

Pola Komunikasi dalam Organisasi *Digital Transformation Office* Saat Pandemi dan Setelah Pandemi di *Team Operational*

Dary Halim^{*1}, Ulfa Zahratul Husna²

^{1,2}Program Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina, Indonesia

Email: ¹dary.halim@students.paramadina.ac.id, ²ulfa.husna@students.paramadina.ac.id

Abstrak

2019 dunia dilanda Pandemi COVID-19, peraturan pemerintah melaksanakan WFH menjadi penyebab beberapa perusahaan gulung tikar, disaat yang sama pemerintahan Republik Indonesia, membuat tim *Digital Transformation Office (DTO)* Kementerian Kesehatan, untuk mentransformasikan kesehatan Indonesia menjadi digital. Pola jaringan komunikasi yang terjalin di tim yang terbentuk di tengah pandemi, menjadi permasalahan peneliti dalam meneliti penelitian. Bagaimana pola jaringan komunikasi terjalin di DTO saat pandemi melanda hingga pandemi berganti status menjadi endemi. Dilihat dari *Upward Communication*, *Downward Communication*, hingga *horizontal communication*. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, kecenderungan menggambarkan secara ringkas mengenai kondisi, fenomena yang terjadi di lapangan. Menggunakan metode Observasi dalam mengambil data primer dan sekunder yang didapatkan secara langsung di *Digital Transformation Office (DTO)*. Hasil penelitian bahwa komunikasi terbangun secara *downward communication* sering dilakukan oleh atasan kebawahan, guna memenuhi fungsi persuasif organisasi. Secara keseluruhan jaringan komunikasi yang sering muncul pada hasil pengamatan merupakan pola jaringan rantai, pada tingkatan tertentu terjadi pola lain seperti pola bintang, roda, dan Y. Kegiatan daring maupun luring memiliki hambatan komunikasi. Hambatan lebih sering terjadi pada daring dibandingkan luring. *Downward communication* memang lah penting namun dalam hal menciptakan *culture*, haruslah diimbangi dengan *Upward Communication*, sebab *feedback* sangat dibutuhkan dalam komunikasi organisasi.

Kata kunci: *Komunikasi Organisasi, Digital Transformasi Office, Pola Jaringan Komunikasi*

Abstract

2019 the world was hit by the COVID-19 Pandemic, government regulations implementing WFH caused several companies to go out of business, at the same time the government of the Republic of Indonesia, created the Ministry of Health's *Digital Transformation Office (DTO)* team, to transform Indonesian health into digital. The pattern of communication networks that exist in teams that are formed in the midst of a pandemic is a problem for researchers in conducting research. How is the communication network pattern established in DTO when a pandemic hits until the pandemic changes status to endemic. Seen from *Upward Communication*, *Downward Communication*, to *horizontal communication*. Using descriptive qualitative methods, the tendency is to describe briefly the conditions and phenomena that occur in the field. Using the *Observation* method in collecting primary and secondary data obtained directly at the *Digital Transformation Office (DTO)*. The results of the study show that communication is developed in a *downward communication* manner that is often carried out by superiors and subordinates, in order to fulfill the persuasive function of the organization. Overall the communication network that often appears in the observations is a chain network pattern, at a certain level other patterns occur such as star, wheel, and Y patterns. Online and offline activities have communication barriers. Crashes are more common online than offline. *Downward communication* is indeed important, but in terms of creating *culture*, it must be balanced with *Upward Communication*, because *feedback* is needed in organizational communication.

Keywords: *Organizational Communication, Communication Network Patterns, Digital Transformation Office,*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebelum kita membahas mengenai komunikasi di dalam satu organisasi, terlebih dulu kita mengenali apa itu organisasi sehingga nantinya penjabaran dari komunikasi organisasi dapat dipahami dengan mudah oleh kita, Organisasi pada dasarnya adalah suatu koloni atau entitas dibentuk oleh dua atau lebih orang yang bekerja sama, berkoordinasi, serta memiliki struktur sosial untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management 11th edition* (2012) menyebutkan bahwasanya, organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari orang-orang, struktur, dan teknologi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pernyataan diatas dapat kita simpulkan bahwasanya peranan Anggota dalam sebuah organisasi begitu penting, untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama yang dilakukan dua atau lebih orang merupakan sebuah kegiatan komunikasi sebab, Warren Weaver sempat berkata bahwa *Communication is all of the procedure by which one mind can affect another*, percakapan, tindakan, serta pemikiran yang dilakukan antar anggota sehingga mencapai tujuan bersama, merupakan bentuk komunikasi, dan kegiatan ini lah yang dibahas oleh Littlejohn sebagai Komunikasi Dalam Organisasi. (Littlejohn & Foss, 2012)

Komunikasi juga merupakan hal yang paling terpenting di dalam organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang baik maka sebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan efektif dan efisien. komunikasi yang efektif dalam organisasi sangatlah penting, agar organisasi bisa berjalan dengan baik, membantu kepercayaan antara manajemen dan karyawan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, serta memperkuat budaya organisasi yang positif. Oleh sebab itu organisasi haruslah melihat dan mempertimbangkan dengan baik komunikasi organisasi agar mencapai tujuan bersama.

Tahun 2019 dunia dilanda Pandemi COVID-19, peraturan pemerintah untuk melaksanakan WFH menjadi penyebab beberapa perusahaan gulung tikar, akan tetapi di dalam Pemerintahan Republik Indonesia, munculah team *Digital Transformation Office* (DTO) Kementerian Kesehatan di tengah tengah pandemi COVID-19. yang merupakan tim data dan teknologi di bawah kementerian kesehatan yang berdasarkan dari keputusan menteri kesehatan RI nomor HK.01.07/MENKES/3605/2021 (*Digital Transformation Office* Kementrian kesehatan RI, 2022), menjadi garda terdepan dalam membantu mentransformasikan kesehatan indonesia menjadi digital selama masa pandemi. *Digital Transformasi Office* memiliki, produk produk yang dibuat seperti PeduliLindungi, ASIK, Sertifikat Vaksin, sehingga membantu negara kita melawan pandemi dari transformasi digital. Dengan visi mereka *To achieve Healthy Indonesia program through the development of efficient data-based policy and digital technology product* (*Digital Transformation Office* Kementrian kesehatan RI, 2022).

DTO hadir untuk mengembangkan produk aplikasi PeduliLindungi yang berhasil membantu lebih dari 103 juta pengguna untuk mendapat informasi dan situasi COVID-19 terbaru, sehingga memudahkan pemerintah maupun masyarakat mengambil tindakan dalam menghadapi pandemi, serta lewat Produk PeduliLindungi yang mereka kembangkan juga membantu masyarakat Masuk ruang publik dengan aman, serta mampu membuat pasien yang terkena COVID-19 menjadi tenang dan tidak panik berkat kalender isolasi mandiri saat positif COVID-19, Cek ketersediaan kamar di rumah sakit (SIRANAP), Cek lokasi vaksinasi COVID-19 terdekat, hingga membuat sertifikat vaksin internasional (WHO/EU/KSA), sehingga perekonomian di dalam negara juga perlahan lahan membaik.

Hingga pada pertengahan tahun 2022 tepatnya di tanggal 26 juli 2022, DTO meluncurkan *platform* Satu sehat untuk mengatasi pencegahan Pandemi berikutnya serta sebagai *platform integrasi* dan standarisasi data kesehatan individu menuju penerapan rekam medis elektronik, dan mempercepat *transformasi digital* di bidang kesehatan.

Pola jaringan komunikasi yang terjalin di *team* yang terbentuk di tengah pandemi dan merupakan bagian dari pemerintah Indonesia, menjadi permasalahan peneliti dalam meneliti penelitian ini. Peneliti mencoba untuk mengangkat bagaimana pola jaringan komunikasi yang terjalin di DTO disaat pandemi melanda hingga akhirnya pandemi berganti status menjadi endemi. Dilihat dari *Upward Communication, Downward Communication*, hingga *horizontal communication* serta hambatan komunikasi yang terjalin di dalam komunikasi organisasi *Digital transformation office*.

1.2. Tinjauan Pustaka

1.2.1. Komunikasi Organisasi

Sebuah organisasi dapat dikenali dari tiga dimensi umum yaitu : (1) *organizational structure, form, and function*; (2) *management, control and power*; (3) *organizational culture*. (Littlejohn & Foss, 2012). Hal ini juga dikuatkan oleh Menurut Scott Cutlip dikutip oleh Hidayat (2022) komunikasi organisasi terdiri dari dua dimensi yaitu komunikasi internal dan eksternal.

a. Organizational structure form, and function (Dimensi informasi)

Dalam kasus ini komunikasi yang terjalin di dalam sebuah organisasi berperan sebagai penghubung antara berbagai bagian atau departemen di dalam organisasi. Bisa kita sebut juga sebagai dimensi informasi, penting bagi tiap anggota di dalam organisasi menjaga komunikasi secara efektif sehingga tidak terjadinya *miss* komunikasi dalam setiap kegiatan. Komunikasi yang efektif dalam Organisasi juga membantu kita mengurangi konflik, mengurangi resiko yang timbul dari tiap kegiatan meningkatkan sinergi di antara departemen sehingga mempercepat pencapaian untuk tujuan bersama.

b. Management, control and power (dimensi persuasi.)

Berbeda dengan sebelumnya di dalam *point* ini Komunikasi yang terjalin di dalam sebuah organisasi berperan sebagai alat yang penting dalam pengambilan keputusan, delegasi tugas, dan pengawasan kinerja karyawan. Bisa kita sebut juga dengan dimensi persuasi.

Dalam mengatur organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. (Wilantari & Seriadi, 2021) manajemen yang baik membutuhkan arahan yang jelas dan terukur, maka penting dalam sebuah organisasi untuk melakukan tindak persuasi untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama, *Management control* sangat dibutuhkan untuk menyatukan tujuan mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

c. Organizational culture (dimensi relasi,)

Point yang terakhir adalah *culture* atau budaya, di dalam *point* ini komunikasi yang terjalin di dalam sebuah organisasi berperan sebagai membentuk dan memperkuat nilai-nilai, norma, dan identitas organisasi. Bisa kita sebut juga sebagai dimensi relasi, budaya organisasi yang baik dapat memberikan motivasi yang positif untuk anggota organisasi, sebaliknya budaya yang negatif juga akan memberikan dampak negatif untuk tiap anggota organisasi itu, maka dari itu budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan tingkat loyalitas anggota serta mampu menjaga keberlangsungan organisasi.

1.2.2. Jalur Komunikasi Internal

Komunikasi *internal* yang terjalin dalam sebuah organisasi ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain komunikasi vertikal, komunikasi *horizontal* serta komunikasi diagonal (Ruliana, 2014).

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan komunikasi yang terjalin dari atas kebawah atau dari bawah keatas, yang dimaksud dari atas dan bawah dalam pembahasan komunikasi *vertikal* ialah hirarki/kekuasaan individu di dalam organisasi, atau mudahnya adalah komunikasi antara pimpinan ke bawahan atau bawahan ke pimpinan.

1) *Downward Communication*

Downward Communication merupakan penyampaian pesan dalam arus komunikasi dari atas ke bawah yaitu pihak pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, dan penugasan lain sebagainya kepada ketua unit/kelompok dan bawahan. Dalam artian lain sebuah komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya.

Pace & Faules (2013), menyebutkan ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (katz & Kahn, 1996): (a) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan (b) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan (c) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi (d) Informasi mengenai kinerja pegawai (e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Fungsi komunikasi kebawah menurut Nurjaman dan Umam, (2012): (a) Menyampaikan informasi dari bagian atas ke bagian bawah yang berkaitan dengan kebijakan, peraturan, prosedur, program, dan sasaran kerja. (b) Memberikan penugasan di pengarah kerja. (c) Menyampaikan umpan balik oleh atasan kepada bawahan tentang perilaku dan kinerjanya. (d) Memberikan informasi lembaga/organisasi berupa laporan keadaan (*status report*) dan laporan perkembangan (*progress report*). (e) Mengajukan permintaan dari atasan terhadap bawahan.

2) *Upward Communication*

Penyampaian dalam arus komunikasi dari bawahan ke atasan, pihak pelaksanaan tugas, memberikan laporan, pengaduan kerja, sumbang saran dan hingga pengaduan kepada pimpinannya masing-masing.

Anggota tingkat bawah memiliki kesempatan untuk menginformasikan atau mengajukan keluhan, memberikan saran kepada pimpinannya mengenai hal-hal apa saja yang terjadi dalam sebuah organisasi untuk kemajuan dan perkembangan organisasi (Ruslan, 2012). Komunikasi ke atas merupakan hal penting sebab atasan juga membutuhkan *Feedback* atau umpan balik dari pihak bawahan agar mengetahui pesan yang disampaikan dapat diterima dan direalisasikan dengan baik atau tidak.

Beberapa alasan pentingnya komunikasi ke atas (a) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan (b) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada karyawan kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka. (c) Komunikasi ke atas memungkinkan omelan dan keluh kesah muncul ke permukaan sehingga karyawan tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya. (d) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi. (e) Komunikasi ke atas mengizinkan karyawan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah. (f) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Pace & Faules , 2013)

b. Komunikasi *Horizontal*

Komunikasi *Horizontal* merupakan komunikasi yang terjalin di *level* pegawai yang tingkat hirarkinya setara, Komunikasi *horizontal* terjadi antara para karyawan dengan karyawan lainnya, antara pimpinan satu *departement* dengan pimpinan *department* lainnya dalam satu tingkatan dan lain sebagainya. Bisa juga terjadi komunikasi *horizontal* yang bersifat komunikasi silang (*cross communication*), artinya bisa melebar ke samping atau juga secara *diagonal* antara para karyawan, kepala seksi dan *departement* dalam sebuah sistem komunikasi yang dipergunakan oleh organisasi/lembaga (Ruslan, 2012).

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi *horizontal* adalah komunikasi yang melibatkan individu atau kelompok pada *level* yang sama. Konteks dari komunikasi ini bersifat koordinasi, sehingga antara satu dengan yang lainnya saling memberikan informasi. Tujuan komunikasi *Horizontal*, sebagai berikut: (a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. (b) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. (c) Untuk memecahkan masalah. (d) Untuk memperoleh pemahaman bersama. (e) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan. (f) Untuk menumbuhkan dukungan antar persona (Pace & Faules , 2013).

c. Komunikasi *Diagonal*

Komunikasi *diagonal* atau lintas saluran (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan *team* dengan karyawan didalam *team* lain dan komunikasi ini dinilai efektif sebab karyawan biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan (Ruliana, 2014).

Pace & Faules (2013) menyatakan bahwa penerapan tiga prinsip berikut akan memperkokoh peran komunikasi spesialis karyawan. (a) spesialis *staff* harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi, (b) spesialis *staff* perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka. (c) manajemen harus

menyadari peranan spesialis karyawan dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.

1.2.3. Jaringan Komunikasi

Johnson dalam Derry (2005) menyatakan bahwa untuk dapat lebih memahami komunikasi kelompok ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk mengkajinya yakni: (a). Analisis interaksi, digunakan untuk menganalisis interaksi antar anggota (b). Hirarki komunikasi satu arah dan dua arah, dapat diartikan sebagai tingkatan arus informasi. (c). Jaringan komunikasi, penggambaran “*how say to whom*” dalam suatu sistem sosial. Atau dapat kita artikan dengan langkah-langkah dalam menentukan siapa yang dapat berkomunikasi dan bagaimana komunikasi itu dilakukan (secara langsung ataupun melalui anggota lain) Terdapat beberapa tipe jaringan komunikasi, diantaranya sebagai berikut: skema lingkaran, skema roda, skema “Y”, skema rantai dan skema semua saluran Rakhmat (2012) menyatakan bahwa pola komunikasi dapat mempengaruhi ke-efektifan komunikasi kelompok.

- a. Pola jaringan komunikasi roda, pemimpin akan menjadi poros komunikasi, ia dapat berhubungan langsung pada tiap anggota organisasi, akan tetapi tiap anggota organisasi hanya dapat berkomunikasi dengan pemimpin
- b. Pola komunikasi rantai, saling terhubungnya individu di dalam organisasi secara berurutan, misalnya A hanya dapat berinteraksi terhadap B, B hanya dapat berinteraksi terhadap C, dan C hanya dapat berinteraksi dengan D, begitu seterusnya.
- c. Pola komunikasi Y sebenarnya tidak beda jauh dengan komunikasi rantai hanya saja terdapat dua anggota kelompok yang hanya bisa berinteraksi terhadap 1 anggota yang berada dalam barisan rantai, biasanya terjadi pada manajer dengan atasan serta manajer dengan bawahan
- d. Pola komunikasi roda tiap anggota kelompok hanya dapat berkomunikasi terhadap dua orang yang ada di hirarki yang sama, dan di dalam pola komunikasi lingkaran tidak terdapat pemimpin didalamnya, semua di hanggap setara
- e. Pola jaringan komunikasi bintang atau yang sering di sebut dengan (*all channels*) semua saluran terbuka dan tiap anggota bebas untuk berkomunikasi satu sama lain.

1.2.4. Hambatan Komunikasi dalam organisasi

Sama halnya seperti jenis komunikasi lainnya komunikasi organisasi juga memiliki hambatan, yang dapat mengurangi keefektifan komunikasi organisasi itu sendiri, Hambatan komunikasi ini kemudian dibedakan menjadi hambatan sistematis, teknis, biologis, fisiologis dan kecakapan. Sebetulnya hambatan komunikasi organisasi pun memiliki pola dan jenis yang sama dengan komunikasi lainnya. Berikut adalah penjelasan hambatan komunikasi organisasi yang mungkin ditemui.

a. Hambatan Teknis

Hambatan teknis adalah jenis hambatan yang terjadi karena media yang digunakan dalam berkomunikasi. Gangguan yang terjadi pada media komunikasi semisal radio, jaringan telepon dan alat komunikasi lain pastinya akan mengganggu proses komunikasi dan mengurangi tingkat efektivitas komunikasi tersebut.

Menurut ahli Cruden dan Sherman dalam buku mereka berjudul *Personel Management*, hambatan teknis dalam komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut: (a) Tidak ada prosedur kerja ataupun rencana kerja yang jelas. (b) Tidak adanya penjelasan atau informasi yang jelas. (c) Kemampuan membaca yang kurang baik.

b. Hambatan Semantik

Hambatan jenis ini adalah hambatan yang terjadi akibat proses penyampaian pengertian atau ide yang tidak efektif. Semantik sendiri artinya studi yang mempelajari tentang pengertian yang diungkapkan atau dijabarkan dalam bentuk bahasa. Kata kata yang dipilih dalam komunikasi akan membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian dari seorang komunikator kepada komunikan.

Meski begitu, seringkali proses penafsiran pengertian ini keliru. Kekeliruan ini biasanya disebabkan oleh ketidak hadiran hubungan antara simbol atau kata dengan apa yang disimbolkan

atau pengertian atau ide yang hendak disampaikan. Hal ini tentunya dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya.

c. Hambatan Manusiawi

Hambatan manusiawi ini timbul dari faktor-faktor manusia atau pelaku komunikasi organisasi itu sendiri. Hambatan ini timbul karena berbagai faktor manusiawi seperti emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidak cakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang dan sebagainya. Menurut ahli Cruden dan Sherman, hambatan manusiawi dijabarkan oleh dua poin berikut: Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia. Perbedaan persepsi, perbedaan umur, perbedaan keadaan emosi, keterampilan mendengarkan, perbedaan status, pencairan informasi, penyaringan informasi.

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif, Menurut Lexy J. Moelong (2018), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan, dll. Menurut Syah penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menemukan. (Irawan, Fauji, & Nurdiansyah, 2023,). deskriptif dengan kecenderungan untuk menggambarkan secara ringkas mengenai berbagai kondisi, berbagai situasi, serta berbagai fenomena yang terjalin di lapangan selama kegiatan penelitian berlangsung. Di dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode observasi, yaitu mengadakan observasi mendalam terhadap target penelitian, serta berusaha semaksimal mungkin menggambarkan keadaan yang terjadi di lapangan. Target dalam penelitian ini merupakan *Digital Transformation Office* (DTO) Kementerian Kesehatan merupakan tim data dan teknologi di bawah kementerian kesehatan yang berdasarkan dari keputusan menteri kesehatan RI nomor HK.01.07/MENKES/3605/2021. Serta wawancara mendalam kepada tiap individu yang bekerja di DTO terutama pada individu yang strategis di dalam tim Operasional.

Teknis pengambilan data dimulai pada tanggal 17 Maret 2023 dengan penyusunan sistematis data dimulai dari observasi, wawancara, dokumentasi, serta eliminasi data yang diperlukan. Media yang digunakan berupa *Handphone* untuk dokumentasi audio visual serta alat tulis untuk menunjang proses dokumentasi. Dimulai dari melakukan observasi secara keseluruhan proses komunikasi pada objek penelitian yaitu struktur organisasi DTO yang terpilih. Mencatat informasi yang ditemukan saat proses observasi kemudian dilanjutkan dengan wawancara mendalam kepada objek yang telah dipilih. Selama kegiatan berlangsung peneliti juga mendokumentasikan proses wawancara agar mendapatkan informasi secara utuh. Data yang telah lengkap dikumpulkan pada tanggal 19 Maret 2023 kemudian diproses eliminasi data. Penelitian ini menggunakan metode analisis data melewati prosedur model Miles dan Huberman yang di kutip dalam (Annisa, Dwi, & Azkiya, 2021) yang meliputi (1) reduksi data (memilah-milah data yang sesuai digunakan sebagai data penelitian), (2) penyajian data (menguraikan data dan hasil analisis yang didapat secara deskriptif), dan (3) penarikan simpulan/verifikasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisa Organisasi team Operation DTO

Di tengah pandemi yang masih belum kunjung usai, pemerintah melalui Kementerian kesehatan berupaya untuk menghadirkan pelayanan kesehatan yang lebih efisien bagi pasien. Dengan dibentuknya departemen khusus yang menangani transformasi digital di bidang kementrian kesehatan bernama *Digital Transformation Office*, Kemenkes tampak serius dalam membantu industri kesehatan agar dapat berbenah diri.

Kehadiran tim DTO Kemenkes tidak lepas dari peran Keputusan Menteri Kesehatan RI nomor HK.01.07/MENKES/3605/2021 yang memutuskan dibentuknya tim tersebut untuk mendukung proses inovasi berbasis teknologi dan data agar tercipta solusi yang lebih efektif untuk pelayanan kesehatan digital di Indonesia.

10 February 2023



Sumber: Internal Dokumentasi DTO Kemenkes, 2023

Gambar 1. Bagan Struktural

Dalam team DTO dibentuk dengan *Chief* sebagai ketua dari organisasi yang membawahi tiga tim, yaitu *Data* dan *Teach*, *Product*, serta *operation*, yang mana dalam membawahi ketiga tim tersebut *chief of DTO* akan di bantu dengan *Deputy Chief*, dan akan dibantu dengan *HC and Organization*. Mungkin akan lebih jelasnya lagi jika kita melihat pada Gambar 1. Peneliti mencoba untuk meneliti bagaimana pola organisasi yang terjadi di dalam team *Operation*.

3.2. Analisa Aliran komunikasi Organisasi

Menurut Ruslan (2012) perusahaan atau organisasi bersifat tiga dimensi yaitu terdiri dari komunikasi *vertikal* (*downward and upward communication*), komunikasi *horizontal* dan komunikasi *eksternal*. Oleh sebab itu peneliti mendapatkan fakta lapangan bahwasanya aliran yang terjadi di ketiga komponen di atas yaitu :

3.2.1. Downward Communication

Fungsi komunikasi kebawah: Menyampaikan informasi dari bagian atas ke bagian bawah yang berkaitan dengan kebijakan, peraturan, prosedur, program, dan sasaran kerja. Ternyata dalam penelitian didapatkan fakta bahwasanya pihak atasan tetap membangun batasan komunikasi kepada *staff* agar tidak melewati norma kesopanan maupun etika (Nurjaman & Umam, 2012). Disisi lain dalam teori pendekatan komunikasi antasan menunjukkan adanya analisis interaksi antar anggota kelompok. Dalam memberikan kritikan kepada anggota biasanya dilakukan secara *verbal* dan menghindari komunikasi *non verbal*. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari adanya *miss* komunikasi yang terjadi oleh si penerima pesan.

Tidak hanya di dalam maneger ternyata pola serupa juga dilakukan oleh *head* dan *chief*, alur penyampaian informasi dalam divisi dimulai dari *chief* kemudian *brief* disampaikan ke *manager* lalu pesan akan diteruskan manager kepada para *staff*.

3.2.2. Upward Communication

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang sangat penting, sebab pihak atasan membutuhkan *feedback* atau umpan balik dari bawah agar mengetahui bahwa pesan atau informasi yang telah diperintahkan oleh atasan dapat diterima dan direalisasikan dengan baik oleh pihak bawah, sehingga pimpinan dan karyawannya dapat membangun relasi dan bekerjasama dengan baik dalam memajukan organisasinya (Ruslan, 2012).

Dari apa yang diamati di dapatkan fakta bahwasanya dalam penyampaian kritik dan saran semua pihak atasan menerima penyampaian dalam bentuk forum formal yang disampaikan secara langsung, namun hasil *interview* peneliti menerima bahwa belum ada kritik dan saran yang diterima oleh *head* dari para *staff*-nya.

3.2.3. Horizontal Communication

Ruben dan Stewart (2013), memaparkan Arus pesan *horizontal*. Apa yang sering disebut sebagai jaringan komunikasi horizontal mengacu pada sambungan yang menghubungkan individu-individu pada tingkat kewenangan yang sama dalam kelompok, departemen, atau divisi sebuah organisasi. Setelah melakukan observasi di lapangan peneliti mendapatkan fakta bahwasanya bahasa komunikasi yang terjadi lebih bersifat informal.

Bahasa yang digunakan dalam aktivitas komunikasi tidak baku sehingga dapat menimbulkan sisi kedekatan antar satu anggota dengan yang lainnya. Selain itu sebelum terjadinya komunikasi dengan anggota *officer*, adanya pengamatan perilaku yang dilakukan oleh setiap anggota.

3.3. Analisis Hambatan Komunikasi Organisasi

Hambatan dapat diartikan sebagai halangan atau rintangan yang dialami. Dalam konteks komunikasi dikenal pula gangguan (mekanik maupun semantik), gangguan ini masih termasuk ke dalam hambatan komunikasi. Pada komunikasi yang terjadi dalam organisasi khususnya pandemi dan endemi, berdasarkan hasil observasi peneliti ditemukan beberapa hambatan komunikasi yang mempengaruhi pesan dalam organisasi. Berikut informasinya :

3.3.1. Hambatan Teknis

Komunikasi yang berjalan saat ini masih secara *online* maupun *offline*, dimana kegiatan diskusi DTO masih menggunakan 2 metode yaitu daring dan luring. Ruang diskusi tersebut mempunyai sisi keefektifan yang berbeda. Pada hasil pengamatan yang dilakukan peneliti, hambatan teknis kerap terjadi dalam diskusi daring. Hasil dari *interview* yang dilakukan penulis kepada tim media analisis menyampaikan jika sinyal menjadi salah satu faktor penyebab terhambatnya komunikasi. Hal ini juga dirasakan oleh *Manager*, dimana jaringan menjadi kendala utama dalam melakukan rapat daring. Bentuk hambatan lainnya yang dirasakan saat diskusi daring yaitu *volume* yang tidak stabil. Hal ini masih masuk kedalam bagian dari kendala teknis yaitu gangguan yang terjadi pada media komunikasi semisal radio, jaringan telepon dan alat komunikasi lain pastinya akan mengganggu proses komunikasi dan mengurangi tingkat efektivitas komunikasi tersebut.

Wursanto menyatakan hambatan yang bersifat teknis adalah hambatan yang disebabkan oleh berbagai faktor, seperti: a) Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam proses komunikasi, b) Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai, c) Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi yang dibagi menjadi kondisi fisik manusia, kondisi fisik yang berhubungan dengan waktu atau situasi/ keadaan, dan kondisi peralatan (Setyawati, Prijowidodo, & Inggrit, 2018).

3.3.2. Hambatan Semantik

Hambatan jenis ini adalah hambatan yang terjadi akibat proses penyampaian pengertian atau ide yang tidak efektif. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, hambatan ini juga muncul ketika diskusi daring sedang berlangsung. Hasil *interview* yang dilakukan peneliti kepada tim *officer*

menyampaikan bahwa “ketika *zoom meeting*, obrolan yang disampaikan terlalu panjang sehingga fokus dapat terpecah dan pada akhirnya tidak dapat mengambil keputusan dari topik yang sedang dibahas “, sedangkan menurut tim media analis “peserta kurang produktif karena dianggap *pasif*, sehingga sering terjadi miss komunikasi”. Kekeliruan ini biasanya disebabkan oleh ketidak hadiran hubungan antara simbol atau kata dengan apa yang disimbolkan atau pengertian ide yang hendak disampaikan sehingga berkaitan dengan hambatan *semantic*. Jika dilihat dari sisi atasan yaitu *manager* dan *head*, hambatan yang muncul saat melakukan diskusi daring yaitu “adanya *meeting* lain secara bersamaan”. Hal ini dianggap sebagai hambatan *semantic* dikarenakan proses penyampaian informasi secara bersamaan dapat memecah fokus dari peserta sehingga komunikasi dianggap tidak efektif.

Wursanto menyatakan Hambatan semantik merupakan hambatan yang disebabkan kesalahan dalam menafsirkan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi (Setyawati, Prijowidodo, & Inggrit, 2018).

3.3.3. Hambatan Manusiawi

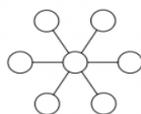
Hambatan ini timbul karena berbagai faktor manusiawi seperti emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan dan ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat panca indera seseorang dan sebagainya. Dari penjelasan definisi tersebut, peneliti juga melihat adanya hambatan komunikasi manusiawi yang terjadi pada diskusi khususnya daring. Hal ini dirasakan oleh *head* dan juga *chief*. Menurut *head* “diskusi lebih terkesan *pasif*, karena para peserta cenderung tidak merespon topik yang sedang diperbincangkan”. Sedangkan *Chief* berpendapat “Ada etika yang dijaga ketika melakukan *online meeting* seperti “*raise hand*” sehingga tidak dapat melakukan respon langsung jika ingin melakukan sanggahan”. Pendapat tersebut dianggap sebagai hambatan manusiawi karena merupakan sebuah persepsi dan prasangka yang dirasakan oleh individu itu sendiri.

Wursanto menyatakan Hambatan manusia disebut juga hambatan perilaku. Hambatan yang disebabkan berbagai bentuk sikap atau perilaku, baik dari komuni- kator maupun komunikan (Setyawati, Prijowidodo, & Inggrit, 2018).

3.4. Analisa Pola jaringan Komunikasi

3.4.1. Pada jaringan komunikasi roda

Ada seorang pemimpin yang menjadi fokus perhatian. Ia dapat berhubungan dengan seluruh anggota kelompok, tetapi setiap anggota kelompok hanya dapat berhubungan dengan pemimpinnya. Pada DTO pola ini terlihat jelas pada kelompok atasan yaitu *Chief*. Dimana hasil dari pengamatan penulis, *Chief* merupakan sosok pemimpin yang terbuka terhadap kritik dan saran yang diberikan seluruh anggotanya. Disisi lain *chief* juga mempunyai kendali dari segala kebijakan yang diambil oleh anggota organisasi.



Sumber: Hasil penelitian, 2023
Gambar 2. Pola komunikasi Roda

3.4.2. Pada jaringan komunikasi rantai

Satu anggota hanya dapat berkomunikasi dengan satu anggota lain lalu anggota lain tersebut dapat menyampaikan pesan tersebut pada anggota lainnya lagi begitu seterusnya. Struktur rantai sama dengan struktur lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Contoh pola komunikasi tersebut terlihat dari komunikasi *Chief*, *Head*, dan *Manager*. Dimana dalam proses penyampaian informasi yang disampaikan oleh *head* “Informasi dimulai dari *chief* kemudian *brief* disampaikan ke *manager* lalu pesan akan diteruskan *manager* kepada para *staff*”. Dari

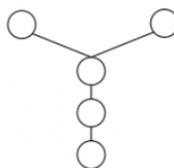
pernyataan tersebut orang yang berada di posisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin dari pada mereka yang berada di sisi lain.



Sumber: Hasil penelitian, 2023
Gambar 3. Pola komunikasi rantai

3.4.3. Pada jaringan komunikasi Y

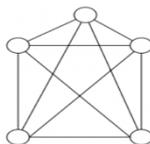
Tiga orang anggota dapat berhubungan dengan orang-orang di sampingnya seperti pada pola rantai, tetapi ada dua orang yang hanya dapat berkomunikasi dengan seseorang disampingnya. Jaringan komunikasi ini dapat terlihat pada tim DTO unit *Officer*, dimana anggota dapat saling memberikan pendapat satu sama lain dengan anggota tim lainnya tetapi pada kebijakan tertentu akan berpusat kepada satu orang yang berwenang. Pada struktur Y juga terdapat pemimpin yang jelas (orang ketiga dari bawah).



Sumber: Hasil penelitian, 2023
Gambar 4. Pola jaringan komunikasi Y

3.4.4. Pada jaringan komunikasi bintang

Jaringan ini disebut juga jaringan komunikasi semua saluran (*all channel*) sehingga setiap anggota dapat berkomunikasi dan melakukan timbal balik dengan semua anggota kelompok yang lain. Dalam pengamatan yang dilakukan peneliti, jaringan komunikasi bintang kerap terjadi diantara anggota *officer* dan anggota manajer lainnya. Hal ini didapatkan berdasarkan dari hasil *interview manager* yang menyampaikan bahwa selaku *manager* dapat memberikan arahan ataupun *feedback* kepada staf maupun kepada atasan secara langsung. Namun proses komunikasi tersebut di wadahi pada satu forum sehingga *staff* atasan dan bawahan dapat saling memberikan umpan balik satu sama lain.

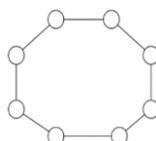


Sumber: Hasil penelitian, 2023
Gambar 5. Pola jaringan komunikasi bintang.

3.4.5. Analisa Aliran komunikasi Lingkaran

Setiap orang hanya dapat berkomunikasi dengan dua orang disamping kiri dan kanannya. Struktur lingkaran tidak memiliki pemimpin. Semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Biasanya jaringan ini terdapat pada kelompok yang tidak memiliki struktur organisasi. Pada pengamatan yang dilakukan divisi DTO, peneliti tidak melihat adanya jaringan komunikasi lingkaran. Hal ini dikarenakan organisasi tersebut mempunyai struktur organisasi yang jelas sehingga terdapat perbedaan kewenangan antara anggota satu dengan yang lainnya.

Pola jaringan bintang komunikasi yang terjadi di dalam DTO ini juga menguatkan hasil penelitian (Sarah & Waluyo, 2020) yang menyebutkan bahwa Apabila komunikasi organisasi yang dimiliki pegawai baik, maka tingkat kinerja pegawai juga akan semakin baik. Sebaliknya, bila pegawai tersebut tidak/kurang mampu berkomunikasi organisasi, maka akan terlihat rendah tingkat kinerjanya. Maka kunci dalam organisasi adalah bagaimana penerapan pola komunikasi yang baik dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah disepakati.



Sumber: Hasil penelitian, 2023
Gambar 5. Pola jaringan komunikasi lingkaran,

4. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa, komunikasi yang terbangun secara *downward communication* sering dilakukan oleh atasan kebawahan, guna memenuhi fungsi persuasif organisasi. Dan secara umum Pada dasarnya teori dan praktek berbanding lurus dengan fakta lapangan yang ditemukan peneliti, namun di *point upward communication* penyampain kritik dan saran dijadikan formal dalam bentuk forum sehingga terkesan tertutup. Secara keseluruhan jaringan komunikasi yang sering muncul pada hasil pengamatan merupakan pola jaringan rantai, akan tetapi pada tingkatan tertentu terjadi pola lain seperti pola bintang, roda, dan Y. serta kegiatan yang dilakukan secara daring maupun luring memiliki hambatan komunikasi. Namun setelah diamati hambatan lebih sering terjadi pada daring dibandingkan luring.

DAFTAR PUSTAKA

- Arin, M. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi aksara.
- Digital Transformation Office Kementrian kesehatan RI. (2022). *dto.kemkes.go.id*. Dipetik Mei 27, 2023, dari *dto.kemkes.go.id*: <https://dto.kemkes.go.id/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management & Organisational Behaviour* (Vol. Eleventh Edition). United States of America: Pearson Education Limited.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2012). *TEORI KOMUNIKASI EDISI 9* (Edisi 9 ed.). Jakarta, Indonesia: Salemba Humanika.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi* (Edisi 3 ed.). Depok: Rajawali Pers.
- Pace, R., & Faules, D. (2013). *Komunikasi organisasi : strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. (D. Mulyana, Penyunt.) Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Ruslan, R. (2012). *Manajemen Public Relation & Media Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Derry, S. (2005). *Interdisciplinary Collaboration: an Emerging Cognitive Science*. New Jersey: Lewrence Erlbaum.
- Rakhmat, J. (2012). *Psikologi Komunikasi*. Bandung : PT remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ruben, B., & Stewart, L. (2013). *Komunikasi dan perilaku manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Irawan, B., Fauji, A., & Nurdiansyah, D. (2023,). Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Program Kerja Di Futsal Ekonomi Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 66-72.
- Sarah, N. (2020). PENGARUH PENERAPAN POLA KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PUSAT PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN

PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN (P4TK) BISNIS & PARIWISATA JAKARTA.
JURNAL ILMIAH ILMU SEKRETARI/ADMINISTRASI PERKANTORAN, 121-129.

- Hidayat, M. (2022). POLA KOMUNIKASI ORGANISASI BERBASIS DIGITAL PADA PERUSAHAAN NASIONAL DAN MULTINASIONAL SELAMA PANDEMI COVID-19. *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis*, 231-246.
- Wilantari, N., & Seriadi, S. (2021). POLA KOMUNIKASI ORGANISASI KEMAHASISWAAN DALAM PENERAPAN AJARAN WACIKA PARISUDHA. *Vidya Samhita: Jurnal Pelelitian Agama*, 62-75.
- Supratman, L. (2018). Pola Komunikasi Organisasi Kepemimpinan Strategis di PT TelkomSel. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 31-41.
- Setyawati, N., Prijowidodo, G., & Inggrit, I. (2018). POLA KOMUNIKASI ORGANISASI PDI PERJUANGAN DALAM PROSES KADERISASI DI DPC KABUPATEN SIDOARJO. *Jurnal SCRIPTURA*, 30-40.