

Strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019-2020

Karlina Gusmarani¹, Rajiyem²

¹Badan Riset dan Inovasi Nasional, Bandung, Indonesia

²Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

ABSTRAK

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) sebagai lembaga riset di Indonesia melakukan pembenahan perubahan struktur dan pengelolaan organisasi. Informasi perubahan disampaikan melalui komunikasi internal untuk mendapatkan pemahaman yang sejalan dengan tujuan. Strategi komunikasi internal yang tepat pada masa transisi ini. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi komunikasi internal antara manajemen dan anggota dalam proses perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019-2020. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah perubahan organisasi, komunikasi internal, dan strategi komunikasi. Kerangka pemikiran ini dipilih karena dapat membantu memecahkan persoalan komunikasi internal di masa transisi perubahan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal dilakukan melalui (1) strategi pesan dengan proses penyampaian informasi perubahan yang dapat memotivasi anggota organisasi; (2) strategi komunikator berdasarkan pertimbangan pemahaman terhadap informasi, jabatan yang dimiliki, serta kedekatannya komunikan; (3) strategi media, menggunakan media yang familiar dengan anggota organisasi; dan (4) efek berupa pemahaman dan perilaku yang mendorong anggota organisasi untuk bertindak. Proses komunikasi yang dilakukan telah berhasil sejalan dengan implementasi perubahan organisasi. Penelitian ini merekomendasikan untuk penelitian yang sama mengenai strategi komunikasi internal di institusi pemerintah yang mengalami perubahan organisasi, selain di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.

Kata-kata Kunci: Perubahan organisasi; komunikasi internal; masa transisi; strategi komunikasi; organisasi

Internal communication strategy in organizational change in transition period year 2019-2020

ABSTRACT

The Indonesian Institute of Sciences (LIPI) as a research institution in Indonesia is carrying out changes in organizational structure and management. Change information is conveyed through internal communication to get an understanding that is in line with the objectives. Appropriate internal communication strategy during this transition period. This article aims to analyze and describe the internal communication strategy between management and members in the organizational change process in the 2019-2020 transition period. The framework used in this research is organizational change, internal communication, and communication strategy. This framework was chosen because it can help solve internal communication problems in the transitional period of organizational change. This research uses case study method. Data collection techniques through interviews and documentation analysis. The results of this study indicate that the internal communication strategy is carried out through (1) a message strategy with the process of delivering information on changes that can motivate organizational members; (2) the communicator's strategy is based on consideration of understanding of the information, the position held, and the proximity of the communicant; (3) media strategy, using media that are familiar to members of the organization; and (4) effects in the form of understanding and behavior that encourage organizational members to act. The communication process carried out has been successful in line with the implementation of organizational change. This study recommends the same research on internal communication strategies in government institutions undergoing organizational change, apart from the Indonesian Institute of Sciences.

Keywords: *Organizational change; internal communication; transition period; communication strategy; organization*

Korespondensi: Karlina Gusmarani S.I.Kom. Badan Riset dan Inovasi Nasional. Jl. Cisitua Lama Gedung 80 Dago Bandung - Jawa Barat. Email: karlinagmr@gmail.com

Submitted: August 2021, **Accepted:** April 2022, **Published:** April 2022

ISSN: 2548-3242 (printed), ISSN: 2549-0079 (online). Website: <http://jurnal.unpad.ac.id/manajemen-komunikasi>

PENDAHULUAN

Setiap organisasi perlu melakukan pembenahan sebagai bentuk perubahan organisasi dari masa kini ke masa yang akan datang dengan berbagai tujuan, demikian juga organisasi pemerintah. Di masa pemerintahan Presiden Joko Widodo dilakukan berbagai upaya untuk mengefektifkan dan mengefisienkan birokrasi pemerintah untuk memangkas yang selama ini dianggap rumit dengan aturan dan tahapan prosedur dan menghambat. Perubahan organisasi meliputi sumber daya manusia, struktur, serta teknologi (Robbins, 2006; Robbins & Coulter, 2012).

Perubahan organisasi merupakan upaya penyederhanaan birokrasi yang telah dilakukan sekitar 60% kementerian dan lembaga pemerintah melalui pemangkasan eselon III dan IV berdasarkan SE MenPan RB RI (Cermati.com, 2019). Menurut Nadler “organisasi dapat bertahan dan meraih kesuksesan perlu melakukan perubahan, hasil dari perubahan tersebut dapat memberikan revolusi dan transformasi dalam organisasi, sehingga cenderung dapat tumbuh” (Tariq, 2015). Organisasi menjadi efektif dan efisien dalam alur perintah, laporan dan lainnya dengan adanya perampingan struktur organisasi (Aljurida, 2019). *Public serverant* menurut Samuel Edward Finer; W.S Sayre; dan Ermaya merupakan fungsi dari lembaga pemerintah

yang terorganisasi dan memperlihatkan serta menjalankan kekuasaan untuk tujuan negara (Sedarmayanti, 2018). Dengan demikian penataan struktur dan pembenahan alur kerja dari pemerintah merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Menjadi lebih baik dibutuhkan dan diharapkan dari setiap organisasi, sehingga menjadi sesuatu yang lumrah ketika organisasi melakukan perubahan, sejalan dengan pernyataan Miller “*no organization that remains static stuck in particular ways of doing things and particular modes of thinking will survive long*” (Miller, 2012). Griffin dan Moorhead memetakan model perubahan organisasi dalam a) kekuatan untuk perubahan, b) mengenali dan mengidentifikasi masalah, c) proses pemecahan masalah, d) mengimplementasikan perubahan, dan e) mengukur, mengevaluasi, mengendalikan, dimana pendekatan ini menganggap perubahan terencana dari sudut pandang manajemen teratas serta menunjukkan bahwa perubahan terjadi terus menerus (Kaswan, 2019). Winardi menyatakan “tindakan organisasi yang beralih dari kondisi saat ini ke kondisi yang akan datang sesuai dengan yang diinginkan, bertujuan untuk meningkatkan efektifitas yang dilakukan melalui unsur-unsur dalam organisasi menuju arah lebih baik” (Riinawati, 2019). Sehingga untuk membawa organisasi kepada kondisi

yang lebih baik dapat melakukan perubahan sebagai upaya yang dipilih dalam membenahi hal yang sudah ada dengan tujuan perubahan diharapkan.

Kurt Lewin, mengemukakan 3 tahapan dalam perubahan, meliputi: tindakan yang ditujukan untuk memotivasi dan mempersiapkan individu dalam perubahan (*unfreeze*), perpindahan dari kondisi awal ke kondisi yang diharapkan (*change*), proses internalisasi pada kondisi baru, dan tahapan yang dilakukan untuk membuat perubahan menjadi permanen dengan mekanisme pendukung (*refreeze*) (Ganiem & Kurnia, 2019). Perubahan bermanfaat bagi organisasi melalui restrukturisasi, rekayasa ulang, penentuan strategi kembali, akuisisi, perampingan, program kualitas dan pembaharuan budaya Lewin, Kotter membagi perubahan ini ke dalam delapan tahapan meliputi (1) rasa urgensi, (2) koalisi pengarah, (3) pengembangan visi dan strategi, (4) komunikasikan visi perubahan, (5) berdayakan banyak orang untuk dalam bertindak, (6) menghasilkan keuntungan jangka pendek, (7) konsolidasi pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan, dan (8) mencanangkan pendekatan baru dalam kultur (Kotter, 1997). Tahapan ini merupakan langkah untuk menyampaikan dan sosialisasi kepada anggota dalam proses perubahan organisasi.

Komunikasi dalam organisasi tidak

terpisahkan, Pace dan Faules menyatakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dalam organisasi berkaitan dengan transaksi dan makna terhadap apa yang terjadi merupakan bagian dari komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2018). Fungsi utama manajemen dalam organisasi menurut Henry Fayol meliputi, merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memerintahkan (*command*), mengkoordinasikan (*coordination*), dan mengawasi (*control*), dikenal sebagai “*Fayol’s Functionalism*” (Ruliana, 2016).

Perasaan khawatir dapat saja timbul, sejalan dengan ungkapan bahwa “*Change is a constant reality in today’s workplace, causing substantial psychological stress within a workforce concerned about its livelihood and quality of life*” (Wojtecki & Peters, 2000). Menurunnya semangat kerja karena hadirnya isu-isu yang berkaitan jabatan (Enceng et al., 2008) serta pemahaman orientasi karena mengabaikan tahap partisipasi anggota organisasi (Aljurida, 2019) merupakan hambatan dalam mencapai tujuan dari perubahan organisasi dapat diminimalkan melalui komunikasi yang tepat diantara anggota organisasi. Hal lainnya karena belum semua mengetahui atau memahami budaya perusahaan yang baru, sehingga karyawan bekerja hanya rutinitasnya setiap hari (Sumarni & Gusfa, 2018).

Jika organisasi telah siap menghadapi

perubahan, resistensi organisasi publik dapat dihindari, yang didukung oleh anggota organisasinya (Dewi & Kurniawan, 2019) melalui pendekatan terstruktur pada individu, kelompok dan organisasi yang didukung oleh kerangka kerja pra atau model organisasi sekarang dan masa akan datang (Purhantara, 2009). Dalam kondisi ini komunikasi dilakukan sebagai upaya menjawab pertanyaan, menyemangati, membentuk kepercayaan, memotivasi, komitmen serta partisipasi dari karyawan, mengurangi ketidakpastian dan memberi keamanan kerja bagi karyawan (Husain, 2013). Strategi komunikasi menjadi penting bagi organisasi yang menghadapi perubahan agar dapat menghindari resistensi akibat dari ketidakpastian atau simpang siur informasi, dan anggota organisasi menjadi satu suara serta siap dalam menghadapi perubahan tanpa adanya kekhawatiran. Kegiatan komunikasi berkaitan dalam perubahan perlu dilakukan dan mendapat dukungan, baik dari segi pemenuhan informasi maupun kebutuhan emosional (Lewis et al., 2006). Ini dipengaruhi oleh beberapa kondisi dari internal organisasi yang berdampak pada perubahan itu sendiri.

Proses dalam menyampaikan program, ide ataupun gagasan pemerintah kepada masyarakat melalui alur komunikasi, yaitu pengiriman dan penerimaan pesan melalui saluran tertentu untuk merubah perilaku, hasil

yang diperoleh melalui proses yang rumit melibatkan kognisi dan perilaku untuk mencapai tujuan dari pemerintah merupakan komunikasi pemerintah (Hasan, 2005; Silalahi, 2004) dalam proses ini pemerintah memiliki peran sebagai komunikator dan komunikannya adalah masyarakat. Sementara proses komunikasi pemerintahan dalam perubahan organisasi lebih banyak melibatkan anggota organisasi, sehingga komunikasi internal menjadi hal yang penting dalam prosesnya.

Lawrence D. Brennan, menyatakan bahwa Komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan dilakukan secara horizontal dan vertikal antara manajemen dan karyawan (Effendy, 2019) dengan tujuan mengidentifikasi, membangun juga menjaga hubungan yang saling timbal balik diantara organisasi dan karyawannya (Theaker, 2001). Proses komunikasi dapat membantu karyawan atau anggota organisasi dalam proses perubahan, memotivasi juga memaksimalkan produktifitasnya (Hasanaj & Manxhari, 2017). Selain itu, komunikasi internal di pemerintahan merupakan kebutuhan bagi organisasi untuk menjalin komunikasi antara atasan dan bawahan, menjaga hubungan dan saling terbuka dalam hal pekerjaan, juga partisipasi dalam penyampaian ide, gagasan dan kendala dari bawahan ke atasan dapat meminimalisir terjadinya kesalahpahaman (Argenti, 2013).

Keterbukaan informasi dan proses

komunikasi internal yang terus menerus merupakan kebutuhan dalam perubahan organisasi yang bertujuan untuk menyampaikan dan menyatukan visi perubahan tersebut. Meskipun demikian dalam prosesnya dapat mengalami hambatan yang disebabkan oleh berbagai hal dan menyebabkan sitorsi dalam komunikasi, menurut Fergus Panton meliputi, “*status effect, semantic problems, perceptual distortion, cultural differences, physical distortion, poor choice of communication channel, and no feedback*” (Harivarman, 2017). Ini Juga sejalan dengan yang disampaikan Rismayanti, mengenai hambatan komunikasi yang dibagi menjadi tiga, yaitu (1) hambatan teknis, (2) hambatan semantik, dan (3) manusiawi yang disebabkan oleh hambatan karena faktor emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan dan lainnya (Rismayanti, 2018). Menjadi suatu hal yang lumrah atau kejadian yang biasa ketika dalam proses komunikasi di organisasi menghadapi gangguan, karena ini menunjukkan kehadiran respons dari anggota organisasi untuk dapat sekedar mengetahui atau memahami informasi yang disampaikan. Dalam komunikasi internal pemerintah dengan melibatkan atasan sebagai bagian dari manajemen untuk dapat menyampaikan kembali kepada anggota organisasi dibawahnya atau dapat juga

penerusan informasi kepada jenjang yang sama, merupakan upaya atau strategi komunikasi yang dapat digunakan

LIPI, lembaga non kementerian turut dalam perubahan organisasi melalui penyederhanaan struktur pada prosesnya menimbulkan kegelisahan anggota internalnya dengan kebijakannya, yang ditandai dengan sempat adanya penolakan kebijakan sehingga terjadi demonstrasi di beberapa kawasan di LIPI. Adanya tuntutan pada keterbukaan dan kepastian rencana perubahan dan anggapan tidak mampunya manajemen organisasi menjadi resistensi pada perubahan di LIPI (Romadona & Setiawan, 2020). Sehingga, untuk menyatukan visi dan misi, memberi pengaruh positif dan signifikan pada anggota organisasi melalui komunikasi internal yang intensif (Kurniasih, 2021; Mulawarman & Yeni, 2014). Perubahan organisasi dan proses komunikasi berkaitan erat satu sama lain disebabkan oleh komitmen, kepuasan kerja, ketidakpercayaan dipengaruhi oleh komunikasi dalam organisasi (Zhang & Agarwal, 2009). Keterbukaan informasi dan proses komunikasi internal yang dilakukan secara terus menerus dalam proses perubahan adalah untuk menyampaikan dan menyatukan visi dari perubahan organisasi.

Langkah-langkah yang diupayakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi merupakan bentuk dari strategi komunikasi (Littlemore,

2003). Lebih lanjut strategi komunikasi menurut Chriss Fill, 1995, terdiri dari 3 teori utama yang terdiri dari (1) *pull strategy*, yang menekankan pada keberhasilan dalam meraih khalayak sebanyak mungkin untuk meningkatkan *awareness* dan *attitude* untuk menghasilkan produk dan masuk dalam jaringan perusahaan atau menjadi konsumen, (2) *push strategy*, menitikberatkan pada jaringan kemampuan kerja, yang dalam proses komunikasinya juga meningkatkan koordinasi, partisipasi aktif, dan integritas karyawan, sehingga tidak hanya mengandalkan pada persuasif, dan (3) *profile strategy*, dalam prosesnya menekankan pada pengelolaan pada identitas perusahaan untuk menjaga hubungan dengan relasi dan *stakeholder* perusahaan, biasanya digunakan untuk mempertahankan citra perusahaan. Di mana kegiatan komunikasi bertujuan untuk 1) *to secure understanding* atau mengerti akan pesan yang disampaikan, 2) *to establishes acceptance* atau pembinaan kepada yang menerima pesan dimengerti dan diterima, dan 3) *to motivation action* yaitu memotivasi kegiatan organisasi (R Wayne pace, Bent. D. Paterson dan M. Dallas dalam Effendy, 2019). Keberadaan pesan dalam komunikasi dilihat dari sisi psikologis oleh Hazleton dan mengidentifikasinya menjadi (a) *facilitate*, (b) *inform*, (c) *persuade*, (d) *coerce*, (e) *bargain*, dan (f) *solve problem*. Selanjutnya pesan terbagi dalam tingkatan berdasarkan

proses dan hubungan antara audiens dengan efek serta proses pesan meliputi pesan (a) objek yang harus ditangkap oleh individu, (b) sebagai objek yang harus dipahami oleh individu, dan (c) dilihat dari dampak proses sosial pada efek simbol yang sebaiknya dipertimbangkan (Holtzhausen & Zerfass, 2015).-

Lebih lanjut Rogers menyatakan strategi komunikasi merupakan rancangan untuk mengubah tingkah laku manusia dilakukan melalui transfer ide-ide baru pada skala besar (Cangara, 2014). Harold D Laswell dengan pernyataannya *who says what which what channel to whom with what effect*”, merupakan bentuk strategi komunikasi yang menunjukkannya secara empiris, sehingga yang penting untuk memperhatikan pemilihan komunikator, penyusunan pesan, pemilihan media dan efek yang ditimbulkan. Dan strategi komunikasi tersebut diharapkan dapat memenuhi fungsi dari komunikasi organisasi yang menurut Sendjaja meliputi informatif, regulatif, dan integratif (Abidin, 2016). Adanya keterlibatan publik internal dalam perubahan organisasi memerlukan strategi untuk menginformasikannya dengan efektif yang pada praktiknya meliputi metode (1) *strategic leadership*, (2) *business partnering*, (3) *project communication*, (4) *message design*, dan (5) *message distribution* (Ruliana, 2016). Strategi komunikasi internal, merupakan rangkaian

yang dapat mengatasi keluhan dan pemahaman pada tugas pokok dan fungsi dilapangan maupun penyebaran informasi (Supriyanto, 2019). Melalui kegiatan pertemuan berbagai forum komunikasi dalam strategi komunikasi dapat meningkatkan loyalitas dari karyawan (Isninyunisyafna & Isfiantie, 2019).

Dari pemaparan tersebut di atas maka tulisan ini menelaah strategi komunikasi internal pada masa transisi perubahan organisasi di lembaga pemerintahan, sehingga semua anggota organisasi bersedia untuk menerima dan tidak merasa gelisah dengan adanya perubahan tersebut, khususnya di LIPI tahun 2019-2020 dalam mengelola komunikasi internal organisasi dimasa pengalihan struktur dan kebijakan dulu ke sekarang sebagai konsekuensi perubahan organisasi. Langkah tepat dari setiap elemen komunikasi, yaitu komunikator, pesan, media, dan efek yang dirancang dalam mencapai tujuan komunikasi, merupakan strategi komunikasi menurut Middleton (dalam Cangara, 2014).

Berdasarkan pemaparan tersebut maka tujuan penelitian ini memaparkan strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019-2020? Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi komunikasi internal dalam proses perubahan organisasi pada masa transisi tahun 2019-2020.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kualitatif, untuk dapat menjawab fenomena komunikasi di LIPI pada masa transisi melalui strategi komunikasi internal, menggunakan pengumpulan data sedalam-dalamnya untuk mendapatkan pernyataan dan *statement* berkaitan dengan rumusan masalah tersebut. Pertanyaan telah disiapkan terlebih dahulu dan wawancara dilakukan secara tatap muka untuk mendapatkan data yang lengkap dan mendalam (Kriyantono, 2014), dilakukan dengan memanfaatkan *zoom meeting*. Wawancara untuk menggali informasi berkaitan dengan perubahan organisasi, serta pengelolaan komunikasi internal dengan adanya perubahan organisasi di masa transisinya, meliputi pertimbangan komunikator, pemilihan pesan, media yang digunakan dan efeknya.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk dapat menjawab penelitian dengan pertanyaannya pada *how* dan *why*, dengan peluang yang sedikit untuk dapat mengontrol peristiwa yang diselidiki yang terletak pada fenomenanya dan memanfaatkan multisumber (Yin, 2019). Hal yang menjadi pemilihan studi kasus karena dasar faktor yang dilihat dan difokuskan pada strategi komunikasi internal yang terjadi pada masa transisi, yang pada awal perubahannya proses komunikasi tidak berjalan mulus dengan adanya berbagai respon

dari anggota organisasi, berupa penolakan dan lainnya menjadi kendala, sehingga studi kasus dianggap tepat untuk mengetahui strategi komunikasi internal yang diterapkan pada masa transisi.

Objek penelitian ini adalah Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, berkaitan dengan strategi komunikasi internal yang dilakukan dalam masa transisi perubahan organisasi, melalui pengelolaan komunikasinya. Informan merupakan tim manajemen, terdiri dari struktural dan humas di LIPI yang terlibat dan turut secara langsung dalam proses serta pengelolaan komunikasi ini, melalui proses wawancara mendalam, metode dalam pengambilan informan ini menggunakan teknik purposif sampling karena informan memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan dokumentasi, serta pengamatan langsung dari berbagai sumber seperti pemberitaan, surat keputusan dan lainnya. Analisis data dilakukan dengan membandingkan informasi dengan sumber data melalui penjodohan pola, serta trigulasi melalui membandingkan data hasil pengamatan dan wawancara yang menggunakan metode atau cara yang berbeda dan triangulasi sumber data melalui pengumpulan data secara mendalam melalui berbagai metode dan sumber perolehan yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan organisasi di LIPI meliputi perubahan struktur dan pengelolaan organisasi. Pengurangan jabatan eselon II dan IV di beberapa satuan kerja yang diikuti oleh pemindahan pengelolaan satuan kerja unit pelayanan teknis merupakan salah satu bentuk perubahan organisasi di LIPI. Ini menyebabkan berubahnya tatanan organisasi, alur birokrasi dan komunikasi di internal LIPI, upaya ini dilakukan untuk dapat memfokuskan kegiatan dari setiap satuan kerja yang ada di LIPI, dimana satuan kerja penelitian hanya berfokus pada kegiatan penelitian dan yang lainnya difokuskan pada satuan kerja pendukung penelitian. Seperti pengelolaan kepegawaian akan difokuskan pada Biro Organisasi Sumber Daya Manusia (BOSDM), sehingga perihal kenaikan pangkat, penerimaan pegawai, kepindahan pegawai dan lainnya dikerjakan oleh satuan kerja ini, pengelolaan informasi eksternal dilakukan oleh Biro Kerja Sama, Hukum dan Humas (BKHH), melalui kawasan pada setiap satuan kerja yang memiliki tugas dan fungsi tersebut.

Sementara pengelolaan organisasi dilakukan untuk memusatkan kegiatan pengelolaan, sehingga tidak terpisah-pisah pada setiap satuan kerja, hal ini disampaikan oleh Kepala LIPI bahwa

Sumber daya yang diecer-ecer dan semua cenderung dikerjakan sendiri oleh satuan

kerja menjadi problem di sumber daya manusia, infrastruktur dan anggaran (wawancara 27 Februari 2021).

Pengelolaan tersebut meliputi: pertama, pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan upaya penataan manajemen riset dilihat dari *critical mass* yang rendah di LIPI yang dituangkan dalam Surat Keputusan Kepala LIPI No 1 tahun 2019 yang berisi tentang pengelolaan organisasi dan tata Kelola yang kemudian pada tahun 2020 kembali diperbaharui dalam SK Kepala LIPI No. 24 tahun 2020. Upaya tersebut dilakukan melalui (a) jabatan fungsional sebagai alternatif bagi eselon III dan IV yang terkena dampak penghapusan, serta dapat menyesuaikan dengan *passion* dari sivitas. Saat ini ada beberapa jabatan fungsional lainnya terbaru yang juga dapat menjadi pilihan dalam pemilihan karir bagi sivitas, sehingga bukan hanya yang belum mempunyai jabatan fungsional yang dapat memilih jabatan fungsional baru, namun juga dapat menjadi pilihan bagi anggota organisasi yang ingin berpindah jabatan fungsional untuk meningkatkan jenjang karirnya. (b) Redistribusi merupakan penataan melalui penempatan anggota organisasi berdasarkan kebutuhan dari setiap satuan kerja, sehingga rangkaian proses pelayanan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Penempatan bagi sumber daya pendukung

iptek dalam hal ini selain pada satuan kerja pusat, juga berada di kawasan satuan kerja yang memiliki tanggung jawab pada kegiatan pelayanan dan rangkaian prosesnya pada satuan kerja diharapkan berjalan dengan semestinya. Layanan yang diberikan pada kawasan satuan kerja di LIPI meliputi (1) monitoring, evaluasi, dan pengelolaan anggaran, (2) administrasi kepegawaian dan tugas belajar, (3) humas dan kerjasama, dan (4) layanan umum. Selain kawasan juga terdapat kesekretariatan yang memiliki tupoksi hampir sama dengan kawasan, hanya saja langsung dibawah satuan kerja dan lebih kepada kebutuhan internal rutin.

Bentuk upaya berikutnya adalah (c) Peningkatan kapasitas pegawai, melalui berbagai kegiatan yang dapat menambah kemampuan dan keahlian dari sivitas, sesuai dengan pekerjaan dan jabatan fungsionalnya. Lebih lanjut penataan sumber daya manusia difokuskan pada sdm pendukung iptek yang merupakan upaya peningkatan kapasitas individu yang pada akhirnya memiliki pola karir yang jelas dan berdasarkan pada kompetensi serta kebutuhan dari organisasi.

Kedua, pengelolaan infrastruktur, sebagai bagian penting dalam organisasi penelitian yang bertujuan untuk mengefektif dan mengefisienkan pengelolaan infrastruktur terkait dengan fasilitas penelitian, pemanfaatan dan peningkatan penggunaan aplikasi berbasis

elektronik, digitalisasi koleksi hasil penelitian, dan lainnya.

Salah satu infrastruktur pendukung dalam riset adalah kebun raya bogor, dimana dalam masa transisi ini juga dilakukan perpindahan pengelolaan, yang dikerjasamakan dengan pihak swasta, menimbang pada kapasitas dan kemampuan serta kapasitas untuk mengeksploitasi bukan di LIPI. Pengalihan ini tidak mempengaruhi kegiatan riset, karena adanya keseimbangan didalamnya, pihak swasta mengelola wisata dan pendidikan, sementara LIPI fokus pada riset. Ini merupakan kerja sama yang bertujuan untuk mengoptimalkan berbagai potensi anekaragam hayati di dalam kebun raya.

Ketiga, pengelolaan anggaran melalui pemusatan pengelolaan anggaran belanja, pemeliharaan, pengelolaan infrastruktur dan lainnya. Selain hal tersebut, adanya masalah internal, kinerja, kompetensi, budaya kerja, tuntutan eksternal, dan lainnya menjadi pendukung perubahan organisasi ini, yang disampaikan oleh Sekertaris Utama (Sestama) bahwa

Perubahan organisasi di LIPI terjadi karena adanya kegelisahan dari Kepala LIPI mengenai lembaga riset yang harusnya dapat lebih fokus dapat kegiatan riset, namun yang saat ini seperti kantor pemerintahan pada umumnya (wawancara 10 Februari 2021).

Perubahan di LIPI melalui beberapa tahapan, jika mengacu pada tahapan

perubahan dari Kurt Lewin, meliputi sebagai berikut: (1) *unfreeze*, proses sosialisasi atau kondisi dimana pimpinan melakukan proses komunikasi informasi mengenai berbagai rencana kebijakan terkait berbagai perubahan organisasi, meliputi kebijakan, proses bisnis, dan struktur organisasi. (2) *Change*, proses pada masa transisi atau proses implementasi perubahan dilakukan secara bertahap, dimulai dari pada saat perubahan telah dilakukan terjadi berbagai transisi dalam berbagai hal, baik struktur organisasi, kebijakan, pengelolaan sumber daya dan lainnya, yang melibatkan anggota organisasi internal dilakukan secara bertahap, meskipun perubahan hampir secara menyeluruh dari sebelumnya. (3) *Refreeze* merupakan masa dimana visi dari perubahan tersebut telah tercapai atau telah pada masa yang dianggap mapan, saat ini proses perubahan ini masih dilakukan secara terus hingga terselesaikannya manajemen riset yang ideal bagi lembaga penelitian. Dimasa transisi perubahan organisasi, kebijakan perubahan dan implemenatasi perubahan dilakukan bersama, sehingga lebih mudah bagi anggota organisasi untuk dapat memahami dan beradaptasi. Masa transisi adalah di mana organisasi dalam masa belajar mengimplementasikan kondisi yang sesuai dengan apa yang diharapkan pada masa depan mengenai visi dari perubahan yang diinginkan (Cummings & Worley, 2019). Hal

ini sejalan dengan yang dilakukan oleh LIPI, pada masa transisi proses implementasi yang dilakukan bersama dengan berbagai kebijakan perubahan organisasi.

Perubahan ini mendukung untuk menjawab tuntutan permasalahan internal maupun eksternal yang merupakan menjadi penggerak perubahan organisasi, melalui pengelolaan internal salah satunya untuk mencapai jumlah rasio sumber daya manusia dalam hal ini peneliti dan non peneliti yang ideal, budaya kerja juga peningkatan sumber daya manusianya bukan hanya difokuskan pada sumber daya utama atau dikenal dengan sumber daya iptek, namun juga kepada sumber daya pendukung iptek. Sehingga jika mengacu pada teori yang disampaikan oleh Grifin dan Moorhead mengenai pemetaan model perubahan organisasi, maka dalam perubahan organisasi di LIPI meliputi (1) kekuatan

untuk perubahan sebagai lembaga penelitian yang dapat mencapai visinya, maka dalam perkembangannya dituntut untuk dapat menjadi lebih baik dan mengatasi masalah internal berkaitan dengan kompetensi, infrastruktur, budaya kerja ilmiah, dan yang lainnya. (2) mengenali dan mengidentifikasi masalah yang dekat dengan perubahan organisasi yang secara garis besar pada pengelolaan selama ini seperti ecer-eceer, tidak terpusat dari segi infrastruktur, anggaran juga personal. (3) proses pemecahan masalah melalui perubahan, penyederhanaan struktur, sentralisasi pengelolaan pelayanan, serta peningkatan kompetensi bagi sivitas. Dan (4) mengukur, mengevaluasi, serta mengendalikan pendekatan perubahan ini secara terencana dan menunjukkan adanya perubahan yang dilakukan terus menerus.

Sementara dari delapan tahapan Kotter,



Sumber: Kotter, 1997

Gambar 1 Delapan tahapan Perubahan Organisasi LIPI

empat tahapan sebelumnya merupakan upaya dalam proses transformasi untuk mencairkan *status quo* yang terjadi di organisasi, pada proses sosialisasi mengenai perubahan dan informasi terkait hal yang menjadi kebutuhan mendesak dari perubahan organisasi ini, dimulai kepentingan adanya pembenahan tata kelola pada sdm, infrastruktur, dan anggaran sebagai lembaga riset terbesar dalam menerapkan manajemen risetnya. Empat tahapan selanjutnya adalah berkaitan dengan penguatan dalam proses perubahan organisasi, meliputi proses komunikasi sebelum turunnya SK perubahan sampai masa transisi di berbagai forum, pemberdayaan jenjang anggota organisasi yang turut serta dalam perubahan, penempatan sdm, peningkatan kompetensi, penggunaan anggaran, infrastruktur, di mana perubahan ini merupakan proses pembenahan, sehingga saat Badan Riset dan Inovasi Indonesia telah siap, LIPI juga telah siap.

Proses perubahan organisasi dilakukan dalam 2 (dua) tahapan, dimulai dengan pembenahan organisasi dan tata kelola satuan pendukung penelitian, di mana satuan kerja penelitian tidak mendapat beban administrasi kecuali yang berkaitan dengan satuan kerja tersebut dan berfokus pada kegiatan penelitian, sehingga pengelolaan selain penelitian dilakukan oleh satuan kerja yang memiliki tupoksi pada pengelolaan sdm, infrastruktur,

dan lainnya. Selanjutnya pada penajaman satuan kerja dengan pembenahan dalam mengurangi pembiayaan rutin melalui pengelolaan infrastruktur dan anggaran, serta sumber dayanya melalui peningkatan kompetensi anggota organisasi baik peneliti maupun non peneliti, sehingga mampu berkompentensi secara nasional maupun internasional. Perubahan ini dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan adanya implementasi secara langsung mengenai berbagai kebijakan, melalui penerapan ini semua dapat beradaptasi meskipun dengan *try and error*. Perubahan ini masih terus dilakukan dalam pembenahan pengelolaan organisasi pada lembaga riset yang disampaikan oleh Kepala LIPI, bahwa *Proses perubahan perlu dilakukan terus menerus, persisten, kuat dan perlu dikawal detail perdetainya* (wawancara, 27 Februari 2021).

Proses komunikasi organisasi terkait dengan perubahan ini telah direncanakan sebelum proses perubahan ini dilakukan, meskipun untuk memahaminya butuh waktu. Perubahan ini merupakan salah satu bentuk pemikiran dari Kepala LIPI untuk mengatasi berbagai masalah internal. Pengorganisasian selanjutnya melalui komunikasi kepada Deputi, Kepala Satuan Kerja, struktural dan sivitas pada pertemuan yang kemudian ditindak lanjut melalui berbagai Surat Keputusan

Kepala LIPI, hal ini sejalan dengan *Fayol's Functionalism*. Anggota organisasi merupakan bagian dari internal organisasi yang terdampak langsung dengan adanya perubahan ini, sehingga merupakan target utama dalam proses komunikasi. Komunikasi mengenai perubahan dilakukan secara terus menerus hingga visi dari perubahan ini terpenuhi, dengan adanya implementasi secara langsung dan dirasa lebih efisien. Berbagai kebijakan disampaikan, di mana pada masa transisi ini tidak lepas dari hambatan, yang awalnya ditandai dengan penolakan di beberapa kawasan, yang menurut analisis Romadona dan Setiawan, 2020 terjadi karena kurangnya keterbukaan dan kepastian mengenai perubahan organisasi. Hal itu merupakan salah satu reaksi yang ditunjukkan dengan adanya perubahan ini. Dalam proses komunikasi yang menjadi penghambat lainnya, menurut Sestama adalah adanya

Tingkat penerimaan dari 4000 pegawai tidak semua sama, komunikasi didesain disampaikan dalam forum belum tentu sampai bawahan, maka desain komunikasi dilakukan di berbagai level untuk menghindari gap informasi (wawancara 10 Februari 2021).

Sejalan dengan proses komunikasi akan menjadi kendala dalam prosesnya jika tanpa partisipasi dari struktural lainnya, karena dengan adanya jumlah tersebut dapat menimbulkan kecenderungan hambatan dari sisi pemahaman, penangkapan informasi,

interpretasi dan lainnya. Maka dalam masa ini melibatkan seluruh Kepala Satuan Kerja, pengelola kawasan dan tim humas. Hadirnya gap informasi pada proses komunikasi ini dapat menyebabkan kendala pembentukan persepsi yang berbeda di antara anggota organisasi, hal ini disebabkan karena adanya jarak antara atasan dan bawahan atau antara dan junior yang menimbulkan pemahaman yang berbeda. Meskipun telah menggunakan berbagai media yang biasa digunakan oleh anggota organisasi, namun adanya kemungkinan ketidakpahaman, atau kepada *aware* terhadap informasi, faktor psikologis menjadi hambatan lainnya. Anggota organisasi internal yang terdampak langsung akan lebih baik, jika bukan hanya sekedar mengetahui mengenai berbagai informasi perubahan, namun mampu memahaminya, menerima perubahan, serta dapat beradaptasi.

Dalam prosesnya gangguan komunikasi dalam masa transisi ini dibagi menjadi dari (1) rintangan fisik, karena adanya geografis terkait panca indera dan alat yang digunakan, meskipun proses komunikasi telah menggunakan berbagai media yang telah familiar, sehingga dapat *upgrade* informasi, menerima petunjuk atau instruksi dapat dilakukan melalui media internal yang telah berbasis elektronik, yaitu salah satunya melalui intralipi. Namun, tidak menutup kemungkinan ada masih belum terbiasa atau terlatih menggunakannya. (2) Rintangan

sosial budaya, menurut Blake (dalam Cangara, 2014) salah satunya adalah pada bahasa atau dikenal dengan rintangan semantik yang diakibatkan oleh kata, bahasa, struktur bahasa yang sulit dimengerti. Dalam proses komunikasi internal disini lebih kepada pemahaman dari informasi yang diterima oleh anggota organisasi, baik karena ketidakjelasan atau informasi yang menimbulkan makna ambigu. Perbedaan persepsi dipengaruhi dengan adanya kebiasaan, norma dan lainnya. Selain itu juga pada penggunaan bahasa atau mempresepsikan informasi, sehingga menimbulkan gangguan atau hambatan psikologis yang berasal dari diri, dipengaruhi oleh rasa curiga, informasi yang dianggap tidak semestinya, atau berasal dari bisikan sekitarnya, atau dipengaruhi oleh posisi personal apakah pada posisi pro, kontra atau ditengah-tengah dalam menanggapi juga bersikap dengan perubahan ini.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Kasub Hubungan Informasi menyatakan bahwa “Aspek psikologis hendaknya menjadi pertimbangan dalam proses komunikasi yang berkait pada pengembangan kompetensi dalam diri personalnya” (wawancara, 18 Februari 2021).

Beberapa hal lain kemungkinan yang dapat menjadi kekhawatiran dari anggota organisasi dan menjadi hambatan atau gangguan dalam aspek psikologis lainnya berkaitan dengan

ketersediaan jabatan fungsional, rencana penyatuan lembaga penelitian, penempatan personal atau kepastian akan penempatan bekerja bagi anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan satuan kerja, serta perubahan proses bisnis yang mempengaruhi dalam proses bekerja. Sehingga untuk mengatasinya lebih baik jika manajemen organisasi memiliki pedoman yang jelas dalam melakukan komunikasi dari berbagai jenjang usia, jabatan, dan lainnya. Dari hambatan atau gangguan dengan adanya perubahan organisasi ini juga mendorong anggota organisasi untuk dapat mengetahui apa yang menjadi ketertarikan atau *passionnya* dalam mengembangkan karirnya, juga mampu menyesuaikan diri.

Proses komunikasi internal ini pada akhirnya memberikan *feedback* bagi manajemen khususnya pengelola informasi untuk dapat melakukan berbagai komunikasi internal selanjutnya dalam masa transisi perubahan yang masih terus berlangsung. Agar komunikasi menjadi mulus dan bebas masalah yang berkaitan dengan karyawan yang berpuas diri maupun masih nyaman dengan masa lalu adalah dengan melibatkannya dalam visi kedepannya melalui komunikasi dan konsultasi dengan karyawan (Nelson, 2005). Hal ini ditegaskan oleh Christensen, 2014, yang mana komunikasi sebagai bagian dari keseharian organisasi, menjadi masalah saat perubahan

karena dalam banyak kasus dilupakan, karena adanya tuntutan lain berupa teknis, keuangan dan operasional. Sehingga perlu adanya keterlibatan dari anggota organisasi dalam yang terdampak langsung dengan perubahan ini.

Klasifikasikan gaya komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi 6 (enam), oleh Steward L, Tubbs dan Sylvia Moss yang disesuaikan dari maksud pengirim (*sender*), serta harapan dari penerima (*receiver*), meliputi: a) *the controlling style* yang bersifat mengendalikan, ditandai dengan adanya kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur dari perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. b) *The equalitarian style*, adanya kesamaan yang dapat diketahui melalui arus penyebaran pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang berlangsung dua arah. c) *The structuring style*, memanfaatkan pesan verbal secara tertulis dan tidak tertulis untuk memantapkan perintah yang harus dilakukan, serta penjadwalan tugas pekerjaan juga struktur organisasi. d) *The dynamic style*, pengirim pesan dengan memahami lingkup pekerjaannya berorientasi pada tindakan, dan gaya ini cenderung dianggap agresif. e) *The relinquishing style*, adanya kesediaan untuk menerima saran, pendapat, gagasan orang lain dibandingkan perintah, meskipun pemberi saran tidak diperkenankan untuk melakukan perintah dan kontrol terhadap orang lain. f)

The withdraw style, gaya komunikasi seolah mencoba melepaskan tanggung jawab dan adanya indikasi menghindari komunikasi dengan orang lain, sehingga gaya ini muncul ketika tindak komunikasi lemah (Ruliana, 2016).

Komunikasi internal yang diterapkan dengan pada perubahan ini memanfaatkan berbagai cara, diantaranya (a) *the controlling style* melalui pengendalian berbagai kebijakan yang melalui surat keputusan, (b) *the equalitarian style* yang merupakan proses sosialisasi, dan komunikasi 2 arah untuk menyamakan persepsi pada berbagai kebijakan, (c) *the structuring style*, melalui infografis dan *standard operational procedure* selain sebagai bentuk informasi, secara tidak langsung meminta untuk dapat langsung bertindak sesuai dengan yang tertulis.

Strategi komunikasi internal merupakan upaya yang dilakukan oleh manajemen dalam masa transisi ini, jika menelaah konsep Harold D Laswell, dimana perlu diperhatikan pada penyusunan pesan, pemilihan komunikator, pemilihan media dan efek yang ditimbulkan, meliputi: strategi pesan, strategi komunikator, strategi media, dan strategi efek.

Strategi pesan, melalui proses penyampaian pesan melalui verbal maupun nonverbal. Informasi dipilih berkenaan dengan perubahan meliputi transformasi perubahan

LIPI, banyaknya perubahan mengakibatkan banyaknya informasi yang perlu disampaikan kepada anggota organisasi. Informasi tersebut diantaranya kebijakan dan fundamental terkait perubahan. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Biro Komunikasi Hukum dan Hubungan Masyarakat (BKHH) yang menyatakan bahwa

Dengan adanya transformasi organisasi ini, kita tidak bisa berada dalam zona nyaman yang terus menerus. Informasi yang berkaitan dengan perubahan itu sendiri perlu adanya sosialisasi, dengan harapan dapat dipahami oleh sivitas di LIPI (wawancara, 04 Maret 2021).

Salah satu informasi yang perlu adalah mengenai penataan sumber daya manusia di lingkungan LIPI merupakan salah satu informasi yang dapat menjadi gambaran yang jelas bagi anggota organisasi (dapat lihat pada Gambar 4).

Selanjutnya adalah apa saja keuntungan atau yang diperoleh dengan adanya perubahan organisasi ini atau berkaitan dengan *Reward* atas kinerja sebagai bentuk apresiasi bagi anggota organisasi, diantaranya tunjangan kinerja, kenaikan pangkat fungsional, dan rekomendasi pada kedudukan atau jenjang karir. Informasi tersebut dapat menjadi motivasi atau kenyamanan dari anggota organisasi ketika mengetahui apa yang menjadi haknya yang tentu saja dapat diraih melalui terpenuhinya kewajibannya melalui upaya penyelesaian tugas dan fungsinya di organisasi.

Informasi tersebut selanjutnya disampaikan dengan gaya pesan yang persuasif dan komprehensif sehingga mampu dipahami dan dimengerti oleh seluruh anggota organisasi, yang disesuaikan dengan kebutuhan dari tujuan informasi untuk mendapatkan pemahaman dan perilaku dari anggota organisasi melalui adaptasinya dengan adanya perubahan yang terjadi. Dari keseluruhan informasi yang disampaikan bukan hanya untuk mendukung jalannya perubahan organisasi sebagai tujuan dari perubahan itu sendiri, namun juga didukung dengan pemenuhan pada aspek psikologis dari anggota organisasi, yaitu kebutuhan akan peningkatan kompetensi diri, jenjang karir, seperti berbagai program belajar pasca sarjana berbasis *by research* atau beasiswa dan juga *take home pay* yang diperoleh.

Sejalan dengan hal tersebut maka perlunya penyampaian pesan melalui cara meyakinkan orang lain dengan pendekatan yang logis dengan menghadirkan bukti-bukti (Rakhmat, 2019), dalam hal ini informasi mengenai perubahan disampaikan secara imbauan rasional dan juga memotivasi, sehingga mendorong kerelaan anggota organisasi untuk mau beradaptasi dan mengikuti berbagai kebijakan baru dan terus termotivasi untuk menjadi lebih baik.

Kawasan dalam masa transisi ini merupakan wadah dari berbagai satuan kerja pusat yang memperoleh instruksi dari Settama,

untuk membantu pelayanan terkait proses bisnis dari satuan kerja di kawasan tersebut, meliputi pengelolaan infrastruktur (seperti penyediaan alat pendukung kerja dan penelitian), kepegawaian, kehumasan, keuangan, dan lainnya yang merupakan batasan dari tugas dan fungsi masing-masing. Dalam masa transisi ini lebih banyak kepada penggunaan pesan *persuasive* yang menjelaskan dan mengajak anggota organisasi untuk dapat mengikuti aturan menyentuh *emotional appeal* yaitu tuntutan untuk beradaptasi, termotivasi dalam meningkatkan kompetensi diri dan memperoleh *reward* ketika mampu mengikuti, serta *punishment* (seperti pemindahan satuan kerja, pemotongan tunjangan kinerja) ketika tidak mampu mengikutinya.

Kepala LIPI merupakan pimpinan sekaligus inisiator dalam perubahan organisasi, namun proses komunikasi yang dilakukan lebih intens pada jajaran manajemen, sehingga strategi komunikator, selanjutnya menjadi penting untuk dapat memberikan informasi kepada bawahannya, hingga sampai kepada seluruh anggota organisasi. Daya tarik dalam proses komunikasi masa transisi ini adalah adanya memahami, serta adanya kedekatan dengan anggota organisasi atau memahami kultur dari personilnya adalah kepala satuan kerja dan pengelola kawasan atau manajemen, sehingga komunikasi dilakukan berjenjang. Hal

ini disampaikan oleh Kepala Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (BOSDM) bahwa *Komunikasi dilakukan pada levelnya masing-masing, misalnya pada level peneliti atau level administrasi, karena mungkin saja ada informasi yang perlu dikomunikasikan berbeda (wawancara 04 Februari 2021).*

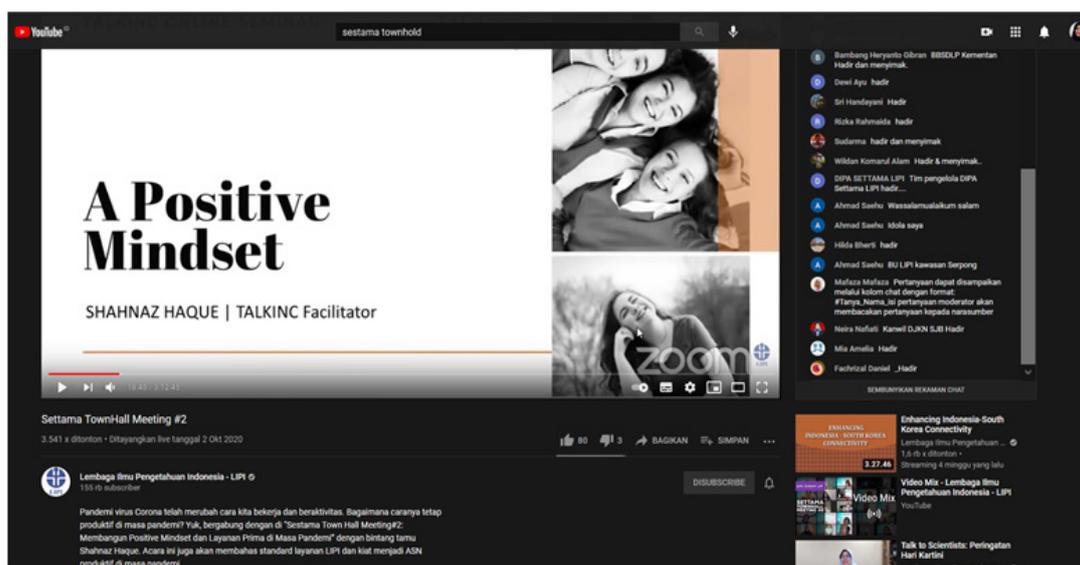
Proses komunikasi yang dilakukan langsung telah dilakukan oleh Kepala LIPI di beberapa kesempatan kepada seluruh anggota organisasi secara bertahap, dari sisi kredibilitas dan daya tariknya tidak diragukan lagi. Namun agar dapat sampai kepada seluruh anggota organisasi, bukan hanya kriteria tersebut yang dibutuhkan. Daya tarik bagi komunikator atau pendengar dari seorang komunikator, diantaranya karena adanya daya tarik dalam hal kesamaan (*similarity*), dikenal baik (*familiarity*), disukai (*liking*) dan fisiknya (*physic*) (Cangara, 2015). Sehingga, komunikator dalam hal ini juga sebaiknya yang memenuhi daya tarik berupa adanya (a) kesamaan (*similarity*) dalam hal ini berada pada organisasi yang sama, (b) dikenal baik (*familiarity*) adanya kedekatan selain karena berkerja bukan hanya satu organisasi yang sama tapi juga satuan kerja yang sama, (c) disukai (*liking*) di mana biasanya anggota organisasi akan lebih percaya pada personal yang dikenal dan disukai, maka proses komunikasi akan lebih intens dilakukan pada personal yang dianggap dekat dengannya,

dan (d) fisik (*physic*), hal ini dipenuhi dengan adanya keterlibatan dari kepala satuan kerja, pengelola kawasan atau manajemen.

Dari kredibilitasnya, peran aktif dari kepala satuan kerja untuk membaca, mencari tahu dan melakukan kerjasama mendukung untuk menjadi fasilitator juga komunikator untuk menyampaikan informasi dan menjadi satu suara dengan yang disampaikan Kepala LIPI. Sementara informasi bersifat teknis dan spesifik disampaikan oleh kepala satker atau personal yang bertugas sesuai tugasnya. Selanjutnya secara struktur kepala satuan kerja memiliki kewajiban dalam mempertanggungjawabkan atas jalannya organisasi, sehingga memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk menggerakkan organisasi dan memberi informasi kepada anggota organisasinya, dalam hal ini pada sisi kekuatannya. Adanya keterlibatan kepala

satuan kerja, struktural dan pengelola kawasan berdasarkan pertimbangan yang memahami bagaimana karakter anggota organisasinya dengan adanya kedekatan secara emosional, sehingga selain kredibilitas dan daya tariknya empati dari komunikator menentukan bagaimana komunikasi menjadi tertarik, memahami dan beradaptasi dengan adanya perubahan. Hal ini juga merupakan upaya untuk mempercepat adaptasi perubahan khususnya dalam pelayanan di lingkungan satuan kerja, sehingga menjadi lebih cepat dan mudah.

Keterlibatan seluruh jenjang jabatan menjadi komunikator dalam proses perubahan organisasi, mendorong untuk dapat memahami konsep perubahan, sehingga mendukung keberhasilannya, hal ini sejalan dengan ungkapan dari Hansma & Elving (2008) bahwa “keberhasilan perubahan organisasi



Sumber: Youtube LIPI

Gambar 2 Settama Townhold #2, tahun 2020

sangat bergantung pada keterampilan informatif dan komunikatif manajer di semua tingkatan.

Penggunaan media juga menjadi penting dalam masa transisi ini, sehingga strategi media merupakan upaya yang dilakukan melalui *mediated communication*, memanfaatkan media informasi untuk menjangkau semua anggota organisasi, melalui (1) Forum diskusi yang dilakukan baik secara tatap muka, maupun dengan memanfaatkan media elektronik seperti *whatsapp grup*, *zoom*, media sosial dan media komunikasi *online* lainnya. Masa transisi perubahan organisasi yang terjadi di masa pandemi ini juga memaksa untuk menggunakan berbagai media *online* dalam prosesnya, sehingga penggunaan *whatsapp group* dan *zoom meeting* merupakan media yang intens digunakan untuk berbagai hal terkait dengan perubahan organisasi, dari informasi kebijakan hingga kepada informasi yang diharapkan

dapat meningkatkan motivasi serta kompetensi dari anggota organisasi, salah satunya adalah program *Settama Townhold* (pada gambar 2).

(2) Sosialisasi mengenai berbagai kebijakan perubahan yang dilakukan oleh Kepala LIPI melalui kunjungan kerja ke beberapa kawasan.

(3) Workshop yang dimanfaatkan untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi anggota organisasi. Berkenaan dengan hal tersebut Kepala LIPI menyatakan

Kepala LIPI menyatakan

Peningkatan kualitas SDM menjadi jantung dari lembaga pemerintah yang selayaknya dilakukan holistik dan terintegrasi, kesiapan SDM sangat penting dan penguatan akan diberikan bukan pada sektor Pendidikan, Kesehatan dan wirausaha tetapi juga optimalisasi ilmu pengetahuan, transformasi inovasi dan regulasi yang mendukung kebijakan implementasi iptek (www.lipi.go.id, 2019).

Dan yang terakhir (4) media *nonverbal* menjadi alternatif, berbentuk SK, memo, *eflyer*, infografis, panduan atau *standart operational procedure* yang dikemas semenarik mungkin



Sumber: Humas LIPI, 2019

Gambar 3 SOP Aplikasi Layanan Kawasan



Sumber: Humas LIPI, 2019

Gambar 4 Infografis Penataan SDM LIPI

didukung dengan gambar atau alur yang mudah dipahami. Penggunaan media *nonverbal* dalam masa transisi ini sangat membantu bagi anggota organisasi, selain dapat diakses kembali ketika dibutuhkan. Pada gambar 3, merupakan rangkaian informasi yang berisi mengenai *standart operational procedur* (SOP) adalah panduan bagi anggota organisasi untuk untuk memanfaatkan aplikasi tersebut sebagai alur bisnis yang baru. Sementara gambar 4, merupakan informasi dalam bentuk infografis mengenai penataan sumber daya manusia di

LIPI, informasi ini sangat dibutuhkan dan dicari oleh anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan kenapa perlunya adanya penataan kembali dalam organisasi. Pesan yang disampaikan menggunakan media *nonverbal* ini selain untuk memudahkan pemahaman terhadap informasi juga dapat disebarkan melalui berbagai media *online* lainnya.

Sementara *non mediated communication* merupakan proses komunikasi tatap muka yang dapat saja dilakukan antara atasan atau manajemen dengan anggota organisasi, terkait

berbagai perubahan misalnya redistribusi, jabatan fungsional, penilaian dan lainnya.

Penggunaan media informasi dalam transfer informasi menjadi media yang informatif, didukung dengan keterlibatan dari kepala satuan kerja, pengelola kawasan, sehingga pemberian komunikasi dilakukan berjenjang, dan menjadi mudah dipahami. Proses komunikasi melibatkan internal organisasi ini dengan metode strategi leadership yang dilakukan oleh kepala satuan kerja dan struktural, *business partnering* dengan memaksimalkan penyampaian informasi melalui pengelola kawasan, mengelola pesan dan mendistribusikannya sedemikian mungkin sebagai bagian dari metode *message desain*, dan *message distribution*, dan memenuhi fungsi dari komunikasi dalam organisasi yang informatif, regulatif, persuasif, dan integratif.

Hasil proses komunikasi di masa transisi ini memperlihatkan perubahan pengetahuan, sikap, perilaku dan informasi pada para anggota organisasi. Para anggota organisasi bersedia mengikuti berbagai kebijakan perubahan. Pola komunikasi yang paling efisien dapat digunakan dalam menyampaikan kebijakan baru lainnya. Pola komunikasi tersebut dapat digunakan sebagai strategi efek (Gusmarani, 2021).

Selain penyampaian informasi dilakukan secara *top down*, yaitu dari atasan kepada bawahannya, juga dengan vertikal dengan adanya keterlibatan personal internal yaitu

anggota organisasi, sehingga walaupun informasi berupa instruksi, petunjuk dan penjelasan akan sesuatun namun juga terjalin proses komunikasi diantara sesama anggota organisasi yang biasanya membahas mengenai bagaimana alur dari SOP terbaru atau membahas mengenai SK terbaru, dan terjadi kegiatan saling bertukar informasi juga memberi masukan satu sama lain.

Hal ini memenuhi dari tujuan komunikasi itu sendiri, yaitu: memberi pengertian kepada anggota organisasi terkait berbagai kebijakan dan arahan selama masa perubahan, yang dibarengi dengan pendampingan dan mengawal agar pesan dapat diterima dan anggota organisasi mampu adaptasi dengan berbagai kondisi saat ini, serta memotivasi berbagai hal yang berkaitan dengan kompetensi bagi anggota organisasi dengan adanya perubahan saat ini yang terus berlangsung. Sejalan dengan yang

disampaikan oleh Kabag Humas bahwa

Tujuan komunikasi yaitu untuk menyampaikan konsep, pemikiran, strategi dari pimpinan untuk bisa dipahami para anggota organisasi dan ini sesuatu yang absurd karna lebih kepada perubahan perilaku sangat-sangat PR karna merubah perilaku (wawancara, 10 Februari 2021).

Komunikasi berdasarkan fungsinya dari sisi psikologi menurut Hazleton (Holtzhausen & Zerfass, 2015) dalam memfasilitasi dan menginformasikan berbagai informasi yang perlu, antara lain (1) *Persuade* atau membujuk

dari emosi anggota organisasi untuk mencari tau, memahami, dan adaptasi dengan keadaan saat ini (yang diharapkan dengan adanya perubahan). (2) *Punishment* atau anggota organisasi mau menerima dengan adanya potongan tunjangan kinerja misalnya ketika target yang direncanakan tidak dapat dicapai sebagai bentuk konsistensinya. (3) *Bargain* yaitu dengan adanya peluang melalui jenjang karir melalui keberadaan fungsional atau kesempatan berkarir di satuan kerja lainnya, sehingga anggota organisasi tidak hanya diam pada satu satuan kerja (wilayah) selama masa berkerjanya. Dan (4) *problem solve* dalam membenahan pengelolaan yang selama ini dilakukan, melalui penyampaian informasi dengan memanfaatkan media yang *familiar* dengan anggota organisasi agar dapat dengan mudah diakses.

Keterlibatan dari anggota organisasi dalam proses perubahan organisasi, menciptakan dan menangani relasi diantaranya, serta kemampuan akan beradaptasi merupakan bukti bahwa anggota organisasi dapat menangani serta mengambil keputusan pada kondisi saat ini. Njue dan Iravo, 2013 dalam hasil studinya menunjukkan “mengenai mayoritas dari karyawan merasa pendekatan komunikasi efektif dengan menggunakan *top down*,” di LIPI sendiri keterlibatan kepala satuan kerja, manajemen dan pengelola kawasan dalam

mengkomunikasikannya, dengan informasi yang telah dikemas sebaik mungkin dengan harapan mudah dipahami dan mempengaruhi anggota organisasi.

SIMPULAN

Perubahan organisasi merupakan upaya dari LIPI sebagai organisasi pemerintahan yang bergerak pada riset atau penelitian, melalui perubahan struktur dan pengelolaan organisasi untuk menata manajemen dalam organisasi sebagai lembaga riset. Penggunaan forum pimpinan dan sosialisasi dalam penyampaian informasi belum cukup, apalagi sudut pandang dari setiap organisasi menjadi hambatan atau gangguan komunikasi dalam upaya komunikasi internal yang dilakukan. Sehingga strategi pesan melalui penyampaian informasi tepat yang berkaitan erat dengan transformasi organisasi, *reward* yang diperoleh dan sampaikan secara persuasif dan komprehensif untuk mengurangi *miss information*, serta membentuk pemahaman yang sesuai dengan visi perubahan. Strategi komunikator dengan melibatkan berbagai jenjang jabatan untuk dapat menjangkau setiap anggota organisasi yang kemudian didukung oleh pemilihan strategi media, yaitu memanfaatkan berbagai media yang dapat menjangkau seluruh anggota organisasi, baik yang telah biasa digunakan maupun media baru. Di mana dalam masa

transisi ini banyak menggunakan media *online* karena adanya pandemi. Proses komunikasi ini dari sudut pandang struktur organisasi, proses bisnis, dan lainnya dianggap telah berjalan baik, meskipun pada prosesnya mengalami berbagai gangguan yang menyebabkan berbagai reaksi di antara anggota organisasi. Dengan adanya perubahan, anggota organisasi dituntut untuk dapat adaptif serta memacu atau memotivasi dirinya untuk dapat terus meningkatkan kompetensinya, karena dalam masa transisi ini gangguan yang paling mungkin adalah berasal dari diri personalnya yang membutuhkan pendekatan personal sebagai salah satu upaya komunikasinya. Dengan demikian proses komunikasi selain dilakukan secara berjenjang juga dilakukan dengan pola vertikal dan horizontal, melibatkan anggota organisasi dalam perubahan, untuk membentuk persamaan persepsi dan kesediaan untuk dapat melakukan perubahan sesuai dengan instruksi dan kebijakan organisasi.

Adanya peluang *miss information* terjadi karena proses penyampaian informasi terus dilakukan bersamaan dengan implementasi perubahan, sehingga dalam masa transisi proses pemilihan pesan, komunikasi dan media yang tepat menjadi penting untuk mengurangi hal tersebut, humas dapat dilibatkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga dapat memberi masukan dalam

pelaksanaan proses komunikasi, hal ini sebabkan karena terkadang adanya informasi yang sampai terlebih dahulu kepada anggota organisasi, sebelum informasi tersebut siap disampaikan yang tidak jarang muncul berbagai isu atau desas desus yang tidak diharapkan. Proses komunikasi ini intens dilakukan, karena bagi anggota organisasi membutuhkan waktu dalam beradaptasi, apalagi dengan perubahan organisasi yang terus berlangsung, sehingga informasi perubahan terus menerus diperbaharui. Dan evaluasi atau audit internal proses perubahan juga proses komunikasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana proses ini terjadi, dampak yang ditimbulkan, dapatkan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan seberapa efisiennya.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu institusi pemerintah dengan karakternya lembaga penelitian, sehingga saran dari penulis perlu dilakukan juga penelitian pada institusi pemerintah lainnya dengan karakter lainnya atau yang sama untuk dapat menjadi perbandingan dan bahan pembelajaran bagaimana strategi komunikasi internal pemerintah pada masa transisi perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y. Z. (2016). *Komunikasi pemerintahan – filosofi, konsep, dan aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Aljurida, A. M. A. (2019). *Restrukturisasi*

- nomenklatur organisasi perangkat daerah di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Pranata Edu*, 1(1), 27–38. <https://doi.org/10.36090/jipe.v1i1.189>
- Argenti, P. A. (2013). *Komunikasi korporat* (5th ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Branan, T. (2005). *Integrated market communication*. Jakarta: PPM.
- Cangara, H. (2014). *Perencanaan & strategi komunikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Cangara, H. (2015). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Cermati.com. (2019). *Diganti robot, ini kementerian yang jabatan eselon III, IV, dan V dihapus*. Diakses dari <https://www.cermati.com/artikel/diganti-robot-ini-kementerian-yang-jabatan-eselon-iii-iv-dan-v-dihapus>
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359–385. <https://doi.org/10.1177/2329488414525442>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development & change* (10th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen perubahan organisasi publik: mengatasi resistensi perubahan. *Jurnal Natapraja*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Effendy, O. U. (2019). *Ilmu komunikasi: teori dan prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Enceng, Yudhi, S. M., & Siti, A. (2008). Reorganisasi lembaga perangkat daerah kota Bandung menurut peraturan pemerintah nomor 41 tahun 2007. *Jurnal Pemerintahan Widyapraja*, XXXIV(3), 108–114.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi korporat konteks teoritis dan praktis*. Prenada Media Grup. Diakses dari https://www.google.co.id/books/edition/Komunikasi_Korporat/J?hl=en&gbpv=1&dq=apa+net+promote+score&pg=PA135&printsec=frontcover
- Gusmarani, K. (2021). Strategi komunikasi internal perubahan organisasi lembaga pemerintah (studi kasus masa transisi di LIPI tahun 2019-2020). Universitas Gadjah Mada.
- Hansma, L., & Elving, W. J. L. (2008). Leading organizational change; The role of top management and supervisors in communicating organizational change. *13th International Corporate and Marketing Communications Conference: Proceedings*, 116–127.
- Harivarman, D. (2017). Hambatan komunikasi internal di organisasi pemerintahan. *Jurnal ASPIKOM*, 3(3), 508–519. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v3i3.171>
- Hasan, E. (2005). *Komunikasi pemerintah*. Bandung: Revika Aditama.
- Hasanaj, R., & Manxhari, M. (2017). Importance of communication during change: a case of the municipality of vlora. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 15–19. <https://doi.org/10.26417/ejms.v4i1.p15-19>
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: opportunities and challenges of the research area. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 4–17). New York: Routledge.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business and Management Review*, 3(2), 43–50. <http://www.abrmmr.com/>

- myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf
- Isninyunisyafna, & Isfiantie, D. S. (2019). Strategi komunikasi internal dalam menumbuhkan loyalitas karyawan PT Prudential Life Assurance (studi deskriptif pada pr eternity Kota Cilegon). *DIALEKTIKA KOMUNIKA: Jurnal Kajian Komunikasi Dan Pembangunan Daerah*, 7(1), 40–52. <https://doi.org/10.33592/dk.v7i1.581>
- Kaswan. (2019). *Perubahan dan pengembangan organisasi*. Yrama Widya.
- Kotter, J. P. (1997). *Leading change menjadi pionir perubahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kriyantono, R. (2014). *Teknik praktis riset komunikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kurniasih. (2021). Pengaruh komunikasi internal dan komunikasi eksternal terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management Review*, 5(1), 633–638. <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreviewdoi:http://dx.doi.org/10.25157/mr.v5i1.5176>
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113–137. <https://doi.org/10.1177/0021943605285355>
- Littlemore, J. (2003). The communicative effectiveness of different types of communication strategy. *System*, 31(3), 331–347. [https://doi.org/10.1016/S0346-251X\(03\)00046-0](https://doi.org/10.1016/S0346-251X(03)00046-0)
- Miller, K. (2012). *Organizational communication approaches and processes*. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Mulawarman, K., & Yeni, R. (2014). Komunikasi organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta untuk meningkatkan pelayanan. *Jurnal Makna*, 5(1), 31–41. <https://doi.org/10.30659/jikm.5.1.31-41>
- Nelson, L. (2005). *Managing the human resources in organisational change: a case study, research and practice in human resource management*. 13(1), 55–70.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2018). *Komunikasi organisasi - strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (D. Mulyana (ed.)). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purhantara, W. (2009). Organizational development based change management. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, 6(2), 154–166.
- Rakhmat, J. (2019). *Psikologi komunikasi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Riinawati. (2019). *Pengantar teori manajemen komunikasi dan organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Rismayanti. (2018). Hambatan komunikasi yang sering dihadapi. *Journal Al-Hadi*, IV(1), 825–834.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi organisasi dalam fenomena perubahan organisasi di lembaga penelitian dan pengembangan. *Journal Pekommas*, 5(1), 91–104. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>
- Ruliana, P. (2016). *Komunikasi organisasi teori dan kasus*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2018). *Komunikasi pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Silalahi, U. (2004). Komunikasi pemerintahan: mengirim dan menerima informasi tugas dan informasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 36–54.
- Sumarni, M., & Gusfa, H. (2018). Strategi

- komunikasi internal dalam sosialisasi budaya baru (studi kasus rumah sakit bakti timah pangkalpinang). *MEDIAKOM Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 8(1), 79–92.
- Supriyanto, W. (2019). Strategi komunikasi internal PDAM Tirta Satria mengatasi keluhan pelanggan. *Warta ISKI*, 2(01), 48–53. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v2i01.27>
- Tariq, M. U. (2015). Managing organizational change & Development. *Durresamin*, 1(5), 1253–1278. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4153-2.ch070>
- Theaker, A. (2001). *The public relations handbook*. New York: Routledge.
- Wojtecki, J. G., & Peters, R. G. (2000). Communicating organizational change: information technology meets the carbon-based employee unit. *The Annual*, 2 (Consulting).
- Yin, R. K. (2019). *Studi kasus desain & metode*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: An investigation in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676–693. <https://doi.org/10.1080/09585190802707482>.