

## Teori Organisasi: Komunikasi Sebagai Instrumen Struktur dan Budaya Organisasi

Ahmad Sofian<sup>1\*</sup>, Rubino<sup>2</sup>, Mailin<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Komunikasi dan Penyiaran Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara

E-mail: [ahmad4004253002@uinsu.ac.id](mailto:ahmad4004253002@uinsu.ac.id)

\*Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5313>

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 30 Jan 2026

Revised: 05 Feb 2026

Accepted: 11 Feb 2026

#### Kata Kunci:

Teori Organisasi,  
Komunikasi  
Organisasi, Struktur  
Organisasi, Budaya  
Organisasi, Instrumen  
Konstitutif,  
Koordinasi, Penciptaan  
Makna, Dialektika,  
Manajemen  
Komunikasi..

#### Keywords:

Organizational  
Theory,  
Organizational  
Communication,  
Organizational  
Structure,  
Organizational  
Culture, Constitutive  
Instrument,  
Coordination,  
Meaning Creation,  
Dialectics,  
Communication  
Management.



### ABSTRACT

Kajian teoritis ini menganalisis peran komunikasi sebagai instrumen aktif dan konstitutif dalam pembentukan struktur dan budaya organisasi. Berdasarkan perspektif teoritis organisasi klasik hingga interpretatif, penelitian ini berargumen bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampai pesan, tetapi merupakan proses inti yang secara dialektis membentuk sekaligus mereproduksi realitas organisasi. Dalam konteks struktur organisasi, komunikasi berperan sebagai mekanisme koordinasi, kontrol, dan pengambilan keputusan yang menghidupkan kerangka formal. Pola komunikasi (baik formal maupun informal) secara aktual menentukan efisiensi hierarki, keluwesan jaringan kerja, dan distribusi kekuasaan, sehingga menciptakan struktur operasional di lapangan. Sementara dalam pembentukan budaya organisasi, komunikasi berfungsi sebagai medium penciptaan makna, penyebaran nilai-nilai, serta sosialisasi norma. Melalui narasi, simbol, dan ritual yang dikomunikasikan, identitas kolektif dibangun dan dipertahankan, sekaligus menjadi sarana potensial untuk perubahan budaya. Hubungan ketiganya bersifat dialektis: struktur membentuk pola komunikasi, pola komunikasi membangun dan memperkuat budaya, dan budaya yang terbentuk kemudian melegitimasi atau menantang struktur yang ada.

*This theoretical study analyzes the role of communication as an active and constitutive instrument in the formation of organizational structure and culture. Based on theoretical perspectives ranging from classical to interpretive organizational theory, this research argues that communication does not merely function as a channel for message transmission, but is a core process that dialectically shapes and simultaneously reproduces organizational reality. Within the context of organizational structure, communication serves as a mechanism for coordination, control, and decision-making that animates the formal framework. Patterns of communication (both formal and informal) in fact determine the efficiency of hierarchy, the flexibility of work networks, and the distribution of power, thereby creating the operational structure on the ground. Meanwhile, in the formation of organizational culture, communication functions as a medium for meaning creation, dissemination of values, and socialization of norms. Through communicated narratives, symbols, and rituals, collective identity is built and maintained, while also serving as a potential vehicle for cultural change. The relationship among the three is dialectical: structure shapes communication patterns, communication patterns build and reinforce culture, and the resulting culture subsequently legitimizes or challenges the existing structure.*



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

**How to Cite:** Ahmad Sofian. (2026). Teori Organisasi: Komunikasi Sebagai Instrumen Struktur dan Budaya Organisasi, 4(3). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5313>

## PENDAHULUAN

Dunia kontemporer menempatkan organisasi, dalam segala bentuk dan skalanya, sebagai entitas sentral yang menggerakkan fungsi sosial, ekonomi, dan politik. Dinamika global, disrupsi teknologi, dan kompleksitas lingkungan menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan berevolusi. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam mengenai mekanisme internal organisasi menjadi prasyarat penting bagi efektivitas dan keberlanjutannya (Daft & Armstrong, 2020). Kajian terhadap organisasi tidak lagi cukup hanya dengan melihat aspek struktural atau finansial semata, melainkan harus menyelami proses-proses sosial yang mengikat dan menggerakkannya, di mana komunikasi menempati posisi yang paling strategis.

Secara tradisional, struktur organisasi sering dipahami sebagai kerangka kerja formal yang mendefinisikan hubungan hierarkis, pembagian tugas, dan alur wewenang. Struktur ini digambarkan dalam bagan organisasi yang kaku, mencerminkan prinsip-prinsip efisiensi dan kontrol (Jones, 2021). Namun, pandangan ini mengabaikan fakta bahwa bagan organisasi yang statis tidak dapat menangkap kompleksitas aliran informasi, pengambilan keputusan, dan pola hubungan yang sesungguhnya terjadi dalam praktik sehari-hari. Sementara itu, budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, asumsi dasar, dan norma perilaku yang membedakan satu organisasi dengan lainnya (Schein & Schein, 2021). Budaya berperan sebagai “perekat sosial” yang memberikan rasa identitas, stabilitas, dan pedoman dalam menghadapi ketidakpastian. Namun, budaya sering kali dipersepsikan sebagai entitas abstrak dan sulit diukur, yang terpisah dari mekanisme operasional organisasi.

Di sinilah komunikasi muncul sebagai jembatan kritis yang menghubungkan dan menghidupkan kedua dimensi organisasi tersebut. Jika struktur adalah kerangka tulang dan budaya adalah kepribadian, maka komunikasi adalah sistem saraf dan darah yang mengalirkan kehidupan ke seluruh organ tubuh organisasi (Miller, 2022). Tanpa komunikasi, struktur akan menjadi lumpuh dan budaya akan menjadi bisu. Komunikasi bukanlah fungsi tambahan, melainkan proses konstitutif yang mendasari keberadaan organisasi itu sendiri.

Kajian ini berangkat dari proposisi bahwa komunikasi harus dipandang sebagai **instrumen aktif**, bukan sekadar saluran pasif. Sebagai instrumen, komunikasi secara sengaja atau tidak sengaja digunakan untuk membangun, memelihara, mengubah, dan bahkan mendekonstruksi struktur dan budaya organisasi (Putnam & Mumby, 2021). Perspektif ini menggeser fokus dari “komunikasi dalam organisasi” menuju “organisasi sebagai komunikasi”, di mana proses berkomunikasi itulah yang sesungguhnya menciptakan realitas organisasional.

Dalam ranah teori, pendekatan konstitutif terhadap komunikasi organisasi menekankan bahwa realitas sosial dibangun melalui teks dan percakapan. Organisasi “terjadi” ketika orang-orang terlibat dalam praktik komunikasi yang terpola dan bermakna (Cooren, 2020). Dengan demikian, menganalisis komunikasi berarti menganalisis bahan baku dari mana struktur dan budaya itu ditempa. Setiap memo, rapat, percakapan koridor, atau pesan instan merupakan situs di mana tatanan organisasi diperjuangkan dan dinegosiasikan. Melihat peran komunikasi dalam struktur, pendekatan fungsionalis awal melihat komunikasi sebagai alat untuk koordinasi dan kontrol. Arus informasi dari atas ke bawah (downward) menjalankan perintah, dari bawah ke atas (upward) memberikan umpan balik, dan horizontal memfasilitasi kerja sama antar unit (Robbins & Judge, 2022). Namun, pandangan ini cenderung mengabaikan dimensi kekuasaan dan politik yang melekat dalam setiap pertukaran informasi.

Hubungan antara komunikasi, struktur, dan budaya bersifat dialektis dan sirkuler, bukan linier dan satu arah. Ketiganya saling mempengaruhi dan saling membentuk secara terus-menerus dalam sebuah siklus yang dinamis (Fairhurst & Putnam, 2021). Untuk memahami organisasi secara holistik, ketiga elemen ini harus dianalisis secara bersama-sama dan dalam interaksinya. Struktur organisasi, misalnya, membentuk pola komunikasi yang mungkin terjadi. Struktur birokrasi yang tinggi dan sentralistis cenderung menghasilkan komunikasi yang formal, vertikal, dan terbatas. Sebaliknya, struktur yang datar dan desentralistis cenderung mendorong komunikasi yang lebih informal, lateral, dan terbuka (Daft & Armstrong, 2020). Pola komunikasi yang ditetapkan oleh struktur ini kemudian membentuk pengalaman sehari-hari anggota organisasi.

Pola komunikasi yang berlaku selanjutnya menjadi tanah subur bagi tumbuhnya budaya tertentu. Komunikasi yang tertutup dan satu arah akan mendorong budaya ketakutan, ketergantungan, dan

rendahnya inovasi. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka, dialogis, dan partisipatif akan memupuk budaya kepercayaan, kolaborasi, dan pembelajaran (Edmondson & Mortensen, 2021). Dengan kata lain, “bagaimana kita berbicara di sini” perlahan-lahan menjadi “siapa kita di sini”. Budaya yang telah mengkristal kemudian memberikan legitimasi dan makna terhadap struktur yang ada. Sebuah budaya yang sangat menghargai hierarki dan ketertiban akan melihat struktur birokrasi yang kaku sebagai sesuatu yang wajar dan diperlukan. Budaya tersebut akan menghasilkan wacana dan praktik komunikasi yang terus-menerus memperkuat dan membenarkan struktur itu (Hatch & Cunliffe, 2021). Namun, budaya juga dapat menjadi sumber resistensi ketika nilai-nilai yang berkembang mulai berbenturan dengan desain struktural yang dianggap usang atau tidak adil.

Implikasi teoretis dari perspektif yang terintegrasi ini sangat signifikan. Pendekatan ini menawarkan kerangka kerja yang lebih kaya dan realistis untuk menganalisis fenomena organisasi, seperti perubahan organisasi, kepemimpinan, konflik, dan inovasi. Setiap fenomena tersebut pada dasarnya adalah fenomena komunikatif (Fairhurst & Putnam, 2021). Perubahan organisasi, misalnya, pada hakikatnya adalah perubahan dalam pola percakapan dan sistem makna. Dari sisi kepemimpinan, perspektif ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan yang efektif adalah praktik komunikasi yang efektif. Pemimpin membentuk realitas melalui narasi yang mereka sampaikan, percakapan yang mereka fasilitasi, dan simbol-simbol yang mereka gunakan (Ruben & Gigliotti, 2022). Kemampuan untuk menggunakan komunikasi sebagai instrumen untuk mengartikulasikan visi, membangun kepercayaan, dan mengelola makna menjadi kompetensi inti kepemimpinan.

Secara praktis, pemahaman ini menempatkan **manajemen komunikasi strategis** pada posisi yang sangat sentral dalam pengelolaan organisasi. Ini bukan lagi fungsi yang didelegasikan ke departemen humas atau hubungan internal semata, melainkan sebuah kesadaran strategis yang harus dimiliki oleh setiap manajer dan pemimpin (Zerfass et al., 2021). Desain organisasi harus mempertimbangkan desain arsitektur komunikasinya. Intervensi untuk memperbaiki kinerja organisasi entah melalui restrukturisasi, perubahan budaya, atau transformasi digital harus dimulai dan ditopang oleh strategi komunikasi yang matang. Restrukturisasi yang gagal seringkali disebabkan oleh kegagalan dalam mengkomunikasikan “mengapa” dan “bagaimana”-nya, sehingga menimbulkan kecemasan dan resistensi (Klarner & Raisch, 2020). Komunikasi adalah proses implementasi itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan dan menganalisis secara mendalam relasi triadik antara komunikasi, struktur, dan budaya organisasi dengan menempatkan komunikasi sebagai instrumen sentral. Kajian dilakukan melalui studi literatur yang komprehensif terhadap teori-teori organisasi dan komunikasi mutakhir untuk membangun argumentasi yang kokoh. Metode yang digunakan adalah analisis teoritis-konseptual dengan pendekatan filosofis dialektika. Berbagai perspektif teoritis, dari fungsionalis hingga kritis, disintesis untuk mendapatkan pemahaman yang holistik dan multi-dimensional tentang peran konstitutif komunikasi (Alvesson & Kärreman, 2020). Fokus analisis adalah pada logika hubungan dan mekanisme pengaruh-mempengaruhi di antara ketiga konsep kunci. Signifikansi kajian ini terletak pada upayanya untuk mengkonsolidasikan wacana akademik yang sering kali tersegmentasi antara studi organisasi dan studi komunikasi. Dengan menunjukkan bahwa komunikasi adalah jantung dari teori organisasi, kajian ini berharap dapat mendorong penelitian-penelitian interdisipliner di masa depan yang lebih integratif (Schoeneborn et al., 2021). Selain itu, kajian ini memberikan peta navigasi yang berguna bagi praktisi organisasi. Dengan memahami kekuatan instrumentasi komunikasi, para pemimpin dan manajer dapat lebih sadar dan terampil dalam mendesain interaksi, membingkai pesan, dan mengelola wacana untuk menciptakan struktur yang lincah dan budaya yang adaptif (Maitlis & Christianson, 2021).

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur sistematis (systematic literature review) dengan pendekatan analisis konseptual-kritis. Paradigma yang mendasarinya adalah interpretif-kritis, yang bertujuan untuk memahami makna sekaligus mengungkap dimensi kekuasaan dalam relasi antara komunikasi, struktur, dan budaya organisasi. Sumber data utama terdiri dari teks-teks akademik seperti artikel jurnal bereputasi, buku teks, dan monograf mutakhir (terutama dari periode 2018-2024) yang relevan dengan teori organisasi dan komunikasi organisasi. Teknik pengumpulan data mengikuti protokol PRISMA untuk memastikan proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi literatur dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi.

Analisis data dilakukan dengan menggabungkan Analisis Tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema kunci dari tubuh literatur, serta Analisis Wacana Kritis secara terbatas untuk mengeksplorasi bagaimana wacana teoritis mereproduksi hubungan kekuasaan. Kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi teori (membandingkan berbagai perspektif) dan audit trail (mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara rinci). Output dari metode ini adalah sebuah model atau proposisi konseptual yang menggambarkan mekanisme dialektis bagaimana komunikasi berperan sebagai instrumen konstitutif dalam membentuk dan mereproduksi struktur serta budaya organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian teoritis-konseptual ini menyimpulkan bahwa komunikasi berfungsi sebagai instrumen konstitutif yang aktif dan dialektis dalam pembentukan, pemeliharaan, dan transformasi struktur dan budaya organisasi. Berikut adalah temuan utama yang disintesis dari analisis mendalam:

#### **Komunikasi adalah mekanisme konstitutif, bukan sekadar saluran.**

Temuan: Struktur organisasi yang sesungguhnya ("struktur aktual") merupakan produk dari praktik komunikasi yang berulang, bukan hanya bagan statis. Struktur formal (prosedur, hierarki) dihidupkan oleh komunikasi formal, sementara struktur informal (jaringan, komunitas praktik) secara harfiah dibentuk dari pola interaksi dan percakapan sehari-hari.

Implikasi: Bagan organisasi hanyalah cetak biru; realitas operasional justru ditentukan oleh arus informasi, baik yang resmi maupun melalui *grapevine*. Kekuasaan sering kali justru berada pada "hub" dalam jaringan informal, bukan hanya pada posisi formal (Balkundi & Kilduff, 2021; Cooren, 2020).

#### **Komunikasi adalah tanah subur tempat budaya tumbuh dan berubah.**

Temuan: Nilai, norma, dan identitas organisasi dikonstruksi melalui praktik komunikasi simbolik seperti narasi (cerita, mitos), ritual, dan penggunaan jargon. Komunikasi berfungsi ganda: sebagai alat sosialisasi utama bagi anggota baru dan sekaligus arena untuk resistensi serta perubahan budaya melalui kontra-narasi dan wacana kritis.

Implikasi: Budaya bukanlah entitas abstrak yang statis, melainkan sistem makna yang terus dinegosiasikan melalui percakapan. Perubahan budaya harus dimulai dan didorong oleh perubahan dalam pola dan konten komunikasi (Schein & Schein, 2021; Bojović, 2020).

#### **Komunikasi adalah instrumen dan arena kekuasaan.**

Temuan: Terdapat dimensi politik yang inheren dalam setiap komunikasi organisasi. Kekuasaan dijalankan melalui kontrol atas akses informasi (*gatekeeping*), pembingkai wacana (*framing*), dan penguasaan saluran komunikasi yang sah. Namun, komunikasi juga menjadi alat bagi anggota untuk melakukan resistensi tersembunyi dan mendekonstruksi legitimasi status quo.

Implikasi: Setiap keputusan komunikasi (apa yang dibicarakan, oleh siapa, dan bagaimana) adalah keputusan politik yang memperkuat atau melemahkan relasi kuasa dalam organisasi (Mumby, 2021; Rennstam & Sullivan, 2021).

#### **Hubungan komunikasi, struktur, dan budaya bersifat dialektis dan siklis.**

Temuan: Ketiga elemen saling membentuk dalam siklus yang dinamis: Struktur → membentuk/membatasi → Pola Komunikasi → yang membentuk/memperkuat → Budaya → yang melegitimasi/menuntut perubahan → Struktur. Perubahan pada satu elemen akan menciptakan ketegangan dan akhirnya mendorong perubahan pada elemen lainnya.

Implikasi: Inisiatif perubahan organisasi (seperti restrukturisasi atau transformasi budaya) akan gagal jika hanya menargetkan satu elemen. Keberhasilan memerlukan intervensi yang disinkronkan pada ketiganya, dengan komunikasi sebagai pengungkit utama (Fairhurst & Putnam, 2021; Hatch & Cunliffe, 2021).

#### **Keefektifan organisasi bergantung pada manajemen komunikasi strategis.**

Temuan: Temuan-temuan di atas mengarah pada satu kesimpulan praktis yang imperatif: komunikasi harus dikelola secara strategis sebagai fungsi inti, bukan sekadar pendukung. Kepemimpinan yang efektif pada hakikatnya adalah kepemimpinan komunikatif yang secara sadar mendesain arsitektur komunikasi untuk menciptakan struktur yang lincah dan budaya yang adaptif.

Implikasi: Organisasi perlu beralih dari pandangan komunikasi sebagai "soft skill" menuju kompetensi strategis utama. Ini mencakup desain ekologi media, penciptaan forum dialog,

pengelolaan narasi, dan peningkatan literasi komunikasi di semua level (Zerfass et al., 2021; Fairhurst, 2021).

### **Pembahasan**

#### **Komunikasi sebagai Mekanisme Konstitutif Struktur Formal dan Informal.**

Perspektif tradisional memahami struktur organisasi sebagai kerangka statis yang tergambar dalam bagan hierarkis. Namun, teori organisasi kontemporer menegaskan bahwa struktur adalah fenomena dinamis yang secara konstan dihidupkan dan direproduksi melalui interaksi komunikasi sehari-hari (Cooren, 2020). Struktur tidak sekadar menjadi wadah tempat komunikasi terjadi, melainkan muncul sebagai *produk* dari praktik komunikasi yang terpola dan berulang. Landasan filosofis pandangan ini adalah Teori Strukturasi Anthony Giddens, yang menjelaskan dualitas struktur: struktur sosial membatasi dan memungkinkan tindakan, sementara tindakan agenlah yang secara terus-menerus memproduksi ulang struktur tersebut (Jian & Fairhurst, 2021). Dalam konteks organisasi, komunikasi adalah bentuk tindakan agen yang utama. Setiap rapat, instruksi, atau laporan adalah momen di mana norma, wewenang, dan hubungan hierarkis dipraktikkan, diperkuat, atau diubah.

Komunikasi formal (prosedur, SOP, rapat resmi) adalah instrumen utama yang melegitimasi dan mengoperasionalkan desain struktural. Saluran formal ini berfungsi sebagai mekanisme koordinasi dan kontrol yang mentransformasikan prinsip desain organisasi seperti spesialisasi dan sentralisasi menjadi perilaku nyata (Daft & Armstrong, 2020).

Komunitas Praktik (Communities of Practice) merupakan contoh konkret bagaimana komunikasi mengonstitusi struktur informal berbasis keahlian. Dalam komunitas ini, otoritas dan status ditentukan bukan oleh jabatan formal, tetapi oleh kontribusi pengetahuan dan partisipasi dalam wacana bersama (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020). Hierarki yang terbentuk bersifat organik dan legitimasinya berasal dari pengakuan rekan sejawat. Analisis Jejaring Sosial (Social Network Analysis) mengungkap bahwa kekuasaan *de facto* sering berada pada individu yang bertindak sebagai *hub* atau *broker* dalam jaringan informal. Posisi strategis ini memungkinkan mereka mengontrol aliran informasi, menjembatani kelompok yang terpisah, dan mempengaruhi keputusan, sehingga menciptakan pusat pengaruh yang mungkin tidak terlihat dalam bagan organisasi formal (Balkundi & Kilduff, 2021).

Hubungan antara struktur formal dan informal bersifat dialektis. Struktur formal berusaha mengatur komunikasi, tetapi komunikasi informal justru sering mengisi celah, mengoreksi kelemahan, atau memberikan jalur alternatif ketika saluran formal macet (Putnam & Mumby, 2021). Misalnya, inovasi sering kali lahir dari percakapan informal lintas departemen sebelum kemudian diadopsi secara formal.

Teknologi komunikasi digital telah mempercepat dan mempermudah konstitusi struktur informal. Platform kolaborasi seperti Slack atau Teams memungkinkan terbentuknya saluran (*channels*) dan grup yang melintasi batas-batas departemen formal, menciptakan jaringan kerja ad-hoc yang dinamis dan seringkali mendahului perubahan struktur resmi (Leonardi & Neeley, 2022). Implikasi penting bagi kepemimpinan adalah perlunya "kecerdasan jaringan" (network intelligence). Pemimpin yang efektif harus mampu memetakan dan melibatkan diri dalam jaringan komunikasi informal, mengidentifikasi influencer kunci, dan merancang struktur formal yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan energi dan inovasi yang dihasilkan jaringan tersebut (Cross & Thomas, 2021)

Dengan demikian, "struktur aktual" organisasi adalah sintesis yang terus dinegosiasikan antara desain formal dan pola komunikasi yang hidup. Memahami organisasi berarti memahami bahwa bagan hierarki hanyalah peta sederhana, sementara medan sebenarnya dengan jalan setapak, pusat keramaian, dan rintangan tersembunyi dibentuk oleh arus percakapan yang tak henti mengalir di antara para anggotanya (Fairhurst & Putnam, 2021). Komunikasi, dalam hal ini, bukanlah darah yang mengalir dalam pembuluh struktur, melainkan tanah liat yang darinya struktur itu sendiri terus dibentuk ulang.

#### **Komunikasi sebagai Medium Penciptaan, Penyebaran, dan Perubahan Budaya Organisasi.**

Budaya organisasi sering digambarkan sebagai "kepribadian" suatu organisasi seperangkat nilai, keyakinan, dan norma tak tertulis yang memandu perilaku anggotanya. Namun, kepribadian ini tidak muncul dengan sendirinya; ia dikonstruksi, dirawat, dan diwariskan hampir seluruhnya melalui proses komunikasi. Budaya hidup dalam percakapan, simbol, dan cerita yang dipertukarkan setiap hari di antara para anggota organisasi (Schein & Schein, 2021). Dengan demikian, komunikasi bukan sekadar cermin budaya, melainkan *tanah tempat budaya itu tumbuh*.

Salah satu cara paling efektif komunikasi membangun makna bersama adalah melalui narasi atau cerita. Cerita-cerita tentang pendiri perusahaan yang gigih, tentang proyek yang nyaris gagal namun berhasil diselamatkan, atau tentang karyawan biasa yang melakukan hal heroik, berfungsi sebagai "pelajaran moral" yang hidup. Narasi-narasi ini mengemas nilai-nilai abstrak (seperti inovasi, kerja tim, atau orientasi pelayanan) ke dalam format yang mudah diingat dan dikenali, sehingga memperkuat identitas kolektif (Bojović, 2020). Proses komunikasi dalam ritual itulah yang mengubah nilai menjadi pengalaman bersama.

Bahasa khusus organisasi atau jargon juga berperan sebagai perekat budaya dan penanda batas kelompok. Kosakata dan singkatan yang hanya dipahami oleh "orang dalam" menciptakan rasa memiliki dan mengukuhkan identitas keanggotaan. Namun, jargon juga dapat menjadi alat kekuasaan; mereka yang menguasai wacana teknis atau korporat cenderung memiliki pengaruh lebih besar. Dengan demikian, bahasa membentuk cara berpikir dan mempersepsikan realitas organisasi (Zheng, 2022). Komunikasi memainkan peran kunci dalam sosialisasi organisasi, yaitu proses di mana anggota baru mempelajari budaya. Sosialisasi tidak hanya terjadi melalui pelatihan formal, tetapi lebih banyak melalui observasi dan interaksi informal. Anggota baru belajar dengan memperhatikan bagaimana rekan dan atasan mereka berkomunikasi menangani konflik, memberikan pujian, atau menjalankan rapat dan secara bertahap menginternalisasi norma-norma yang terlihat dari pola komunikasi tersebut (Jablin & Kramer, 2021).

Mentoring dan percakapan sehari-hari dengan kolega yang lebih berpengalaman merupakan saluran komunikasi utama untuk mentransfer "pengetahuan tacit" tentang budaya. Melalui percakapan inilah aturan-aturan tidak tertulis, seperti "jangan pernah mengkritik ide atasan di depan umum" atau "selalu sampaikan kabar buruk dengan segera," diajarkan dan diturunkan (Kram & Higgins, 2020). Tanpa komunikasi yang intensif ini, budaya organisasi tidak akan bisa bertahan melintasi generasi karyawan. Namun, komunikasi bukan hanya alat untuk melestarikan budaya yang mapan; ia juga merupakan arena untuk resistensi dan perubahan budaya. Ketika nilai-nilai lama dianggap tidak lagi relevan, anggota organisasi mulai mempertanyakan dan menantanginya melalui percakapan. Percakapan di lorong, umpan balik dalam survei anonim, atau diskusi dalam forum internal dapat menjadi benih awal dari perubahan (Rasche & Köster, 2021).

Kontra-narasi sering muncul sebagai bentuk resistensi komunikatif. Misalnya, jika narasi resmi perusahaan adalah "kami adalah satu keluarga besar", narasi tandingan dari karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil mungkin berbunyi "di keluarga ini, ada anak emas dan anak tiri". Kontra-narasi ini, yang disebarkan melalui jaringan informal, dapat mengikis legitimasi budaya dominan dan menciptakan tekanan untuk perubahan (Hazen, 2020). Perubahan budaya yang disengaja juga sangat bergantung pada komunikasi strategis dari pemimpin. Untuk menggeser budaya dari yang hierarkis menjadi kolaboratif, pemimpin tidak hanya harus menyampaikan nilai-nilai baru, tetapi juga harus *memodelkannya* melalui gaya komunikasi mereka misalnya, dengan lebih banyak mendengarkan, mendorong dialog terbuka, dan mengakui kesalahan. Tindakan komunikatif mereka adalah bukti nyata dari komitmen terhadap perubahan (Hooijberg & Watkins, 2022).

Budaya organisasi dan komunikasi memiliki hubungan yang bersifat konstitutif dan dialektis. Budaya memberikan konteks dan aturan tak tertulis untuk berkomunikasi, namun di saat yang sama, budaya itu sendiri adalah produk dari komunikasi yang berkelanjutan. Setiap interaksi adalah kesempatan untuk mengukuhkan atau mengubah makna bersama. Oleh karena itu, memahami dan mengelola budaya berarti secara sadar memperhatikan, merancang, dan memfasilitasi pola-pola komunikasi yang membentuk realitas organisasi setiap hari (Fairhurst & Putnam, 2021).

### **Dimensi Kekuasaan dalam Komunikasi sebagai Instrumen Kontrol dan Legitimasi.**

Dalam organisasi, komunikasi tidak pernah bersifat netral atau bebas nilai. Setiap pertukaran informasi, dari rapat dewan hingga percakapan di kantin, sarat dengan dimensi kekuasaan. Hubungan antara komunikasi dan kekuasaan bersifat simbiotik: kekuasaan membentuk pola komunikasi yang diperbolehkan, sementara pola komunikasi itu sendiri secara simultan menciptakan, memperkuat, atau menggugat struktur kekuasaan yang ada (Mumby, 2021). Dengan demikian, komunikasi adalah medan tempur di mana otoritas diperjuangkan, dipertahankan, atau dikikis. Salah satu instrumen kekuasaan yang paling nyata adalah kontrol atas akses informasi (*information gatekeeping*). Pihak yang menduduki posisi strategis dalam hierarki formal atau jaringan informal memiliki kemampuan untuk memutuskan

informasi mana yang disaring, kepada siapa disalurkan, dan kapan waktu yang tepat. Kontrol ini menciptakan ketergantungan, di mana pihak lain membutuhkan akses mereka untuk bertindak, sehingga mengukuhkan posisi dominan sang "penjaga gerbang" informasi (Rennstam & Sullivan, 2021).

Selain mengontrol akses, kekuasaan juga dieksekusi melalui pembingkai wacana (framing). Pemimpin atau kelompok dominan menggunakan strategi komunikasi untuk membingkai isu tertentu dengan cara yang menguntungkan posisi mereka (Vandevoordt, 2022). Penguasaan eksklusif terhadap saluran komunikasi legitimat (seperti newsletter resmi, portal internal, atau rapat all-hands) memberikan otoritas yang sah untuk mendefinisikan realitas organisasi. Pesan yang disampaikan melalui saluran ini dianggap lebih valid dan otoritatif. Dengan mendominasi saluran-saluran ini, elit organisasi dapat menyebarkan narasi resmi yang melegitimasi keputusan dan kebijakan mereka, serta menyingkirkan narasi tandingan ke pinggiran (Thomas et al., 2020).

Bahasa dan jargon teknis juga berfungsi sebagai alat kekuasaan yang halus. Kelompok profesional tertentu (seperti ahli hukum, keuangan, atau teknologi) sering menggunakan bahasa khusus yang tidak mudah dipahami orang luar. Kompleksitas linguistik ini menciptakan batas simbolis, mengesahkan wewenang ahli (expert power), dan mengesampingkan mereka yang tidak menguasai kode bahasa tersebut dari proses pengambilan keputusan penting (Eyal, 2023). Dari perspektif Foucaultian, komunikasi adalah mekanisme disiplin dan pengawasan (surveillance). Sistem pelaporan kinerja, rapat evaluasi, atau bahkan platform kerja digital yang melacak aktivitas menciptakan "panoptikon" modern. Karyawan, sadar bahwa mereka selalu diamati dan dinilai melalui komunikasi mereka, mulai mengatur diri sendiri sesuai dengan norma yang diharapkan. Kekuasaan dengan demikian tidak lagi bersifat represif, tetapi produktif menghasilkan perilaku yang patuh (Carroll & Nicholson, 2021).

Namun, kekuasaan tidak melulu berada di tangan manajemen formal. Individu atau kelompok yang menjadi pusat jaringan komunikasi informal seperti penghubung antar-departemen atau pemilik pengetahuan tacit kritis juga memiliki kekuasaan yang signifikan. Kekuasaan ini bersifat relasional dan berasal dari kapasitas mereka untuk memfasilitasi atau menghambat aliran informasi yang vital bagi operasional organisasi (Methot et al., 2021). Anggota organisasi tidak selalu pasif; mereka melakukan resistensi melalui komunikasi. Bentuknya bisa berupa "transkrip tersembunyi" (hidden transcripts) seperti keluhan di belakang panggung, lelucon satir yang mengkritik atasan, atau pembicaraan di grup chat pribadi. Praktik komunikasi tersembunyi ini memungkinkan mereka yang tidak berkuasa untuk menyuarakan ketidakpuasan dan mempertahankan otonomi tanpa konfrontasi terbuka yang berisiko (Scott, 2020, sebagaimana dikutip dalam Contu, 2022).

### **Hubungan Dialektis dan Siklus Timbal Balik antara Komunikasi, Struktur, dan Budaya.**

Untuk memahami organisasi secara utuh, kita harus melihat komunikasi, struktur, dan budaya bukan sebagai bagian yang terpisah, tetapi sebagai tiga unsur yang saling terikat dalam hubungan dialektis sebuah proses dinamis di mana masing-masing secara simultan membentuk dan dibentuk oleh yang lain (Fairhurst & Putnam, 2021). Hubungan ini bukan garis lurus sebab-akibat, melainkan siklus timbal balik yang terus berputar, menciptakan realitas organisasi yang stabil sekaligus selalu berpotensi untuk berubah.

Tahap pertama dalam siklus ini dimulai dari struktur yang membentuk pola komunikasi. Desain organisasi yang hierarkis dan birokratis, dengan garis wewenang yang jelas, akan secara alami menghasilkan pola komunikasi yang didominasi arus top-down, formal, dan melalui saluran resmi. Sebaliknya, struktur yang datar dan berbasis tim akan memfasilitasi komunikasi yang lebih lateral, informal, dan spontan (Daft & Armstrong, 2020). Dengan kata lain, "peta" struktural organisasi menentukan "jalur lalu lintas" komunikasi yang utama.

Pola komunikasi yang telah terbentuk ini kemudian masuk ke tahap kedua: membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Ketika anggota organisasi terus-menerus berkomunikasi dengan cara tertentu misalnya, selalu melalui permintaan tertulis dan persetujuan atasan mereka secara kolektif membangun pemahaman bahwa budaya di tempat kerja adalah birokratis, hati-hati, dan menghormati hierarki. Ritual komunikasi (seperti rapat rutin) dan narasi yang dominan (cerita tentang kesuksesan karena mengikuti prosedur) mengkristalkan nilai-nilai tersebut menjadi budaya (Hatch & Cunliffe, 2021).

Budaya yang telah mengkristal kemudian memasuki tahap ketiga: melegitimasi atau menantang struktur yang ada. Sebuah budaya yang kuat yang menghargai stabilitas dan rasa hormat pada otoritas akan membuat struktur hierarkis yang ada terasa wajar, benar, dan perlu dipertahankan. Budaya

memberikan "alasan" dan makna di balik struktur, sehingga anggota menerimanya bukan sebagai pemaksaan, tetapi sebagai hal yang sewajarnya (Schein & Schein, 2021). Legitimasi ini mengukuhkan struktur, menyempurnakan siklus.

Namun, siklus ini juga mengandung benih perubahan dan transformasi. Seringkali, gangguan dari luar (seperti teknologi baru atau tekanan pasar) mengintervensi siklus ini, biasanya di tahap komunikasi. Misalnya, diperkenalkannya platform kolaborasi digital dapat memaksa pola komunikasi yang lebih terbuka dan cepat, meskipun struktur masih hierarkis (Leonardi & Neeley, 2022). Pola komunikasi baru ini mulai membentuk budaya baru (misalnya, budaya kolaborasi dan transparansi). Budaya baru yang mulai tumbuh kemudian akan bertentangan (dialektis) dengan struktur lama. Karyawan yang telah mengadopsi nilai kolaborasi dan kecepatan akan merasa frustrasi dengan struktur birokrasi yang lambat.

Ketegangan ini menciptakan tekanan untuk merestrukturisasi misalnya, dengan mendelegasikan wewenang lebih banyak atau membentuk tim lintas fungsi (Lee & Edmondson, 2021). Dengan demikian, perubahan komunikasi mendorong perubahan budaya, yang akhirnya menuntut perubahan struktur. Proses dialektis ini menjelaskan mengapa perubahan organisasi seringkali sulit dan penuh resistensi. Mengubah struktur (seperti merombak bagan organisasi) tanpa mengubah pola komunikasi dan budaya yang mendasarinya adalah usaha yang sia-sia. Karyawan akan kembali ke cara komunikasi dan keyakinan lama mereka, yang pada akhirnya akan menarik struktur kembali ke bentuk sebelumnya (Klarner & Raisch, 2020). Perubahan harus menangani ketiga unsur secara holistik.

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mengelola dialektika ini. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang secara sadar menggunakan komunikasi strategis untuk mempengaruhi kedua unsur lainnya. Dengan secara konsisten memodelkan pola komunikasi baru (misalnya, dialogis bukan monolog), mereka dapat mulai menggeser budaya, yang pada akhirnya membuka jalan untuk mengubah struktur secara berkelanjutan (Fairhurst, 2021). Contoh nyata dari siklus ini dapat dilihat dalam transformasi banyak perusahaan tradisional menuju organisasi yang gesit (agile). Transformasi dimulai dengan mengubah pola komunikasi (misalnya, lewat rapat Scrum harian dan papan Kanban visual). Pola baru ini membangun budaya iterasi, akuntabilitas tim, dan transparansi. Budaya baru ini kemudian melegitimasi dan membutuhkan struktur yang lebih desentralistik dan berbasis tim, sehingga menghilangkan banyak lapisan manajemen tengah yang tidak lagi relevan (Rigby et al., 2020).

Kesimpulannya, komunikasi, struktur, dan budaya adalah sistem hidup yang saling terjalin. Menganggap satu unsur sebagai penyebab tunggal adalah kekeliruan. Keunggulan organisasi terletak pada kemampuannya untuk mengamati dan secara aktif mengelola siklus dialektis ini. Memahami bahwa setiap keputusan komunikasi memperkuat suatu budaya dan pada gilirannya melegitimasi suatu struktur, memberikan kekuatan kepada pemimpin dan anggota organisasi untuk secara sadar membentuk masa depan organisasi mereka (Putnam et al., 2021).

### **Implikasi Teoretis dan Praktis: Menuju Manajemen Komunikasi Strategis**

Analisis mendalam tentang hubungan triadik antara komunikasi, struktur, dan budaya membawa implikasi mendasar bagi cara kita memandang organisasi secara teoretis. Kajian ini mengukuhkan pergeseran paradigma dari pandangan organisasi sebagai *entitas yang memiliki komunikasi* menuju pemahaman organisasi sebagai *hasil dari proses komunikasi* itu sendiri. Perspektif konstitutif ini menempatkan komunikasi bukan sebagai variabel pendukung, melainkan sebagai fondasi ontologis di mana struktur dan budaya muncul dan distabilkan (Schoeneborn et al., 2021).

Implikasi teoretis utama adalah perlunya integrasi yang lebih erat antara teori organisasi dan teori komunikasi. Teori-teori organisasi klasik yang berfokus pada kontinjensi atau desain struktural perlu diperkaya dengan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor tersebut dimediasi, dinegosiasikan, dan diberi makna melalui praktik komunikasi sehari-hari. Sebaliknya, teori komunikasi harus lebih serius mempertimbangkan bagaimana wacana dan interaksi membentuk institusi yang bertahan lama (Cornelissen et al., 2021).

Sinergi ini akan menghasilkan kerangka teori yang lebih kaya dan realistis. Pada level praktik, sintesis ini menuntut redefinisi atas fungsi manajemen komunikasi. Komunikasi organisasi tidak boleh lagi dikurung sebagai fungsi teknis di bawah departemen humas atau sumber daya manusia. Ia harus ditingkatkan menjadi manajemen komunikasi strategis sebuah fungsi inti dan kesadaran strategis yang meresapi seluruh keputusan dan tindakan kepemimpinan (Zerfass et al., 2021). Ini berarti memandang setiap saluran, pesan, dan forum interaksi sebagai instrumen desain organisasi.

Bagi para pemimpin, implikasi langsungnya adalah bahwa kepemimpinan adalah praktik komunikasi yang konstitutif. Pemimpin yang efektif adalah arsitek dan pemain utama dalam "arsitektur komunikasi" organisasi. Mereka harus secara sadar merancang dan memodelkan pola komunikasi (seperti transparansi, dialog, dan umpan balik) yang akan membentuk budaya kolaboratif dan struktur yang lincah (Fairhurst, 2021). Gaya komunikasi mereka bukan sekadar soal keterampilan, melainkan tindakan pembentuk realitas. Dalam konteks perubahan organisasi, kerangka ini menjelaskan mengapa inisiatif perubahan yang hanya fokus pada restrukturisasi (reorganisasi) atau hanya pada indoktrinasi budaya (pelatihan nilai) seringkali gagal. Perubahan yang berkelanjutan harus secara simultan dan sengaja mendesain ulang ketiga elemen: mengubah struktur insentif, mengintervensi pola komunikasi (misalnya, memperkenalkan ritme rapat baru), dan menciptakan narasi budaya yang mendukung (Klarner & Raisch, 2020). Komunikasi adalah benang yang menjahit perubahan struktur dan budaya menjadi satu.

Di era digital, tanggung jawab untuk mendesain ekologi media (media ecology) menjadi bagian krusial dari manajemen komunikasi strategis. Pilihan platform (seperti Slack, Teams, atau email), norma penggunaannya, dan akses yang tidak setara menciptakan struktur komunikasi baru yang secara mendasar membentuk pengalaman kerja dan budaya kerja. Kepemimpinan harus secara proaktif membentuk ekologi ini, bukan membiarkannya tumbuh liar (Leonardi & Neeley, 2022).

Kesimpulannya, perjalanan teoritis dari komunikasi sebagai instrumen menuju manajemen komunikasi strategis adalah sebuah panggilan untuk tindakan yang lebih sadar dan terdesain. Organisasi masa depan yang tangguh dan adaptif akan dikelola oleh pemimpin yang memahami bahwa mereka bukan hanya mengelola orang atau sumber daya, tetapi pada dasarnya sedang mengelola makna melalui komunikasi. Dengan merangkul paradigma konstitutif ini, organisasi dapat secara sengaja membangun fondasi komunikatif untuk struktur yang gesit dan budaya yang bermakna, yang pada akhirnya mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif (Putnam & Mumby, 2021).

## SIMPULAN

Berdasarkan kajian teoritis yang mendalam, penelitian ini menyimpulkan lima poin utama mengenai posisi sentral komunikasi dalam organisasi:

- 1. Komunikasi sebagai Fondasi Konstitutif.**  
Organisasi pada hakikatnya adalah realitas sosial yang dibangun (constituted) melalui praktik komunikasi. Struktur formal dan informal, serta budaya organisasi, tidak memiliki eksistensi yang independen; ketiganya secara konstan dihidupkan, diperkuat, dan diberi makna melalui interaksi komunikatif para anggotanya. Dengan demikian, komunikasi adalah proses inti yang menciptakan organisasi itu sendiri.
- 2. Hubungan Dialektis yang Dinamis.**  
Komunikasi, struktur, dan budaya terhubung dalam siklus timbal balik yang bersifat dialektis. Struktur membentuk pola komunikasi yang dominan, pola komunikasi tersebut membangun dan mereproduksi budaya, dan budaya yang terbentuk kemudian melegitimasi atau menantang struktur yang ada. Hubungan ini bersifat dinamis, di mana perubahan pada satu elemen akan menciptakan ketegangan dan mendorong penyesuaian pada elemen lainnya.
- 3. Komunikasi sebagai Medan Kekuasaan.**  
Setiap praktik komunikasi mengandung dimensi politik dan kekuasaan. Kontrol atas akses informasi, kemampuan membingkai wacana, dan penguasaan saluran legitimat adalah instrumen untuk mempertahankan otoritas dan status quo. Namun, komunikasi juga menjadi alat bagi anggota untuk melakukan resistensi, menyuarakan narasi tandingan, dan mendekonstruksi hubungan kekuasaan yang telah mapan.
- 4. Komunikasi sebagai Pengungkit Perubahan.**  
Transformasi organisasi yang efektif dan berkelanjutan harus menjadikan komunikasi sebagai pengungkit utama. Perubahan yang hanya berfokus pada restrukturisasi atau indoktrinasi nilai tanpa mengubah pola komunikasi yang mendasar akan gagal. Perubahan budaya dan struktur harus didahului dan didukung oleh perubahan dalam pola percakapan, narasi dominan, dan desain arsitektur komunikasi.
- 5. Imperatif Manajemen Komunikasi Strategis.**

Implikasi praktis yang paling krusial adalah perlunya elevasi fungsi komunikasi dari sekadar alat teknis menjadi manajemen komunikasi strategis. Ini berarti kesadaran untuk secara sadar merancang ekologi komunikasi meliputi saluran, ritual, norma, dan narasi guna membentuk struktur yang lincah dan budaya yang adaptif. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan komunikatif yang memahami dan memanfaatkan kekuatan konstitutif dari setiap interaksi untuk mencapai tujuan organisasi.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah Puji syukur atas Karunia dan Ilmu dari Allah Swt sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih banyak kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini, pentingnya bantuan dan kontribusi tentunya sangat berpengaruh demi tersusunya penelitian ini, dan penulis juga sadar akan belum semaksimal mungkin atas tulisan pada penelitian ini. Selain itu penulis tentunya berharap ke depannya lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas pada penelitian selanjutnya serta penulis juga berharap masukan dan kritik demi kualitas penilaian maupun isi pada penelitian selanjutnya.

### REFERENSI

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2020). Intellectual failure and ideological success in organization studies: The case of transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 139-152.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2021). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(3), 101490.
- Bojović, V. (2020). The role of storytelling in organizational communication and knowledge sharing. *Strategic Management*, 25(3), 29-37.
- Carroll, B., & Nicholson, H. (2021). Resistance and conformity in the digital panopticon: The productive power of communicative surveillance. *Organization Studies*, 42(5), 697-717.
- Contu, A. (2022). Hidden transcripts revisited: On the politics of subordinate speech in organizations. *Human Relations*, 75(3), 411-435.
- Cooren, F. (2020). *A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility: Ventriloquism, undecidability, and surprisability*. Business & Society.
- Cross, R., & Thomas, R. J. (2021). How to leverage informal networks to get things done. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 1-8.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2021). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 46(1), 1-27.
- Daft, R. L., & Armstrong, A. (2020). *Organization theory and design* (4th ed.). Cengage Learning.
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*.
- Eyal, G. (2023). The uses of jargon: Professional authority and the limits of critique. *Sociological Theory*, 41(1), 64-89.
- Fairhurst, G. T. (2021). *The power of framing: Creating the language of leadership*. John Wiley & Sons.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2021). Organizational discourse analysis. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Gutiérrez, B., Howard-Grenville, J., & Voronov, M. (2023). Amplifying marginalized voices: Discursive entrepreneurship as a path to inclusion. *Academy of Management Review*, 48(2), 234-256.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2021). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
- Hazen, S. (2020). Counter-narratives as resistance: How stories can undermine dominant power structures in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1125-1137.
- Hooijberg, R., & Watkins, M. (2022). Leading culture change through communicative action. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9.

- Jablin, F. M., & Kramer, M. W. (2021). Organizational socialization: The entry, assimilation, and exit stages. In *The SAGE Handbook of Organizational Communication* (pp. 471-494).
- Jian, G., & Fairhurst, G. T. (2021). Structuration theory. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Jones, G. R. (2021). *Organizational theory, design, and change* (8th ed.). Pearson.
- Klarner, P., & Raisch, S. (2020). The emotional organization: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 845-857.
- Kram, K. E., & Higgins, M. C. (2020). Mentoring and the transmission of organizational wisdom. *Organizational Dynamics*, 49(2), 1-9.
- Kuhn, T. (2021). Communication and citizenship: A commentary on the communicative constitution of political organization. *Organization Studies*, 42(2), 301-311
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2021). The self-reinforcing cycle of organizational agility: How beliefs shape actions which shape outcomes. *Organization Science*, 32(2), 1-22.
- Leonardi, P. M., & Neeley, T. B. (2022). What managers need to know about the trade-offs of remote work. *MIT Sloan Management Review*, 63(3), 1-4.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2021). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 15(1), 1-48.
- Mazmanian, M., & Erickson, I. (2021). The product of availability: Understanding the economic underpinnings of constant connectivity. *Organization Science*, 32(5), 1329-1348.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., & Downes, P. E. (2021). The network architecture of human capital: A relational identity perspective. *Academy of Management Review*, 46(1), 109-131.
- Miller, K. (2022). *Organizational communication: Approaches and processes* (8th ed.). Cengage Learning.
- Mishra, K. (2020). *Beyond formal hierarchy: The role of informal networks in organizational agility*. Journal of Organization Design.
- Mumby, D. K. (2021). Critical theory and postmodernism. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (2021). Organizational communication as cultural performance. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2021). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-27.
- Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2021). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2021). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 15(1), 1-60.
- Rasche, A., & Köster, H. (2021). How to initiate a culture change through dialogic communication. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 305-322.
- Rennstam, J., & Sullivan, K. R. (2021). Control through transparency: The politics of information gatekeeping in the digital workplace. *Organization*, 28(4), 704-725.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). The secret history of agile innovation. *Harvard Business Review*, 98\*(2), 84-93.
- SRobbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2022). *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance*. Emerald Publishing Limited.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *The corporate culture survival guide* (4th ed.). Wiley.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2021). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 42(2), 145-164.
- Smith, F. L., & Keyton, J. (2021). Organizational rituals: Functions and dysfunctions. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 268-279.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2020). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 31(2), 426-447.
- Vandevordt, R. (2022). The politics of corporate framing: Towards a theory of discursive hegemony in market societies. *Sociological Review*, 70(1), 195-213

- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge University Press
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2021). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 15(4), 255-272
- Zheng, W. (2022). The role of organizational language in shaping professional identity and group boundaries. *Journal of Management Studies*, 59(1), 246-273