyakinan bahwa kemampuan seseorang bersifat tetap dan tidak dapat berubah.
 - B. Keyakinan bahwa kemampuan dan keterampilan dapat berkembang melalui usaha dan pembelajaran.
 - C. Pola pikir yang menolak kritik dan lebih suka zona nyaman.
 - D. Pendekatan komunikasi yang hanya fokus pada hasil akhir.
2. Salah satu manfaat utama *growth mindset* dalam komunikasi organisasi adalah...
 - A. Mengurangi interaksi antar karyawan.
 - B. Meningkatkan resistensi terhadap perubahan.
 - C. Keberanian untuk berbicara terbuka dan menerima kritik konstruktif.
 - D. Mendorong komunikasi satu arah dari pimpinan ke bawahan.
3. Hubungan antara *digital literacy* dan *emotional intelligence* (EI) dalam komunikasi adalah...
 - A. Digital literacy cukup sendiri untuk menciptakan komunikasi yang empatik.

B. EI hanya berfungsi dalam komunikasi tatap muka, bukan digital.

C. Keduanya saling melengkapi, menjadikan komunikasi digital efisien sekaligus humanis.

D. Digital literacy lebih penting daripada EI dalam komunikasi digital.

4. Dalam komunikasi tim hybrid, empati diperlukan untuk...

A. Mempercepat penggunaan teknologi baru.

B. Menjaga keadilan komunikasi antara karyawan kantor dan karyawan remote.

C. Mengurangi peran teknologi dalam komunikasi.

D. Meniadakan konflik antar tim.

5. Mengapa menjaga keseimbangan antara komunikasi berbasis teknologi dan *human-touch* penting?

A. Karena teknologi sepenuhnya dapat menggantikan interaksi manusia.

B. Agar komunikasi menjadi cepat meski kehilangan makna emosional.

C. Supaya komunikasi tidak hanya efisien, tetapi juga tetap hangat dan penuh empati.

D. Untuk membatasi penggunaan teknologi dalam organisasi.

Soal Esai

1. Jelaskan bagaimana *growth mindset* dapat membantu organisasi menghadapi perubahan komunikasi di era digital!
2. Berikan contoh bagaimana *digital literacy* dan *emotional intelligence* dapat saling melengkapi dalam komunikasi digital!
3. Mengapa empati dianggap sebagai faktor kunci dalam komunikasi tim virtual dan hybrid?
4. Jelaskan bagaimana keseimbangan antara teknologi komunikasi dan *human-touch* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan!
5. Apa dampak yang mungkin terjadi jika organisasi terlalu mengandalkan teknologi tanpa menghadirkan *human-touch* dalam komunikasi?

REFRENSI

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Floridi, L. (2018). *The Ethics of Information*. Oxford University Press.
- Fukuyama, M. (2018). *Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society*. Japan SPOTLIGHT, 27(5), 47–50.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Nadella, S., & Shaw, G. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability*. Wiley.
- Turkle, S. (2015). *Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age*. Penguin Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Kunci Jawaban

Bab 1

Pilihan Ganda

1. C
2. C
3. B
4. B
5. C

Essay

1. Komunikasi adalah fondasi utama karena teknologi hanyalah alat, sedangkan penyampaian visi, misi, strategi, dan nilai organisasi hanya dapat dilakukan melalui komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten. Tanpa komunikasi, kepemimpinan digital kehilangan arah dan sulit membangun kepercayaan maupun kolaborasi tim.
2. Pemimpin digital harus menggunakan komunikasi persuasif dan empatik untuk menjelaskan alasan perubahan, manfaat yang diperoleh, serta memberikan dukungan emosional. Hal ini membantu mengurangi ketakutan, kebingungan, dan resistensi anggota organisasi terhadap adopsi teknologi baru.

3. Komunikasi berfungsi menanamkan nilai-nilai inti organisasi, menjaga rasa memiliki, dan memperkuat identitas kolektif agar tidak hilang oleh derasnya arus perubahan. Dengan komunikasi berbasis nilai, pemimpin dapat menjaga kohesi tim meskipun anggota tersebar secara geografis.
4. (1) Menjaga konsistensi dan keterbukaan pesan di berbagai kanal digital; (2) Membangun kepercayaan meskipun tidak bertatap muka; (3) Menghindari miskomunikasi akibat perbedaan teknologi, budaya, atau zona waktu.
5. Pemimpin digital yang berkomunikasi secara strategis, autentik, dan responsif dapat membangun citra positif organisasi, meningkatkan kepercayaan publik, serta menjaga reputasi di tengah dinamika digital.

Bab 2

Pilihan Ganda

1. C
2. B
3. B
4. C
5. B

Essay

1. Microsoft mengalami stagnasi, citra perusahaan kaku, kurang inovatif, dan budaya organisasi yang didominasi “know-it-all culture” sehingga menghambat kolaborasi.
2. Ia menekankan *growth mindset* melalui komunikasi yang jelas, sederhana, dan inspiratif; mengganti budaya “know-it-all” menjadi “learn-it-all.”
3. Empati menciptakan kedekatan emosional, membangun budaya inklusif, dan menumbuhkan motivasi karyawan. Contohnya, ia berbagi kisah pribadinya untuk menekankan pentingnya humanisme dalam kepemimpinan.
4. Ia menggunakan *town hall meeting* virtual, email terbuka, dan platform internal untuk berdialog langsung dengan karyawan, sehingga tercipta komunikasi dua arah yang transparan.
5. Microsoft bangkit menjadi perusahaan paling berharga di dunia, sukses dengan transformasi layanan *Azure*, serta terbentuk budaya kolaboratif yang inovatif.

Bab 3

1. B
2. B
3. B
4. B
5. B

Essay

1. Karena governance tidak hanya soal kepatuhan hukum, tetapi juga membangun kepercayaan publik, memperkuat reputasi, dan menciptakan ekosistem komunikasi digital yang berkelanjutan.
2. Regulasi berfungsi sebagai aturan formal yang mengikat secara hukum (misalnya GDPR, UU PDP), sementara etika lebih menekankan pada prinsip moral seperti kejujuran, tanggung jawab, dan menghindari hoaks meski tidak selalu diatur undang-undang.
3. Karena transparansi membuat organisasi lebih akuntabel, memperjelas penggunaan data, dan menumbuhkan kepercayaan dari karyawan, pelanggan, serta publik.
4. (1) Kebocoran data pribadi yang dapat merugikan

individu maupun organisasi, (2) Serangan siber yang dapat merusak reputasi, menghentikan operasional, atau memanipulasi informasi penting.

5. Keempat aspek saling melengkapi: regulasi menjadi dasar hukum, etika memberikan landasan moral, transparansi menciptakan akuntabilitas, dan keamanan menjaga integritas informasi. Jika dijalankan bersama, organisasi akan memiliki tata kelola komunikasi yang sehat dan dipercaya publik.

Bab 4

Pilihan Ganda

1. C
2. C
3. A
4. B
5. C

Essay

1. Governance penting karena mencakup regulasi, etika, transparansi, dan keamanan. Tanpa tata kelola ini, komunikasi digital berisiko menimbulkan masalah hukum, etis, maupun reputasi organisasi.
2. Agile culture menekankan fleksibilitas, iterasi cepat, dan adaptasi, sedangkan learning organization menekankan pembelajaran berkelanjutan. Keduanya membutuhkan komunikasi terbuka untuk berbagi progres, kendala, pengetahuan, dan pengalaman, sehingga inovasi dan perbaikan berkelanjutan dapat tercapai.
3. Mindset ini membantu mengintegrasikan gaya komunikasi berbeda antar generasi melalui media digital inklusif. Generasi muda dapat mendorong inovasi berbasis teknologi, sementara generasi

senior menyumbang pengalaman, sehingga kolaborasi lebih efektif.

4. Komunikasi persuasif menjelaskan manfaat perubahan secara logis dan emosional, sedangkan negosiasi memberi ruang dialog bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi. Dengan mendengarkan aktif dan memberi kompromi, resistensi berubah menjadi dukungan.
5. Karena keamanan melindungi data sensitif dari kebocoran, peretasan, dan manipulasi. Selain menjaga kerahasiaan organisasi, keamanan juga melindungi hak privasi individu serta memperkuat kepercayaan publik terhadap organisasi.

Bab 5

Pilihan Ganda

1. B
2. C
3. C
4. B
5. C

Essay

1. *Growth mindset* membantu karyawan lebih adaptif terhadap strategi komunikasi baru, teknologi baru, dan cara interaksi yang berbeda. Mereka melihat tantangan sebagai peluang, sehingga lebih terbuka pada pembelajaran dan inovasi, bukan terjebak pada zona nyaman.
2. Contohnya, seseorang yang melek digital dapat menggunakan platform Zoom atau Slack dengan baik. Namun dengan EI, ia juga mampu menyampaikan pesan dengan empati, memilih kata yang tepat, dan membaca situasi emosional lawan bicara sehingga komunikasi digital tetap hangat dan tidak menimbulkan konflik.
3. Karena empati membantu mengatasi keterbatasan nonverbal, menjaga inklusi bagi karyawan remote,

memperkuat rasa kebersamaan, dan memungkinkan pengelolaan konflik dengan cara yang lebih konstruktif meski komunikasi dilakukan secara digital.

4. Teknologi mempermudah distribusi informasi massal, tetapi *human-touch* seperti sapaan personal, apresiasi, dan interaksi tatap muka (langsung atau virtual) menciptakan kedekatan emosional. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar bagian dari sistem, sehingga keterlibatan dan loyalitas meningkat.

Komunikasi bisa menjadi kaku, dingin, dan kehilangan makna emosional. Karyawan merasa kurang dihargai, hubungan interpersonal melemah, serta potensi miskomunikasi meningkat. Hal ini dapat menurunkan motivasi, kepercayaan, dan kohesi tim.

BAB 6

STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL DAN KOMUNIKASI PERUBAHAN

Transformasi digital merupakan salah satu strategi kunci dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat. Organisasi dituntut untuk tidak hanya mengadopsi teknologi baru, tetapi juga merancang strategi yang komprehensif agar perubahan digital tersebut mampu menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat daya saing. Transformasi digital bukan sekadar implementasi perangkat lunak atau infrastruktur, melainkan proses menyeluruh yang melibatkan budaya kerja, pola pikir, tata kelola, dan hubungan dengan pelanggan maupun pemangku kepentingan lainnya.¹⁷

¹⁷ Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Wollan, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1-12.

Namun, perjalanan menuju transformasi digital tidak lepas dari tantangan resistensi terhadap perubahan. Pegawai, mitra, atau bahkan pelanggan mungkin merasakan ketidakpastian, ketidaknyamanan, atau kehilangan kontrol akibat adanya inovasi yang mengubah pola kerja lama. Di sinilah komunikasi perubahan memainkan peran penting. Komunikasi yang jelas, transparan, dan konsisten dapat menjadi jembatan untuk menyampaikan alasan, tujuan, dan manfaat dari transformasi yang dilakukan. Dengan komunikasi yang tepat, organisasi dapat membangun kepercayaan, mengurangi resistensi, serta meningkatkan partisipasi aktif dari seluruh elemen yang terlibat.

Lebih jauh, strategi komunikasi perubahan dalam konteks transformasi digital harus bersifat dua arah. Tidak cukup hanya menyampaikan pesan dari manajemen kepada karyawan, tetapi juga memberi ruang bagi feedback, diskusi, dan partisipasi. Dengan begitu, proses perubahan dapat berjalan lebih inklusif dan adaptif terhadap dinamika yang ada. Peran kepemimpinan juga sangat penting dalam memastikan pesan perubahan tidak hanya berhenti sebagai slogan, melainkan diterjemahkan dalam tindakan nyata yang konsisten. Oleh karena itu, kombinasi antara strategi transformasi digital yang visioner dan komunikasi

perubahan yang efektif menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam memasuki era digital yang kompetitif.

A. Roadmap transformasi digital yang ditopang oleh strategi komunikasi

Roadmap transformasi digital pada dasarnya merupakan peta jalan yang menggambarkan arah, tahapan, dan prioritas organisasi dalam mengadopsi teknologi digital secara terencana. Roadmap ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, seperti penerapan sistem baru atau integrasi platform digital, tetapi juga mencakup dimensi manusia, budaya, serta tata kelola. Tanpa roadmap yang jelas, upaya transformasi digital cenderung bersifat sporadis, reaktif, dan sulit mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, penyusunan roadmap harus dilakukan dengan visi jangka panjang, namun tetap fleksibel agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan internal organisasi.¹⁸

Agar roadmap transformasi digital dapat berjalan efektif, strategi komunikasi menjadi salah satu pilar penopang

¹⁸ Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Wollan, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1-12.

utama. Komunikasi yang baik akan memastikan bahwa setiap pemangku kepentingan—mulai dari pimpinan, karyawan, mitra, hingga pelanggan—memahami arah perjalanan digital organisasi. Informasi yang disampaikan harus jelas mengenai mengapa transformasi perlu dilakukan, apa manfaat yang akan diperoleh, dan bagaimana peran masing-masing individu dalam proses tersebut. Dengan begitu, komunikasi berfungsi sebagai instrumen untuk membangun keselarasan visi, meminimalisasi resistensi, sekaligus mendorong partisipasi aktif.

Lebih jauh, roadmap yang ditopang strategi komunikasi memungkinkan terciptanya siklus perubahan yang lebih inklusif. Misalnya, ketika organisasi merencanakan migrasi sistem ke platform berbasis cloud, komunikasi harus dilakukan secara berlapis—mulai dari sosialisasi, pelatihan, hingga penyediaan saluran feedback. Pendekatan ini akan menciptakan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) di kalangan pegawai sekaligus mengurangi kecemasan akibat perubahan teknologi. Selain itu, strategi komunikasi juga dapat menguatkan pesan-pesan transformasi melalui

berbagai kanal, seperti rapat internal, newsletter, media sosial perusahaan, maupun forum diskusi interaktif.¹⁹

Dengan demikian, roadmap transformasi digital yang dilandasi strategi komunikasi bukan hanya sekadar dokumen teknis, tetapi juga menjadi instrumen manajemen perubahan yang hidup. Ia menuntun arah perjalanan digital sekaligus memastikan setiap langkah dapat dipahami, didukung, dan dijalankan bersama-sama. Keterpaduan antara roadmap dan komunikasi pada akhirnya akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan transformasi digital yang berkelanjutan²⁰

B. Tahapan implementasi: diagnosis, desain, eksekusi, evaluasi komunikasi perubahan

Tahapan implementasi komunikasi perubahan dalam transformasi digital dapat dibagi menjadi empat fase utama: diagnosis, desain, eksekusi, dan evaluasi. Masing-masing tahap memiliki peran yang krusial dalam memastikan pesan

¹⁹ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

²⁰ Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.

perubahan tidak hanya tersampaikan, tetapi juga dipahami, diterima, dan diinternalisasi oleh seluruh pemangku kepentingan.

Diagnosis adalah tahap awal yang berfungsi untuk memetakan kondisi organisasi sebelum perubahan dilakukan. Pada fase ini, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan, hambatan, serta persepsi karyawan terhadap transformasi digital. Melalui survei, wawancara, maupun forum diskusi, organisasi dapat mengetahui tingkat kesiapan SDM, budaya kerja yang berlaku, serta potensi resistensi yang mungkin muncul. Hasil diagnosis ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi komunikasi yang relevan, kontekstual, dan sesuai dengan karakteristik organisasi.²¹

Desain merupakan tahap perumusan strategi komunikasi berdasarkan hasil diagnosis. Pada fase ini, organisasi menentukan tujuan komunikasi, pesan inti, audiens sasaran, serta kanal yang akan digunakan. Misalnya, pesan untuk manajer lini bisa berbeda dengan pesan yang ditujukan kepada staf operasional. Selain itu, desain komunikasi juga

²¹ Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Strategy, not technology, drives digital transformation: A global study of how successful businesses are approaching digital transformation. MIT Sloan Management Review.

harus mempertimbangkan cara menyampaikan manfaat perubahan, strategi storytelling, serta mekanisme umpan balik agar komunikasi bersifat dua arah. Dengan desain yang tepat, organisasi dapat mengantisipasi kesalahpahaman sekaligus membangun keterlibatan aktif.

Eksekusi adalah tahap pelaksanaan komunikasi perubahan sesuai rencana yang telah disusun. Fase ini menuntut konsistensi dalam penyampaian pesan, baik melalui rapat, pelatihan, media internal, maupun platform digital. Eksekusi komunikasi juga harus adaptif, artinya mampu menyesuaikan gaya dan saluran komunikasi dengan dinamika yang terjadi di lapangan. Selain menyampaikan informasi, eksekusi juga mencakup pendampingan dan pemberian ruang diskusi agar pegawai merasa dilibatkan dalam proses transformasi. Dengan demikian, komunikasi bukan hanya bersifat top-down, tetapi juga mendorong partisipasi bottom-up.²²

Evaluasi menjadi tahap akhir yang berfungsi menilai efektivitas strategi komunikasi perubahan. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei kepuasan, tingkat partisipasi,

²² Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2017). Digital transformation roadmap: A guide to the journey. MIT Sloan Management Review.

pengukuran engagement, maupun analisis keberhasilan proyek transformasi itu sendiri. Apabila ditemukan adanya celah, seperti pesan yang tidak tersampaikan dengan baik atau resistensi yang masih tinggi, organisasi dapat melakukan penyesuaian pada strategi komunikasi di tahap selanjutnya. Evaluasi yang berkesinambungan memastikan komunikasi perubahan tidak berhenti pada satu siklus, melainkan menjadi proses pembelajaran yang terus berkembang.²³

C. Framework populer (Kotter, ADKAR, McKinsey 7S) dengan fokus komunikasi

1. Kotter's 8-Step Change Model

Model perubahan organisasi yang dikembangkan oleh John Kotter melalui delapan langkah (Kotter's 8-Step Change Model) memberikan penekanan besar pada peran komunikasi kepemimpinan. Menurut Kotter, kegagalan perubahan sering kali bukan karena strategi yang salah, melainkan karena komunikasi yang kurang efektif dalam menjelaskan tujuan, menyatukan arah, dan menjaga semangat tim. Oleh karena itu, hampir

²³ Rogers, S. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.

setiap tahap dalam model ini dapat dipahami sebagai proses komunikasi yang terus-menerus, baik secara verbal maupun non-verbal, yang dilakukan pemimpin untuk memastikan transformasi berjalan sesuai harapan.²⁴

Langkah pertama adalah menciptakan sense of urgency, di mana pemimpin harus mampu mengkomunikasikan alasan perubahan secara jelas, logis, dan meyakinkan. Urgensi tidak akan terbentuk jika karyawan merasa kondisi saat ini sudah cukup baik. Karena itu, pemimpin perlu menyampaikan data, fakta, maupun narasi yang menggugah agar semua pihak memahami pentingnya perubahan. Komunikasi yang kuat pada tahap ini membantu mengatasi resistensi awal.²⁵

Selanjutnya, membentuk koalisi pemandu menuntut pemimpin membangun kepercayaan, menggali dukungan, dan menyatukan visi di antara tim inti. Komunikasi terbuka dan kolaboratif berfungsi mempererat solidaritas, sehingga koalisi ini mampu menjadi motor penggerak perubahan. Koalisi yang solid

²⁴ Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.

²⁵ Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

kemudian dapat menyusun visi dan strategi perubahan yang sederhana, inspiratif, dan mudah dipahami. Namun, visi tersebut tidak cukup hanya ditulis di atas kertas; ia harus terus-menerus dikomunikasikan secara konsisten agar benar-benar hidup dalam benak setiap anggota organisasi.²⁶

Pada tahap berikutnya, Kotter menekankan pentingnya mengkomunikasikan visi perubahan melalui berbagai saluran komunikasi—rapat, media internal, diskusi informal—serta diperkuat dengan role modeling dari pemimpin. Hal ini karena komunikasi tidak sebatas kata-kata, tetapi juga teladan nyata. Setelah itu, pemimpin harus memastikan adanya komunikasi yang mendukung dalam menghilangkan hambatan dan mendorong aksi, misalnya dengan memberi kejelasan peran, mendengarkan umpan balik, dan menunjukkan dukungan penuh agar karyawan berani bertindak.

Proses perubahan juga membutuhkan energi positif melalui kemenangan jangka pendek. Setiap pencapaian kecil perlu dirayakan, dan perayaan ini dilakukan melalui komunikasi apresiatif yang meningkatkan

²⁶ Prosci. (2020). The Prosci ADKAR model: An overview. Prosci.

motivasi dan menjaga momentum. Dengan demikian, keberhasilan jangka pendek dapat menjadi bahan bakar untuk mencapai tujuan jangka panjang. Terakhir, perubahan harus diikat dengan penguatan budaya organisasi. Komunikasi pemimpin di sini berfungsi memastikan bahwa nilai-nilai baru tidak hanya dipahami, tetapi juga diinternalisasi dalam perilaku sehari-hari.

Singkatnya, komunikasi dalam model Kotter bukan hanya sebatas menyampaikan informasi teknis, melainkan juga membentuk makna bersama, memotivasi, menumbuhkan kepercayaan, dan menjaga arah perubahan. Tanpa komunikasi kepemimpinan yang efektif, transformasi berisiko kehilangan arah, dukungan, maupun momentum.²⁷

2. AKDAR Model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)

Model ADKAR yang dikembangkan oleh Prosci menempatkan fokus utama pada perubahan di tingkat individu sebagai fondasi tercapainya perubahan

²⁷ Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

organisasi. Intinya, organisasi tidak akan benar-benar berubah jika setiap individunya tidak memahami, menerima, dan mampu mengimplementasikan transformasi yang terjadi. Oleh karena itu, komunikasi dalam model ini menjadi jembatan penting yang memastikan setiap tahap perubahan dapat diinternalisasi dengan baik oleh para anggota organisasi. Tahap pertama adalah Awareness. Di sini, pemimpin perlu membangun kesadaran mengenai alasan mengapa perubahan harus dilakukan. Komunikasi yang digunakan bukan sekadar instruksi, melainkan harus persuasif, jelas, dan berbasis data agar karyawan memahami urgensi perubahan. Dengan pemaparan yang transparan—misalnya melalui presentasi, laporan, atau forum diskusi—karyawan bisa melihat ancaman maupun peluang yang melatarbelakangi perubahan, sehingga muncul kesadaran kolektif.

Berikutnya adalah Desire, yaitu menumbuhkan keinginan individu untuk mendukung dan terlibat aktif dalam proses perubahan. Pada tahap ini, komunikasi pemimpin harus menyentuh aspek personal dan emosional. Bukan hanya tentang “apa yang diubah,” tetapi juga “mengapa ini penting bagi saya.” Pesan yang

disampaikan perlu relevan dengan kepentingan pribadi, seperti peningkatan karier, kenyamanan kerja, atau rasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang berkembang.

Tahap Knowledge menekankan pada bagaimana perubahan dapat dilakukan. Pemimpin perlu menyediakan saluran komunikasi instruksional, misalnya dalam bentuk pelatihan, workshop, manual, atau modul pembelajaran digital. Dengan demikian, individu tidak hanya memahami arah perubahan, tetapi juga memiliki pengetahuan praktis untuk menjalankannya. Komunikasi di sini berfungsi sebagai panduan yang jelas dan mudah dipahami.

Selanjutnya adalah Ability, yang berhubungan dengan kemampuan nyata individu untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh. Komunikasi dalam bentuk coaching, mentoring, dan feedback menjadi kunci pada tahap ini. Pemimpin dan atasan langsung harus mampu memberikan arahan yang konstruktif, mendampingi karyawan ketika menghadapi hambatan, serta memberi ruang untuk mencoba dan berlatih. Dengan komunikasi

dua arah, karyawan akan lebih percaya diri dalam menjalankan peran barunya.²⁸

Tahap terakhir adalah Reinforcement, yang bertujuan memastikan perubahan bertahan dalam jangka panjang. Pemimpin perlu terus mengkomunikasikan pengakuan, apresiasi, dan reward kepada individu maupun tim yang berhasil beradaptasi. Narasi positif tentang keberhasilan juga perlu dikomunikasikan secara konsisten agar tercipta budaya baru yang mendukung perubahan. Dengan penguatan ini, individu tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga termotivasi untuk menjaga dan memperkuat praktik perubahan dalam keseharian. Dengan demikian, fokus komunikasi dalam model ADKAR adalah pada transparansi, relevansi, dan personalisasi pesan. Setiap individu harus merasa bahwa perubahan bukan sekadar agenda organisasi, melainkan juga perjalanan personal yang menyentuh motivasi, aspirasi, dan nilai-nilai mereka. Hanya dengan

²⁸ Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

cara itu, transformasi dapat berakar kuat dan menghasilkan dampak yang berkelanjutan.²⁹

3. McKinsey 7S Framework

Model McKinsey 7S merupakan salah satu kerangka kerja manajemen yang menekankan pentingnya keselarasan tujuh elemen utama dalam organisasi, yaitu Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, dan Staff. Ketujuh elemen ini saling berhubungan erat dan membentuk suatu ekosistem yang menentukan efektivitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi berperan sebagai “pengikat” yang memastikan seluruh elemen tersebut dapat berjalan searah dan selaras dengan visi organisasi. Tanpa komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten, integrasi antar-elemen akan melemah, sehingga strategi yang dirumuskan tidak dapat diterjemahkan dengan baik dalam struktur, budaya, maupun kinerja sehari-hari.

Pada aspek Strategy dan Structure, komunikasi kepemimpinan menjadi medium untuk menyampaikan arah strategis organisasi kepada seluruh lapisan.

²⁹ Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Pemimpin tidak hanya merumuskan strategi, tetapi juga menjelaskan alasan di balik keputusan tersebut, sehingga struktur organisasi yang dibangun dapat benar-benar mendukung tujuan jangka panjang. Transparansi dalam komunikasi strategis menciptakan pemahaman kolektif dan mendorong seluruh unit bergerak ke arah yang sama.³⁰

Dalam Systems, komunikasi memastikan bahwa prosedur, proses kerja, serta pemanfaatan teknologi dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Sistem yang baik akan kehilangan efektivitasnya bila tidak dikomunikasikan dengan tepat. Oleh karena itu, pemimpin perlu memastikan bahwa ada alur komunikasi yang jelas, mekanisme feedback yang terbuka, serta penggunaan media komunikasi yang mendukung konsistensi penerapan sistem di semua lini. Elemen Shared Values berkaitan dengan identitas, budaya, dan nilai inti organisasi. Pemimpin berperan menanamkan nilai-nilai ini melalui komunikasi simbolik, narasi inspiratif, maupun teladan nyata. Pesan-pesan

³⁰ Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

yang dikemas secara konsisten akan membentuk kesadaran kolektif dan memperkuat loyalitas serta motivasi anggota organisasi. Di sinilah komunikasi berperan tidak hanya sebagai penyampaian pesan, tetapi juga sebagai alat internalisasi nilai.

Pada dimensi Skills dan Staff, komunikasi dalam bentuk coaching, mentoring, dan pemberian umpan balik sangat penting untuk mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Pemimpin yang aktif berkomunikasi dengan pendekatan personal akan mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu sekaligus membangun kepercayaan diri staf. Hal ini juga memfasilitasi terciptanya transfer pengetahuan yang berkelanjutan.

Sementara itu, Style atau gaya kepemimpinan sangat tercermin dari gaya komunikasi pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin yang komunikasinya terbuka, partisipatif, dan visioner akan membentuk budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi masa depan. Sebaliknya, komunikasi yang kaku, tertutup, atau otoriter dapat menciptakan hambatan psikologis yang melemahkan keterlibatan anggota organisasi.

Dengan demikian, inti dari penerapan Model 7S adalah bahwa komunikasi kepemimpinan berfungsi sebagai jembatan yang menyatukan strategi, struktur, sistem, nilai, keterampilan, staf, dan gaya. Komunikasi bukan sekadar sarana menyampaikan informasi, tetapi merupakan mekanisme strategis untuk menyelaraskan seluruh elemen organisasi agar tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan bergerak harmonis menuju tujuan bersama.³¹

—

Kesimpulannya, setiap framework perubahan organisasi memiliki titik tekan yang berbeda, tetapi semuanya menempatkan komunikasi sebagai kunci utama dalam kepemimpinan. Model Kotter menekankan pentingnya komunikasi yang mampu menggerakkan orang menuju visi bersama. Pemimpin bukan hanya menyampaikan visi secara formal, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan menanamkan rasa urgensi sehingga seluruh anggota organisasi merasa menjadi bagian dari perjalanan perubahan tersebut.

³¹ Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Sementara itu, model ADKAR lebih menyoroti aspek personal dalam komunikasi. Perubahan organisasi hanya dapat berjalan efektif bila setiap individu memiliki kesadaran (awareness) dan keinginan (desire) untuk berubah. Karena itu, komunikasi harus dirancang secara relevan, transparan, dan personal agar menyentuh kebutuhan, harapan, serta kekhawatiran individu. Dengan pendekatan ini, karyawan tidak hanya tahu apa yang harus dilakukan, tetapi juga merasa termotivasi untuk melakukannya.

McKinsey 7S, di sisi lain, memperlihatkan komunikasi sebagai perekat antar-elemen organisasi. Strategi, struktur, sistem, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan, dan staf hanya dapat berjalan selaras jika ada komunikasi yang jelas dan konsisten di semua lini. Tanpa komunikasi, elemen-elemen tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri sehingga menimbulkan kesenjangan antara strategi dan praktik sehari-hari.

Dengan demikian, benang merah dari ketiga framework tersebut adalah bahwa kepemimpinan yang efektif tidak mungkin terwujud tanpa komunikasi yang jelas, konsisten, dan inspiratif. Komunikasi menjadi sarana untuk menyatukan visi, menggerakkan individu, serta memastikan

konsistensi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang ingin sukses dalam mengelola perubahan harus menguasai seni komunikasi strategis, baik pada level organisasi maupun pada level personal.³²

D. Indikator keberhasilan transformasi komunikasi digital

Latihan

Essay

1. Jelaskan mengapa komunikasi dianggap sebagai faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital di sebuah organisasi.
2. Uraikan tahapan implementasi transformasi digital berbasis komunikasi perubahan (diagnosis, desain, eksekusi, evaluasi) dengan contoh sederhana.
3. Bandingkan peran komunikasi dalam framework Kotter's 8 Steps dan ADKAR dalam mendukung proses perubahan organisasi.
4. Bagaimana McKinsey 7S dapat digunakan untuk menyelaraskan strategi komunikasi dalam transformasi digital?

³² Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.

5. Sebutkan dan jelaskan indikator yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan komunikasi dalam proses transformasi digital.

Pilihan Ganda

1. Tahapan awal dalam implementasi transformasi digital berbasis komunikasi perubahan adalah ...
 - a. Evaluasi
 - b. Eksekusi
 - c. Diagnosis
 - d. Desain
 - e. Monitoring
2. Dalam framework ADKAR, huruf A pertama (Awareness) berhubungan erat dengan ...
 - a. Menyusun strategi komunikasi visual
 - b. Membangun kesadaran akan perlunya perubahan
 - c. Menyediakan sarana pelatihan digital
 - d. Mengevaluasi efektivitas komunikasi
 - e. Menetapkan struktur organisasi
3. Salah satu fokus komunikasi dalam framework Kotter's 8 Steps adalah ...
 - a. Mengabaikan resistensi karyawan
 - b. Menciptakan rasa urgensi dan mengkomunikasikannya

- c. Mengurangi jumlah teknologi baru
 - d. Menggantikan seluruh struktur organisasi
 - e. Menghilangkan peran kepemimpinan
4. Dalam McKinsey 7S, elemen Style berkaitan erat dengan ...
- a. Strategi komunikasi digital dan gaya kepemimpinan
 - b. Sistem manajemen keuangan
 - c. Struktur organisasi formal
 - d. Staff dan kompetensinya
 - e. Proses rekrutmen digital
5. Indikator keberhasilan komunikasi dalam transformasi digital kecuali ...
- a. Tingkat keterlibatan karyawan meningkat
 - b. Pesan komunikasi dipahami oleh stakeholder
 - c. Resistensi karyawan menurun
 - d. Sistem digital baru langsung sempurna tanpa kendala
 - e. Umpan balik komunikasi digunakan untuk perbaikan

BAB 7

TEKNOLOGI KUNCI UNTUK KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0

Era Society 5.0 menghadirkan paradigma baru dalam dunia organisasi, di mana teknologi tidak hanya diposisikan sebagai alat, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mendukung komunikasi yang lebih cerdas, inklusif, dan berorientasi manusia. Komunikasi organisasi 5.0 tidak lagi sekadar soal penyampaian pesan secara cepat, melainkan tentang bagaimana teknologi dapat menghadirkan interaksi yang bermakna, adaptif, dan kontekstual bagi seluruh pemangku kepentingan. Transformasi ini menuntut organisasi untuk mengintegrasikan teknologi kunci yang mampu menjembatani kebutuhan bisnis dengan nilai kemanusiaan. Dalam konteks tersebut, teknologi kunci seperti kecerdasan buatan (AI), big data analytics, Internet of Things (IoT), serta cloud computing menjadi fondasi penting yang memungkinkan komunikasi organisasi berlangsung lebih

efektif. AI membantu organisasi memahami pola komunikasi dan kebutuhan individu, sementara big data memberikan wawasan berbasis data untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat. IoT menghubungkan perangkat dan sistem sehingga informasi dapat bergerak lintas platform secara real-time, dan cloud computing memungkinkan fleksibilitas akses informasi tanpa batas geografis.³³

Lebih jauh, komunikasi organisasi 5.0 juga menuntut pemanfaatan teknologi kolaborasi digital seperti collaboration platforms, virtual reality (VR), dan augmented reality (AR) yang dapat menghadirkan pengalaman komunikasi imersif. Dengan bantuan teknologi tersebut, rapat virtual, pelatihan, atau simulasi organisasi dapat dilakukan secara lebih interaktif dan mendekati pengalaman tatap muka. Di samping itu, blockchain mulai dipandang sebagai teknologi yang mampu meningkatkan transparansi dan keamanan dalam pertukaran informasi internal maupun eksternal organisasi.

³³ Asadi, A., & Nouri, J. (2019). The role of artificial intelligence and chatbots in enhancing internal communication of organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 856-872.

Dengan demikian, teknologi kunci untuk komunikasi organisasi 5.0 bukan hanya tentang modernisasi perangkat komunikasi, tetapi juga tentang membangun ekosistem komunikasi yang holistik: aman, inklusif, adaptif, serta mampu memperkuat nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi yang semakin terdigitalisasi. Pendekatan ini menandai pergeseran dari komunikasi yang bersifat transaksional menjadi komunikasi yang transformatif, di mana teknologi menjadi katalis bagi terciptanya kepercayaan, keterhubungan, dan kolaborasi yang lebih dalam.³⁴

A. AI dan chatbot untuk komunikasi internal dan eksternal

Kecerdasan buatan (AI) telah menjadi salah satu pilar utama dalam membentuk pola komunikasi organisasi modern. Dalam konteks internal, AI menghadirkan sistem yang mampu mengotomatisasi alur komunikasi, memberikan analisis mendalam, sekaligus menciptakan pengalaman komunikasi yang lebih personal bagi karyawan. Chatbot

³⁴ Asadi, A., & Nouri, J. (2019). The role of artificial intelligence and chatbots in enhancing internal communication of organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 856-872.

berbasis AI, misalnya, dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan seputar kebijakan perusahaan, prosedur kerja, hingga dukungan teknis, sehingga beban tim HR maupun IT dapat berkurang secara signifikan. Hal ini tidak hanya mempercepat penyampaian informasi, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja karyawan.³⁵

Selain fungsi administratif, AI juga berperan dalam memetakan pola komunikasi internal. Dengan menganalisis data interaksi karyawan, AI mampu mengidentifikasi potensi hambatan komunikasi, mendeteksi area kerja yang membutuhkan kolaborasi lebih baik, hingga memberikan rekomendasi berbasis data bagi pimpinan dalam mengelola tim. Dengan demikian, AI bukan sekadar alat bantu, melainkan mitra strategis dalam membangun budaya komunikasi internal yang sehat dan adaptif.³⁶

Di sisi eksternal, chatbot berbasis AI memungkinkan organisasi berinteraksi dengan pelanggan, mitra, maupun publik secara cepat dan konsisten. Melalui kanal digital

³⁵ Asadi, A., & Nouri, J. (2019). The role of artificial intelligence and chatbots in enhancing internal communication of organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 856-872.

³⁶ Galloway, C. (2020). Communicating with chatbots: The impact of conversational AI on customer experience. *Journal of Public Relations and Advertising*, 4(2), 112-125.

seperti website, aplikasi, maupun media sosial, chatbot dapat melayani pertanyaan pelanggan selama 24 jam penuh, memberikan informasi produk, memfasilitasi transaksi, bahkan menindaklanjuti keluhan pelanggan dengan respons yang terukur. Lebih jauh, AI mampu mempelajari pola interaksi pelanggan untuk menghadirkan komunikasi yang lebih personal, sehingga memperkuat hubungan emosional antara organisasi dengan audiens eksternalnya.³⁷

Yang menarik, perkembangan chatbot generatif yang dilengkapi dengan pemrosesan bahasa alami (NLP) semakin membuat komunikasi terasa manusiawi. Chatbot tidak hanya menjawab pertanyaan teknis, tetapi juga mampu berempati, memahami konteks, dan menyajikan percakapan yang lebih natural. Dengan cara ini, AI dan chatbot berfungsi sebagai “wajah pertama” organisasi, yang mampu memberikan kesan profesional, responsif, dan ramah, baik dalam komunikasi internal maupun eksternal.³⁸

³⁷ Holmes, J. A., & Murch, M. J. (2021). Chatbots as a tool for internal communication: Enhancing employee engagement. *Management Communication Quarterly*, 35(1), 45-67.

³⁸ Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for success*. John Wiley & Sons.

B. Big Data untuk memahami pola komunikasi organisasi

Big Data telah menjadi salah satu aset strategis dalam organisasi, terutama untuk memahami pola komunikasi yang semakin kompleks di era digital. Komunikasi internal maupun eksternal menghasilkan jejak data dalam jumlah masif, baik berupa email, pesan instan, rekaman rapat virtual, hingga interaksi di media sosial. Dengan teknik big data analytics, organisasi dapat mengekstraksi informasi berharga dari data tersebut untuk mengetahui bagaimana pesan mengalir, siapa aktor kunci dalam jaringan komunikasi, serta sejauh mana efektivitas komunikasi yang terjalin.³⁹

Dalam komunikasi internal, Big Data memungkinkan manajemen untuk memetakan alur interaksi antar karyawan maupun antar divisi. Misalnya, analisis data komunikasi dapat menunjukkan apakah informasi strategis hanya berputar di lingkaran tertentu atau benar-benar menyebar merata ke seluruh tim. Hal ini membantu pimpinan organisasi mengidentifikasi potensi hambatan

³⁹ Feldman, B., & Gounder, P. (2018). *The social organization: How to use social media to understand and transform your business*. Harvard Business Review Press.

komunikasi, area silo antar departemen, atau bahkan risiko kurangnya koordinasi dalam proyek besar. Dengan demikian, Big Data tidak hanya berfungsi sebagai alat monitoring, tetapi juga sebagai kompas yang menuntun perbaikan strategi komunikasi.⁴⁰

Di sisi eksternal, Big Data berperan penting dalam memahami persepsi publik terhadap organisasi. Analisis jutaan percakapan di media sosial, ulasan pelanggan, maupun tren pencarian daring dapat memberikan wawasan mendalam mengenai kebutuhan, harapan, dan kekhawatiran audiens. Informasi ini membantu organisasi menyesuaikan pesan komunikasi eksternal agar lebih tepat sasaran, baik dalam pemasaran, layanan pelanggan, maupun pengelolaan reputasi. Bahkan, Big Data memungkinkan organisasi untuk melakukan sentiment analysis yang dapat mendeteksi secara dini potensi krisis komunikasi dan meresponsnya sebelum meluas.⁴¹

Lebih jauh, integrasi Big Data dengan kecerdasan buatan (AI) menghasilkan prediksi perilaku komunikasi yang lebih

⁴⁰ Lustig, I., & Dietrich, M. (2019). The use of big data analytics for organizational communication. *Journal of Business Analytics*, 2(1), 5-18.

⁴¹ Marr, B. (2017). *Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and the internet of things*. Kogan Page.

akurat. Misalnya, organisasi dapat memperkirakan topik apa yang akan banyak diperbincangkan oleh karyawan atau publik di periode tertentu, sehingga strategi komunikasi dapat disiapkan lebih proaktif. Dengan kemampuan ini, Big Data menjadi fondasi penting dalam komunikasi organisasi 5.0, di mana keputusan tidak lagi berbasis asumsi semata, melainkan berdasarkan bukti kuat dari pola data yang nyata.

C. Cloud dan platform kolaborasi digital

Cloud computing telah menjadi tulang punggung utama komunikasi organisasi modern. Dengan memanfaatkan teknologi cloud, organisasi dapat menyimpan, mengelola, dan mengakses data maupun dokumen secara terpusat tanpa terbatas ruang dan waktu. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja secara fleksibel, baik dari kantor, rumah, maupun lokasi lain di seluruh dunia. Cloud tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menjamin konsistensi informasi, karena setiap perubahan yang dilakukan pada dokumen langsung diperbarui secara real-time dan dapat diakses oleh seluruh anggota tim.⁴²

⁴² Cearley, D., Burks, B., & Hunter, L. (2020). Top strategic technology trends for 2021. Gartner.

Lebih jauh, teknologi cloud juga mendukung keamanan komunikasi organisasi. Penyedia layanan cloud umumnya dilengkapi dengan sistem enkripsi, autentikasi berlapis, serta pemulihan data otomatis untuk mencegah kebocoran informasi atau kehilangan data. Bagi organisasi, hal ini penting karena komunikasi yang terjadi, baik internal maupun eksternal, sering melibatkan informasi sensitif yang membutuhkan perlindungan tingkat tinggi. Dengan demikian, cloud bukan sekadar tempat penyimpanan, tetapi juga menjadi ekosistem komunikasi yang aman, skalabel, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.⁴³

Di sisi lain, platform kolaborasi digital seperti Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, atau Trello telah merevolusi cara karyawan berinteraksi. Platform ini tidak hanya menyediakan fitur komunikasi seperti chat dan video conference, tetapi juga mengintegrasikan manajemen proyek, berbagi dokumen, hingga pelacakan progres kerja dalam satu ekosistem. Dengan adanya integrasi tersebut,

⁴³ Gantz, J., & Reinsel, D. (2011). The digital universe decade: Are you ready?. IDC.

kolaborasi menjadi lebih transparan, terstruktur, dan mudah dipantau oleh pimpinan organisasi.⁴⁴

Selain itu, platform kolaborasi digital mendorong budaya kerja yang lebih partisipatif dan inklusif. Karyawan dapat memberikan ide, berbagi file, atau mengajukan pertanyaan kapan saja tanpa harus menunggu pertemuan tatap muka. Bahkan, dengan dukungan cloud-based collaboration tools, interaksi lintas waktu dan lintas lokasi bisa dilakukan tanpa hambatan. Inilah yang menjadikan komunikasi organisasi 5.0 lebih dinamis: informasi mengalir tanpa sekat, keputusan dapat diambil lebih cepat, dan keterlibatan seluruh anggota tim dapat terjaga dengan baik.⁴⁵

D. Cybersecurity: melindungi komunikasi dan informasi sensitif

Di era digital 5.0, komunikasi organisasi semakin bergantung pada infrastruktur teknologi yang saling terhubung. Namun, ketergantungan ini membawa

⁴⁴ Hovav, A., & D'Arcy, J. (2019). The impact of cloud collaboration platforms on organizational communication. *Journal of Management Information Systems*, 36(4), 1205-1224.

⁴⁵ Jansen, M., van der Veen, J., & Huisman, M. (2020). Digital collaboration platforms and their role in internal communication. *European Journal of Information Systems*, 29(1), 1-17.

konsekuensi berupa meningkatnya risiko keamanan, terutama terkait perlindungan data dan informasi sensitif. Cybersecurity hadir sebagai elemen vital untuk memastikan bahwa komunikasi organisasi tidak mudah disusupi, dimanipulasi, atau dicuri oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Tanpa perlindungan siber yang memadai, organisasi dapat menghadapi ancaman serius berupa kebocoran data, sabotase komunikasi, hingga hilangnya kepercayaan publik.⁴⁶

Komunikasi internal organisasi sering kali mengandung informasi strategis seperti rencana bisnis, inovasi produk, atau kebijakan manajemen yang bersifat rahasia. Sementara itu, komunikasi eksternal berhubungan langsung dengan data pelanggan, mitra bisnis, maupun reputasi perusahaan di mata publik. Oleh karena itu, sistem keamanan komunikasi perlu dirancang dengan pendekatan berlapis, mulai dari enkripsi data, penggunaan multi-factor authentication, hingga pemantauan jaringan secara real-

⁴⁶ Stewart, J. T., & Williams, P. L. (2018). *Cybersecurity for organizational communication*. CRC Press.

time. Dengan cara ini, setiap interaksi digital dapat dijaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaannya.⁴⁷

Selain perlindungan teknis, cybersecurity juga erat kaitannya dengan kesadaran dan budaya organisasi. Banyak serangan siber justru berhasil karena kelalaian individu, misalnya melalui phishing email, penggunaan kata sandi yang lemah, atau berbagi informasi di kanal yang tidak aman. Oleh sebab itu, edukasi dan pelatihan keamanan siber bagi seluruh anggota organisasi menjadi langkah yang sama pentingnya dengan penerapan teknologi keamanan itu sendiri. Dengan kesadaran kolektif, karyawan akan lebih berhati-hati dalam menjaga komunikasi dan informasi sensitif.

Lebih jauh, cybersecurity juga berperan sebagai penopang kepercayaan. Mitra bisnis dan pelanggan hanya akan mau berinteraksi dengan organisasi yang mampu menjamin keamanan data mereka. Dengan membangun sistem komunikasi yang aman, organisasi tidak hanya melindungi aset informasinya, tetapi juga memperkuat reputasi dan kredibilitas di tengah kompetisi global yang ketat. Dengan

⁴⁷ Straub, D. W., & Carpenter, G. J. (2019). The role of cybersecurity in protecting organizational communication. *Journal of Information Privacy and Security*, 15(1), 1-15.

demikian, cybersecurity menjadi fondasi yang memastikan komunikasi organisasi 5.0 tetap produktif, namun sekaligus terlindungi dari ancaman yang semakin canggih.⁴⁸

Latihan

Essay

1. Jelaskan bagaimana peran AI dan chatbot dalam meningkatkan komunikasi internal maupun eksternal organisasi!
2. Mengapa Big Data penting dalam memahami pola komunikasi organisasi, dan berikan contoh penerapannya?
3. Bagaimana cloud computing dan platform kolaborasi digital mampu mendukung kerja tim lintas lokasi?
4. Uraikan ancaman yang dapat mengganggu keamanan komunikasi organisasi jika cybersecurity tidak diterapkan dengan baik.
5. Bagaimana integrasi keempat teknologi (AI, Big Data, Cloud, dan Cybersecurity) dapat menciptakan ekosistem komunikasi organisasi 5.0 yang efektif?

⁴⁸ von Solms, R., & van Solms, B. (2018). The cyber security of organizational communication. *Computers & Security*, 78, 337-349.

Pilihan Ganda

1. Salah satu manfaat AI dan chatbot dalam komunikasi organisasi adalah ...
 - a. Menggantikan seluruh peran manusia dalam organisasi
 - b. Memberikan respons cepat terhadap pertanyaan rutin karyawan dan pelanggan
 - c. Menyimpan data dalam server lokal perusahaan
 - d. Mengurangi kebutuhan penggunaan internet
 - e. Menghapus data komunikasi yang tidak penting
2. Big Data dapat digunakan organisasi untuk ...
 - a. Menutup akses komunikasi eksternal
 - b. Memahami pola komunikasi dan kebutuhan stakeholders
 - c. Menggantikan peran divisi humas sepenuhnya
 - d. Menyembunyikan data komunikasi dari publik
 - e. Menghapus jejak digital organisasi
3. Cloud dan platform kolaborasi digital bermanfaat terutama untuk ...
 - a. Membatasi komunikasi hanya di tingkat manajerial
 - b. Memudahkan akses dokumen dan komunikasi secara real-time dari berbagai lokasi

- c. Menghilangkan kebutuhan sistem komunikasi berbasis internet
 - d. Mengurangi transparansi dalam komunikasi organisasi
 - e. Membuat komunikasi organisasi bersifat tertutup
4. Dalam konteks komunikasi organisasi, cybersecurity berfungsi untuk ...
- a. Menyediakan chatbot cerdas
 - b. Menganalisis sentimen karyawan
 - c. Melindungi komunikasi dan data sensitif dari ancaman siber
 - d. Menghapus riwayat percakapan otomatis
 - e. Mempercepat koneksi internet
5. Komunikasi Organisasi 5.0 dapat berjalan efektif apabila ...
- a. Hanya menggunakan teknologi AI tanpa Big Data
 - b. Mengabaikan risiko keamanan demi kecepatan komunikasi
 - c. Mengintegrasikan AI, Big Data, Cloud, dan Cybersecurity dalam satu sistem
 - d. Seluruh komunikasi dilakukan secara manual
 - e. Tidak ada transparansi dalam komunikasi digital

BAB 8

INOVASI, MODEL BISNIS DIGITAL, DAN KOMUNIKASI

Inovasi, model bisnis digital, dan komunikasi merupakan tiga elemen kunci yang saling terkait dalam membentuk dinamika organisasi modern di era disrupsi. Perkembangan teknologi telah memaksa perusahaan untuk tidak hanya menciptakan produk atau layanan baru, tetapi juga merancang ulang cara mereka berinteraksi dengan pasar, mitra, serta pelanggan. Inovasi tidak lagi terbatas pada aspek teknis, melainkan meluas hingga strategi bisnis dan metode komunikasi yang digunakan untuk membangun nilai tambah yang berkelanjutan.⁴⁹

Model bisnis digital hadir sebagai respons terhadap transformasi teknologi dan perilaku konsumen. Digitalisasi memungkinkan efisiensi operasional, personalisasi layanan, serta ekspansi pasar yang lebih luas dengan biaya relatif

⁴⁹ Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

rendah. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan model bisnis digital dengan inovasi produk dan layanan akan lebih adaptif menghadapi perubahan lingkungan. Hal ini terlihat dari berkembangnya ekosistem startup hingga perusahaan mapan yang melakukan transformasi digital untuk mempertahankan daya saing.⁵⁰

Dalam konteks komunikasi, inovasi dan model bisnis digital menuntut organisasi untuk membangun pola interaksi yang lebih cepat, transparan, dan partisipatif. Komunikasi tidak lagi bersifat satu arah, tetapi bersifat dialogis melalui platform digital yang memungkinkan keterlibatan pelanggan secara langsung. Media sosial, aplikasi pesan, hingga platform kolaborasi internal menjadi medium penting dalam membangun hubungan yang erat antara organisasi dengan para pemangku kepentingan.

Oleh karena itu, keterpaduan antara inovasi, model bisnis digital, dan komunikasi menjadi fondasi bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian global. Perusahaan yang mampu mengelola ketiga aspek ini secara simultan tidak hanya akan menciptakan keunggulan

⁵⁰ Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

kompetitif, tetapi juga membangun reputasi dan kepercayaan yang menjadi modal sosial di era digital.⁵¹

A. Inovasi digital sebagai keunggulan kompetitif komunikasi organisasi

Inovasi digital telah mengubah lanskap komunikasi organisasi secara fundamental. Jika sebelumnya komunikasi banyak bergantung pada metode konvensional seperti surat, rapat tatap muka, atau media cetak, kini organisasi dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menjangkau audiens secara cepat, luas, dan interaktif. Pemanfaatan teknologi seperti media sosial, aplikasi pesan instan, chatbot, hingga platform kolaborasi digital memberikan peluang bagi organisasi untuk membangun komunikasi yang lebih efisien dan responsif. Dengan demikian, inovasi digital tidak sekadar menjadi alat bantu, tetapi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang membedakan organisasi dari pesaingnya.⁵²

⁵¹ Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

⁵² Davenport, T. H. (2013). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.

Keunggulan kompetitif dari inovasi digital dalam komunikasi terlihat pada kemampuan organisasi membangun hubungan yang lebih personal dengan para pemangku kepentingan. Melalui analitik data dan customer relationship management (CRM) berbasis digital, organisasi dapat memahami preferensi, perilaku, dan kebutuhan audiens secara mendalam. Informasi ini kemudian diterjemahkan menjadi strategi komunikasi yang relevan dan terarah, sehingga pesan yang disampaikan lebih tepat sasaran. Hal ini membuat komunikasi organisasi tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga transformatif, karena mampu membangun loyalitas dan kepercayaan publik.⁵³

Selain itu, inovasi digital memungkinkan komunikasi organisasi bersifat real-time dan adaptif. Dalam situasi krisis, misalnya, organisasi dapat segera merespons isu yang berkembang di media sosial atau ruang publik digital dengan cepat dan akurat. Kemampuan memberikan respon instan ini meningkatkan kredibilitas organisasi sekaligus meminimalkan risiko reputasi. Dengan kata lain, inovasi digital memperkuat peran komunikasi sebagai “garda terdepan” dalam menjaga citra dan reputasi organisasi.

⁵³ Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1279-1294.

Pada tataran internal, inovasi digital juga menciptakan efisiensi komunikasi antarbagian dalam organisasi. Platform kolaborasi daring, cloud-based communication system, hingga teknologi project management digital memungkinkan arus informasi mengalir lebih lancar, mengurangi silo, serta mempercepat pengambilan keputusan. Hal ini memberi nilai tambah kompetitif, karena organisasi mampu bergerak lebih lincah dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Dengan demikian, inovasi digital bukan hanya pelengkap dalam komunikasi organisasi, tetapi menjadi core advantage yang menentukan daya saing jangka panjang. Organisasi yang proaktif mengadopsi dan mengembangkan inovasi digital dalam strategi komunikasinya akan mampu membangun positioning yang kuat, baik di mata konsumen, mitra, maupun masyarakat luas.⁵⁴

B. Disruptive innovation dalam cara berkomunikasi dan melayani pelanggan

Disruptive innovation pada dasarnya adalah inovasi yang mengubah tatanan lama dengan cara menghadirkan model,

⁵⁴ Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

teknologi, atau pendekatan baru yang lebih sederhana, murah, dan mudah diakses oleh pelanggan. Dalam konteks komunikasi dan pelayanan pelanggan, disruptive innovation memaksa organisasi untuk meninggalkan pola tradisional yang kaku dan satu arah, beralih menuju interaksi digital yang lebih fleksibel, interaktif, dan berbasis kebutuhan pelanggan secara real-time.⁵⁵

Contoh paling nyata dari disruptive innovation dalam komunikasi adalah munculnya chatbot berbasis kecerdasan buatan (AI). Jika sebelumnya pelanggan harus menunggu lama untuk mendapatkan jawaban melalui call center, kini mereka bisa memperoleh respons instan 24/7 hanya dengan mengetikkan pertanyaan di aplikasi atau situs web. Teknologi ini tidak hanya menekan biaya operasional perusahaan, tetapi juga memberikan pengalaman baru bagi pelanggan yang menghargai kecepatan dan kemudahan.⁵⁶

Selain itu, media sosial telah menjadi saluran komunikasi disruptif yang menggantikan banyak fungsi layanan pelanggan tradisional. Melalui platform seperti Instagram,

⁵⁵ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

⁵⁶ Bernoff, J., & Li, C. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Harvard Business Press.

Twitter (X), atau TikTok, pelanggan dapat secara langsung menyampaikan keluhan, pertanyaan, bahkan kritik, dan organisasi dituntut untuk memberikan respon terbuka serta transparan di ruang publik. Hal ini mendorong terciptanya pola komunikasi yang lebih sejajar antara pelanggan dan perusahaan, di mana kekuatan tidak lagi sepenuhnya berada pada organisasi, melainkan juga pada konsumen yang memiliki suara dan pengaruh besar di ranah digital.⁵⁷

Disruptive innovation juga memengaruhi cara organisasi memberikan pelayanan yang bersifat personalisasi. Dengan memanfaatkan big data dan analitik prediktif, perusahaan mampu mengidentifikasi pola perilaku pelanggan dan menawarkan solusi atau layanan yang sesuai secara otomatis. Pelanggan tidak lagi hanya dipandang sebagai “target pasar”, melainkan sebagai mitra yang berhak mendapatkan pengalaman unik sesuai kebutuhan pribadinya.

Dengan demikian, disruptive innovation bukan hanya mengubah media komunikasi, tetapi juga filosofi pelayanan itu sendiri. Organisasi tidak bisa lagi hanya berfokus pada efisiensi internal, melainkan harus menempatkan kepuasan

⁵⁷ McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). SAGE Publications.

dan pengalaman pelanggan sebagai pusat strategi. Mereka yang gagal beradaptasi akan tertinggal, sementara yang berhasil mengintegrasikan inovasi disruptif dalam komunikasi dan layanan akan mampu membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat di era digital.⁵⁸

C. Studi kasus startup dan unicorn dengan strategi komunikasi digital

Salah satu contoh menonjol adalah Gojek, startup Indonesia yang kini berstatus unicorn. Sejak awal, Gojek memanfaatkan komunikasi digital melalui aplikasi yang sederhana namun responsif. Strategi mereka menekankan komunikasi yang berfokus pada pengalaman pengguna: notifikasi real-time untuk pesanan, integrasi chat antara pelanggan dan driver, serta kampanye media sosial yang interaktif. Gojek tidak hanya mengandalkan iklan konvensional, melainkan membangun komunitas digital yang kuat dengan bahasa komunikasi yang dekat dengan keseharian pengguna. Hal ini membuat pelanggan merasa menjadi bagian dari ekosistem, bukan sekadar konsumen.⁵⁹

⁵⁸ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

⁵⁹ Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing for innovation and adaptability*. Jossey-Bass.

Contoh lain adalah Tokopedia, yang menggunakan strategi komunikasi digital dengan mengedepankan narasi “memberdayakan UMKM melalui teknologi”. Tokopedia secara konsisten menggunakan media sosial, iklan digital, dan konten edukatif untuk menjangkau pedagang maupun pembeli. Mereka mengemas komunikasi dengan gaya yang ringan, kreatif, dan inspiratif, sehingga mudah diterima oleh berbagai lapisan masyarakat. Strategi ini membuat Tokopedia tidak hanya dikenal sebagai platform belanja daring, tetapi juga sebagai simbol transformasi digital perdagangan Indonesia.

Di tingkat global, Airbnb menjadi contoh bagaimana komunikasi digital disruptif mampu membangun kepercayaan dalam industri yang awalnya diragukan. Melalui platform digitalnya, Airbnb menghadirkan sistem review terbuka yang memungkinkan tuan rumah dan tamu saling menilai. Transparansi ini menjadi inti strategi komunikasi mereka—membangun rasa aman, kredibilitas, dan komunitas global berbasis kepercayaan.⁶⁰

⁶⁰ Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them your own. W. W. Norton & Company.

Sementara itu, Grab memperkuat strategi komunikasi digitalnya dengan menekankan hyperlocal marketing. Mereka menggabungkan kampanye digital dengan pendekatan berbasis lokasi dan kebutuhan masyarakat setempat. Komunikasi dilakukan bukan hanya melalui aplikasi, tetapi juga lewat media sosial yang dikustomisasi untuk tiap negara atau kota. Strategi ini memungkinkan Grab menjadi lebih relevan secara kultural sekaligus meningkatkan loyalitas pelanggan.

Dari berbagai studi kasus tersebut dapat dilihat bahwa kunci sukses startup dan unicorn terletak pada kemampuan mengintegrasikan komunikasi digital dengan identitas merek serta pengalaman pelanggan. Bukan sekadar memanfaatkan teknologi, melainkan bagaimana teknologi tersebut dipadukan dengan pesan, nilai, dan gaya komunikasi yang sesuai dengan ekspektasi audiens.⁶¹

⁶¹ Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

D. Adaptasi komunikasi organisasi mapan terhadap inovasi

Organisasi mapan sering kali menghadapi tantangan besar dalam beradaptasi dengan inovasi, terutama dalam ranah komunikasi. Budaya birokratis, struktur hierarkis yang kaku, serta kebiasaan menggunakan metode komunikasi tradisional membuat proses perubahan tidak selalu berjalan mulus. Namun, di tengah arus digitalisasi dan disrupsi teknologi, organisasi mapan dipaksa untuk menyesuaikan diri agar tetap relevan. Adaptasi komunikasi menjadi salah satu strategi utama untuk menjembatani kesenjangan antara cara lama dan tuntutan baru dari konsumen maupun karyawan.⁶²

Salah satu bentuk adaptasi yang dilakukan adalah transformasi kanal komunikasi. Organisasi mapan kini beralih dari media cetak, rapat formal, atau iklan televisi menuju penggunaan media sosial, aplikasi messaging, dan platform kolaborasi daring. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya lebih dekat dengan pelanggan, tetapi juga menciptakan komunikasi internal yang lebih cepat dan inklusif. Perubahan kanal komunikasi ini membantu

⁶² Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations* (8th ed.). Prentice Hall.

organisasi mapan menghadirkan citra yang lebih modern dan responsif.⁶³

Selain kanal, gaya komunikasi juga mengalami transformasi. Jika dulu komunikasi organisasi cenderung formal dan satu arah, kini organisasi mapan mulai mengadopsi gaya yang lebih personal, transparan, dan partisipatif. Misalnya, perusahaan besar di sektor perbankan atau telekomunikasi kini menggunakan media sosial untuk membangun percakapan langsung dengan pelanggan, menjawab keluhan, bahkan menciptakan konten edukatif yang interaktif.

Adaptasi juga tampak pada penggunaan teknologi pendukung inovasi komunikasi, seperti big data untuk menganalisis tren percakapan pelanggan, kecerdasan buatan untuk otomatisasi layanan pelanggan, serta cloud platform untuk mempercepat kolaborasi internal lintas divisi. Inovasi ini memungkinkan organisasi mapan untuk tidak sekadar bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan pengalaman komunikasi yang unggul.

Dengan demikian, adaptasi komunikasi organisasi mapan terhadap inovasi bukan sekadar pergantian alat atau saluran,

⁶³ Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.

melainkan transformasi menyeluruh dalam cara berpikir dan berinteraksi. Organisasi yang berhasil beradaptasi mampu menggabungkan pengalaman, kredibilitas, dan jaringan luas yang sudah mereka miliki dengan kelincahan komunikasi digital. Hasilnya adalah keunggulan kompetitif baru yang memungkinkan mereka tetap relevan di era disrupsi.⁶⁴

Latihan

Essay

1. Jelaskan bagaimana inovasi digital dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam komunikasi organisasi modern.
2. Berikan contoh nyata disruptive innovation dalam cara organisasi berkomunikasi dengan pelanggan, serta dampaknya terhadap loyalitas pelanggan.
3. Analisis strategi komunikasi digital yang digunakan oleh startup atau unicorn untuk membangun kepercayaan pasar dan meningkatkan brand awareness.

⁶⁴ Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

4. Bagaimana organisasi mapan dapat beradaptasi terhadap perubahan komunikasi akibat inovasi digital agar tetap relevan di tengah persaingan?
5. Diskusikan hubungan antara model bisnis digital dan strategi komunikasi dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang berkesinambungan.

Pilihan Ganda

1. Inovasi digital dianggap sebagai keunggulan kompetitif dalam komunikasi organisasi karena...
 - a. Memperbesar biaya operasional
 - b. Menghambat proses komunikasi
 - c. Mempercepat, mempersonalisasi, dan memperluas jangkauan komunikasi
 - d. Membatasi interaksi dengan pelanggan
 - e. Menggantikan seluruh peran manusia
2. Yang termasuk contoh disruptive innovation dalam komunikasi adalah...
 - a. Mengirimkan surat manual kepada pelanggan
 - b. Memanfaatkan chatbot berbasis AI untuk layanan pelanggan 24/7
 - c. Menambah staf resepsionis untuk menjawab telepon

- d. Menggunakan brosur cetak sebagai media utama
 - e. Menutup akses komunikasi digital
3. Startup atau unicorn biasanya mengandalkan strategi komunikasi digital untuk...
- a. Mengurangi interaksi dengan pasar
 - b. Menyederhanakan laporan keuangan
 - c. Meningkatkan engagement, membangun brand, dan menjangkau pelanggan luas
 - d. Menghapus interaksi antar tim internal
 - e. Mengandalkan sepenuhnya media tradisional
4. Salah satu tantangan utama bagi organisasi mapan dalam mengadopsi inovasi komunikasi digital adalah...
- a. Kurangnya sumber daya manusia yang berpendidikan
 - b. Resistensi internal terhadap perubahan dan budaya birokrasi yang kaku
 - c. Tidak adanya teknologi digital di pasar
 - d. Terlalu banyak pelanggan muda yang meleak teknologi
 - e. Tidak diperbolehkan oleh regulasi pemerintah
5. Hubungan antara model bisnis digital dan komunikasi organisasi adalah...

- a. Tidak memiliki keterkaitan
- b. Komunikasi hanya pelengkap dari bisnis digital
- c. Komunikasi digital mendukung keberhasilan model bisnis digital melalui personalisasi layanan dan pengalaman pelanggan
- d. Komunikasi harus dipisahkan dari strategi bisnis
- e. Model bisnis digital selalu menggantikan komunikasi tatap muka

BAB 9

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KOMUNIKASI DI ERA DIGITAL

Manajemen perubahan merupakan suatu pendekatan sistematis untuk membantu organisasi beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. Di era digital, perubahan tidak lagi bersifat linear atau bertahap, melainkan berlangsung cepat, kompleks, dan disruptif. Organisasi dituntut memiliki strategi perubahan yang adaptif agar dapat bertahan sekaligus berkembang dalam persaingan global. Perubahan ini mencakup transformasi proses bisnis, adopsi teknologi digital, hingga penyesuaian budaya kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif.⁶⁵

Dalam konteks tersebut, komunikasi menjadi elemen kunci dalam manajemen perubahan. Tanpa komunikasi yang jelas, transparan, dan konsisten, proses perubahan rentan menghadapi resistensi dari individu maupun kelompok

⁶⁵ Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

dalam organisasi. Komunikasi bukan hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun pemahaman, menumbuhkan kepercayaan, serta memotivasi karyawan agar merasa menjadi bagian dari transformasi. Kepemimpinan yang visioner perlu memanfaatkan komunikasi sebagai sarana untuk menjelaskan arah perubahan, alasan strategis di baliknya, serta manfaat yang akan diperoleh baik bagi organisasi maupun individu.

Era digital menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru dalam strategi komunikasi. Teknologi digital memungkinkan komunikasi internal dan eksternal berlangsung lebih cepat, interaktif, dan lintas batas geografis. Platform seperti media sosial, intranet perusahaan, aplikasi kolaborasi, hingga artificial intelligence (AI) berbasis chatbot memfasilitasi penyebaran pesan yang lebih personal dan terukur. Namun di sisi lain, arus informasi yang begitu deras juga berpotensi menimbulkan kebingungan, miskomunikasi, bahkan resistensi jika tidak dikelola dengan baik.

Oleh karena itu, manajemen perubahan di era digital harus memadukan strategi perubahan yang terstruktur dengan komunikasi yang inovatif dan adaptif. Organisasi perlu membangun narasi perubahan yang kuat, mengintegrasikan

teknologi komunikasi digital, serta mengedepankan keterbukaan dalam setiap tahap transformasi. Dengan demikian, proses perubahan tidak hanya dipahami secara rasional, tetapi juga diterima secara emosional oleh seluruh pemangku kepentingan.⁶⁶

A. Peran komunikasi dalam change management

Komunikasi memiliki peran yang sangat strategis dalam manajemen perubahan karena menjadi jembatan antara visi kepemimpinan dan implementasi di tingkat operasional. Tanpa komunikasi yang efektif, strategi perubahan hanya akan menjadi dokumen atau wacana yang tidak dipahami oleh karyawan. Melalui komunikasi, pemimpin dapat menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, apa yang ingin dicapai, serta bagaimana proses tersebut akan dilaksanakan. Penjelasan yang transparan ini membantu mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang biasanya muncul saat organisasi menghadapi perubahan besar.⁶⁷

Selain sebagai sarana penyampaian informasi, komunikasi juga berfungsi membangun keterlibatan (engagement) dan

⁶⁶ Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

⁶⁷ Gilley, J. W., Gilley, A. M., & McMillan, H. S. (2009). *The manager as change agent: A guide to effective change management*. Pfeiffer.

komitmen individu dalam organisasi. Karyawan cenderung lebih menerima perubahan ketika mereka merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan dalam prosesnya. Oleh karena itu, komunikasi dalam change management bersifat dua arah, tidak hanya top-down dari manajemen kepada karyawan, tetapi juga bottom-up, memungkinkan adanya umpan balik, diskusi, dan partisipasi aktif. Dengan demikian, komunikasi mampu menciptakan sense of ownership atas perubahan. Komunikasi juga menjadi instrumen penting untuk mengatasi resistensi. Penolakan terhadap perubahan seringkali muncul karena adanya kesalahpahaman, ketakutan kehilangan status, atau keraguan terhadap manfaat yang dijanjikan. Melalui komunikasi yang konsisten, terbuka, dan persuasif, pemimpin dapat membangun kepercayaan, menumbuhkan motivasi, serta memberikan keyakinan bahwa perubahan membawa nilai positif. Strategi komunikasi yang baik mampu mengubah persepsi negatif menjadi energi produktif dalam mendukung transformasi.⁶⁸ Di era digital, komunikasi dalam manajemen perubahan semakin diperkuat dengan teknologi. Pemimpin dapat memanfaatkan berbagai saluran digital, seperti aplikasi

⁶⁸ Gilley, J. W., Gilley, A. M., & McMillan, H. S. (2009). *The manager as change agent: A guide to effective change management*. Pfeiffer.

kolaborasi, email, video conference, media sosial internal, hingga AI chatbot untuk menjangkau seluruh karyawan secara cepat dan personal. Penggunaan data dan analitik juga memungkinkan organisasi mengukur efektivitas komunikasi serta menyesuaikan pesan sesuai kebutuhan audiens. Dengan pendekatan ini, komunikasi tidak hanya berperan sebagai media informasi, tetapi juga sebagai alat manajemen strategis yang memastikan perubahan dapat berjalan lancar, terarah, dan berkelanjutan.⁶⁹

B. Kepemimpinan transformasional berbasis komunikasi

Kepemimpinan transformasional berbasis komunikasi merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya peran komunikasi dalam menggerakkan, menginspirasi, dan memberdayakan anggota organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, melainkan juga pada transformasi nilai, visi, dan budaya kerja. Komunikasi menjadi medium utama untuk menyampaikan visi besar

⁶⁹ Gilley, J. W., Gilley, A. M., & McMillan, H. S. (2009). *The manager as change agent: A guide to effective change management*. Pfeiffer.

organisasi secara jelas, konsisten, dan inspiratif, sehingga setiap individu merasa terhubung dengan tujuan bersama. Dalam praktiknya, pemimpin transformasional menggunakan komunikasi yang bersifat dialogis dan partisipatif, bukan sekadar instruksi satu arah. Mereka membangun narasi yang meyakinkan tentang perubahan, menggunakan bahasa yang menggugah emosi sekaligus didukung data rasional. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi untuk memberi informasi, tetapi juga membangkitkan kesadaran, motivasi, dan kepercayaan anggota tim.⁷⁰

Selain itu, komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin memberikan feedback yang membangun, mendengarkan aspirasi bawahan, dan menciptakan iklim keterbukaan. Hal ini membuat anggota tim merasa dihargai dan diberdayakan, sehingga lebih bersedia mengambil inisiatif, berinovasi, dan bertanggung jawab atas peran mereka. Gaya komunikasi ini menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dan anggota tim, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan komitmen terhadap visi organisasi.

⁷⁰ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berbasis komunikasi bukan hanya soal bagaimana pemimpin berbicara, tetapi juga bagaimana ia mendengarkan, menyesuaikan pesan dengan konteks, serta menggunakan komunikasi sebagai alat transformasi budaya. Dalam era digital yang penuh disrupsi, model kepemimpinan ini semakin relevan karena menuntut komunikasi yang adaptif, transparan, dan mampu menjembatani kompleksitas perubahan.⁷¹

C. Strategi komunikasi internal untuk meningkatkan engagement karyawan

Strategi komunikasi internal merupakan salah satu kunci penting untuk meningkatkan engagement karyawan, karena komunikasi yang efektif mampu membangun rasa memiliki, motivasi, serta keterhubungan emosional antara individu dengan organisasi. Berikut beberapa pendekatan yang dapat digunakan:

1. Transparansi dan Keterbukaan Informasi

Transparansi dan keterbukaan informasi merupakan fondasi penting dalam membangun keterlibatan

⁷¹ Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

karyawan. Ketika organisasi secara konsisten menyampaikan arah strategis, visi, dan misi dengan jelas, karyawan tidak hanya memahami tujuan besar perusahaan, tetapi juga mampu menempatkan peran mereka dalam kerangka yang lebih luas. Pemahaman ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang membuat karyawan merasa bagian integral dari perjalanan organisasi.⁷²

Selain itu, keterbukaan mengenai target dan capaian perusahaan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik. Karyawan akan merasa lebih bersemangat jika mengetahui bagaimana kontribusi mereka berpengaruh terhadap hasil akhir. Informasi mengenai kemajuan yang telah dicapai, hambatan yang dihadapi, serta strategi untuk mengatasinya akan memunculkan rasa tanggung jawab kolektif. Dengan demikian, karyawan tidak lagi hanya bekerja demi tugas individual, tetapi juga berorientasi pada pencapaian visi bersama.

Transparansi juga memperkuat rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan. Saat perusahaan tidak menyembunyikan tantangan maupun risiko yang

⁷² Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

sedang dihadapi, karyawan akan menilai organisasi sebagai entitas yang jujur dan dapat diandalkan. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang kuat, karena karyawan cenderung memberikan dukungan lebih besar ketika mereka merasa dipercaya untuk menerima informasi penting.⁷³

Lebih jauh, keterbukaan informasi dapat mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan akses informasi yang memadai, mereka dapat memberikan ide, saran, maupun kritik yang lebih relevan dan konstruktif. Hal ini akan memperkuat budaya kolaboratif, di mana semua pihak merasa memiliki peran dalam menentukan arah masa depan organisasi. Pada akhirnya, transparansi bukan hanya sekadar strategi komunikasi, melainkan budaya organisasi yang berfungsi mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan serta mengarahkan energi kolektif menuju pencapaian tujuan bersama.

2. Komunikasi Dua Arah

⁷³ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A strategic approach to employee engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

Komunikasi dua arah merupakan fondasi penting dalam membangun engagement karyawan yang berkelanjutan. Engagement tidak dapat dicapai hanya melalui instruksi, arahan, atau penyampaian informasi sepihak dari pimpinan kepada bawahan. Lebih dari itu, karyawan perlu diberikan ruang untuk menyuarakan ide, masukan, bahkan keluhan mereka. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menjadi sarana penyampaian visi organisasi, tetapi juga jembatan untuk membangun rasa saling percaya dan keterlibatan emosional antara pimpinan dan karyawan.

Dalam praktiknya, organisasi dapat memfasilitasi komunikasi dua arah melalui berbagai bentuk kegiatan. Misalnya, forum diskusi dan town hall meeting memungkinkan interaksi langsung antara pimpinan dan karyawan, sehingga tercipta ruang dialog yang transparan. Selain itu, survei internal yang dilakukan secara rutin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat secara lebih terbuka dan anonim. Tidak kalah penting, pemanfaatan platform digital kolaboratif juga menjadi solusi modern untuk

mendorong partisipasi aktif, terutama di era kerja hybrid atau jarak jauh.⁷⁴

Budaya mendengar yang konsisten akan menumbuhkan rasa dihargai dalam diri karyawan. Ketika mereka melihat bahwa ide-ide yang disampaikan benar-benar dipertimbangkan, bahkan diimplementasikan, maka loyalitas dan motivasi kerja pun akan meningkat. Sebaliknya, organisasi yang menutup diri terhadap aspirasi karyawan berisiko menimbulkan rasa frustrasi, demotivasi, dan menurunnya komitmen kerja. Dengan demikian, komunikasi dua arah bukan sekadar alat untuk menyerap masukan, melainkan strategi penting untuk membangun lingkungan kerja yang partisipatif, inklusif, dan produktif.

3. Personalisasi dan Relevansi Pesan

Personalisasi dan relevansi pesan merupakan kunci dalam menciptakan komunikasi internal yang efektif di dalam organisasi. Pesan yang dirancang secara umum dan disampaikan tanpa mempertimbangkan konteks sering kali tidak sepenuhnya dipahami oleh karyawan.

⁷⁴ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A strategic approach to employee engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

Sebaliknya, pesan yang disesuaikan dengan kebutuhan, peran, serta karakteristik tiap kelompok karyawan akan lebih mudah diterima karena dianggap relevan dengan situasi dan tanggung jawab mereka sehari-hari. Dengan demikian, personalisasi bukan hanya soal gaya bahasa, tetapi juga tentang bagaimana pesan menyentuh kebutuhan spesifik audiensnya.⁷⁵

Misalnya, tim pemasaran biasanya membutuhkan informasi terkait strategi promosi, tren konsumen, atau perkembangan kompetitor, sementara tim produksi lebih membutuhkan arahan teknis, standar kualitas, dan jadwal operasional. Jika kedua tim tersebut menerima pesan yang sama tanpa penyesuaian, besar kemungkinan sebagian informasi akan dianggap tidak relevan dan diabaikan. Oleh karena itu, komunikasi internal harus mampu memfilter, menyederhanakan, dan mengemas informasi sesuai dengan kepentingan dan prioritas tiap divisi.

Selain itu, relevansi pesan juga berpengaruh pada tingkat keterlibatan (engagement) karyawan. Ketika mereka merasa bahwa informasi yang diterima

⁷⁵ Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Gower Publishing.

berhubungan langsung dengan pekerjaan atau kepentingan pribadi, tingkat atensi dan respons akan meningkat. Hal ini dapat diwujudkan melalui segmentasi komunikasi, penggunaan kanal yang tepat, serta gaya bahasa yang sesuai dengan budaya kerja masing-masing tim. Dengan demikian, komunikasi internal tidak hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga menjadi sarana membangun kedekatan, kepercayaan, dan keterlibatan yang lebih dalam antara organisasi dan karyawan.⁷⁶

4. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan dan apresiasi merupakan salah satu strategi komunikasi internal yang sangat penting dalam membangun budaya kerja yang positif. Dengan menyampaikan apresiasi secara rutin melalui berbagai saluran komunikasi, organisasi dapat menumbuhkan rasa bangga sekaligus memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan. Apresiasi ini tidak selalu harus berbentuk penghargaan formal, tetapi bisa berupa ucapan terima kasih sederhana yang

⁷⁶ MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Department for Business, Innovation and Skills.

disampaikan oleh atasan, rekan kerja, maupun pihak manajemen.

Selain itu, pengumuman pencapaian tim melalui media internal seperti buletin, email, atau papan pengumuman digital dapat menjadi sarana untuk menonjolkan keberhasilan bersama. Hal ini tidak hanya memberikan pengakuan kepada individu atau kelompok tertentu, tetapi juga menginspirasi karyawan lain untuk mencapai hasil serupa. Dengan demikian, apresiasi dapat berfungsi ganda: memperkuat motivasi sekaligus menjadi contoh praktik baik di lingkungan kerja.⁷⁷

Pemberian penghargaan resmi, seperti Employee of the Month, sertifikat prestasi, atau insentif tambahan, juga dapat menjadi bentuk pengakuan yang lebih terstruktur. Langkah ini menunjukkan keseriusan perusahaan dalam menghargai kontribusi karyawannya. Namun, yang lebih penting adalah konsistensi dalam menyampaikan apresiasi. Ketika pengakuan dilakukan secara adil, transparan, dan berkelanjutan, karyawan akan merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya

⁷⁷ MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. Department for Business, Innovation and Skills.

meningkatkan engagement serta loyalitas mereka terhadap organisasi.

Apresiasi yang tepat waktu dan relevan juga terbukti mampu memperkuat motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa kontribusinya dilihat dan dihargai cenderung lebih bersemangat, kreatif, dan proaktif dalam bekerja. Hal ini membangun iklim kerja yang sehat, di mana setiap orang merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Dengan kata lain, apresiasi bukan hanya sekadar formalitas, melainkan investasi jangka panjang dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pengakuan, kepercayaan, dan kebersamaan.⁷⁸

5. Pemanfaatan Teknologi Digital

Pemanfaatan teknologi digital dalam komunikasi internal organisasi menjadi salah satu faktor kunci untuk menjaga efektivitas, keterhubungan, dan engagement karyawan. Platform modern seperti intranet, aplikasi pesan instan internal, maupun portal karyawan memungkinkan penyebaran informasi secara

⁷⁸ MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. Department for Business, Innovation and Skills.

cepat, terstruktur, dan interaktif. Informasi penting perusahaan, mulai dari pengumuman manajemen, kebijakan baru, hingga berita tentang pencapaian tim, dapat diakses dengan mudah oleh seluruh karyawan tanpa harus menunggu pertemuan tatap muka.

Lebih jauh, teknologi ini juga memungkinkan terjalinnya komunikasi lintas divisi secara lebih efisien. Melalui ruang diskusi virtual atau fitur kolaborasi digital, karyawan dari berbagai departemen dapat saling bertukar informasi, ide, dan solusi tanpa terkendala jarak maupun waktu. Hal ini mendukung terbentuknya budaya kerja yang kolaboratif serta mengurangi silo antarbagian yang kerap menjadi hambatan produktivitas.⁷⁹

Selain itu, dalam konteks remote working yang semakin marak pasca-pandemi, teknologi komunikasi digital menjadi jembatan utama untuk memastikan engagement tetap terjaga. Dengan adanya video conference, chat grup, dan forum interaktif, karyawan tetap merasa terhubung dengan tim maupun pimpinan

⁷⁹ MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. Department for Business, Innovation and Skills.

meski bekerja dari lokasi berbeda. Rasa memiliki dan keterlibatan dapat terus dipupuk melalui komunikasi yang transparan, cepat, dan dua arah.

Pada akhirnya, pemanfaatan platform digital bukan sekadar alat teknis, melainkan strategi manajemen komunikasi yang berperan besar dalam membangun keterbukaan, meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, serta memperkuat engagement karyawan. Organisasi yang cerdas dalam memanfaatkan teknologi komunikasi modern akan lebih siap menghadapi dinamika kerja di era digital.⁸⁰

6. Konsistensi dan Kejelasan Pesan

Konsistensi dan kejelasan pesan merupakan fondasi penting dalam komunikasi organisasi. Ketika pimpinan maupun manajemen menyampaikan pesan yang seragam, jelas, dan tidak saling bertentangan, hal ini menciptakan rasa kepastian bagi karyawan. Pesan yang konsisten juga memperlihatkan keselarasan visi, misi, serta nilai organisasi sehingga karyawan lebih mudah memahami arah yang ingin dicapai bersama. Sebaliknya,

⁸⁰ MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Department for Business, Innovation and Skills.

komunikasi yang inkoheren atau membingungkan dapat memunculkan keraguan, menurunkan tingkat kepercayaan, bahkan memicu resistensi terhadap kebijakan yang diterapkan.

Kejelasan pesan sangat menentukan efektivitas komunikasi internal. Informasi yang disampaikan secara sederhana, transparan, dan bebas dari ambiguitas akan lebih mudah diterima oleh karyawan di semua tingkatan. Dengan demikian, potensi salah tafsir dapat diminimalkan, sehingga setiap individu dapat mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan tujuan organisasi. Kejelasan juga membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai karena tidak dibiarkan berada dalam ketidakpastian.

Selain itu, pesan yang konsisten dan jelas berperan besar dalam memperkuat identitas organisasi. Ketika setiap komunikasi yang keluar dari manajemen mencerminkan nilai budaya organisasi, hal tersebut memperkuat citra perusahaan baik di mata internal maupun eksternal. Identitas yang kuat akan membangun kebanggaan di kalangan karyawan, meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), dan

mendorong loyalitas terhadap organisasi. Pada akhirnya, komunikasi yang konsisten bukan hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menjadi sarana membangun kepercayaan, motivasi, dan keterikatan jangka panjang dengan organisasi.⁸¹

—

Dengan menggabungkan transparansi, interaksi dua arah, apresiasi, personalisasi, serta dukungan teknologi, strategi komunikasi internal dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk meningkatkan engagement karyawan, sehingga mereka lebih produktif, loyal, dan bersemangat dalam bekerja.

D. Mengatasi kegagalan transformasi akibat miskomunikasi

Kegagalan transformasi organisasi sering kali bukan disebabkan oleh lemahnya strategi atau kurangnya sumber daya, melainkan oleh miskomunikasi yang terjadi di berbagai level. Pesan yang tidak konsisten, kurang jelas, atau bahkan saling bertentangan dapat menimbulkan

⁸¹ MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. Department for Business, Innovation and Skills.

kebingungan, resistensi, dan menurunkan motivasi karyawan. Akibatnya, perubahan yang seharusnya membawa perbaikan justru terhambat oleh minimnya pemahaman dan dukungan dari pihak internal. Miskomunikasi juga dapat memperkuat rumor negatif yang beredar di lingkungan kerja, sehingga mengurangi kepercayaan terhadap kepemimpinan.⁸²

Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu merancang strategi komunikasi perubahan yang sistematis dan berlapis. Pertama, setiap pesan utama harus dirumuskan secara jelas dan konsisten agar tidak menimbulkan interpretasi ganda. Narasi perubahan yang sederhana, relevan, dan menyentuh kebutuhan nyata karyawan akan lebih mudah diterima. Kedua, manajemen harus memastikan bahwa jalur komunikasi bersifat dua arah, memberikan ruang bagi karyawan untuk bertanya, menyampaikan keraguan, maupun memberikan umpan balik. Dengan begitu, komunikasi tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga dialogis.⁸³

⁸² Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press.

⁸³ Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and structural choices. *Organizational Dynamics*, 28(1), 10-21.

Selain itu, keterampilan komunikasi pemimpin memegang peran krusial. Seorang pemimpin transformasional perlu hadir secara aktif, tidak hanya mengandalkan media formal seperti memo atau email, tetapi juga melalui interaksi langsung, town hall meeting, atau forum diskusi. Kehadiran ini menumbuhkan rasa keterbukaan dan akuntabilitas, sekaligus membangun kepercayaan bahwa manajemen serius dalam menjalankan transformasi. Lebih jauh, organisasi juga dapat memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat komunikasi, misalnya melalui platform kolaborasi yang memungkinkan pembaruan informasi real-time, dashboard perubahan, atau chatbot yang menjawab pertanyaan karyawan secara cepat.⁸⁴

Terakhir, evaluasi komunikasi menjadi langkah penting untuk mencegah berulangnya miskomunikasi. Organisasi dapat melakukan survei, pulse check, atau FGD (Focus Group Discussion) untuk mengetahui sejauh mana pesan perubahan dipahami dan diterima. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian pesan, memilih saluran komunikasi yang lebih tepat, atau meningkatkan kapasitas komunikasi pemimpin. Dengan

⁸⁴ Jian, G. (2007). Miscommunication and organizational change: An interpretive perspective. *Communication Quarterly*, 55(2), 163-181.

pendekatan yang terstruktur dan adaptif, risiko kegagalan transformasi akibat miskomunikasi dapat ditekan, sekaligus memastikan perubahan berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.⁸⁵

Latihan

Essay

Jelaskan peran komunikasi dalam manajemen perubahan (change management) di era digital dan berikan contohnya dalam organisasi modern!

Bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat memanfaatkan komunikasi untuk menginspirasi dan menggerakkan karyawan menuju visi bersama?

Uraikan strategi komunikasi internal yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan (engagement) karyawan dalam proses transformasi digital!

Mengapa miskomunikasi dapat menyebabkan kegagalan dalam program transformasi organisasi? Berikan contoh nyata atau hipotetis!

⁸⁵ Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crises: The role of communication in managing change. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 28-36.

Bandungkan pendekatan komunikasi tradisional dengan komunikasi digital dalam mendukung keberhasilan manajemen perubahan!

Pilihan Ganda

1. Apa peran utama komunikasi dalam manajemen perubahan?
 - a. Mengendalikan struktur organisasi
 - b. Mengurangi biaya operasional
 - c. Menyampaikan visi dan tujuan perubahan
 - d. Menggantikan peran teknologi
 - e. Menghindari konflik karyawan
2. Kepemimpinan transformasional berbasis komunikasi menekankan pada...
 - a. Perintah satu arah
 - b. Motivasi melalui visi dan inspirasi
 - c. Penekanan pada kontrol ketat
 - d. Penggunaan hanya media tradisional
 - e. Penerapan prosedur administratif
3. Salah satu strategi komunikasi internal yang dapat meningkatkan engagement karyawan adalah...
 - a. Memberikan informasi secara terbatas
 - b. Menggunakan pendekatan top-down eksklusif
 - c. Menghadirkan forum dialog terbuka dan

partisipatif

d. Menunda penyampaian informasi penting

e. Mengurangi intensitas komunikasi

4. Miskomunikasi dalam transformasi organisasi dapat menyebabkan...

a. Karyawan lebih kreatif

b. Peningkatan loyalitas otomatis

c. Penolakan dan resistensi terhadap perubahan

d. Visi organisasi lebih jelas

e. Perubahan berjalan lebih cepat

5. Perbedaan mendasar komunikasi tradisional dan komunikasi digital dalam change management adalah...

a. Komunikasi tradisional lebih cepat dari digital

b. Komunikasi digital memungkinkan interaksi real-time dan lebih luas

c. Komunikasi digital tidak efektif dibandingkan tradisional

d. Komunikasi tradisional lebih partisipatif daripada digital

e. Tidak ada perbedaan signifikan

BAB 10

TALENT MANAGEMENT, FUTURE OF WORK, DAN KOMUNIKASI

Talent management, future of work, dan komunikasi merupakan tiga pilar penting yang saling terkait dalam membentuk masa depan organisasi. Talent management tidak lagi sekadar mengelola tenaga kerja yang ada, tetapi juga mencakup strategi komprehensif untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan kompetensi terbaik. Dalam era digital yang penuh ketidakpastian, perusahaan dituntut untuk membangun sistem manajemen talenta yang adaptif, berbasis data, dan mampu menjawab dinamika kebutuhan keterampilan baru.⁸⁶

Konsep future of work membawa perubahan mendasar dalam cara orang bekerja, berkolaborasi, dan berinteraksi dengan teknologi. Tren seperti otomatisasi, kecerdasan

⁸⁶ PwC. (2021). PwC's 2021 Digital IQ Survey: Navigating the new normal. PwC.

buatan, dan model kerja hybrid telah menggeser paradigma kerja tradisional menuju ekosistem yang lebih fleksibel, terdistribusi, dan berbasis hasil (outcome-based). Dalam konteks ini, manajemen talenta perlu memahami bahwa kompetensi masa depan tidak hanya teknis, tetapi juga melibatkan soft skills seperti komunikasi digital, kolaborasi lintas budaya, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.⁸⁷

Komunikasi menjadi penghubung vital yang menjembatani manajemen talenta dan dinamika future of work. Tanpa komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten, strategi pengelolaan talenta akan kehilangan arah dan gagal membangun keterlibatan karyawan. Di sisi lain, komunikasi juga menjadi kunci dalam membangun budaya kerja yang inklusif, menumbuhkan kepercayaan, serta mendukung kolaborasi dalam lingkungan kerja yang semakin beragam dan digital. Dengan demikian, sinergi antara talent management, future of work, dan komunikasi tidak hanya menentukan keberlangsungan organisasi, tetapi juga menjadi penentu daya saing di era global yang terus berubah.

⁸⁷ PwC. (2021). PwC's 2021 Digital IQ Survey: Navigating the new normal. PwC.

A. Kebutuhan keterampilan komunikasi digital masa depan

Di era future of work, keterampilan komunikasi digital menjadi salah satu kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Pergeseran cara kerja menuju model hybrid dan remote membuat interaksi tatap muka semakin berkurang, digantikan oleh komunikasi berbasis teknologi seperti email, chat, video conference, maupun platform kolaborasi digital. Hal ini menuntut setiap karyawan untuk mampu menyampaikan pesan secara efektif, jelas, dan profesional melalui media digital yang beragam. Keterampilan menulis pesan singkat yang padat namun tidak menimbulkan ambiguitas, kemampuan berbicara di depan kamera, hingga keterampilan mendengarkan aktif dalam forum daring menjadi kebutuhan mendesak.⁸⁸

Selain aspek teknis, keterampilan komunikasi digital masa depan juga mencakup kemampuan memahami etiquette dalam ruang virtual. Misalnya, bagaimana menggunakan bahasa yang tepat di kanal publik maupun pribadi, kapan

⁸⁸ McKinsey & Company. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you ready for the new talent landscape? McKinsey & Company.

harus menggunakan nada formal atau santai, serta bagaimana menjaga profesionalisme di media sosial perusahaan. Tantangan lain muncul dalam mengelola information overload, karena arus komunikasi digital yang cepat dan masif dapat memicu kebingungan dan menurunkan produktivitas. Oleh sebab itu, pekerja masa depan perlu memiliki kemampuan memilih informasi yang relevan, mengelola prioritas pesan, serta menggunakan alat digital secara bijak.⁸⁹

Lebih jauh lagi, komunikasi digital di masa depan juga menuntut keterampilan lintas budaya dan kolaborasi global. Dengan semakin terhubungnya dunia kerja melalui teknologi, banyak organisasi memiliki tim multinasional yang tersebar di berbagai zona waktu. Di sini, sensitivitas budaya, kemampuan memahami perbedaan gaya komunikasi, serta kejelian dalam mengatasi hambatan bahasa menjadi kunci keberhasilan kerja sama. Seorang profesional tidak hanya dituntut cakap berkomunikasi, tetapi juga mampu membangun empati, kepercayaan, dan

⁸⁹ WEF. (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum.

kolaborasi melalui ruang digital yang serba cepat dan seringkali impersonal.⁹⁰

B. Hybrid working dan tantangan komunikasi jarak jauh

Model hybrid working yang memadukan kerja di kantor dan kerja jarak jauh kini menjadi norma baru bagi banyak organisasi. Fleksibilitas ini memang memberikan keuntungan, seperti efisiensi waktu, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang akses talenta dari berbagai wilayah. Namun, di sisi lain, pola kerja hibrida juga melahirkan tantangan besar dalam aspek komunikasi. Karyawan tidak lagi selalu berada dalam ruang yang sama, sehingga interaksi informal yang biasanya terjadi secara spontan di kantor berkurang drastis. Akibatnya, ada potensi terjadinya communication gap yang dapat menghambat kolaborasi dan menurunkan rasa kebersamaan dalam tim.⁹¹ Komunikasi jarak jauh juga menghadirkan risiko terjadinya miskomunikasi karena pesan yang disampaikan melalui teks atau platform digital sering kali kehilangan konteks

⁹⁰ Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.

⁹¹ De Smet, A., Dowling, B., Mugayar, H., & Schaninger, B. (2021). The keys to a successful hybrid working model. *McKinsey Quarterly*.

nonverbal, seperti intonasi, ekspresi wajah, atau bahasa tubuh. Hal ini bisa memunculkan salah tafsir, terutama ketika pesan yang disampaikan bersifat sensitif atau strategis. Selain itu, adanya perbedaan zona waktu antaranggota tim global memperumit koordinasi, membuat pertemuan daring lebih sulit dijadwalkan, dan menguji kesabaran dalam menjaga ritme kerja yang selaras.⁹²

Lebih jauh, tantangan komunikasi dalam hybrid working juga terkait dengan digital fatigue. Terlalu sering berinteraksi melalui video conference atau aplikasi pesan instan dapat membuat karyawan lelah, berkurang fokus, bahkan kehilangan motivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun strategi komunikasi yang adaptif: memanfaatkan teknologi secara bijak, menetapkan pedoman komunikasi digital, serta menumbuhkan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif meski jarak memisahkan. Dengan komunikasi yang tepat, hybrid working bukan hanya sekadar tren, tetapi dapat menjadi strategi kerja masa depan yang produktif dan berkelanjutan.⁹³

⁹² Bain & Company. (2021). Hybrid work is here to stay, but companies must get it right. Bain & Company.

⁹³ Microsoft. (2022). The next great disruption is hybrid work—are we ready? Findings from the Work Trend Index. Microsoft.

C. Reskilling, upskilling, dan digital communication training

Reskilling, upskilling, dan digital communication training merupakan pilar penting dalam digital leadership karena kepemimpinan modern tidak lagi hanya berfokus pada arah strategis, tetapi juga pada kemampuan untuk membekali tim dengan keterampilan yang relevan di era transformasi digital. Reskilling diperlukan ketika karyawan harus mempelajari keterampilan baru yang sepenuhnya berbeda dari kompetensi mereka sebelumnya, misalnya seorang staf administrasi tradisional yang harus belajar mengoperasikan sistem manajemen berbasis cloud. Dengan reskilling, organisasi memastikan bahwa setiap anggota mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan proses bisnis baru tanpa harus kehilangan peran dalam organisasi.⁹⁴

Di sisi lain, upskilling lebih menekankan pada peningkatan keterampilan yang sudah ada agar lebih sesuai dengan perkembangan zaman. Contohnya, seorang pemasar yang sudah terbiasa menggunakan media cetak perlu meningkatkan kemampuannya dalam digital marketing, analitik media sosial, dan penggunaan artificial intelligence

⁹⁴ Bersin, J. (2020). The reskilling imperative: How organizations can create a talent advantage. Deloitte Review, 26, 10-21.

untuk memahami perilaku konsumen. Proses upskilling membantu memperkuat kompetensi inti yang sudah dimiliki karyawan agar mereka tetap relevan dalam ekosistem kerja digital yang semakin kompetitif.

Digital communication training menjadi elemen penunjang yang tidak kalah penting, karena kepemimpinan digital menuntut kemampuan berkomunikasi yang efektif di lingkungan hybrid, lintas generasi, dan lintas platform. Seorang digital leader tidak hanya harus mampu menyampaikan visi dengan jelas, tetapi juga memastikan bahwa komunikasi berlangsung interaktif, transparan, dan berbasis data. Pelatihan komunikasi digital meliputi penggunaan platform kolaborasi, penguasaan etika komunikasi virtual, storytelling digital, hingga pemanfaatan artificial intelligence untuk mempercepat interaksi dengan stakeholder internal maupun eksternal.⁹⁵

Dengan integrasi reskilling, upskilling, dan digital communication training, digital leadership akan mampu membangun organisasi yang adaptif, inovatif, serta memiliki daya saing tinggi. Pemimpin digital yang visioner tidak hanya membekali tim dengan keahlian teknis, tetapi juga

⁹⁵ Lynda.com. (2020). The changing skills landscape: The skills needed for success in the future of work. Lynda.com.

membangun budaya komunikasi yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan kecepatan pengambilan keputusan. Hal ini menjadi fondasi penting agar organisasi dapat bertahan dan tumbuh dalam ekosistem digital yang terus berubah.

D. Generasi Z & Alpha: karakter komunikasi workforce baru

Generasi Z dan Alpha hadir sebagai workforce baru yang membawa karakter komunikasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z (lahir sekitar 1995–2010) tumbuh bersama perkembangan internet, media sosial, dan smartphone, sedangkan Generasi Alpha (lahir setelah 2010) bahkan sejak kecil sudah terbiasa dengan teknologi digital, kecerdasan buatan, dan ekosistem informasi yang serba cepat. Hal ini membuat pola komunikasi mereka lebih instan, visual, interaktif, dan multitasking, berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung mengandalkan komunikasi formal dan linear.⁹⁶

Karakter komunikasi generasi ini sangat dipengaruhi oleh media digital. Mereka lebih nyaman berinteraksi melalui

⁹⁶ PwC. (2018). PwC's NextGen: A global generational study. PwC.

platform chat, media sosial, dan aplikasi kolaborasi real-time dibandingkan komunikasi tatap muka atau email formal. Bahasa yang digunakan cenderung ringkas, penuh simbol, emoji, atau bahkan meme, yang dianggap lebih ekspresif dan efisien. Bagi Generasi Z & Alpha, komunikasi tidak sekadar penyampaian pesan, tetapi juga bagian dari identitas diri dan ekspresi kreativitas.

Dalam konteks dunia kerja, generasi ini membawa ekspektasi baru terhadap gaya komunikasi organisasi. Mereka menuntut komunikasi yang transparan, partisipatif, dan inklusif. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pemberi instruksi, melainkan fasilitator dialog dua arah. Mereka juga lebih menghargai komunikasi yang otentik, cepat, dan berbasis nilai sosial, misalnya isu keberlanjutan, keberagaman, dan keadilan. Artinya, komunikasi di tempat kerja tidak hanya tentang koordinasi pekerjaan, tetapi juga tentang membangun kepercayaan dan relevansi dengan nilai generasi muda.

Selain itu, Generasi Z & Alpha dikenal sebagai digital multitaskers yang mampu mengakses banyak saluran komunikasi sekaligus. Hal ini bisa menjadi kekuatan karena mereka lebih adaptif dalam kolaborasi global, tetapi juga menjadi tantangan karena rentan terhadap distraksi dan

overload informasi. Organisasi yang mampu mengelola pola komunikasi ini dengan baik akan mendapatkan workforce yang inovatif, cepat beradaptasi, dan kaya perspektif. Sebaliknya, jika pola komunikasi mereka tidak dipahami, bisa terjadi gap antar generasi yang menghambat kolaborasi. Dengan memahami karakter komunikasi Generasi Z & Alpha, organisasi dan pemimpin dapat merancang strategi komunikasi yang lebih sesuai: mengintegrasikan teknologi digital, menciptakan ruang dialog terbuka, serta menghadirkan pesan yang otentik, singkat, dan bermakna.⁹⁷

Latihan:

1. Jelaskan mengapa keterampilan komunikasi digital dianggap sebagai kompetensi inti masa depan dalam talent management.
2. Bagaimana model hybrid working menimbulkan tantangan komunikasi bagi organisasi, dan strategi apa yang bisa dilakukan untuk mengatasinya?
3. Mengapa reskilling dan upskilling dalam bidang komunikasi digital penting bagi keberlangsungan organisasi di era digital?

⁹⁷ Pew Research Center. (2019). Where Millennials end and Gen Z begins. Pew Research Center.

4. Uraikan perbedaan gaya komunikasi Generasi Z dan Generasi Alpha dibandingkan generasi sebelumnya dalam konteks workforce.
5. Bagaimana organisasi dapat merancang program digital communication training agar efektif mendukung karyawan menghadapi perubahan cara kerja di masa depan?

Pilihan Ganda

1. Keterampilan komunikasi digital masa depan terutama dibutuhkan karena...
 - a. Karyawan lebih suka komunikasi tatap muka tradisional
 - b. Perusahaan ingin mengurangi biaya operasional
 - c. Dunia kerja semakin terdigitalisasi dan berbasis data
 - d. Organisasi tidak lagi membutuhkan keterampilan interpersonal
 - e. Komunikasi formal sudah tidak relevan
2. Salah satu tantangan utama komunikasi dalam model hybrid working adalah...
 - a. Keterbatasan akses internet global
 - b. Perbedaan zona waktu dan keterhubungan tim jarak jauh

- c. Tidak adanya teknologi komunikasi modern
 - d. Kurangnya keinginan karyawan untuk bekerja sama
 - e. Semua komunikasi harus dilakukan secara manual
3. Reskilling dalam konteks komunikasi digital berarti...
- a. Mengajarkan ulang keterampilan komunikasi dasar yang sama
 - b. Mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan digital
 - c. Menghapus keterampilan komunikasi tradisional
 - d. Melatih karyawan untuk menghindari penggunaan teknologi
 - e. Hanya berfokus pada kemampuan presentasi
4. Karakteristik komunikasi Generasi Z dan Alpha yang menonjol adalah...
- a. Lebih menyukai memo tertulis dibanding pesan instan
 - b. Terbiasa dengan komunikasi visual, cepat, dan interaktif
 - c. Mengutamakan formalitas dalam semua percakapan

- d. Tidak mau menggunakan media sosial
 - e. Lebih senang komunikasi tatap muka panjang
5. Tujuan utama digital communication training dalam organisasi adalah...
- a. Membatasi penggunaan teknologi oleh karyawan
 - b. Menstandarisasi semua komunikasi agar sama persis
 - c. Meningkatkan adaptasi karyawan terhadap platform digital dan pola kerja baru
 - d. Menghapus komunikasi tatap muka sepenuhnya
 - e. Menekankan komunikasi hanya untuk atasan

BAB 11

KEPEMIMPINAN ETIS DAN TATA KELOLA KOMUNIKASI DIGITAL

Dalam era transformasi digital, kepemimpinan etis menjadi salah satu fondasi utama yang menentukan arah komunikasi organisasi. Teknologi yang semakin canggih memungkinkan penyebaran informasi dengan cepat, luas, dan masif, namun pada saat yang sama menghadirkan tantangan etika yang kompleks. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk menguasai keterampilan komunikasi digital, tetapi juga memastikan bahwa praktik komunikasi tersebut selaras dengan nilai-nilai moral, transparansi, dan integritas. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan publik serta reputasi organisasi di tengah derasnya arus informasi.

Tata kelola komunikasi digital hadir sebagai mekanisme untuk mengatur, mengawasi, dan menstandarkan proses komunikasi berbasis teknologi. Dengan adanya tata kelola yang baik, organisasi dapat mengantisipasi risiko seperti

penyalahgunaan data, bias algoritma, hoaks, maupun pelanggaran privasi. Pemimpin etis berperan memastikan bahwa komunikasi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyebaran informasi, tetapi juga sebagai instrumen membangun keadilan, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial.

Selain itu, kepemimpinan etis dalam komunikasi digital menuntut adanya kejelasan prinsip dan kerangka regulasi. Regulasi internal maupun eksternal berfungsi sebagai pedoman bagi organisasi dalam mengelola komunikasi digital secara bertanggung jawab. Pemimpin yang visioner akan mampu menyeimbangkan antara inovasi teknologi dan perlindungan etika, sehingga komunikasi organisasi tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang. Dengan demikian, kepemimpinan etis dan tata kelola komunikasi digital menjadi sinergi penting untuk menciptakan ekosistem komunikasi yang sehat, adil, dan terpercaya.

A. Isu etika dalam komunikasi berbasis teknologi (AI bias, hoaks, data privacy)

Perkembangan teknologi digital telah membawa dampak besar dalam cara manusia berkomunikasi, tetapi sekaligus

memunculkan persoalan etika yang tidak bisa diabaikan. Salah satu isu utama adalah AI bias, yaitu kecenderungan algoritma kecerdasan buatan menghasilkan keputusan yang diskriminatif akibat data latih yang tidak seimbang atau desain sistem yang kurang inklusif. Misalnya, dalam sistem rekrutmen digital, algoritma yang dilatih dengan data bias gender atau ras dapat memperkuat diskriminasi tanpa disadari. Dalam konteks komunikasi, AI bias dapat memengaruhi cara pesan disampaikan dan diprioritaskan, sehingga mengancam prinsip keadilan dan objektivitas.⁹⁸

Selain AI bias, penyebaran hoaks menjadi tantangan besar dalam komunikasi berbasis teknologi. Media sosial dan platform digital yang serba cepat memungkinkan informasi menyebar luas tanpa proses verifikasi. Hoaks tidak hanya merusak kredibilitas sumber informasi, tetapi juga dapat memecah belah masyarakat, memicu konflik, hingga merugikan kepentingan publik. Oleh karena itu, pemimpin dan organisasi dituntut untuk memiliki strategi komunikasi

⁹⁸ Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.

yang menekankan literasi digital, verifikasi fakta, serta transparansi agar tidak terjebak dalam arus misinformasi.⁹⁹ Isu lain yang tidak kalah penting adalah perlindungan data pribadi (data privacy). Komunikasi digital seringkali melibatkan pertukaran data sensitif, baik berupa identitas, rekam jejak perilaku, maupun preferensi individu. Tanpa regulasi dan tata kelola yang tepat, data ini rentan disalahgunakan untuk kepentingan komersial maupun kriminal, seperti pencurian identitas atau penipuan digital. Etika komunikasi digital menuntut adanya perlindungan privasi, persetujuan yang jelas dari pengguna, serta penggunaan data secara bertanggung jawab sesuai dengan tujuan yang sah.

Secara keseluruhan, isu etika dalam komunikasi berbasis teknologi mencerminkan pentingnya keseimbangan antara inovasi dan tanggung jawab. AI bias, hoaks, dan data privacy merupakan contoh nyata bahwa kecanggihan teknologi tidak boleh dilepaskan dari prinsip moral dan regulasi yang berpihak pada kepentingan manusia. Pemimpin yang etis

⁹⁹ Lewandowsky, S., & van der Linden, S. (2021). The science of misinformation. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(1), 1–28.

dan sadar akan isu ini akan mampu menciptakan budaya komunikasi digital yang transparan, adil, dan terpercaya.¹⁰⁰

B. Regulasi dan compliance dalam komunikasi digital

Dalam era komunikasi digital yang semakin kompleks, regulasi dan compliance berperan sebagai fondasi untuk menjaga keadilan, keamanan, dan transparansi. Regulasi mencakup aturan hukum, kebijakan, maupun standar internasional yang mengatur penggunaan teknologi komunikasi, baik oleh individu maupun organisasi. Sementara itu, compliance merujuk pada kepatuhan organisasi terhadap regulasi tersebut. Tanpa adanya regulasi yang jelas dan kepatuhan yang konsisten, komunikasi digital berpotensi disalahgunakan, baik dalam bentuk penyebaran informasi palsu, pelanggaran hak cipta, maupun penyalahgunaan data pribadi.

Salah satu aspek penting regulasi adalah perlindungan data pribadi. Banyak negara, termasuk Indonesia dengan UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), serta Uni Eropa dengan General Data Protection Regulation (GDPR), menekankan pentingnya persetujuan eksplisit dari individu

¹⁰⁰ Boyd, D. (2014). *It's complicated: The social lives of networked teens*. Yale University Press.

sebelum data mereka digunakan. Hal ini menjadi tolok ukur compliance bagi perusahaan atau institusi yang beroperasi di ranah digital. Ketidakpatuhan terhadap regulasi data dapat berakibat pada sanksi hukum, denda besar, dan hilangnya kepercayaan publik.

Selain perlindungan data, regulasi juga mengatur konten dan penyebaran informasi digital. Misalnya, Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE) di Indonesia bertujuan mencegah penyalahgunaan teknologi informasi untuk menyebarkan hoaks, ujaran kebencian, atau konten ilegal. Dalam konteks organisasi, compliance berarti membangun sistem komunikasi digital yang sesuai dengan hukum yang berlaku, melakukan audit internal secara berkala, serta melatih karyawan agar memahami batasan dan tanggung jawab mereka dalam komunikasi berbasis teknologi.

Penerapan regulasi dan compliance tidak hanya soal menghindari sanksi, tetapi juga bagian dari strategi membangun good governance dalam komunikasi digital. Organisasi yang patuh terhadap regulasi menunjukkan komitmen pada transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial. Hal ini membantu memperkuat reputasi, meningkatkan kepercayaan stakeholder, dan menciptakan

komunikasi digital yang berkelanjutan. Dengan demikian, regulasi dan compliance menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa teknologi komunikasi dimanfaatkan secara etis, legal, dan bermanfaat bagi semua pihak.¹⁰¹

C. Digital governance framework untuk komunikasi organisasi

Digital governance framework merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk mengatur, mengelola, dan mengawasi penggunaan teknologi digital dalam komunikasi organisasi. Di tengah perkembangan teknologi yang cepat, organisasi membutuhkan pedoman yang jelas agar setiap aktivitas komunikasi berbasis digital tetap konsisten, aman, dan sesuai dengan visi serta misi perusahaan. Tanpa adanya kerangka tata kelola digital yang baik, komunikasi organisasi bisa terjebak pada risiko misinformasi, ketidakpastian alur informasi, hingga potensi pelanggaran hukum.¹⁰²

¹⁰¹ Lessig, L. (2006). Code and other laws of cyberspace, version 2.0. Basic Books.

¹⁰² Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business School Press.

Salah satu elemen penting dalam digital governance framework adalah struktur kebijakan dan regulasi internal. Hal ini meliputi pedoman etika komunikasi digital, standar penggunaan media sosial, kebijakan keamanan data, serta aturan mengenai hak akses informasi di lingkungan organisasi. Dengan adanya kebijakan yang jelas, karyawan dan manajemen memiliki panduan untuk berkomunikasi secara profesional, transparan, dan sesuai hukum, sehingga dapat meminimalisir kesalahpahaman dan menjaga reputasi organisasi.¹⁰³

Selain itu, framework ini juga menekankan pada pengelolaan teknologi dan infrastruktur komunikasi digital. Organisasi perlu memastikan bahwa platform komunikasi yang digunakan—baik intranet, aplikasi kolaborasi, maupun media sosial internal—berjalan secara efektif, aman, dan mendukung kebutuhan kolaborasi lintas divisi. Tata kelola digital yang baik akan mencakup pemilihan teknologi yang tepat, mekanisme keamanan siber, serta monitoring konten untuk mencegah penyalahgunaan.

¹⁰³ Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press.

Tidak kalah penting, digital governance framework juga menyoroti peran kepemimpinan dan akuntabilitas. Pemimpin organisasi harus memastikan bahwa komunikasi digital dijalankan dengan prinsip transparansi, inklusivitas, dan integritas. Hal ini berarti adanya evaluasi berkala, mekanisme feedback, serta indikator kinerja yang dapat mengukur efektivitas komunikasi digital. Dengan demikian, tata kelola digital tidak hanya menjadi aspek teknis, melainkan juga bagian integral dari strategi manajemen perubahan dan penguatan budaya organisasi.

Secara keseluruhan, digital governance framework membantu organisasi menciptakan komunikasi yang lebih terarah, terstandar, dan berkelanjutan. Kerangka ini bukan hanya melindungi organisasi dari risiko hukum dan etika, tetapi juga memperkuat kepercayaan stakeholder melalui komunikasi yang profesional, konsisten, dan bertanggung jawab.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Van den Hoven, M. J. (2008). Ethical and legal challenges of digital governance. In P. M. F. C. W. A. M. H. V. H. H. J. D. C. T. S. K. (Eds.), *The future of intellectual property* (pp. 53–78). Edward Elgar Publishing.

Latihan

Essay

1. Jelaskan mengapa AI bias dapat menjadi isu etika penting dalam komunikasi berbasis teknologi, serta bagaimana pemimpin etis sebaiknya menanganinya.
2. Analisis dampak penyebaran hoaks dalam ekosistem komunikasi digital organisasi, serta strategi etis yang dapat diterapkan untuk mengurangnya.
3. Bagaimana prinsip data privacy berhubungan dengan kepemimpinan etis dalam tata kelola komunikasi digital? Berikan contoh penerapan.
4. Uraikan hubungan antara regulasi dan compliance dengan perlindungan reputasi organisasi dalam komunikasi digital.
5. Jelaskan komponen utama dalam digital governance framework yang mendukung tata kelola komunikasi organisasi agar tetap etis dan sesuai regulasi.

Pilihan Ganda

1. Isu etika yang muncul akibat algoritma yang menghasilkan diskriminasi atau ketidakadilan dalam komunikasi digital dikenal sebagai:
 - a. Hoaks
 - b. AI bias

- c. Data privacy
 - d. Compliance
2. Upaya melindungi data pribadi pelanggan dalam komunikasi digital terutama terkait dengan:
 - a. Transparansi organisasi
 - b. Regulasi dan compliance
 - c. Data privacy
 - d. AI governance
 3. Penyebaran informasi palsu yang menyesatkan publik dalam komunikasi digital disebut:
 - a. Spam
 - b. Hoaks
 - c. Disruption
 - d. Cybersecurity
 4. Salah satu tujuan utama penerapan digital governance framework adalah:
 - a. Meningkatkan jumlah konten viral
 - b. Menjamin komunikasi sesuai prinsip etika dan regulasi
 - c. Mengurangi biaya teknologi komunikasi
 - d. Meningkatkan jumlah data yang dikumpulkan
 5. Regulasi dan compliance dalam komunikasi digital penting diterapkan karena:

- a. Hanya bersifat opsional bagi organisasi
- b. Membatasi kreativitas komunikasi
- c. Menjadi dasar hukum agar komunikasi digital sesuai aturan dan melindungi organisasi
- d. Hanya berlaku untuk perusahaan teknologi

BAB 12

STUDI KASUS KOMUNIKASI DALAM TRANSFORMASI DIGITAL

A. Amazon, Microsoft, Grab, Gojek: komunikasi internal dan eksternal yang mendukung transformasi

1. Amazon

Amazon berhasil melakukan transformasi digital berkelanjutan dengan menekankan komunikasi yang jelas, cepat, dan data-driven. Secara internal, Amazon membangun budaya “two-pizza team” di mana komunikasi dalam tim relatif kecil, sehingga inovasi digital seperti AWS bisa berkembang dengan cepat. Narasi internal selalu ditekankan pada obsesi pelanggan, sehingga setiap karyawan memahami arah transformasi perusahaan. Secara eksternal, Amazon menggunakan komunikasi personalisasi berbasis data pelanggan (email, rekomendasi produk, iklan digital) untuk menciptakan pengalaman yang relevan. Dengan strategi

ini, komunikasi menjadi kunci yang menjaga konsistensi antara inovasi teknologi dan kepuasan pelanggan.

2. Microsoft

Transformasi digital Microsoft di bawah kepemimpinan Satya Nadella didorong oleh komunikasi visi “mobile first, cloud first” dan kemudian bergeser ke “empower every person and every organization to achieve more.” Internal communication menjadi pusat perubahan budaya: Nadella mendorong komunikasi terbuka, empati, dan kolaborasi lintas divisi melalui platform seperti Teams dan Yammer. Komunikasi ini memperkuat semangat growth mindset di seluruh organisasi. Secara eksternal, Microsoft menekankan komunikasi ke mitra bisnis, developer, dan pelanggan melalui konferensi (Microsoft Build, Ignite) dan konten edukasi digital. Hal ini membantu mempercepat adopsi Azure, Office 365, dan layanan berbasis cloud lainnya.

3. Grab

Grab sebagai super-app Asia Tenggara sangat bergantung pada komunikasi digital untuk menjaga kepercayaan pengguna. Komunikasi internal dilakukan melalui aplikasi kolaborasi dan platform intranet untuk mempercepat koordinasi lintas negara. Transformasi

digital Grab, misalnya dalam layanan GrabPay dan GrabMart, didukung dengan komunikasi intensif terkait tujuan, keamanan, dan integrasi teknologi di dalam tim. Eksternalnya, Grab membangun komunikasi publik yang menekankan nilai kepercayaan dan kebermanfaatan sosial, misalnya melalui kampanye digital mengenai keamanan transportasi, program dukungan mitra driver, dan komunikasi berbasis aplikasi yang transparan (notifikasi tarif, lokasi, promo). Dengan komunikasi ini, transformasi digital Grab diterima dengan baik oleh ekosistemnya.

4. Gojek

Gojek memulai dari layanan transportasi ojek online menjadi ekosistem digital multi-layanan. Komunikasi internal difokuskan pada koordinasi lintas unit (transportasi, pembayaran, logistik, makanan) menggunakan sistem kolaborasi digital dan pertemuan rutin virtual. Hal ini menjaga agar visi “membuat hidup lebih mudah melalui teknologi” tetap konsisten. Komunikasi eksternal Gojek mengedepankan narasi lokal dan kedekatan budaya dengan masyarakat Indonesia. Misalnya, kampanye digital yang menekankan dukungan terhadap UMKM dan keamanan

transaksi. Melalui pesan yang dekat dengan keseharian pengguna, Gojek berhasil memperkuat penerimaan transformasi digital di level masyarakat luas.

—

keempat perusahaan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif (visi jelas, koordinasi tim, penggunaan teknologi kolaboratif) serta komunikasi eksternal yang konsisten (branding, edukasi pelanggan, transparansi layanan) merupakan faktor kunci keberhasilan transformasi digital mereka.

B. Studi kasus perusahaan Indonesia dalam mengelola komunikasi digital

Studi Kasus Tokopedia

Tokopedia merupakan contoh perusahaan Indonesia yang berhasil mengelola komunikasi digital untuk mendukung transformasi menjadi marketplace raksasa. Secara internal, Tokopedia menggunakan platform digital seperti Slack, Zoom, dan sistem kolaborasi berbasis cloud untuk mempercepat koordinasi antar-divisi. Komunikasi yang terstruktur ini membantu perusahaan tetap lincah meskipun memiliki ribuan karyawan. Secara eksternal, Tokopedia membangun komunikasi digital dengan

pelanggan melalui aplikasi mobile yang user-friendly, kampanye pemasaran kreatif di media sosial, serta layanan pelanggan berbasis chatbot. Strategi komunikasi ini menumbuhkan kepercayaan konsumen, sekaligus memperkuat brand sebagai marketplace lokal yang dekat dengan masyarakat.

Studi Kasus Bank BCA

Bank Central Asia (BCA) juga menjadi contoh transformasi digital di sektor perbankan. Internal communication difokuskan pada edukasi karyawan tentang layanan digital seperti mobile banking dan internet banking, agar mereka dapat memberikan informasi yang akurat dan konsisten kepada nasabah. BCA membangun portal internal dan program e-learning untuk memastikan pemahaman karyawan tentang inovasi terbaru. Eksternal communication diarahkan pada sosialisasi produk digital melalui kampanye edukatif di media sosial, iklan digital, dan website resmi. Pendekatan komunikasi yang sederhana dan transparan membuat nasabah lebih mudah memahami layanan digital BCA, sekaligus meningkatkan loyalitas pelanggan.

Studi Kasus Telkomsel

Telkomsel sebagai perusahaan telekomunikasi nasional memanfaatkan komunikasi digital untuk memperkuat transformasi menuju digital telco company. Komunikasi internal dilakukan dengan membangun budaya digital melalui aplikasi internal, workshop online, dan penyebaran narasi transformasi secara konsisten dari level pimpinan ke seluruh karyawan. Komunikasi eksternal diwujudkan melalui kampanye digital di media sosial, aplikasi MyTelkomsel, serta kolaborasi dengan ekosistem digital lokal. Dengan komunikasi yang terbuka dan inovatif, Telkomsel tidak hanya menjaga pelanggan lama, tetapi juga memperluas pasar ke layanan digital seperti IoT, big data, dan layanan streaming.

C. Kegagalan transformasi akibat miskomunikasi: pelajaran berharga

Transformasi digital sering gagal bukan karena teknologi yang tidak memadai, melainkan karena miskomunikasi antara manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan. Misalnya, ketika visi perubahan hanya dipahami oleh jajaran pimpinan, tetapi tidak pernah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan di lini operasional. Hal ini menyebabkan

resistensi, kebingungan, bahkan penolakan terhadap inisiatif baru. Dalam banyak kasus, miskomunikasi menciptakan kesenjangan persepsi: manajemen merasa sudah menyampaikan pesan, tetapi karyawan tidak pernah benar-benar memahami maknanya.

Kegagalan komunikasi dalam transformasi digital berdampak pada hilangnya kepercayaan, menurunnya motivasi, dan munculnya konflik internal. Misalnya, ketika perusahaan memperkenalkan sistem digital baru tanpa menjelaskan manfaat dan tujuan penggunaannya, karyawan cenderung menganggapnya sebagai beban tambahan. Akibatnya, adopsi teknologi menjadi lambat, bahkan program transformasi bisa mandek. Selain itu, miskomunikasi juga bisa merusak hubungan dengan pelanggan. Jika strategi digital tidak dikomunikasikan dengan transparan, pelanggan mungkin merasa tertipu atau kurang percaya pada layanan baru yang ditawarkan.

Banyak perusahaan besar telah belajar bahwa komunikasi harus menjadi inti strategi transformasi, bukan sekadar aktivitas pendukung. Studi kasus kegagalan Nokia, misalnya, menunjukkan bagaimana miskomunikasi internal membuat perusahaan lambat beradaptasi dengan tren smartphone. Pesan manajemen yang tidak konsisten membuat tim

inovasi kehilangan arah. Dari kegagalan ini, pelajaran penting yang dapat diambil adalah perlunya komunikasi yang jelas, terbuka, konsisten, dan dua arah. Karyawan harus diajak berdialog, bukan sekadar diberi instruksi sepihak.

Pelajaran berharga lainnya adalah pentingnya menghubungkan komunikasi dengan konteks emosional dan kepentingan individu. Transformasi digital tidak hanya soal sistem baru, tetapi juga perubahan cara kerja dan budaya organisasi. Tanpa komunikasi yang membangun kepercayaan dan rasa memiliki, transformasi akan sulit berhasil. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi komunikasi yang berfokus pada storytelling, transparansi, serta partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Dengan begitu, kegagalan akibat miskomunikasi bisa diminimalkan, dan transformasi digital akan lebih mudah diterima serta dijalankan secara berkelanjutan.

D. Analisis faktor komunikasi kunci dalam keberhasilan & kegagalan

Komunikasi yang efektif menjadi fondasi penting bagi keberhasilan transformasi digital. Pertama, konsistensi

pesan dari pimpinan hingga lini operasional memastikan semua pihak memahami arah perubahan dengan jelas. Kedua, transparansi informasi membangun kepercayaan: karyawan lebih siap menerima perubahan ketika mereka memahami alasan, tujuan, dan manfaat yang akan diperoleh. Ketiga, komunikasi dua arah mendorong partisipasi aktif, sehingga ide, masukan, atau resistensi karyawan dapat diakomodasi sejak awal. Selain itu, penggunaan media digital yang tepat (intranet, aplikasi kolaborasi, media sosial internal) mempermudah distribusi pesan secara cepat dan merata.

Sebaliknya, kegagalan transformasi digital seringkali disebabkan oleh komunikasi yang lemah. Pesan yang tidak konsisten atau berubah-ubah membuat karyawan bingung terhadap arah strategi. Kurangnya transparansi juga menimbulkan rumor dan ketidakpercayaan, terutama ketika perubahan dianggap mengancam posisi atau beban kerja. Kegagalan lain muncul ketika komunikasi hanya satu arah, di mana manajemen sekadar mengumumkan keputusan tanpa ruang bagi karyawan untuk berdialog. Hal ini memperbesar resistensi dan menurunkan komitmen. Selain itu, penggunaan saluran komunikasi yang salah atau

terbatas membuat pesan penting tidak sampai ke seluruh lapisan organisasi.

Dari analisis tersebut, terlihat bahwa keberhasilan atau kegagalan tidak bergantung semata pada teknologi atau strategi bisnis, melainkan pada bagaimana organisasi mengelola komunikasi selama proses transformasi. Faktor keberhasilan terletak pada komunikasi yang konsisten, transparan, inklusif, dan adaptif. Sebaliknya, kegagalan umumnya dipicu oleh miskomunikasi, ketertutupan informasi, serta kurangnya keterlibatan karyawan dan pemangku kepentingan. Dengan kata lain, komunikasi yang tepat dapat menjadi akselerator perubahan, sementara komunikasi yang buruk justru menjadi penghambat utama. Intinya, komunikasi adalah penentu arah emosi, persepsi, dan tindakan seluruh pihak yang terlibat dalam transformasi. Organisasi yang mampu merancang strategi komunikasi komprehensif akan lebih siap menghadapi tantangan perubahan dibandingkan dengan yang mengabaikannya.

Latihan

1. Jelaskan bagaimana Amazon dan Microsoft memanfaatkan komunikasi internal dan eksternal dalam mendukung transformasi digital mereka.

2. Uraikan strategi komunikasi digital yang dilakukan oleh perusahaan ride-hailing seperti Grab dan Gojek dalam menjaga kepercayaan pengguna dan mitra driver.
3. Berikan contoh kasus perusahaan Indonesia yang berhasil mengelola komunikasi digital dalam proses transformasi, serta faktor kunci yang membuat komunikasi tersebut efektif.
4. Analisislah bagaimana miskomunikasi dapat menyebabkan kegagalan transformasi digital dalam organisasi, sertakan contoh nyata atau hipotetis.
5. Identifikasi dan jelaskan tiga faktor komunikasi kunci yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan transformasi digital dalam organisasi modern.

Pilihan Ganda

1. Komunikasi internal dalam transformasi digital bertujuan utama untuk...
 - a. Menurunkan biaya operasional
 - b. Menyelaraskan visi, strategi, dan budaya organisasi
 - c. Mengganti teknologi lama dengan yang baru
 - d. Meningkatkan jumlah pelanggan baru
 - e. Mengurangi jumlah karyawan

2. Strategi komunikasi eksternal yang efektif pada Gojek dan Grab dilakukan melalui...
 - a. Penutupan akses informasi mitra
 - b. Transparansi tarif dan layanan kepada pengguna
 - c. Membatasi interaksi pelanggan di media sosial
 - d. Mengurangi promosi digital
 - e. Menghindari feedback dari pengguna
3. Salah satu penyebab kegagalan transformasi digital akibat miskomunikasi adalah...
 - a. Tingginya biaya infrastruktur
 - b. Pesan yang tidak konsisten dari pimpinan kepada karyawan
 - c. Adanya resistensi budaya kerja tradisional
 - d. Perubahan teknologi yang terlalu cepat
 - e. Rendahnya jumlah pelanggan
4. Faktor komunikasi yang mendukung keberhasilan transformasi digital adalah...
 - a. Otoritarianisme dalam kepemimpinan
 - b. Penggunaan bahasa yang kompleks dan teknis
 - c. Konsistensi, transparansi, dan keterbukaan informasi
 - d. Pembatasan arus informasi internal
 - e. Fokus pada keuntungan jangka pendek

5. Studi kasus Amazon menunjukkan bahwa salah satu praktik komunikasi yang sukses adalah...
- a. Mengurangi peran komunikasi internal
 - b. Menutup akses data dari karyawan
 - c. Menekankan komunikasi berbasis data kepada seluruh divisi
 - d. Menghilangkan budaya feedback
 - e. Membatasi inovasi berbasis pelanggan

BAB 13

MASA DEPAN KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0

A. Tren komunikasi organisasi di masa depan

Komunikasi organisasi di masa depan akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital dan perubahan karakter tenaga kerja. Salah satu tren utama adalah penggunaan Artificial Intelligence (AI) dan chatbot cerdas untuk mempercepat komunikasi internal maupun eksternal. Organisasi akan semakin mengandalkan sistem otomatis yang mampu memberikan jawaban instan, menganalisis pola percakapan, serta mempersonalisasi pesan sesuai kebutuhan individu. Hal ini memungkinkan efisiensi yang lebih tinggi sekaligus peningkatan kualitas pengalaman karyawan dan pelanggan.

Selain itu, tren komunikasi berbasis data (data-driven communication) akan semakin dominan. Dengan dukungan big data dan analitik, organisasi dapat memahami preferensi, perilaku, serta sentimen stakeholder secara lebih akurat.

Data ini akan digunakan untuk menyusun strategi komunikasi yang lebih tepat sasaran, mulai dari penyampaian pesan kepada karyawan hingga interaksi dengan pelanggan global. Transparansi dan kecepatan informasi menjadi faktor penting yang akan menentukan kredibilitas organisasi.

Tren berikutnya adalah meningkatnya komunikasi kolaboratif lintas batas. Dengan semakin umum diterapkannya hybrid working dan remote working, platform kolaborasi digital seperti cloud workspace, intranet modern, dan aplikasi komunikasi terpadu akan menjadi tulang punggung interaksi organisasi. Batas geografis tidak lagi menjadi kendala; tim global dapat bekerja secara real-time dengan keterhubungan yang lebih inklusif.

Aspek lain yang akan semakin menonjol adalah etika dan tata kelola komunikasi digital. Di era disrupsi informasi, isu seperti privasi data, keamanan siber, dan hoaks menjadi tantangan besar. Organisasi masa depan dituntut memiliki regulasi internal yang kuat serta kepemimpinan etis yang menekankan keterbukaan, kejujuran, dan perlindungan hak-hak individu dalam setiap proses komunikasi.

Akhirnya, komunikasi organisasi di masa depan akan lebih interaktif, personal, dan berbasis nilai. Generasi Z dan Alpha yang tumbuh sebagai digital native menuntut komunikasi yang cepat, transparan, dan otentik. Mereka mengharapkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, bukan sekadar menerima instruksi dari atas. Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak hanya menjadi alat transfer informasi, tetapi juga sarana membangun budaya kolaboratif, kepercayaan, dan identitas bersama di tengah perubahan yang terus berlangsung.

B. Society 5.0: komunikasi manusia dan teknologi yang terintegrasi

Konsep Society 5.0 lahir dari visi Jepang untuk menciptakan masyarakat super-cerdas yang menempatkan manusia sebagai pusat perkembangan teknologi. Dalam kerangka ini, komunikasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai interaksi antarindividu, tetapi sebagai hubungan yang menyatu antara manusia, data, dan sistem cerdas. Teknologi digital seperti Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), big data, dan robotik menjadi medium yang memperkuat kualitas komunikasi dan kolaborasi manusia, baik di ranah personal maupun profesional.

Komunikasi di era Society 5.0 bersifat interaktif dan real-time, dengan teknologi yang berperan sebagai fasilitator. Contohnya, platform kolaborasi berbasis cloud memungkinkan pekerja dari berbagai belahan dunia untuk berkoordinasi secara instan, sementara AI dapat menganalisis data percakapan guna memberikan insight strategis. Teknologi bukan lagi hanya alat, melainkan mitra komunikasi yang membantu manusia mengambil keputusan lebih cepat dan akurat.

Selain itu, terjadi pergeseran dari komunikasi linear menuju komunikasi terintegrasi. Setiap aktivitas manusia—mulai dari bekerja, berbelanja, mengakses layanan kesehatan, hingga berinteraksi sosial—tersambung dalam ekosistem digital yang saling terkoneksi. Misalnya, sensor IoT di rumah sakit dapat mengirim data kesehatan pasien secara otomatis kepada dokter, yang kemudian menggunakan AI untuk memberikan diagnosis, sekaligus menyampaikan rekomendasi kepada pasien melalui aplikasi komunikasi pribadi. Proses ini mencerminkan integrasi menyeluruh antara manusia dan teknologi.

Namun, integrasi ini juga membawa tantangan etis dan sosial. Privasi data, potensi bias algoritma, serta keamanan informasi menjadi isu utama dalam komunikasi berbasis

teknologi. Oleh karena itu, dalam Society 5.0, keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh etika, transparansi, dan human-centered values. Teknologi harus digunakan untuk memberdayakan manusia, bukan menggantikannya.

Pada akhirnya, Society 5.0 menghadirkan paradigma baru: komunikasi yang bukan sekadar pertukaran pesan, melainkan sebuah jaringan ekosistem yang menghubungkan manusia dengan teknologi secara harmonis. Tujuannya adalah menciptakan masyarakat yang lebih inklusif, efisien, dan berkelanjutan, di mana teknologi menjadi medium untuk memperkuat kualitas hidup dan relasi antar manusia.

C. Sustainable leadership dan green communication

Sustainable leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keberlanjutan, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga memikirkan dampak jangka panjang dari keputusan dan strategi organisasi. Sustainable leadership berorientasi pada keberlanjutan nilai, kesejahteraan karyawan, serta pelestarian lingkungan,

sehingga mampu membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan bertanggung jawab.

Dalam konteks komunikasi, lahirilah konsep green communication, yakni strategi komunikasi yang menekankan transparansi, etika, dan kepedulian lingkungan. Green communication mencakup cara organisasi menyampaikan pesan tentang kebijakan ramah lingkungan, program corporate social responsibility (CSR), hingga inovasi hijau kepada stakeholder internal maupun eksternal. Hal ini bukan sekadar pencitraan, tetapi membangun kesadaran dan kepercayaan publik bahwa organisasi benar-benar berkomitmen terhadap keberlanjutan.

Keterkaitan antara sustainable leadership dan green communication sangat erat. Pemimpin yang visioner dan berorientasi pada keberlanjutan akan mendorong budaya komunikasi yang terbuka, edukatif, dan inspiratif mengenai isu lingkungan. Komunikasi bukan hanya sarana untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk mengajak partisipasi, mengubah perilaku, dan membangun identitas organisasi yang selaras dengan nilai keberlanjutan. Misalnya, perusahaan yang mengadopsi energi terbarukan perlu menyampaikan narasi kuat tentang kontribusinya terhadap

pengurangan emisi karbon, agar stakeholder merasa menjadi bagian dari perubahan positif tersebut.

Di masa depan, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari profit, tetapi juga dari kemampuan berkomunikasi secara hijau dan berkelanjutan. Green communication akan menjadi alat strategis untuk meningkatkan reputasi, memperkuat loyalitas pelanggan, dan menjaga keberlangsungan bisnis. Dengan demikian, kombinasi antara sustainable leadership dan green communication akan menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi yang inklusif, bertanggung jawab, dan relevan dengan tantangan global.

D. Visi komunikasi pemimpin digital untuk dekade mendatang

Visi komunikasi pemimpin digital dalam sepuluh tahun ke depan akan berfokus pada integrasi manusia, teknologi, dan nilai kemanusiaan. Pemimpin digital tidak hanya dituntut mampu memanfaatkan kecanggihan teknologi komunikasi, tetapi juga memastikan bahwa interaksi yang dibangun tetap berakar pada kejelasan, empati, dan kebermaknaan. Dengan hadirnya kecerdasan buatan, big data, dan Internet of Things (IoT), komunikasi pemimpin digital akan semakin

bersifat prediktif, adaptif, dan personal, sehingga mampu menjawab kebutuhan setiap individu dalam organisasi.

Salah satu elemen penting dalam visi komunikasi pemimpin digital adalah transparansi dan akuntabilitas. Di era disrupsi informasi, kepercayaan publik dan karyawan sangat mudah terganggu oleh misinformasi atau pesan yang ambigu. Karena itu, pemimpin digital harus memiliki visi komunikasi yang menekankan keterbukaan data, kejelasan pesan, serta konsistensi narasi. Komunikasi yang jujur dan terbuka akan menjadi modal utama dalam membangun kepercayaan di tengah ketidakpastian global.

Selain itu, komunikasi pemimpin digital akan menekankan kolaborasi lintas batas dan inklusivitas. Dunia kerja yang semakin global menuntut pemimpin mampu menjembatani perbedaan budaya, bahasa, dan generasi. Visi komunikasi ke depan akan mencakup penggunaan platform kolaboratif cerdas, yang tidak hanya menghubungkan individu dari berbagai belahan dunia, tetapi juga menghapus hambatan birokrasi dan memfasilitasi kerja sama yang lebih partisipatif.

Tak kalah penting, visi komunikasi pemimpin digital harus berlandaskan pada etika dan keberlanjutan. Pemimpin masa depan dituntut tidak hanya menyampaikan pesan tentang

inovasi teknologi, tetapi juga bagaimana teknologi tersebut digunakan secara bertanggung jawab, menjaga privasi, serta mendukung tujuan keberlanjutan. Komunikasi yang menekankan green values, keseimbangan sosial, dan perlindungan hak digital akan menjadi kunci agar kepemimpinan digital relevan dengan tantangan zaman.

Dengan demikian, visi komunikasi pemimpin digital dekade mendatang bukan sekadar menguasai teknologi, melainkan membangun ekosistem komunikasi yang humanis, transparan, inklusif, dan berkelanjutan. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu mengintegrasikan kekuatan teknologi dengan nilai kemanusiaan, sehingga komunikasi bukan hanya menjadi alat manajerial, tetapi juga sarana transformasi sosial yang berdampak luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, P. A. (2016). Corporate communication (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Asadi, A., & Nouri, J. (2019). The role of artificial intelligence and chatbots in enhancing internal communication of organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 856-872.
- Bain & Company. (2021). Hybrid work is here to stay, but companies must get it right. Bain & Company.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Harvard Business Press.

- Bersin, J. (2020). The reskilling imperative: How organizations can create a talent advantage. *Deloitte Review*, 26, 10-21.
- Boyd, D. (2014). *It's complicated: The social lives of networked teens*. Yale University Press.
- Cearley, D., Burks, B., & Hunter, L. (2020). Top strategic technology trends for 2021. Gartner.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations* (8th ed.). Prentice Hall.
- Davenport, T. H. (2013). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar, H., & Schaninger, B. (2021). The keys to a successful hybrid working model. *McKinsey Quarterly*.
- Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1279-1294.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.

- Feldman, B., & Gounder, P. (2018). *The social organization: How to use social media to understand and transform your business*. Harvard Business Review Press.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Wollan, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Galloway, C. (2020). Communicating with chatbots: The impact of conversational AI on customer experience. *Journal of Public Relations and Advertising*, 4(2), 112-125.
- Gantz, J., & Reinsel, D. (2011). *The digital universe decade: Are you ready?*. IDC.
- Gilley, J. W., Gilley, A. M., & McMillan, H. S. (2009). *The manager as change agent: A guide to effective change management*. Pfeiffer.
- Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.

- Holmes, J. A., & Murch, M. J. (2021). Chatbots as a tool for internal communication: Enhancing employee engagement. *Management Communication Quarterly*, 35(1), 45-67.
- Hovav, A., & D'Arcy, J. (2019). The impact of cloud collaboration platforms on organizational communication. *Journal of Management Information Systems*, 36(4), 1205-1224.
- Jansen, M., van der Veen, J., & Huisman, M. (2020). Digital collaboration platforms and their role in internal communication. *European Journal of Information Systems*, 29(1), 1-17.
- Jian, G. (2007). Miscommunication and organizational change: An interpretive perspective. *Communication Quarterly*, 55(2), 163-181.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Strategy, not technology, drives digital transformation: A global study of how successful businesses are approaching digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2017). Digital transformation roadmap: A guide to the journey. *MIT Sloan Management Review*.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.
- Lessig, L. (2006). *Code and other laws of cyberspace*, version 2.0. Basic Books.
- Lewandowsky, S., & van der Linden, S. (2021). The science of misinformation. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(1), 1–28.
- Lustig, I., & Dietrich, M. (2019). The use of big data analytics for organizational communication. *Journal of Business Analytics*, 2(1), 5-18.
- Lynda.com. (2020). *The changing skills landscape: The skills needed for success in the future of work*. Lynda.com.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Department for Business, Innovation and Skills.

- Marr, B. (2017). *Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and the internet of things*. Kogan Page.
- McKinsey & Company. (2022). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you ready for the new talent landscape?* McKinsey & Company.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). SAGE Publications.
- Microsoft. (2022). *The next great disruption is hybrid work—are we ready? Findings from the Work Trend Index*. Microsoft.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and structural choices. *Organizational Dynamics*, 28(1), 10-21.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing for innovation and adaptability*. Jossey-Bass.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them your own*. W. W. Norton & Company.
- Pew Research Center. (2019). *Where Millennials end and Gen Z begins*. Pew Research Center.

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business School Press.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crises: The role of communication in managing change. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 28-36.
- Prosci. (2020). The Prosci ADKAR model: An overview. Prosci.
- PwC. (2018). PwC's NextGen: A global generational study. PwC.
- PwC. (2021). PwC's 2021 Digital IQ Survey: Navigating the new normal. PwC.
- Quirke, B. (2008). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. Gower Publishing.
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
- Rogers, S. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia University Press.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Stewart, J. T., & Williams, P. L. (2018). *Cybersecurity for organizational communication*. CRC Press.
- Straub, D. W., & Carpenter, G. J. (2019). The role of cybersecurity in protecting organizational communication. *Journal of Information Privacy and Security*, 15(1), 1-15.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for success*. John Wiley & Sons.
- Van den Hoven, M. J. (2008). Ethical and legal challenges of digital governance. In P. M. F. C. W. A. M. H. V. H. H. J. D. C. T. S. K. (Eds.), *The future of intellectual property* (pp. 53–78). Edward Elgar Publishing.
- von Solms, R., & van Solms, B. (2018). The cyber security of organizational communication. *Computers & Security*, 78, 337-349.
- WEF. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.

- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business School Press.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A strategic approach to employee engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

KUNCI JAWABAN

BAB 6

Essay

1. Komunikasi menjadi faktor kunci karena berfungsi menyampaikan visi, menyatukan pemahaman, mengurangi resistensi, serta membangun kepercayaan antara pimpinan dan karyawan dalam proses perubahan.
2. Diagnosis: mengidentifikasi kondisi organisasi; Desain: merumuskan strategi komunikasi yang tepat; Eksekusi: melaksanakan pesan komunikasi melalui berbagai kanal; Evaluasi: mengukur efektivitas komunikasi dan melakukan perbaikan.
3. Kotter menekankan komunikasi urgensi perubahan secara luas dan konsisten, sedangkan ADKAR menekankan komunikasi pada tiap tahap individu (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).
4. McKinsey 7S menekankan keselarasan antara Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, dan Shared Values. Komunikasi berperan dalam

menyatukan nilai bersama (shared values), memperkuat style kepemimpinan, dan mendukung strategi digital.

5. Indikator: (a) keterlibatan karyawan meningkat, (b) pesan perubahan dipahami, (c) resistensi menurun, (d) adanya umpan balik, (e) konsistensi pesan di berbagai level organisasi.

Pilihan Ganda

1. c. Diagnosis
2. b. Membangun kesadaran akan perlunya perubahan
3. b. Menciptakan rasa urgensi dan mengkomunikasikannya
4. a. Strategi komunikasi digital dan gaya kepemimpinan
5. d. Sistem digital baru langsung sempurna tanpa kendala

BAB 7

Essay

1. AI dan chatbot dapat meningkatkan efisiensi komunikasi internal (jawaban pertanyaan rutin, HR, informasi kebijakan) dan eksternal (layanan pelanggan 24/7, respon cepat terhadap keluhan).

2. Big Data membantu menganalisis pola komunikasi, tren kebutuhan karyawan/pelanggan, serta memberikan insight berbasis data untuk pengambilan keputusan. Contoh: analisis interaksi pelanggan di media sosial.
3. Cloud memungkinkan penyimpanan terpusat dan kolaborasi dokumen secara real-time, sehingga tim di lokasi berbeda bisa bekerja bersama tanpa batas geografis.
4. Ancaman meliputi pencurian data, peretasan email organisasi, penyebaran hoaks, dan kebocoran informasi sensitif yang bisa merugikan reputasi organisasi.
5. Integrasi keempatnya menciptakan ekosistem komunikasi modern: AI mempercepat interaksi, Big Data memberi insight, Cloud mendukung kolaborasi fleksibel, dan Cybersecurity memastikan keamanan.

Pilihan Ganda

1. b
2. b
3. b
4. c
5. C

BAB 8

Essay

1. Inovasi digital meningkatkan efisiensi, mempercepat informasi, mempersonalisasi pesan, memperluas jangkauan, dan menciptakan engagement yang lebih dalam dengan stakeholder.
2. Contoh: penggunaan aplikasi ride-hailing dengan notifikasi real-time (chat in-app), chatbot AI, atau self-service platform. Dampaknya: kepuasan, loyalitas, dan efisiensi interaksi.
3. Startup/unicorn menggunakan media sosial, storytelling digital, influencer marketing, dan interaksi berbasis komunitas untuk membangun kepercayaan pasar.
4. Organisasi mapan perlu melakukan digital transformation, pelatihan SDM, perubahan budaya komunikasi, serta adopsi teknologi baru (CRM, AI, big data).
5. Model bisnis digital menekankan customer-centric; komunikasi digital menjadi kunci membangun pengalaman pelanggan yang seamless, konsisten, dan personal.

Pilihan Ganda

1. c
2. b
3. c
4. b
5. C

BAB 9

Essay

1. Komunikasi berperan sebagai jembatan untuk menyampaikan visi, alasan perubahan, dan langkah strategis kepada karyawan. Misalnya, perusahaan e-commerce menggunakan email, aplikasi internal, dan townhall meeting untuk menjelaskan roadmap digitalisasi.
2. Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi persuasif, inspiratif, dan visioner. Ia membangun narasi yang memotivasi, memberi makna, serta menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
3. Strateginya meliputi keterbukaan informasi, feedback dua arah, penggunaan platform digital kolaboratif (misalnya Slack, Microsoft Teams), serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

4. Miskomunikasi membuat karyawan bingung, kehilangan arah, dan muncul resistensi. Misalnya, saat transformasi digital, jika karyawan tidak paham manfaat sistem baru, mereka cenderung menolak dan tetap menggunakan cara lama.
5. Komunikasi tradisional bersifat lambat, satu arah, dan terbatas. Sementara komunikasi digital bersifat cepat, interaktif, real-time, dan memungkinkan penyebaran informasi secara luas, mendukung kolaborasi lintas tim.

Pilihan Ganda

1. c
2. b
3. c
4. c
5. B

BAB 10

1. Karena komunikasi digital menjadi tulang punggung kolaborasi global, remote working, serta interaksi lintas generasi, sehingga menjadi kompetensi inti talent management.
2. Tantangan muncul karena adanya jarak, perbedaan zona waktu, dan keterbatasan interaksi nonverbal.

Strateginya meliputi penggunaan teknologi kolaborasi, komunikasi sinkron dan asinkron, serta kebijakan komunikasi yang jelas.

3. Reskilling dan upskilling diperlukan agar karyawan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi baru, menjaga relevansi peran, dan mendorong produktivitas.
4. Generasi Z dan Alpha cenderung menyukai komunikasi cepat, visual, berbasis teknologi, dan interaktif, berbeda dari generasi sebelumnya yang lebih formal dan linear.
5. Program harus berfokus pada praktik nyata, penggunaan platform digital, simulasi hybrid meeting, literasi digital, serta peningkatan kemampuan storytelling berbasis teknologi.

Pilihan Ganda

1. c
2. b
3. b
4. b
5. C

BAB 11

1. AI bias muncul karena data latih tidak netral, sehingga dapat menghasilkan diskriminasi. Pemimpin etis harus memastikan transparansi algoritma, audit AI, dan keberagaman data.
2. Hoaks dapat merusak reputasi, menurunkan kepercayaan publik, dan mengganggu stabilitas organisasi. Strategi etis: literasi digital, fact-checking, dan komunikasi proaktif.
3. Data privacy adalah hak fundamental. Pemimpin etis harus memastikan perlindungan data, enkripsi, transparansi penggunaan data, serta kepatuhan pada regulasi seperti GDPR/UU PDP.
4. Regulasi dan compliance menjadi pedoman agar organisasi terhindar dari sanksi hukum, menjaga reputasi, serta meningkatkan kepercayaan stakeholder.
5. Digital governance framework meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, kepatuhan hukum, manajemen risiko, serta perlindungan data dan etika komunikasi.

Pilihan Ganda

1. b. AI bias
2. c. Data privacy
3. b. Hoaks
4. b. Menjamin komunikasi sesuai prinsip etika dan regulasi
5. c. Menjadi dasar hukum agar komunikasi digital sesuai aturan dan melindungi organisasi

BAB 12

1. Amazon & Microsoft menggunakan komunikasi internal (alignment visi, training, koordinasi tim) dan komunikasi eksternal (customer engagement, press release, digital marketing) untuk memperkuat transformasi digital.
2. Grab & Gojek menekankan transparansi informasi, komunikasi real-time dengan mitra, edukasi digital, serta menjaga reputasi melalui media sosial dan kampanye publik.
3. Contoh: Bank BCA dengan layanan digital banking – komunikasi internal berupa pelatihan karyawan, eksternal melalui kampanye literasi digital. Faktor kunci: konsistensi pesan, dukungan teknologi, dan trust building.

4. Miskomunikasi menimbulkan kesalahpahaman tujuan transformasi, resistensi karyawan, bahkan hilangnya kepercayaan publik. Contoh: proyek digitalisasi perusahaan gagal karena pesan manajemen tidak jelas.
5. Faktor kunci: (1) Konsistensi pesan pimpinan, (2) Transparansi & keterbukaan, (3) Adaptasi komunikasi berbasis teknologi.

Pilihan Ganda

1. b
2. b
3. b
4. c
5. c

DIGITAL LEADERSHIP

**DAN TRANSFORMASI
KOMUNIKASI ORGANISASI 5.0.**



RUANG KARYA

Jl. Martapura Lama km. 07 Kec. Sungai Tabuk. Kel. Sungai Lulut. Kab.
Banjar, Kalimantan Selatan. Komplek Karya Budi Utama Raya 2. Blok A
No. 17.

Instagram: @ruangkar_ya

Whatsapp: 08971169692