

Komunikasi Internal dan Trustworthiness Organisasi Relawan: Perspektif CCO pada United Nations Association Indonesia

RAFA MAJDULINA, SITI MAHARANI NADIRA, LESTARI NURHAJATI

Ilmu Komunikasi, LSPR Institute Communication and Business, Jakarta Indonesia

Email: 25172430007@lspr.edu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan bagaimana komunikasi internal berkontribusi pada pembentukan kepercayaan dan koordinasi pekerjaan dalam organisasi relawan United Nations Association Indonesia (UNA Indonesia). Penelitian ini melakukan wawancara dengan tujuh narasumber ahli, peserta program, dan pengurus internal organisasi menggunakan pendekatan kualitatif yang menggunakan paradigma interpretif. Untuk menganalisis data, Perspektif Komunikasi Konstitusi Organisasi (CCO) digunakan. Perspektif ini menekankan empat arus komunikasi konstitutif: persetujuan anggota, pengorganisasian aktif, koordinasi kegiatan, dan penempatan institusional. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal di UNA Indonesia sangat penting untuk membentuk struktur organisasi, legitimasi peran, metode koordinasi kerja, dan kepercayaan internal dan eksternal, selain berfungsi sebagai cara untuk menyampaikan informasi. Transparansi komunikasi mencakup semua aspek, termasuk waktu penyampaian yang tepat, ketersediaan kanal komunikasi yang konsisten, dan kejelasan dokumentasi keputusan, terutama dalam situasi perubahan mendadak. Ini tidak hanya berarti keterbukaan informasi. Hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi yang konsisten, dapat dipertanggungjawabkan, dan keterlibatan relawan dalam aktivitas sehari-hari organisasi dapat membangun kepercayaan organisasi.

Kata Kunci: CCO; Organisasi Relawan; Komunikasi Internal; Koordinasi Kerja; Trustworthiness

Abstract

This research aims to determine how internal communication contributes to the formation of trust and work coordination within the volunteer organization United Nations Association Indonesia (UNA Indonesia). This research conducted interviews with seven expert informants, program participants, and internal organization administrators using a qualitative approach that employs the interpretive paradigm. To analyze the data, the Communicative Constitution of Organization (CCO) perspective was used. This perspective emphasizes four streams of constitutive communication: member consent, active organizing, activity coordination, and institutional placement. Research shows that internal communication at UNA Indonesia is very important for shaping organizational structure, role legitimacy, work coordination methods, and internal and external trust, in addition to serving as a means of conveying information. Communication transparency encompasses all aspects, including timely delivery, the availability of consistent communication channels, and clarity in decision documentation, especially in situations of sudden change. This does not only mean openness of information. The results show that consistent and accountable communication, as well as volunteer involvement in the organization's daily activities, can build organizational trust.

Keywords: CCO; Internal Communication; Trustworthiness; Volunteer Organization; Work Coordination

CoverAge
Journal of Strategic
Communication
Vol. 16, No. 2, Hal.212- 235
Maret 2026.
Fakultas Ilmu Komunikasi,
Universitas Pancasila

Accepted February 10, 2026
Revised March 9, 2026
Approved March 16, 2026

PENDAHULUAN

Komunikasi internal sangat penting untuk tata kelola organisasi modern karena berkontribusi pada keberlanjutan, efektivitas, dan legitimasi organisasi (Reig & Gasco- Hernandez, 2021; Molina Rodríguez-Navas et al., 2021). Komunikasi internal dalam organisasi non-profit kepemudaan seperti United Nations Association Indonesia (UNA Indonesia) adalah cara untuk membentuk struktur, identitas, dan praktik organisasi secara keseluruhan selain hanya menyampaikan informasi (Romero-Rodríguez et al., 2024). Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi dasar yang memungkinkan organisasi melakukan tugas seperti pengambilan keputusan, koordinasi, dan membangun hubungan kerja antara anggota. UNA Indonesia beroperasi melalui jejaring organisasi pemuda yang tersebar di pusat dan daerah, memiliki latar belakang sosial yang beragam, pengalaman organisasi, dan kapasitas anggota yang luar biasa. Kondisi ini membutuhkan koordinasi lintas wilayah, pemahaman tentang aturan organisasi, dan pemahaman yang jelas tentang mekanisme pengambilan keputusan. Namun, koordinasi harus dibangun melalui proses komunikasi yang konsisten, terbuka, dan dapat diakses oleh seluruh anggota. Ini tidak terjadi secara otomatis (Suratmoko & Adnan, 2024). Dalam praktiknya, kekurangan akses informasi, distribusi keputusan yang tidak merata, dan perbedaan pemahaman antara anggota menunjukkan bahwa struktur organisasi

belum sepenuhnya terbentuk secara komunikatif.

Pendekatan Konstitusi Komunikasi Organisasi (CCO) menyatakan bahwa organisasi dibentuk dan dipelihara melalui praktik komunikasi sehari-hari, bukan sebagai entitas yang telah mapan sebelum komunikasi terjadi (Griffin et al., 2019). Menurut perspektif ini, struktur, peran, dan legitimasi organisasi muncul dari interaksi antara anggota melalui teks, percakapan, kebijakan, dan praktik koordinasi, bukan hanya dari bagan formal atau aturan tertulis. Oleh karena itu, transparansi komunikasi internal sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami, dapat melihat, dan membahas proses komunikasi. Teori Komunikasi Konstitusi Organisasi, yang diciptakan oleh McPhee dan Zaug, memberikan kerangka analisis mendalam yang membantu memahami proses tersebut. Menurut perspektif ini, organisasi dibentuk oleh komunikasi yang berkelanjutan melalui teks, interaksi, kebijakan, dan tindakan koordinasi sehari-hari (McPhee & Zaug, 2009; Putnam et al., 2016). Dalam kerangka ini, organisasi terbentuk melalui empat arus komunikasi utama: perundingan anggota, pengorganisasian kegiatan, penempatan institusi, dan koordinasi aktivitas. Keempat arus ini menjelaskan bagaimana anggota memutuskan peran dan keanggotaan dalam organisasi. Mereka juga menjelaskan bagaimana aturan dan prosedur digunakan

untuk membangun struktur organisasi, bagaimana aktivitas kerja diatur, dan bagaimana organisasi membangun legitimasi internal dan eksternal (Putnam et al., 2016).

Transparansi komunikasi internal dalam kerangka CCO memiliki peran strategis karena memungkinkan keempat kanal komunikasi berjalan dengan baik. Ketika kebijakan dan aturan tidak dikomunikasikan secara terbuka, anggota tidak dapat menegosiasikan peran dan posisi mereka melalui proses perundingan anggota. Proses *self-structuring* menjadi tidak jelas ketika keputusan dan prosedur kerja tidak didokumentasikan atau disampaikan secara konsisten. Selain itu, distribusi informasi aktivitas yang tidak merata dapat mengganggu koordinasi aktivitas, menghambat kerja kolektif. Pada akhirnya, keadaan ini dapat mengurangi kredibilitas dan legitimasi internal organisasi (Wang et al., 2021).

Dalam organisasi relawan seperti UNA Indonesia, situasi ini semakin penting. Sebagai organisasi kepemudaan yang bergantung pada partisipasi sukarela, rasa memiliki, pengakuan, dan kepercayaan anggota terhadap organisasi sangat penting untuk keberlangsungan organisasi (Forde, 2023). Anggota dapat kesulitan memahami arah dan struktur kerja organisasi jika transparansi komunikasi internal tidak dijaga. Akibatnya, motivasi dan keterlibatan mereka cenderung menurun (Yuan et al., 2024). Selain itu, ketidakjelasan dapat mengurangi legitimasi organisasi di mata publik dan pemangku

kepentingan (Reig & Gasco-Hernandez, 2021).

Banyak penelitian telah membahas transparansi komunikasi dan tata kelola organisasi. Namun, sebagian besar penelitian tetap menempatkan transparansi sebagai alat manajemen atau komponen yang mempengaruhi kinerja organisasi. Metode ini tidak menjelaskan transparansi sebagai teknik komunikasi yang secara langsung membentuk struktur, relasi, dan proses koordinasi organisasi. Sebaliknya, penelitian tentang Konstitusi Komunikasi Organisasi masih sangat terbatas dalam hal organisasi kepemudaan di Indonesia, terutama organisasi berbasis relawan yang memiliki jejaring yang berkembang di pusat dan daerah (Putnam et al., 2016). Kondisi ini menunjukkan kurangnya penelitian tentang bagaimana transparansi komunikasi internal berkontribusi pada pembentukan struktur, koordinasi, dan legitimasi organisasi dalam organisasi non-profit kepemudaan. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berkonsentrasi pada transparansi komunikasi internal sebagai praktik komunikasi yang membentuk struktur, koordinasi, dan legitimasi organisasi UNA Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana organisasi kepemudaan dibangun dan dijalankan melalui komunikasi internal yang jelas. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada dua masalah: (1) cara komunikasi internal digunakan dalam organisasi UNA Indonesia melalui

empat arus Konstitusi Komunikasi Organisasi (CCO); dan (2) bagaimana metode komunikasi internal ini membentuk koordinasi kerja dan kepercayaan organisasi sebagai bagian dari proses pembentukan struktur dan legitimasi internal organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Studi telah menunjukkan perkembangan pesat dalam komunikasi internal dan organisasi di lembaga pendidikan, publik, dan korporasi. 24 studi empiris oleh Princess FT dievaluasi menggunakan Panduan PRISMA. Motsamai dan Kevin Onyenankeya (2025) dalam "Persepsi Internal Komunikasi Karyawan di Tempat Kerja yang Bervariasi Culturally di Afrika Selatan." Berdasarkan teori komunikasi antarbudaya dan budaya organisasi, penelitian ini menemukan bahwa membangun kepercayaan dan keberhasilan organisasi multikultural sangat bergantung pada komunikasi internal. Faisal (2025) meninjau 45 artikel ilmiah dalam "Komunikasi Internal dan Keterlibatan Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis di Seluruh Sektor" dan menemukan tiga tema utama: kepemimpinan komunikatif, efektivitas saluran komunikasi, dan budaya organisasi sebagai cara untuk mendorong keterlibatan karyawan. Sebuah penelitian yang ditulis oleh Musawir et al. (2025) berjudul "Komunikasi Organisasi di Era Digital dalam Meningkatkan Kepemimpinan Transformasional" menemukan bahwa pemimpin yang dapat menggabungkan prinsip kemanusiaan dengan teknologi komunikasi lebih efektif dalam membangun kolaborasi

transformatif dan hubungan emosional.

Sementara itu, seperti yang ditemukan oleh Nurrahmawati, Tony, dan Prakoso (2025) dalam "Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengubah Lingkungan Kerja Berbahaya", transparansi organisasi dan komunikasi dua arah dapat meningkatkan persepsi aman, meningkatkan kepercayaan, dan memperkuat lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Dengan menggunakan model komunikasi dua arah simetris Grunig & Hunt, Rahmanda dkk. (2025) menulis "Peran Komunikasi Internal dalam Komunikasi Perusahaan untuk Meningkatkan *Engagement* Karyawan." Menurut penelitian ini, komunikasi multi saluran, literasi digital, dan kepemimpinan partisipatif adalah cara untuk mengatasi perbedaan generasi dalam lingkungan kerja modern. Teori pemerolehan pengetahuan digunakan sebagai metode penelitian literatur dalam penelitian Petrus Jacob Pattiasina, Fajar Rahmat Aziz, dan Hasdiana (2025) dalam "The Role of Internal Communication in Building a Positive Corporate Culture." Hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi dua arah memperkuat adaptabilitas dan reputasi organisasi.

Dalam studi "Internal Communication Management: Increasing Employee Involvement and Motivation at PT Laz Coal Mandiri", Tarisa Alfira Damayanti dkk. (2024) menemukan bahwa komunikasi digital yang transparan meningkatkan keterlibatan dan kolaborasi lintas departemen. Agus Yulistiyono dkk. (2024) menggunakan metode

campuran dan teori aliran pesan dalam "Strategi Manajemen Komunikasi Internal untuk Meningkatkan Efisiensi Administrasi Kantor", menemukan bahwa koordinasi kerja dan efisiensi administrasi dapat ditingkatkan melalui penerapan strategi komunikasi terintegrasi melalui rapat rutin, sistem digital, dan partisipasi karyawan. Dengan menggunakan teori komunikasi dua arah yang simetris dan teori budaya perusahaan, Fajar Rahmat Aziz, Kowiyanto, dan Hasdiana (2024) meneliti "Role of Internal Communication in Building a Positive Corporate Culture." Penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya menciptakan budaya kerja sama yang baik dengan transparansi dan diskusi.

Shelvyna Rikantasari dan Kholishudin (2024) menggunakan pendekatan kualitatif dalam "The Role of Internal Communication in Building Employee Loyalty in Technology Companies." Mereka menemukan, berdasarkan teori keterlibatan karyawan dan kepercayaan organisasi, bahwa komunikasi internal yang terbuka di sektor teknologi dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Jannah, Ritonga, dan Farhan (2024) menemukan dalam "Tantangan Komunikasi Antar Generasi dalam Lingkungan Kerja Modern" bahwa menggunakan pendekatan komunikasi lintas generasi yang adaptif dan inklusif dapat mengurangi perbedaan dalam nilai, gaya komunikasi, dan preferensi teknologi antar generasi. Dalam penelitian "Role of the Komunikasi dalam Menciptakan Lingkungan Pembelajaran yang

Inklusif dan Berkolaborasi" (2024). Menurut penelitian ini, komunikasi yang empatik dan partisipatif dapat meningkatkan kerja sama dan partisipasi siswa di lingkungan akademik.

Dalam "Analisis Komunikasi Internal dalam Membangun Kinerja yang Baik", Arung dan Sari (2022) menggunakan konsep komunikasi vertikal-horizontal dan organisasi. Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan meningkatkan kerja sama dalam organisasi, menurut penelitian ini, yang dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Charis Rice dan Rosalind H. Johnson menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SCCT). Searle (2022) dalam bukunya yang berjudul "Peran Komunikasi Organisasi Internal dalam Aktifitas Berisiko Internal" Hasilnya menunjukkan bahwa ancaman internal yang disebabkan oleh ketidakseimbangan komunikasi dan "kesendirian selektif" dapat mengakibatkan krisis organisasi. Marcin Jakubiec (2023): "Pengaruh Komunikasi Internal untuk Manajemen Organisasi" adalah survei kuantitatif tentang organisasi keuangan internasional. Berdasarkan teori komunikasi organisasi, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi yang efektif meningkatkan efisiensi dan kesetiaan, sementara pesan yang tertunda menurunkan kinerja.

"Penerapan Komunikasi Internal Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Denpasar" ditulis oleh Prabawa dan Paramarta (2023) untuk kepentingan umum. Berdasarkan teori koordinasi kerja,

penelitian ini menemukan bahwa media *online* seperti WhatsApp memungkinkan komunikasi antar tingkat meskipun ada hambatan teknologi. Laksana dan Fajarwati (2021) menggunakan studi kasus dalam "Strategi Komunikasi Organisasi Serikat Pekerja Nasional PT Parkland World Indonesia" untuk mengevaluasi strategi komunikasi organisasi serikat pekerja. Hasilnya menunjukkan bahwa percakapan yang efektif mengurangi ketidaksepakatan dan meningkatkan kesehatan karyawan. Komunikasi internal sangat penting untuk keberhasilan organisasi, kata Ms. Dr. Anchal Luthra Richa Dahiya (tahun 2020). Berdasarkan teori komunikasi organisasi klasik (Conrad & Poole, 1998), penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan, motivasi, dan kepemimpinan meningkatkan produktivitas dan kohesi sosial. Lebih awal, Sukatno dkk. (2018) menulis "Komunikasi Internal PT Solid Logistics Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan yang Meningkatkan", menggunakan teori Brennan (1960) dan Macey (2009).

Studi ini menunjukkan bahwa rasa hormat dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi meningkat ketika komunikasi dilakukan dengan cara yang lebih terbuka. Tetapi, Seperti yang ditekankan oleh Angeline (2013) dalam "Perspektif Karyawan Perbankan pada Komunikasi Internal dengan Komunikasi Dua Jalur Simetris dan Pemasaran Internal", email adalah alat yang berguna untuk menjalin komunikasi dua arah dalam lingkungan perbankan formal. Secara

keseluruhan, dua puluh penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal sangat penting untuk membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kinerja, kepercayaan, dan kesetiaan karyawan. Jika organisasi ingin bertahan di era teknologi dan multigenerasi saat ini, mereka harus membangun sistem komunikasi dua arah, transparan, terlibat, dan berbasis nilai. Untuk mencapai tujuan keberlanjutan organisasi, sistem ini harus didukung oleh teknologi yang memungkinkan kolaborasi lintas budaya.

Dilihat dari perspektif Communicative Constitution of Organizations (CCO) McPhee, transparansi komunikasi internal dianggap sebagai proses yang membentuk organisasi, bukan hanya prinsip etika atau teknik manajemen, menurut penelitian ini. Studi ini berbeda dengan lebih banyak penelitian sebelumnya yang membahas komunikasi dua arah, keterlibatan, budaya organisasi, atau komunikasi digital. Ini menunjukkan bahwa transparansi adalah mekanisme yang menghidupkan empat arus komunikasi konstitutif: perundingan anggota, pengorganisasian diri, koordinasi kegiatan, dan penempatan institusi.

Penelitian ini semakin unik karena belum pernah dibahas dalam literatur komunikasi internal karena fakta bahwa UNA Indonesia adalah organisasi kepemudaan yang tersebar di seluruh negeri, bergerak secara sukarela, dan memiliki dinamika pusat-daerah. Penelitian ini juga menunjukkan bagaimana transparansi menumbuhkan

kepercayaan, mempengaruhi koordinasi, dan membuka hubungan kuasa yang sering tersembunyi dalam komunikasi sehari-hari. Hal ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan interpretif-kritis. Diharapkan hasil ini akan menghasilkan model implementasi transparansi baru yang relevan dan dapat diterapkan bagi organisasi pemuda di Indonesia dan negara berkembang lainnya. Komunikasi formal dan informal yang terjadi dalam organisasi dikenal sebagai komunikasi organisasi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk mengatur aktivitas, membantu pengambilan keputusan, dan mendorong keterlibatan anggota. Dalam penelitian ini, UNA Indonesia adalah sebuah organisasi non-profit yang bersifat sukarela. Komunikasi dan strategi organisasi sangat penting dalam membangun komitmen anggota, memperjelas pembagian peran atau *jobdesk*, dan memastikan program organisasi tetap berjalan. Miskomunikasi dan koordinasi yang buruk antara anggota dapat meningkat ketika komunikasi internal tidak terbuka (Pace dan Faules, 2018). Menurut McPhee dan Zaug (2009), Komunikasi Konstitusi Organisasi (CCO) adalah mekanisme penting yang bertanggung jawab atas pembentukan struktur, identitas, dan keberlanjutan organisasi. Ini bukan hanya alat manajemen atau saluran informasi. Empat arus komunikasi konstitutif terdiri dari CCO: perundingan anggota, penempatan institusi, koordinasi kegiatan, dan *self-structuring*. Keempat arus tersebut menunjukkan bahwa

interaksi sehari-hari anggota membentuk organisasi, bukan struktur administratif formal. Keputusan, legitimasi kepemimpinan, dan koordinasi kerja dicapai melalui negosiasi makna, pertukaran pesan, dan praktik komunikasi yang diakui dan diterima oleh anggota organisasi, bukan hanya hierarki formal (Griffin, 2019).

Menurut teori Communication Constitutes Organization (CCO) yang dikemukakan oleh Griffin, ada empat arus komunikasi konstitutif: perundingan anggota, pengorganisasian aktifitas, dan penempatan institusi. Pada dasarnya, empat arus CCO bekerja sama untuk membangun keberadaan organisasi karena masing-masing menyasar audiens dan tujuan komunikatif yang berbeda tetapi saling terkait, sehingga organisasi sebagai fenomena sosial terus direproduksi melalui komunikasi.

Negosiasi keanggotaan adalah proses komunikasi internal yang menentukan siapa yang menjadi anggota organisasi dan bagaimana identitas dan komitmen anggota dibentuk dan dinegosiasikan dalam interaksi sehari-hari, termasuk sosialisasi nilai dan budaya organisasi. *Self-structuring* berfokus pada komunikasi internal yang menghasilkan dan mempertahankan aturan, prosedur, struktur otoritas, dan sumber daya yang memandu perilaku anggota; tanpa komunikasi internal yang kuat dalam arus ini, struktur organisasi hanya akan menjadi formalitas tanpa makna praktis. Koordinasi kegiatan menunjukkan betapa pentingnya komunikasi

internal untuk menyelesaikan tugas, menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, dan mendorong kolaborasi lintas unit. Z, 2025). Posisi organisasi memperluas fokus komunikasi ke ranah eksternal karena mencakup upaya organisasi untuk membangun hubungan, reputasi, dan legitimasi dengan pihak luar seperti pelanggan, mitra, media, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, komunikasi bukan hanya internal tetapi juga eksternal merupakan bagian penting dari pembentukan organisasi itu sendiri (Verčič, A.). T., dkk. (2025).

Proses pertukaran makna yang terjadi antara anggota organisasi dan berkontribusi pada operasi sehari-hari disebut komunikasi internal (Goldhaber, 1986; Griffin, 2003). Dalam jaringan organisasi yang saling bergantung, praktik komunikasi internal mencakup interaksi, penafsiran, dan negosiasi makna (Goldhaber, 1986; Griffin, 2003). Karena kebiasaan komunikasi yang berkelanjutan, organisasi dianggap sebagai entitas yang tidak ada sebelumnya (Putnam et al., 2016). Oleh karena itu, komunikasi internal adalah tempat kebijakan dibicarakan, hubungan kerja dibangun, dan pemahaman keputusan dibuat. Komunikasi eksternal mempengaruhi posisi organisasi secara langsung dan secara tidak langsung melalui feedback dan persepsi eksternal. Sebaliknya, komunikasi internal memainkan peran penting dalam mensinergikan arus pertama hingga ketiga tentang kejelasan peran,

struktur, dan koordinasi kerja (Mubarrak, 2025; Verčič et al., 2025). Jadi, jika salah satu dari keempat arus komunikasi ini tidak berfungsi dengan baik dalam interaksi internal maupun eksternal, organisasi dapat mengalami ketidakteraturan, disfungsi, atau bahkan kehilangan legitimasi sosial dalam praktiknya (McPhee & Zaug, 2000/2009; Verčič et al., 2025).

Kualitas normatif dan komunikatif yang membuat seseorang atau institusi layak dipercaya lebih penting daripada hanya perasaan percaya (O'Neill, 2020; Lalumera, 2024) disebut kepercayaan. Trustworthiness dalam organisasi dibentuk oleh sistem organisasi dan komunikasi. Menurut literatur tentang komunikasi organisasi, kepercayaan terdiri dari tiga komponen utama: kemampuan organisasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif, kepedulian terhadap kepentingan dan kesejahteraan anggotanya, dan integritas dalam mempertahankan prinsip dan nilai yang sama (Mayer et al., 1995; Gillespie & Dietz, 2009). Trustworthiness tidak berasal dari sikap individual, tetapi dari komunikasi yang terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, dan berulang. Kejelasan proses pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, dan konsistensi antara tindakan dan pesan adalah praktik komunikasi yang meningkatkan kepercayaan institusional. Akibatnya, anggota menganggap organisasi dapat dipercaya. karena komunikasi internal yang terus-menerus Proses menghubungkan dan

menyelaraskan aktivitas kerja individu dan kelompok melalui struktur, sistem, dan komunikasi organisasi disebut koordinasi organisasi. Dalam organisasi modern yang kompleks, koordinasi sangat penting karena memungkinkan organisasi untuk bertindak terarah dan terorganisir terhadap perubahan. Menurut Daft, 2021 Koordinasi adalah proses menyatukan berbagai aktivitas kerja untuk memastikan bahwa organisasi dapat berjalan dengan cara yang harmonis sesuai dengan rencananya. Koordinasi di UNA Indonesia tercermin dalam bagaimana kebijakan dan keputusan pengurus pusat disampaikan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi, serta bagaimana pelaksanaan program diselaraskan dengan visi dan misi organisasi nasional. Koordinasi yang buruk dapat menyebabkan pemahaman yang salah, tumpang tindih program, dan ketidakefektifan pelaksanaan kegiatan organisasi (Robbins dan Judge, 2020).

METODE

Dalam penelitian ini, paradigma interpretif dan pendekatan kualitatif digunakan untuk mempelajari dinamika organisasi UNA Indonesia dan cara para anggota menggunakan transparansi komunikasi internal. Paradigma interpretif dipilih karena peneliti ingin menggali makna subjektif yang dibangun melalui tindakan komunikatif dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pilihan ini sejalan dengan pemahaman bahwa interaksi sosial membentuk realitas organisasi, bukan

organisasi yang statis dan objektif (Creswell & Poth, 2018).

Paradigma konstruktivis merupakan suatu pengetahuan yang membahas mengenai subjek aktif yang akan menciptakan sebuah kerangka kognitif yang membahas mengenai realitas tidak bersifat objektif tunggal yang sama bagi semua orang, melainkan dibentuk secara subjektif oleh setiap individu berdasarkan pengalaman dan konteks sosial. Konstruktivis pada penelitian menekankan pentingnya pemahaman yang memiliki konseptual yang kuat, multi-dimensional terhadap fenomena sosial dan pembelajaran. Peneliti yang menggunakan paradigma ini akan menempatkan subjek yang diteliti sebagai pusat interpretasi, sehingga pemaknaan terhadap data penelitian diperoleh dari dialog dengan partisipan dan situasi nyata yang dialami (Irawan et al., 2025).

Paradigma interpretif memungkinkan peneliti untuk menelaah dunia sosial dari sudut pandang aktor organisasi, yaitu bagaimana anggota UNA Indonesia memahami keterbukaan informasi, proses pengambilan keputusan, serta praktik koordinasi kerja yang mereka alami dalam kehidupan organisasi sehari-hari (Manullang et al., 2025). Pendekatan ini sejalan dengan kerangka Communicative Constitution of Organizations (CCO) yang memandang organisasi sebagai hasil dari proses komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan sebagai struktur yang berdiri terpisah dari tindakan komunikatif anggotanya (Putnam et al., 2016;

Schoeneborn et al., 2023). Paradigma interpretif memiliki keunggulan karena dapat memberikan pemahaman yang menyeluruh dan kontekstual tentang realitas sosial dari sudut pandang subjek yang diteliti. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memahami dinamika dan kompleksitas makna pengalaman manusia yang tidak dapat dijelaskan dengan angka atau generalisasi statistik (Creswell & Poth, 2021).

Namun demikian, paradigma interpretif memiliki beberapa kelemahan. Ini termasuk temuan yang tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi dan kemungkinan bahwa subjektivitas peneliti dapat mempengaruhi interpretasi data (Neuman, 2020). Selain itu, karena berfokus pada makna yang bersifat kontekstual, penelitian interpretif sering dianggap memiliki replikasi atau validitas eksternal yang lebih rendah daripada pendekatan positivistik (Willis, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini menekankan bahwa konsistensi proses pengumpulan data dan ketelitian interpretasi adalah kunci untuk mempertahankan kekuatan argumentasi. Paradigma konstruktivis pada penelitian ini menjadi landasan epistemologis untuk memahami bahwa realitas organisasi UNA Indonesia tidak bersifat tunggal dan objektif, melainkan dibentuk melalui pengalaman, interaksi serta proses komunikasi yang terjadi didalam organisasi atau antar anggota organisasi. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang menggunakan latar alamiah untuk menafsirkan fenomena (Denzin

& Lincoln, 2023). Penelitian kualitatif menggunakan peneliti sebagai alat utama. Mereka menggunakan pengambilan sampel *purposive* dan snowball dari berbagai sumber data, menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi (gabungan), dan menekankan hasil yang berorientasi pada makna daripada generalisasi (Anggito & Setiawan, 2018). Akibatnya, agar dapat mengumpulkan data dan menangkap dinamika fenomena sosial yang diteliti, peneliti harus memahami situasi dan kondisi sosial yang menjadi subjek penelitian.

Penelitian ini menggunakan etnografi komunikasi sebagai metodologi utama. Etnografi komunikasi dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis pola komunikasi yang berulang, situasi komunikasi spesifik, serta aturan implisit dan eksplisit yang mengatur interaksi dalam suatu komunitas organisasi (Saville-Troike & Barto, 2021). Dalam konteks UNA Indonesia, etnografi komunikasi difokuskan pada situasi-situasi komunikasi internal seperti rapat organisasi, forum koordinasi pusat–daerah, interaksi dalam grup komunikasi digital, serta praktik penyampaian dan dokumentasi keputusan. Dalam penelitian ini menggunakan analisis etnografi untuk mengetahui bagaimana praktik komunikasi yang mencerminkan cara anggota bernegosiasi mengenai keanggotaan, struktur kerja, koordinasi aktivitas, dan posisi organisasi. Dengan demikian, etnografi komunikasi pada penelitian ini tidak hanya membahas mengenai interaksi, tetapi juga membahas mengenai pemahaman praktik

komunikasi tersebut berkontribusi pada pembentukan organisasi secara konstitutif.

Penelitian ini juga menggunakan data primer. Data primer akan diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para anggota UNA Indonesia yang terlibat dalam struktur organisasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan interpretasi informan mengenai transparansi komunikasi internal, proses pengambilan keputusan, serta praktik koordinasi kerja (Thelwall & Nevill, 2021). Narasumber dalam penelitian ini meliputi para struktur UNA Indonesia, mantan anggota UNA Indonesia dan ahli dalam bidang komunikasi. Untuk Struktur organisasi UNA Indonesia ada Agustinus Allan Porajow sebagai Secretary-General-Elect United Nations Association in Indonesia, Fakhri Ramadhan yang menjabat sebagai USG Department of Communication and Outreach, Kayla Faldiani Messya yang menjabat sebagai USG Department of Program Development, dan Muhammad Riefky Fahreza yang menjabat sebagai USG Department of Internal Affairs. Untuk narasumber mantan member anggota UNA Indonesia yaitu, Roger Dacosta dan Siti Maharani Nabilah. Untuk seorang ahli komunikasi, pada penelitian ini akan mewawancarai Dr. Gracia Rachmi Adiarsi, M.M, Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dikaitkan secara langsung dengan empat arus CCO. Wawancara mendalam digunakan untuk menelusuri proses *membership negotiation*, yaitu bagaimana anggota memahami peran, keanggotaan, dan

keterlibatan mereka dalam organisasi. Analisis dokumen dan kebijakan internal diarahkan untuk memahami *self-structuring*, yaitu bagaimana aturan dan struktur organisasi dibentuk serta distabilkan secara komunikatif. Observasi dan analisis praktik komunikasi sehari-hari digunakan untuk mengkaji *activity coordination*, sedangkan analisis publikasi eksternal dan representasi organisasi digunakan untuk menelaah *institutional positioning*.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Reduksi data dilakukan dengan mengelompokkan praktik komunikasi berdasarkan tema-tema yang relevan dengan transparansi dan empat arus CCO. Penyajian data dilakukan melalui pemetaan hubungan antara praktik komunikasi, sementara penarikan kesimpulan diarahkan untuk menjelaskan bagaimana transparansi komunikasi internal berfungsi sebagai proses konstitutif organisasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode. Triangulasi tidak hanya digunakan untuk memverifikasi data, tetapi juga untuk menegosiasikan makna antara sumber yang berbeda, terutama ketika ditemukan perbedaan perspektif antara wawancara, dokumen, dan observasi (Denzin, 2017; Alfansyur & Mariyani, 2020). Pendekatan ini memperkuat kredibilitas temuan dan memungkinkan pemahaman yang lebih utuh

mengenai dinamika komunikasi internal UNA Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi non-profit United Nations Association Indonesia (UNA Indonesia) didirikan oleh pemuda Indonesia pada tahun 2021 dengan tujuan meningkatkan hubungan antara Indonesia dan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Sebagai anggota resmi World Federation of United Nations Associations (WFUNA) dan organisasi yang diakui oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, UNA Indonesia berfungsi sebagai penghubung antara masyarakat sipil dan PBB. UNA Indonesia mengembangkan berbagai program yang berfokus pada diskusi, pemberdayaan, dan penguatan kapasitas masyarakat dalam melaksanakan tugasnya. Program seperti Forum Komunitas dan Idea Platform memungkinkan pemuda menyampaikan ide dan masalah strategis kepada pemangku kepentingan, seperti pemerintah, tim negara UN, dan akademisi.

Dengan melakukan praktik ini, UNA Indonesia tidak hanya memberikan informasi tentang PBB tetapi juga memberikan suara publik di tingkat institusional. Selain itu, UNA Indonesia berusaha untuk meningkatkan organisasi pemuda dan komunitas akar rumput melalui program Speakers Bureau dan Sustainable Development Hub. Dengan memperluas akses terhadap sumber daya, jejaring, dan pengetahuan terkait SDGs dan Perserikatan Bangsa-Bangsa, serta dengan

struktur organisasi nasional yang tersebar secara geografis, UNA Indonesia menghadapi kompleksitas dalam koordinasi dan komunikasi internal. Kondisi ini membuat komunikasi internal sebaiknya.

Tujuh narasumber berpartisipasi dalam penelitian ini, masing-masing mewakili perspektif internal organisasi, pengalaman peserta program, dan pandangan ahli sebagai triangulasi konseptual. Fakhri Ramadhan dari bagian internal UNA Indonesia diwawancarai untuk mempelajari praktik komunikasi organisasi dan keterhubungan lintas anggota. Sebagai Sekretaris Jenderal, Agustinus Allan Porajow memberikan informasi tentang struktur organisasi, jalur pengambilan keputusan, dan mekanisme kerja kepengurusan. Kayla Faldiani Messya (dari Departemen Pembangunan Program USG, yang sebelumnya menjabat sebagai Manager Forum Komunitas) mewakili wilayah program dan komunitas, terutama dalam hal manajemen program dan koordinasi lintas divisi. Muhammad Riefky Fahreza dari USG Department of Internal Affairs diwawancarai untuk mendapatkan pemahaman tentang tata kelola internal, yang mencakup hal-hal seperti kapasitas relawan, penyesuaian beban kerja, dan elemen HR. Dari sudut pandang eksternal, peserta program UNA Indonesia Siti Maharani Nabilah dan Roger Dacosta diwawancarai untuk menilai pengalaman komunikasi, ketepatan informasi, dan kepercayaan dari sudut pandang pengguna program. Selain itu, sebagai dosen komunikasi, Mam Gracia

berfungsi sebagai sumber ahli untuk mendukung pembacaan teoritis tentang struktur, koordinasi, dan efek komunikasi internal terhadap positioning dan kepercayaan institusional.

Hasil analisis data dari tujuh narasumber menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di UNA Indonesia berfungsi sebagai "infrastruktur" yang membentuk operasi dan persepsi organisasi selain hanya menyampaikan pesan. Dari sudut pandang komunikasi organisasi, hasil mereka dapat dipahami dalam tiga aspek utama: pembentukan peran dan keanggotaan, pengaturan struktur kerja, dan koordinasi aktivitas yang berdampak langsung pada positioning dan kepercayaan organisasi.

Pertama, pada tingkat pembentukan peran dan keanggotaan, komunikasi berfungsi sebagai mekanisme untuk menentukan siapa yang dianggap sebagai anggota, bagaimana seseorang dianggap, dan seberapa sah ekspektasi peran. Allan menyatakan bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan penjelasan lisan tetapi juga meng-institusionalisasi ekspektasi melalui *Terms of Reference* dan proses seleksi yang agak formal. Ini menunjukkan fungsi komunikasi sebagai sensemaking dan legitimasi: aturan, lingkup pekerjaan, dan prinsip organisasi dikomunikasikan sejak awal agar anggota memahami "cara menjadi bagian" dari organisasi. Siti dan Roger menunjukkan bahwa alur informasi program, komunikasi awal, dan *briefing* juga membentuk batas peran sebagai peserta pada peserta eksternal. Oleh karena

itu, komunikasi organisasi berfungsi sebagai alat untuk menetapkan batas yang mencegah status dan perkiraan yang tidak jelas.

Kedua, data Fakhri menunjukkan bahwa struktur organisasi terbentuk melalui praktik komunikasi digital sehari-hari, bukan hanya dalam bagan jabatan. Email organisasi, akun Google, dan Google Drive bukan sekadar alat; mereka adalah "aturan" operasional untuk akses informasi, pembagian kerja, dan tanggung jawab. Prinsip keterbukaan akses internal yang disebutkan Fakhri menciptakan rasa transparansi; namun, temuan Kayla tentang kemungkinan overlapping antar bidang menunjukkan bahwa struktur yang luas membutuhkan komunikasi koreksi terus-menerus untuk menjaga batas fungsi. Di sini terlihat prinsip komunikasi organisasi bahwa struktur adalah hasil negosiasi berulang antar pihak yang mengurangi ketegangan antara kewenangan yang jelas dan fleksibilitas kerja sama.

Ketiga, seluruh narasumber mengatakan bahwa koordinasi berbagai platform adalah praktik yang paling umum. Ini termasuk WhatsApp untuk koordinasi cepat, Zoom untuk pertemuan formal, dan email untuk dokumen administratif. Ini menunjukkan bahwa koordinasi tidak hanya tentang "media apa yang dipakai"; itu juga tentang bagaimana media membentuk ritme, kecepatan, dan stabilitas informasi dalam kerangka komunikasi organisasi. Riefky menambahkan aspek penting bahwa koordinasi juga mencakup manajemen kapasitas relawan melalui negosiasi KPI yang

diproses hingga *board*, yang memastikan bahwa organisasi mempertahankan tenaga kerja sukarela. Namun, Roger, orang dari luar, mengatakan bahwa koordinasi *multi-channel* memiliki konsekuensi: informasi bisa terbagi menjadi bagian-bagian kecil, dan perubahan besar sering diumumkan terlambat. Siti mengkonfirmasi bahwa koordinasi selama pelaksanaan cepat dan responsif, tetapi karena dinamika yang meningkat di hari-H, ada kemungkinan kecil miskomunikasi. Ini menunjukkan bahwa kualitas koordinasi diuji pada saat perubahan, ketika transparansi dinilai bukan dari jumlah informasi, tetapi dari ketepatan waktu, konsistensi kanal, dan kemudahan menemukan hasil akhir.

Keempat, hasil ini menunjukkan kredibilitas dan posisi institusional. Kepercayaan dalam komunikasi organisasi dibangun oleh praktik komunikasi yang konsisten, bukan hanya identitas institusi. Pengalaman peserta berfungsi sebagai semacam "audit reputasi" yang menilai profesionalitas melalui detail, seperti kecepatan perubahan, kemudahan menemukan aturan, dan koordinasi yang tidak membingungkan. Pandangan ahli Mam Gracia menegaskan bahwa kualitas internal akan tercermin ke dunia luar, jadi komunikasi internal yang terorganisir adalah syarat penempatan yang sah. Karena itu, hasil analisis data menunjukkan bahwa komunikasi sangat penting untuk organisasi UNA Indonesia karena itu membentuk struktur, mengatur koordinasi, menegosiasikan keanggotaan, dan pada

akhirnya menentukan apakah organisasi dianggap layak dipercaya oleh publik dan anggota.

Logika organisasi yang kuat berbasis misi (SDGs) dan keselarasan nilai digunakan oleh UNA Indonesia, menurut beberapa informan internal. Tidak ada persyaratan ketat bahwa seseorang harus melewati jenjang waktu tertentu sebelum memegang jabatan strategis, menurut Fakhрил, karena organisasi "bergerak dan nafas... berasal dari *common purpose... achieving the sustainable development goals*." Ia mencontohkan situasi di mana posisi Wakil Sekretaris Jenderal "masuk langsung jadi Wakil Sekretaris Jenderal" karena persyaratan organisasi dan proses rekrutmen terbuka ketika kandidat internal tidak tersedia. "Kami berbasis misi... berbasis tujuan... selama orang ini... memiliki tujuan bersama... itu sesuatu yang cukup," kata Fakhрил.

Menurut logika ini, legitimasi peran lebih cenderung didasarkan pada kemampuan untuk "sesuai" dengan misi dan kemampuan untuk mendukung pekerjaan harian daripada hanya tingkat senioritas administratif. Tetapi "lentur" tidak berarti tanpa pilihan. Kayala menjelaskan proses rekrutmen yang ketat dan dokumentatif, yang dimulai dengan formulir Google yang meminta CV, *cover letter*, dan pertanyaan motivasi; proses ini disaring oleh HR dan dipersempit oleh manajer atau *vice manager* sebelum wawancara. Kayala menjelaskan, "yang pertama pasti HR... kemudian sama *manager* sama *vice manager*... *screening*... lalu diwawancarai sama *manager*...

sama si HR."

Agustinus Allan Porajow memperkuat gambaran ini dengan menguraikan struktur rekrutmen yang mirip dengan praktik profesional: tim evaluasi dan rekrutmen memeriksa CV, melakukan wawancara (bahkan dalam dua tahap), dan kemudian user (pimpinan terkait) membuat keputusan. Allan menyatakan bahwa untuk posisi kepemimpinan level tertentu (USG/VP), ada presentasi "grand design" dan mekanisme voting yang kuat, sedangkan prosesnya lebih musyawarah untuk Sekretaris Jenderal. Gambaran Allan sangat penting karena menunjukkan bahwa keanggotaan UNA Indonesia terdiri dari rangkaian proses institusional yang menentukan siapa yang dianggap layak memegang mandat, bukan hanya "masuk jadi relawan.", "Peserta diposisikan sebagai bagian dari learning visit... tidak diharapkan terlibat dalam kerja teknis organisasi atau pengambilan keputusan... peran utama... pengamat aktif... refleksi akademik," kata Siti Maharani Nabilah. Penegasan seperti ini mirip dengan negosiasi keanggotaan versi pesertabu, kan negosiasi jabatan, melainkan mengunci kebutuhan peserta untuk memahami ruang kontribusi mereka.

Mam Gracia melihat keanggotaan sebagai proses sosial: orang bergabung karena memiliki nilai yang sama dan "tawar-menawar... menyangkut pembagian kerja... peran... struktur... siapa yang jadi ketua." Ia menekankan bahwa "negosiasi itu tawar

menawar antara individu dengan kelompok," dan pengakuan peran terkait dengan kontribusi dan sosialisasi budaya, anggota baru "belajar dulu... menjalankan sistemnya," dan kemudian "menegosiasikan peran" sesuai dengan kontribusi mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa UNA Indonesia menerapkan model keanggotaan yang "terbuka" secara prinsip siapa pun dapat mendaftar, tetapi "selektif" secara praktis melalui prosedur rekrutmen, standar komunikasi, dan legitimasi peran yang kuat yang berkaitan dengan misi dan kontribusi. *Self-structuring* di UNA Indonesia menunjukkan bahwa struktur organisasi dibuat dan dipelihara melalui dua lapisan yang saling menguatkan: formal dan operasional. Agustinus Allan Porajow menegaskan secara formal bahwa AD/ART bahwa peran dibagi secara jelas dan ada mekanisme institusional seperti *Terms of Reference* yang diberikan sejak awal kepada kandidat. Dengan demikian struktur berfungsi sebagai perangkat norma untuk mendefinisikan batas tanggung jawab harapan kerja, dan relasi kewenangan, bukan sekadar susunan jabatan. Di lapisan operasional, Fakhril Ramadhan menjelaskan bahwa infrastruktur kerja digital seperti akun email organisasi, akun Google, dan Google Drive membentuk struktur sehari-hari yang memungkinkan kerja sama lintas divisi dengan prinsip akses yang relatif terbuka bagi internal. Ketika dokumen ditandai sebagai internal pembatasan baru diberlakukan.

Dalam pola ini, pengelolaan akses

informasi merupakan praktik penting dalam *self-structuring*. Struktur tidak hanya menentukan siapa yang bertanggung jawab atas manajemen tetapi juga menentukan siapa yang berhak untuk mengetahui apa, kapan, dan untuk tujuan apa. Menurut Kayla Faldiani Messya, struktur yang luas dan multi-bidang menimbulkan risiko overlap fungsi. Oleh karena itu, batas kerja harus dijaga melalui komunikasi korektif berulang kali dibicarakan agar program tidak saling tumpang tindih. Dinamika ini dari perspektif Mam Gracia selaras dengan kecenderungan organisasi muda yang tampak lebih fleksibel seperti model lingkaran *startup* meskipun jalur pertanggungjawaban dan akuntabilitas tetap bertingkat. Kayla menambahkan bahwa struktur formal yang “cukup banyak” menciptakan tantangan overlap fungsi. Ia menyebut bahwa ketika menjalankan program, tim harus memastikan tujuan program tidak overlap dengan bidang lain, sehingga perlu “diingatin hampir berkali-kali” dan terus diuji. Di sini, struktur tidak otomatis berjalan, struktur dipelihara lewat komunikasi korektif dan negosiasi batas kerja lintas bidang. Mam Gracia memberi bingkai penting untuk menafsir temuan ini: struktur organisasi bisa hadir dalam bentuk piramida atau lebih *circle* seperti *startup*, di mana relasi atasan-bawahan terasa lebih setara tetapi tanggung jawab tetap bertingkat. Pandangan ini membantu menjelaskan mengapa organisasi bisa terlihat “fleksibel dan terbuka” pada akses informasi, namun tetap memiliki jalur

pertanggungjawaban dan pembagian peran yang nyata. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan keuntungan yang khas yaitu akses dokumen yang terbuka mempercepat koordinasi dan meningkatkan kesan transparansi. Namun, struktur menuntut penegasan peran yang ketat terutama dalam hal kejelasan yang bertanggung jawab, otoritas pengambilan keputusan, dan dokumentasi keputusan agar stabilitas organisasi tidak bergantung pada komunikasi spontan.

Hasil menunjukkan bahwa koordinasi kerja di UNA Indonesia berjalan dengan cukup stabil dalam pola multi platform. Email digunakan untuk kebutuhan administrasi dan dokumen tertentu, WhatsApp menjadi alat utama untuk koordinasi cepat, dan Zoom digunakan untuk rapat dan agenda *online*. Pola ini selalu muncul dari informan internal dan eksternal. Karena anggota tersebar di seluruh dunia, Fakhri menjelaskan bahwa WhatsApp dan Zoom adalah platform komunikasi paling populer. “Kebanyakan media komunikasi itu antara Zoom atau grup WhatsApp,” katanya. Karena banyak anggota kami yang tinggal di luar Jakarta. Di saat yang sama, ekosistem dokumen digital mendukung kerja sama. Menurut Fakhri, “untuk *workspace* kami banyak menggunakan Google Docs dan Google Suite,” pertemuan dan diskusi dapat segera diterjemahkan menjadi dokumen kerja yang dapat diakses oleh tim.

Kayla menggambarkan alur yang jelas dari tahap pengenalan hingga eksekusi dalam koordinasi kemitraan dan program. Ia

menguraikan bahwa proses biasanya dimulai dengan pertemuan awal untuk memperkenalkan organisasi, kemudian "ngepresent pitch deck", yang berisi informasi tentang program dan persyaratan kerja sama. Setelah mitra menyetujui, koordinasi dialihkan ke WhatsApp, "di WhatsApp itu bakalan ada tim partnership sama programnya." Di sana juga dibahas pembaruan teknis. Karena "project leadernya itu hampir semua grup itu dimasukan untuk mengawasi", Kayla mengatakan bahwa kehadiran individu penting memastikan pengawasan koordinasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kontrol koordinasi dapat dicapai melalui praktik komunikasi daripada mekanisme formal yang panjang. Praktik komunikasi memungkinkan pihak pengambil keputusan untuk berpartisipasi dalam diskusi utama.

Selain mengejar hasil, koordinasi memastikan keberlanjutan relawan. Riefky menekankan bahwa dengan komunikasi yang jelas, penyesuaian target kerja dapat dilakukan di divisi yang berbasis proyek dan KPI. Ia mencontohkan situasi di mana anggota mengatakan, "bisa nggak ya target aku dikurangi sedikit," dan organisasi "sangat fleksibel... asalkan komunikasi antara officer ke managernya sangat jelas," dan masalah "bakalan dibawa ke board... USG USG dan Sekretaris Jenderal... kita diskusikan." Ini menunjukkan bahwa koordinasi adalah mekanisme untuk mengatur kapasitas agar relawan dapat melakukan tugas tanpa kehilangan dorongan.

Roger Dacosta memberi bukti paling rinci tentang efek koordinasi *multichannel* dari pihak yang berpartisipasi. Menurutnya, "yang paling sering digunakan untuk koordinasi adalah WhatsApp", tetapi "welcome... ada email" dan "sertifikatnya... lewat email", dan agenda online "biasanya menggunakan Zoom". Menurutnya, akses informasi "cukup memadai", tetapi email mungkin terlewatkan karena "banyak platformnya... jadi kebagi dua." Karena "perubahan mendadak di akhir itu biasanya terlambat diinformasikan," dia menegaskan bahwa perubahan mendadak merupakan area yang paling rentan. Menurut Siti Maharani Nabilah, "koordinasi kegiatan cukup intens... melalui WhatsApp... saat acara berlangsung, koordinasi berjalan cepat dan responsif," meskipun ada "miskomunikasi kecil" yang masih wajar. Secara keseluruhan, koordinasi UNA Indonesia kuat pada kelincihan komunikasi berbasis *chat* dan respons cepat saat pelaksanaan, tetapi paling diuji ketika terjadi perubahan mendadak karena transparansi diukur dari jumlah waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan. Karena itu, saran Roger adalah untuk membuat aturan ringkas dalam dokumen atau PDF dan menempelkannya di grup. Ini akan membuat rujukan informasi akhir yang mudah diakses.

Dalam hal posisi institusional, Allan mengemukakan klaim legitimasi yang kuat, UNA Indonesia diakui oleh UN di Indonesia dan berhubungan dengan Headquarters UN, ia menyebut organisasi sebagai "satu-satunya... yang bisa membawa logo United Nations", dan

karena *branding* ini, organisasi "dipercaya" Selain itu, ia menegaskan bahwa "apa yang dilakukan UN berpengaruh ke kita dan apa yang kita lakukan berpengaruh ke UN." Dengan demikian, tanggung jawab moral untuk mempertahankan integritas sangat penting. Ini menunjukkan posisi yang bersifat simbolik dan normatif, tata kelola internal harus menjaga legitimasi eksternal sebagai syarat reputasi.

Namun, positioning tidak berhenti pada simbol, menurut data eksternal. Reputasi dinilai melalui pengalaman hidup. "Apa yang saya lihat di media sosial sejalan dengan pengalaman saya sebagai peserta," kata Siti tentang komunikasi publik. Reputasi organisasi meningkat ketika cerita publik dan praktik lapangan disesuaikan. Sebaliknya, Roger menunjukkan bahwa pengalaman peserta dapat menjadi "audit" yang lebih kuat. Ini tidak menolak legitimasi organisasi, tetapi menilai profesionalitas melalui detail operasional, seperti ketepatan waktu *update*, konsistensi kanal, dan akses cepat ke informasi akhir. Ketika perubahan tidak diberitahu tepat waktu, kepercayaan peserta terganggu bukan karena keputusan yang buruk, tetapi karena komunikasi yang terlambat tentang perubahan tersebut.

Kalimat yang kuat, "Jika internal berantakan, eksternal juga akan berantakan," menegaskan Mam Gracia tentang hubungan internal-eksternal ini. Selain itu, ia menekankan bahwa positioning adalah langkah menuju pengakuan dari kesadaran. Tanpa kesadaran, pengakuan tidak mungkin terjadi. Pengalaman

peserta diposisikan sebagai indikator penting dari penempatan, karena penempatan adalah hasil dari kualitas komunikasi internal, bukan hanya pekerjaan *branding*.

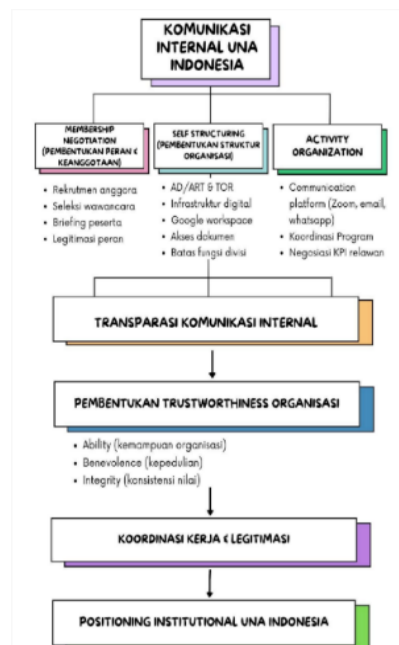
Kepercayaan UNA Indonesia terdiri dari dua jenis kepercayaan: (1) kepercayaan yang didasarkan pada legitimasi institusional (afiliasi, logo, pengakuan), dan (2) kepercayaan yang didasarkan pada pengalaman komunikasi (koordinasi, kejelasan, waktu). *Trust* kedua menentukan apakah "modal awal" diberikan oleh *trust* pertama. Di sinilah transparansi internal sangat penting karena setiap keterlambatan *update* dan penyimpangan informasi dapat mengurangi kepercayaan yang seharusnya diperkuat oleh posisi simbolik.

Trustworthiness adalah kualitas normatif dan komunikatif yang membuat seseorang atau institusi layak dipercaya, bukan sekadar "rasa percaya" yang ada di kepala seseorang. Fokus analisis telah berubah dari psikologi personal ke praktik komunikasi dan sistem organisasi yang dapat diamati, yang menjadikan penekanan ini penting. Dengan kata lain, penelitian ini tidak berfokus pada pertanyaan "apakah anggota merasa percaya". Sebaliknya, itu bergerak ke pertanyaan yang lebih rumit, yaitu tindakan yang dilakukan organisasi dalam komunikasi internalnya untuk memupuk kepercayaan yang wajar dan dapat dipertanggungjawabkan. Organisasi pada dasarnya dibangun melalui praktik komunikasi antar aktor. Dengan demikian, koordinasi kerja adalah hasil dari proses negosiasi dan interaksi

yang berlangsung sepanjang waktu daripada hanya pembagian tugas *structural* (Estaswara, 2021).

Dalam konteks organisasi, kepercayaan dipahami melalui tiga elemen utama: kemampuan (kemampuan), kepedulian terhadap kesejahteraan anggota (kepedulian/perawatan), dan integritas (integritas). Pertama, kemampuan merujuk pada kemampuan organisasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Dalam kerangka komunikasi internal, kemampuan ini tidak hanya terlihat dari *output* program, tetapi juga dari seberapa jelas instruksi, pembagian kerja, dan alur keputusan yang memungkinkan pekerjaan berjalan tanpa "bising" koordinasi. Organisasi akan lebih dipercaya oleh anggota ketika sistem komunikasi membuat pekerjaan lebih mudah daripada membingungkan. Kedua, kepedulian menempatkan kepercayaan sebagai relasi etis. Organisasi yang memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan anggota dianggap layak dipercaya. Di organisasi relawan, aspek ini sangat penting karena kekuatan organisasi bergantung pada komitmen sosial dan rasa dihargai daripada kontrak kerja formal. Ketiga, integritas menekankan keterkaitan antara prinsip dan nilai. Jika pesan dan tindakan organisasi tidak sejalan, atau jika standar berbeda untuk aktor yang berbeda, kepercayaan tidak akan stabil. Jadi, integritas bukanlah slogan moral; itu adalah praktik komunikasi yang adil, dapat dijelaskan, dan konsisten. Kepercayaan tidak berasal dari sikap individu semata, itu juga

berasal dari komunikasi yang terbuka, berulang, dan dapat dipertanggungjawabkan. "Asal pimpinan dipercaya maka organisasi dipercaya" adalah gagasan yang secara tidak langsung dikritik. Sebaliknya, kepercayaan yang kuat lebih dekat dengan ketekunan prosedural daripada daya tarik pribadi. Karena itu, seperti yang Anda katakan, praktik komunikasi yang meningkatkan kepercayaan institusional termasuk konsistensi antara pesan dan tindakan, kejelasan proses pengambilan keputusan, dan transparansi penyampaian informasi. Tiga komponen ini dapat dianggap sebagai inti kepercayaan karena masing-masing menjawab pertanyaan dasar anggota: "apakah saya mendapat informasi yang saya butuhkan", "apakah saya mengerti bagaimana keputusan dibuat", dan "apakah organisasi melakukan apa yang dikatakannya".



Gambar 1. Model Konseptual Hasil Penelitian Komunikasi Internal dan *Trustworthiness* Organisasi Relawan: Perspektif CCO pada United Nations Association Indonesia
Sumber: Peneliti, 2026

Rumusan ini memberikan pegangan analitis yang tajam jika digunakan dalam konteks empiris UNA Indonesia. Transparansi mencakup lebih dari sekadar "informasi dibagikan", itu mencakup siapa yang mendapatkan informasi tersebut, kapan, melalui kanal apa, dan apakah versi akhir dari informasi dapat ditemukan dengan mudah. Kejelasan proses keputusan bukan sekadar hasil keputusan yang diumumkan; itu juga mencakup apakah ada alasan yang memadai sehingga anggota dapat menerima keputusan tersebut sebagai keputusan yang wajar. Salah satu cara yang paling mudah untuk menguji integritas adalah dengan menguji pesan dan tindakan yang konsisten, terutama dalam situasi yang menuntut perubahan cepat. Dalam organisasi relawan yang bergantung pada fleksibilitas dan koordinasi lintas platform, momen "perubahan mendadak" sering menjadi titik uji kepercayaan paling nyata karena di situlah ketepatan waktu *update*, konsolidasi informasi, dan tanggung jawab komunikasi terlihat jelas. Jadi, kepercayaan penelitian Anda dapat dipahami sebagai hasil dari desain komunikasi internal yang membuat organisasi tampak kompeten, peduli, dan berintegritas, sehingga anggota menilai organisasi bukan hanya "terpercaya", tetapi memang dapat dipercaya. Terbukti bahwa komunikasi internal yang terorganisir dan konsisten dapat meningkatkan kemampuan setiap anggota organisasi untuk bekerja sama dengan lebih baik, terutama ketika alur informasi dapat diakses secara merata dan berjalan dua arah.

Kejelasan pesan dan keterbukaan informasi dalam proses komunikasi internal juga memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan (Habes et al., 2022).

SIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa komunikasi internal di UNA Indonesia adalah proses yang menghasilkan organisasi: membentuk keanggotaan dan legitimasi peran, menjaga struktur kerja formal dan informal, memungkinkan koordinasi aktivitas lintas fungsi, dan mempengaruhi tempat organisasi di ruang publik. Pertama, dalam hal perundingan anggota, legitimasi peran diperoleh melalui kesesuaian misi dan kontribusi, dikombinasikan dengan proses seleksi dan pendefinisian peran yang cukup formal (seperti TOR, tahapan rekrutmen, dan mekanisme pengambilan keputusan tertentu). Fleksibilitas peran itu harus tetap dalam kerangka prosedural dan ekspektasi kerja yang telah dikomunikasikan sejak awal.

Kedua, dalam *self-structuring*, struktur organisasi terdiri dari dua lapisan. Yang pertama adalah struktur formal (jabatan, pembagian peran, dan perangkat organisasi), dan yang kedua adalah struktur operasional yang didasarkan pada praktik kerja digital. Struktur operasional ini terutama mencakup pengelolaan akses dokumen, yang terbatas pada internal dan aturan kerja lintas divisi. Struktur yang kompleks memerlukan komunikasi yang tepat untuk mencegah fungsi tumpang tindih.

Ketiga, dalam hal koordinasi kegiatan, koordinasi harian sangat bergantung pada WhatsApp sebagai kanal cepat, Zoom untuk agenda formal, dan email dan dokumen untuk administrasi. Meskipun pola ini bekerja dengan baik dalam situasi eksekusi *real-time* ada masalah dengan fase perubahan mendadak serta keterlambatan update membuat peserta sulit mendapatkan informasi akhir secara konsisten.

Keempat, legitimasi simbolik organisasi, seperti identitas dan jejaring, memberikan kepercayaan awal pada posisi institusional, tetapi kepercayaan akhirnya diuji melalui pengalaman komunikasi peserta. Hal-hal seperti konsistensi cerita publik dengan praktik lapangan, ketepatan penyampaian perubahan, dan kemudahan mendapatkan informasi akhir adalah semua faktor yang menentukan kepercayaan. Oleh karena itu, transparansi komunikasi internal berfungsi sebagai "jembatan" yang menghubungkan struktur dan koordinasi internal dengan reputasi yang datang dari luar.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Z., & Rapanna, P. (2021).

Metode penelitian kualitatif. Syakir

Media Press. Ahmed, S. K., et al.

(2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research: Credibility, transferability, dependability, confirmability. Journal of Medicine, Surgery, and Public Health.

Alkandari, A., Alqudaihi, K., & Alnajdi, F.

(2025). Examining the spiral of silence in offline and online contexts: A cross-setting study. Frontiers in Sociology. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2025.1558439/full>,

Alfansyur, M., & Mariyani, F. (2020).

Triangulation in Qualitative Research: A Critical Review. International Journal of Research in Business and Social Science, 9(4), 51- 58.

Amaliadanti, A., Ayunarendra, V. K., Wijaya, L., Rahma, H. M., & Irwansyah, I. (2024).

Mobile apps WhatsApp sebagai media komunikasi dan informasi: Studi literatur sistematis. CoverAge: Journal of Strategic Communication, 15(1), 1–114.

<https://doi.org/10.35814/coverage.v15i1.6238>

Anggito, A., & Setiawan, H. (2018). Sampling Techniques in Qualitative Research: A Review. Journal of Social Research Methodology, 21(4), 507-521.

Bryman, A. (2021). Social research methods (6th ed.). Oxford University Press.

Bunkar, R. C., Chauhan, L., & Verma, A. (2024).

Case study research: A method of qualitative research. In Exploring Narratives: A Guide to Qualitative Research Methods.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021).

Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2023). *The SAGE handbook of qualitative research* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Estaswara, H. (2021). Strategic communication dalam perspektif ilmu komunikasi. *CoverAge: Journal of Strategic Communication*, 11(2), 77–87. <https://doi.org/10.35814/coverage.v11i2.2028>
- Felixstowe Level Two Youth Project. (2022). *Communications policy*. https://www.leveltwo.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/11/Communications_Policy_No._39_September_20221-1.docx
- Forde, C. (2023). Virtual working in a voluntary youth organisation during the pandemic: Internal communication issues and opportunities. *Voluntary Sector Review*. <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/vsr/14/3/article-p531.xml>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2017). Practical guidance to qualitative research: Part 4 — Trustworthiness and triangulation. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Lubis, M. S. (2018). *Metodologi Penelitian*. Sleman: CV BUDI UTAMA.
- Luthfiyah, M. F. (2017). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF, TINDAKAN KELAS& STUDI KASUS*. Kota Bima: CV Jejak.
- Lincoln, N. K. (2017). *THE SAGE HANDBOOK of QUALILATIVE RESEARCH* (Vol. 15). (H.Salmon, Penyunt.) California: SAGE Publications, Inc.
- Lewis, J., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Mariyani, A. A. (2020, Desember). SENI MENGELOLA DATA: PENERAPAN TRIANGULASI TEKNIK, SUMBER DAN WAKTU PADA PENELITIAN PENDIDIKAN SOSIAL. *HISTORI: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, V, 146-150. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/historis/article/view/3432/pdf>
- Maguregi, L., García, R., & Zubia, K. (2025). A stakeholder approach in Spanish non-profit organisations. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02780-z>
- Manullang, M. E. I., Elfani, E., Dewi, I., & Surya, E. (2025). *PARADIGMA INTERPRETIF DAN PENDEKATAN KUALITATIF DALAM PENDIDIKAN MATEMATIKA*. Pendas: *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*,

- 10(01) 237-248.
<https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.26168>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Annals of the International Communication Association*, 33(1), 1–38.
<https://doi.org/10.1080/23808985.2009.11679008>
- Molina Rodríguez-Navas, P., Medranda Morales, N., & Muñoz Lalinde, J. (2021). Transparency for participation through the communication approach. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 10(9), 586.
<https://doi.org/10.3390/ijgi10090586>
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M., & McPhee, R. D. (2016). *Organizing in the communication field: An introduction to the Communication Constitutes Organization (CCO) perspective*. Routledge.
- Rathi, D., & Given, L. M. (2023). Document analysis and desk research in qualitative inquiry: Evolving practices in the digital era. *Qualitative Research Journal*, 23(3), 220–235.
- Reig, M., & Gasco-Hernandez, M. (2021). Internal and external transparency in public- private partnerships: The case of Barcelona’s water provision. *Sustainability*, 13(4), 1777.
<https://doi.org/10.3390/su13041777>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Romero-Rodríguez, L. M., Gómez-García, G., & Contreras-Pulido, P. (2024). Internal communication from a happiness management perspective: A literature review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11550556/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Saville-Troike, M., & Barto, K. (2021). *Ethnography and Communication: A Handbook*. John Wiley & Sons.
- Suratmoko, B., & Adnan, I. Z. (2024). Strategic internal communication in organizational change: A narrative review of practices and barriers. *Communica: Journal of Communication*.
<https://journal.idscipub.com/communication/article/view/650>
- Setiawan, A. A. (2018). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. Yogyakarta: CV Jejak.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Thelwell, M., & Nevill, T. (n.d.). Is research with qualitative data more prevalent and impactful now? Interviews, case studies, focus groups and ethnographies. arxiv (Cornell University).

- <https://arxiv.org/abs/2104.11943>
- Wang, R., Xu, K., & Huang, X. (2021). Organizational commitment in the nonprofit sector and communication implications. *Frontiers in Psychology*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7928174/>
- Wasko, M. M., & Sahay, S. (2024). Using secondary data for organizational analysis: Strengths, limitations, and best practices in desk research. *International Journal of Qualitative Methods*, 23(1), 1–15.
- Yuan, X., Ma, L., Wang, C., Yan, H., & Chen, Y. (2024). The internal organizational performance influence factors study: An empirical test. *PLoS ONE*, 19 (4), e0298595. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298595.pdf>