

# Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan

## *Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution*

Mia Rahma Romadona<sup>1)</sup>, Sigit Setiawan<sup>2)</sup>

Pusat Penelitian Kebijakan dan Manajemen Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Inovasi, LIPI  
Jl. Jenderal Gatot Soebroto Kav. 10, Jakarta Selatan, 12710, Telp/Fax:021-5201602

romadona.mia@gmail.com<sup>1)</sup>, sigitsetiawan@gmail.com<sup>1)</sup>

Diterima : 6 Agustus 2019 || Revisi : 16 Desember 2019 || Disetujui: 13 Maret 2020

**Abstrak**— Ketika perubahan telah menjadi suatu kebutuhan bagi kehidupan organisasi maka penting kita melakukan meningkatkan produktivitas dan peran lembaga litbang. Perubahan sebagai suatu keniscayaan perlu diupayakan dan dilakukan dengan strategi yang matang untuk dapat meminimalkan resistensi dan biaya baik material maupun immaterial. Aspek immaterial yang sangat berperan dan sebagai kunci adalah komunikasi organisasi yang perlu dipersiapkan sebagai strategi berpengaruh luar biasa bagi keberhasilan perubahan organisasi. Akan tetapi, bagaimana ketika perubahan tersebut kurang dikomunikasikan secara optimal? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji fenomena dinamika komunikasi organisasi pada suatu lembaga litbang yang sedang melakukan perubahan organisasi. Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan gambaran dan analisis kritis mengenai perubahan organisasi berdasarkan dinamika komunikasi organisasi suatu lembaga litbang. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi yang bertujuan untuk melihat makna gambaran rangkaian peristiwa dalam proses perubahan organisasi di lembaga litbang tersebut dari aspek komunikasi organisasi. Fenomena perubahan organisasi diawali dengan berbagai penolakan dari berbagai level karyawan baik peneliti dan nonpeneliti yang menuntut pada keterbukaan dan kepastian serta terjaganya marwah lembaga sebagai lembaga Litbang. Adanya tuntutan keterbukaan informasi merupakan cerminan ketidakmampuan manajemen organisasi dalam mengomunikasikan strategi rencana perubahan yang dilakukan sehingga menimbulkan resistensi pada proses tersebut.

**Kata kunci:** komunikasi organisasi, perubahan organisasi, lembaga litbang, fenomena

**Abstract**— When the change has become a necessity for organizational life and it is important to increase the productivity and role of research institutions, it must be done. Change as a necessity needs to be pursued and carried out with a mature strategy to be able to minimize resistance and material and immaterial costs. The immaterial aspect that plays a very important role and as a key is an organizational communication that needs to be prepared as a strategy that can have an extraordinary influence on the success of the organizational change. But what about when these changes are not optimally communicated? The purpose of this study is to examine the dynamics of the phenomenon of organizational communication dynamics in a research institution that carries out organizational change. This research has benefits because it can provide a critical picture and analysis of organizational change in terms of organizational communication dynamics in research institutions. This research method uses a qualitative phenomenological approach to capture the image meaning of a series of events in the process of organizational change in research institutions from the aspect of organizational communication. The phenomenon of organizational change began with various rejections from various levels of employees both researchers and non-researchers who demanded openness and certainty and maintain the honor of the institution as a research institution. The demand for information disclosure is a reflection of the inability of the organization's management to communicate the planned change strategy to cause resistance to the process.

**Keywords:** organizational communication, organizational change, research institutions, phenomena

### PENDAHULUAN

Optimalisasi produktivitas selalu menjadi aspek utama dalam organisasi yang secara langsung juga membutuhkan optimalisasi pengelolaan berbagai sumber utama dan pendukung oleh manajemen organisasi serta pemimpin. Sumber-sumber organisasi

yang menjadi dasar keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan kinerjanya merupakan serangkaian produktivitas individu yang secara kolektif memberikan dampak positif bagi organisasi. Untuk itu keduanya harus linier dan saling bersinergi. Lain halnya dengan beberapa kasus produktivitas

organisasi yang kurang linier dengan produktivitas individu di dalamnya. Sebagaimana dengan hal tersebut, lembaga Litbang juga memiliki masalah serupa dengan hal tersebut, yaitu produktivitas peneliti kurang berkorelasi positif dengan produktivitas organisasinya. sehingga menjadi polemik bagi organisasi untuk mencapai target keberhasilan kinerjanya. Salah satunya adalah adanya upaya pihak pimpinan untuk melakukan perubahan organisasi sebagai upaya untuk melinierkan aspek individu dengan aspek organisasi beserta sumber-sumber dukungan organisasi lainnya.

Organisasi penelitian X sedang mengalami perubahan dengan sangat cepat, besar, dan mendasar pada seluruh elemen organisasi. Upaya untuk menjalankan proses bisnis adalah tujuan keberhasilan organisasi, yaitu untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kemampuan daya saing organisasi. Salah satu poin keberhasilan produktivitas yang dituju adalah publikasi internasional terindeks global semakin banyak dan dengan sitasi yang banyak, sehingga H-indeks meningkat serta memiliki jumlah paten yang semakin bertambah. Selain itu kegiatan riset dan hasilnya dapat memberikan dampak secara sosial ekonomi pada masyarakat.

Merujuk pada teori Lewin mengenai tahap perubahan organisasi yang menjadi pondasi dasar menyusun strategi perubahan merupakan penjabaran utama (Robbins & Judge, 2017). Tahapan Lewin menjelaskan mengenai prinsip dasar dari tahapan perubahan yang akan selalu dialami oleh setiap organisasi yang akan melakukan perubahan. Setiap tahapan membutuhkan strategi dan rancangan yang matang dan komprehensif untuk mendapatkan hasil yang optimal, sehingga saling berhubungan antara tahapan dan mencapai keberhasilan dari perubahan yang dituju. Perubahan organisasi meliputi tiga tahapan (Lewin, 1951), yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* sebagai proses yang pasti akan dilalui setiap perubahan organisasi. Setiap organisasi perlu mempersiapkan setiap tahapannya supaya dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran. Pada tahap *unfreezing* sebagai tahap awal melakukan perubahan, diperlukan strategi yang digunakan untuk mempersiapkan perubahan itu sendiri. Pada tahapan ini diperlukan pemimpin dan manajer yang mampu mempersiapkan segala sumber daya yang ada dalam organisasi. Persiapan tersebut bertujuan untuk mendukung proses perubahan yang berlangsung dan meminimalkan sumber daya yang dianggap mampu

melemahkannya. Pada tahap ini sangat penting peran dan kemampuan komunikasi pemimpin dan manajemen sebagai strategi komunikasi organisasi. Hal tersebut untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam mempersiapkan perubahan itu sendiri. Selain itu juga pada tahap *moving* perubahan yang berjalan membutuhkan peran komunikator agar dapat menyampaikan pesan pimpinan ataupun manajemen sebagai informasi yang benar dan tepat. *Refreezing* sebagai tahap akhir dari perubahan, yaitu ketika perubahan telah terimplementasi dan menuju pengukuhan kembali setelah semua tata nilai dan perubahan telah tercapai.

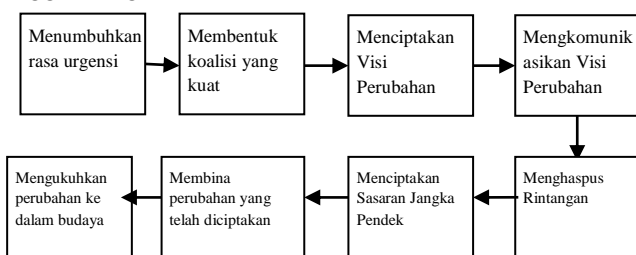
Jenis perubahan organisasi yang digunakan memiliki jenis yang berbeda-beda, namun memiliki dasar yang sama sebagaimana prinsip dari proses perubahan dari Lewins (1951), yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Perencanaan proses perubahan organisasi terlebih dahulu menentukan target yang akan dicapai dalam perubahan tersebut sehingga pemimpin dan manajemen dapat menyusun strategi yang efektif dengan memperhitungkan empat tahap, yaitu sumber daya manusia, sumber fungsional, kapabilitas teknologi, dan kapabilitas organizational (Jones, 1997).

Jones (2007) menjelaskan, sumber daya manusia merupakan aset yang penting dan sangat berharga karena terkait dengan keterampilan dan kemampuan karyawan yang akan berdampak pada kompetensi organisasi dan kemampuan organisasi dalam berdaya saing. Selain itu Jones (2007) menjelaskan bahwa pada tahap ini perlu dilakukan perubahan yang terkait dengan investasi baru dalam training dan aktivitas pengembangan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru; perlu sosialisasi pada karyawan mengenai budaya organisasi secara terus-menerus untuk mempelajari rutinitas baru, sehingga meningkatkan produktivitas organisasi; melakukan perubahan norma dan nilai-nilai organisasi untuk memotivasi *multicultural* dan *diversity* pada *workforce*; rutinitas melakukan penilaian sebagai cara untuk memberikan promosi dan sistem *reward* dalam dunia kerja; dan perubahan komposisi pada *top management team* untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan.

*Tahap functional resources* sebagai fungsi organisasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan prosedur dalam pengelolaan lingkungan organisasi serta mentransfer sumber daya pada nilai nilai baru. Pertumbuhan fungsional baru sangat krusial dalam

organisasi untuk dapat meningkatkan nilai-nilai kreatif dalam perubahan struktur, budaya, dan teknologi pada organisasi. Tahapan kapasitas teknologi juga merupakan tahap yang memberikan kapasitas perubahan organisasi yang tampak jelas, karena akan terkait pada kesempatan pasar yang ada. Salah satu bentuk kapabilitas teknologi adalah kemampuan mengembangkan organisasi produk baru atau memodifikasi produk lama, agar dapat diterima oleh konsumen dan pangsa pasar yang semakin luas. Tahap berikutnya adalah kapabilitas organisasi yang dibentuk dari struktur dan budaya organisasi dari manusia dan sumber fungsional yang terkait dengan kesempatan teknologi. Perubahan organisasi akan berhubungan antarmanusia, fungsinya, dan meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai-nilai baru.

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang biasa terjadi hampir di semua kehidupan organisasi. Perubahan organisasi memiliki skala perubahan dari kecil, menengah, dan besar. Perubahan organisasi itu dapat berhasil atau gagal tergantung pada strategi manajemen organisasi dalam mengantisipasi implementasi perubahan dengan mempersiapkan perubahan itu sendiri. Antisipasi dalam upaya mempersiapkan implementasi perubahan biasanya membutuhkan strategi organisasi yang membutuhkan kemampuan organisasi dalam mengomunikasikan rencananya. Hal itu terkait pada upaya manajemen organisasi dalam mentransfer pengetahuan dan informasi mengenai gagasan, kebutuhan, dan harapan perubahan yang dituju oleh organisasi. Untuk itu, manajemen organisasi membutuhkan kemampuan keterampilan dalam komunikasi organisasi untuk dapat menerjemahkan rencana implementasi perubahan kepada setiap anggota organisasi sebagai bentuk upaya mempersiapkan rencana tersebut, sehingga meminimalkan terjadinya resistensi dari para anggota organisasi.



**Gambar 1** Delapan Langkah Perubahan dari Kotter (1995)

Delapan tahap perubahan organisasi oleh Kotter (1995) melengkapi prinsip perubahan dari Lewins,

yaitu mengenai menciptakan/menumbuhkan rasa pentingnya perubahan kenapa harus dilakukan (*create a sense of urgency*); membentuk koalisi yang kuat (*build a guiding coalition*); menciptakan visi perubahan (*create a vision for change*); mengomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*); menghapus rintangan (*removing obstacles*); menciptakan sasaran jangka pendek (*creating short-term wins*); terus membina perubahan yang telah diciptakan (*Build on the Change*); mengukuhkan perubahan ke dalam budaya (*Anchor the Changes in Corporate Culture*). Pada teori Kotter (1995) menjelaskan bahwa pada tahap satu sampai dengan tiga merupakan tahap yang terkait dengan menciptakan iklim yang tepat dalam perubahan dengan langkah strategi mempersiapkan rencana perubahan yang baik dan matang. Langkah keempat sampai dengan keenam merupakan langkah perubahan yang menghubungkan dengan organisasi, yaitu proses aplikasi rencana perubahan organisasi yang matang, dan langkah ketujuh dan kedelapan sebagai langkah penerapan dan konsolidasi perubahan organisasi yang dilakukan.

Kotter (1995) menjelaskan dalam uraian mengenai tahapan perubahan, yaitu pada tahap awal rencana perubahan komunikasi organisasi dari pemimpin atau pihak manajemen memiliki peran sangat penting dalam mempersiapkan seluruh sumber atau komponen yang dapat mendukung keberhasilan dari rencana perubahan organisasi yang akan dilakukan. Komunikasi ini memiliki peran yang sangat penting dari awal menumbuhkan urgensi dari kebutuhan perubahan yang harus dilakukan oleh pemimpin ke seluruh pihak manajemen serta anggota organisasi. Hal ini menjelaskan secara rasional mengenai alasan perlunya perubahan untuk dilakukan dan mempersiapkan sumber-sumber yang dapat membangun dan mendukung perubahan organisasi dapat terwujud dengan baik, sehingga dapat meminimalkan terjadinya penolakan atau resistensi.

Kunci keberhasilan dari perubahan organisasi di berbagai teori manajemen organisasi dan pengembangan organisasi sebagaimana dalam penjabaran Cumming dan Worley (2005) dan Jones (2007) menjelaskan bahwa pemimpin dan komunikasi organisasi berperan penting dalam setiap tahapan perubahan dan menjadi kunci utama berhasil atau tidaknya perubahan organisasi yang dilakukan. Jensen (2003) juga mengutarakan bahwa komunikasi

organisasi memiliki peran penting dalam penentu keberhasilan dari perubahan organisasi.

Komunikasi didefinisikan oleh Ruber (1988) sebagai suatu proses di mana manusia sebagai individu dalam hubungannya, dalam kelompok organisasi dan dalam masyarakat yang menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengoordinasi lingkungannya dan orang lain. Informasi yang dimaksud adalah kumpulan data, pesan, susunan isyarat dalam cara tertentu dan memiliki arti berguna bagi sistem tertentu baik bersifat fakta, fiksi, humor, bujukan, dan lain sebagainya. Sementara itu Seiler (1988) menjelaskan secara universal mengenai komunikasi sebagai proses di mana simbol verbal, non-verbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Adapun komunikasi dalam organisasi berkaitan erat dengan pernyataan Schein (1992) yang menyatakan bahwa organisasi sangat erat kaitannya dengan proses koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsinya melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Itulah sebabnya, organisasi memiliki karakteristik tertentu seperti adanya struktur, tujuan, saling terhubung dan tergantung pada komunikasi manusia di dalamnya untuk mengkoordinasikan aktivitas organisasi tersebut dalam mencapai tujuan.

Komunikasi organisasi merupakan suatu proses mengirimkan dan menerima informasi/pesan dan pemindahan arti dalam kelompok formal ataupun informal pada suatu organisasi (Clampitt, 2017). Adapun pendapat lain dari Goldhaber (1986) sebagai proses menciptakan saling tukar menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Adapun Clampitt (2017) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi dari *top-down*, *bottom-up*, dan *integrative* yang bertujuan untuk menyampaikan informasi dan pesan, sehingga dapat meminimalkan kesalahpahaman serta menyelesaikan permasalahan dalam organisasi. Dijelaskan oleh Clampitt (2017) bahwa dampak positif dari komunikasi yang baik dan cukup dalam organisasi adalah dapat meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, karena aliran informasi dan ide-ide mengalir dengan cukup baik dan lancar, serta adanya manajerial yang dapat menampung ide-ide dan melanjutkan pada usulan strategi yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam hal ini, pemimpin atau

manajemen akan mendapatkan masukan dan gagasan yang sesuai dan melingkupi semua kebutuhan organisasi serta permasalahan utama yang perlu diselesaikan.

Semakin besar organisasi, akan semakin kompleks proses komunikasi, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat dalam komunikasi. Dimensi komunikasi organisasi yang dijelaskan oleh Clampitt (2017) adalah komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan atau informasi antar anggota organisasi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antar pimpinan dengan bawahan dan sesama anggota organisasi baik komunikasi antar pribadi ataupun kelompok, proses komunikasi primer ataupun sekunder sehingga terdapat dua arah, yaitu komunikasi vertikal dan horizontal). Komunikasi eksternal merupakan komunikasi antarpimpinan organisasi dengan lingkungan luar, sehingga ada proses timbal balik.

Komunikasi organisasi juga terkait dengan frekuensi yang merupakan aspek penting karena terkait dengan upaya informasi yang disampaikan oleh pihak pemimpin atau manajemen yang dapat secara tepat tertransfer dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi atau karyawan (Baauchamp, Heider-Robinson, & Heywood, 2016). Frekuensi komunikasi organisasi terkait dengan upaya yang digunakan berupa banyak atau seringnya waktu yang digunakan untuk menyampaikan pesan atau informasi mengenai rencana perubahan organisasi.

Ada tiga jenis pendekatan komunikasi organisasi ada, yaitu pendekatan makro, mikro, dan individual. Pendekatan makro adalah dipandang sebagai struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya terkait dengan interaksi organisasi dalam melakukan aktivitas dalam memproses informasi atau pesan dari lingkungan, melakukan identifikasi, integrasi dan menentukan tujuan organisasi. Pendekatan mikro merupakan pendekatan yang memfokuskan pada komunikasi dalam unit atau subunit pada suatu organisasi, sehingga dibutuhkan kemampuan komunikasi antaranggota kelompok, dll. Pada pendekatan ini dibutuhkan peran pemimpin untuk memberikan informasi mengenai tujuan organisasi dan menjelaskan keterkaitan antara tujuan kelompok dengan tujuan organisasi, sehingga anggotanya menjadi termotivasi. Pendekatan individual merupakan pendekatan yang berpusat pada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi karena

melingkupi pada interaksi pada sesama individu, kelompok, dan organisasi.

Aspek komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2002), yaitu (1) aspek peristiwa komunikasi terkait dengan seberapa jauh informasi diciptakan, ditampilkan, dan disebarkan ke seluruh bagian organisasi. (2) aspek iklim komunikasi organisasi kondusif yang terdiri dari berbagai persepsi, merupakan unsur komunikasi yang saling berinteraksi antara pimpinan organisasi dengan komunikator dengan metode dan teknik komunikasi yang tepat sesuai situasi dan waktu komunikasi, dan (3) aspek kepuasan komunikasi organisasi yang menjelaskan tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh seluruh individu dalam organisasi secara keseluruhan dalam berkomunikasi.

Selain itu juga terkait dengan konten informasi atau pesan yang disampaikan harus jelas dan tuntas sesuai dengan porsi yang harus diberikan dan dipahami oleh anggota organisasi sesuai dengan levelnya (Baauchamp, Heider-Robinson, & Heywood, 2016). Cakupan kejelasan informasi terkait dengan reorganisasi biasanya terkait dengan alasan mengapa perubahan organisasi harus dilakukan, apa yang akan terjadi, apa yang akan terjadi pada kita semua, pekerjaan, dan lingkungan kerja, dan apa saja yang akan berbeda dari adanya perubahan tersebut. Hasil penelitian di Michigan yang diterbitkan tahun 2012 menggambarkan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi akan mengakibatkan gejala pada karyawan, sehingga akan memengaruhi aspek fisik dan status kesehatan mental karena merasa khawatir akan masa depannya, bahkan ada juga yang sampai mengalami depresi. Untuk hal tersebut, pimpinan harus dapat mengantisipasinya dengan pihak manajemen untuk meminimalkan kecemasan dan ketakutan yang akan terjadi serta dirasakan oleh seluruh anggota organisasinya. Kejelasan informasi dan konten rencana perubahan akan sangat erat dengan upaya pemimpin dan manajemen mengkomunikasikannya secara transparan, sehingga efeknya adalah menumbuhkan kepercayaan (*trust*) pada karyawan dan meminimalkan rumor serta kesalahpahaman. Selain itu dalam *mem-broadcast* informasi haruslah menggunakan berbagai media komunikasi baik digital maupun nondigital dengan komunikasi dua arah sebagai alat yang penting.

Pada ranah pengembangan organisasi, kunci keberhasilan atau tidaknya terletak pada dua aspek, yaitu komunikasi dan kepemimpinan yang ada dalam

organisasi tersebut. Komunikasi organisasi ini erat kaitannya dengan peran pemimpin yang menjadi tolak ukur keberhasilan perubahan organisasi. Pemimpin dengan kemampuan kepemimpinan dengan gayanya harus mampu mengomunikasikan informasi serta memberikan pesan yang sesuai dengan kebutuhan dari perubahan yang harus disampaikan oleh seluruh anggotanya atau karyawannya. Komunikasi ini berada pada strategi awal dan menjadi bagian paling penting untuk dilakukan, sehingga perlu diperhatikan pada media dan alat yang digunakan atau dipilih oleh pihak manajemen organisasi. Kohler, Anatol, and Applbaum (1981) menjelaskan bahwa pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka, sehingga dapat berkomunikasi secara efektif. Dijelaskan juga oleh Muhammad (2011) bahwa komunikasi organisasi yang efektif harus memperhitungkan beberapa aspek seperti adanya kontak mata, vokalik terkait dengan kecepatan berbicara, irama suara dan penekanan kata-kata, ketepatan waktu penyampaian pesan atau informasi baik secara formal maupun informal dan membutuhkan perencanaan sebagai strategi yang terbaik untuk mempersiapkan materi yang akan dikirimkan.

Dalam komunikasi organisasi terdapat distorsi pesan, sehingga akan menjadi hambatan bagi organisasi untuk menyampaikan tujuannya pada seluruh anggota. Hal itu disebabkan karena adanya kedudukan atau posisi dalam organisasi dan akan mempengaruhi cara orang dalam berkomunikasi; hierarki dalam organisasi yang menggambarkan mengenai kedudukan atau posisi individu dalam organisasi akan mempengaruhi cara berkomunikasi dan mempersepsikan Informasi atau pesan; keterbatasan komunikasi yang biasanya terjadi karena adanya batasan yang dibuat oleh organisasi mengenai siapa saja yang orang/individu yang boleh berkomunikasi, siapa saja yang boleh mengambil keputusan, mempengaruhi orang lain, dan mengkoordinir, hubungan yang tidak personal karena komunikasi harusnya bersifat formal sehingga ekspresi emosi dan empati kurang diperhatikan, sistem aturan dan kebijakan yang berkenaan dengan pemikiran, perbuatan akan mempengaruhi cara individu dalam berkomunikasi; spesialisasi tugas akan mempersempit persepsi seseorang dan mempengaruhi cara orang dalam berkomunikasi; ketidakpedulian pimpinan merupakan penghalang dalam proses komunikasi

organisasi karena pemimpin yang gagal mengirimkan pesannya, komunikasi menjadi satu arah, tidak peduli dengan suara dari anggotanya, adanya keraguan dan perhatian yang kurang; prestise erat kaitannya dengan bagaimana cara berkomunikasi sehingga menjadi penghalang dalam komunikasi organisasi yang efektif; jaringan komunikasi yang erat kaitannya dengan mata rantai jalannya satu proses pesan berjalan, sehingga sampai pada penerima pesan.

Level resistensi terhadap perubahan organisasi menurut Jones (2007) menjelaskan terdapat beberapa level yaitu level individu yaitu terkait bias kognitif, ketidaknyamanan dan ketidakamanan, persepsi yang salah dan retensi, serta kebiasaan; level kelompok terkait pada norma-norma, kohesivitas, dan *groupthink*; level fungsional terkait pada perbedaan dalam orientasi sub-unit, kekuasaan dan konflik; level organisasi terkait pada struktur, budaya, dan strategi.

Resistensi untuk berubah pada level organisasi akan terkait dengan erat dengan konflik, dan kekuasaan, perbedaan pada orientasi fungsional, struktur mekanik, dan budaya organisasi. Kekuatan dan konflik pada perubahan biasanya memiliki keuntungan bagi seseorang, fungsi atau divisi atau lebih luas lainnya. Resistensi akan muncul pada kekuatan yang kuat dan adanya konflik organisasi maka sebaiknya manajemen dapat mengantisipasinya dengan terlebih dahulu menentukan target yang akan dicapai untuk meminimalkan biaya yang akan dibayar selama perubahan berlangsung. Konflik antara dua fungsi akan memperlambat proses perubahan dan seharusnya mengantisipasi perubahan dengan aspek lainnya. Perbedaan orientasi fungsional sebagai halangan utama pada perubahan dan sumber kelembaman organisasi. Hal itu dilihat sebagai sumber permasalahan yang berbeda karena akan melihat isu atau masalah utama dari sudut pandang sendiri.

Komunikasi organisasi dan perubahan organisasi telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Salah satunya adalah Romadona (2018) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memberikan dampak positif terhadap keterlibatan kerja para peneliti sehingga dapat bekerjasama dengan baik dan lebih berkontribusi positif terhadap keberhasilan organisasinya. Bauchamp, Heidari-Robinson, dan Heywood (2016) menjelaskan bahwa perubahan organisasi tidak diciptakan untuk *chaos*, namun banyak yang mengalami. Hal tersebut dikarenakan strategi komunikasi organisasi antara organisasi dengan anggotanya dan *stakeholders* tidak cukup baik

dari awal dan ketika sedang berjalan pada periode perubahan tersebut.

Berdasarkan uraian mengenai perubahan organisasi dan komunikasi organisasi, penelitian ini berupaya untuk menjawab pertanyaan bagaimana dinamika komunikasi organisasi pada proses perubahan organisasi di lembaga litbang X? dan bagaimana peran penting komunikasi organisasi agar dapat berdampak pada resistensi atau penerimaan terhadap perubahan organisasi? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dinamika dua variabel di atas, yaitu komunikasi organisasi dan perubahan organisasi pada lokus lembaga litbang X. Fenomena perubahan organisasi di lembaga litbang X merupakan hal yang menarik untuk dijelaskan dari aspek komunikasinya. Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan gambaran dan sumber referensi empirik mengenai peran komunikasi organisasi terhadap keberlangsungan proses perubahan organisasi terkhusus di lembaga litbang.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode gabungan (*mix method*) dengan pendekatan kualitatif untuk melihat fenomena perubahan organisasi yang terjadi di suatu lembaga litbang di Indonesia dan kuantitatif dari data riset kesiapan organisasi untuk berbuah di lembaga litbang tahun 2016. Penelitian ini mengkaji secara kualitatif untuk dapat mendapatkan gambaran secara deskriptif mengenai fenomena perubahan organisasi yang terjadi di lembaga tersebut. Fenomenologi adalah salah satu pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif, yang berfokus pada arti dari pengalaman secara general bukan hanya dari individu atau kelompok sehingga sebagai bentuk yang komperhensif (Creswell, 2013). Pada penelitian fenomenologi menurut Creswell (2013) menjelaskan bahwa penelitian dengan fenomenologi merupakan salah satu penelitian dengan pendekatan kualitatif yang mengkaji suatu fenomena tertentu yang akan digali pada *setting natural* dengan melihat pada perilaku atau sikap individu atau kelompok orang yang dapat menjelaskan secara keseluruhannya.

Pendekatan kualitatif merupakan penelitian pada *setting natural* dengan menggunakan data yang berupaya menjelaskan perilaku dan sikap lengkap dengan variabel, konstruksi, dan hipotesis (Creswell, 2013). Instrumen yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk pengumpulan data adalah untuk

mengukur dokumen, perilaku terlihat, informasi audiovisual, atau wawancara partisipan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berupaya untuk membangun gambaran yang kompleks dari permasalahan atau isu penelitian dengan menggunakan multiple perspektif, mengidentifikasi faktor yang menjelaskan situasi, dan menggambarkan secara umum dari bagian gambar terpenting. Hal ini dikarenakan penelitian kualitatif berupaya untuk menggambarkan secara deskriptif mengenai fenomena yang terjadi secara holistik (Creswell & Brown, 1992, Creswell, 2013). Makna kajian dengan pendekatan fenomenologi adalah mengkaji suatu realitas yang tampak sebagai refleksi dari realitas yang tidak berdiri sendiri. Pada pendekatan fenomenologi terdapat empat unsur yang digunakan adalah perhatian terhadap aktor termasuk pada penggunaan metodologi; memusatkan pada realitas yang penting atau pokok dan kepada sikap yang alamiah.

Penelitian ini diadakan di lembaga litbang X sebuah lembaga litbang terbesar di Indonesia yang menangani banyak bidang keilmuan. Lembaga ini milik pemerintah dan juga merupakan salah satu lembaga litbang tertua di Indonesia, yang salah satu bagiannya berdiri sebelum Indonesia merdeka. Penelitian ini melibatkan anggota atau karyawan lembaga litbang yang terdiri dari peneliti dan nonpeneliti yang pro perubahan, kontra perubahan, dan netral terhadap perubahan. Selain itu juga untuk seluruh jenjang jabatan fungsional ataupun struktural. Pemilihan subjek penelitian dilakukan dengan cara *classical random sampling* yang didapatkan secara *snow ball*, terutama kejadian kegiatan yang menjadi gambaran fenomena proses perubahan organisasi antara tahun 2018-2019.

Subyek penelitian meliputi atau mewakili semua bagian dari lembaga yang ada. Data dikumpulkan sebanyak dua kali penelitian yang dilakukan oleh P2KMI-LIPI, yaitu tahun 2016 dan tahun 2019. Tulisan ini merupakan penggabungan dari data penelitian 2016 dan 2019. Penelitian 2016 meneliti 3 lembaga litbang termasuk lembaga litbang X. Pada tahun 2019 memperdalam fenomena perubahan organisasi di lembaga litbang X. Pada tahun 2016 di dapat data sebanyak 170 kuesioner yang berasal dari seluruh lembaga litbang X.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif untuk dapat menjelaskan dan menjawab pertanyaan penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian 2016 melibatkan sebanyak 170 responden di lembaga penelitian X yang terbagi atas peneliti dan struktural. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5. Data kemudian diperkuat dengan wawancara dengan narasumber kunci yang dianggap mewakili dari populasi yang ada. Dengan demikian dapat diketahui latar belakang penyebab masalah yang terlihat pada data kuantitatif.

Meskipun proses perubahan organisasi pada lembaga litbang X baru dimulai tahun 2018, namun hasil dari penelitian kesiapan organisasi untuk berubah pada tahun 2016 bersesuaian dengan kejadian riil sekarang, yaitu saat pengumpulan data pada penelitian tahun 2019. Hasil penelitian 2016 mengenai persepsi kesiapan berubah dari para pegawai lembaga litbang X diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1** Kesiapan Organisasi untuk Berubah

Dimensi Kesiapan Organisasi X untuk berubah	Rerata nilai tahun 2016	Rerata nilai harapan 10 tahun ke depan
<i>Trigger Identification</i>	3.785	4.65
<i>Gearing up to take action (preparing)</i>	3.868	4.685
<i>Action's degree of novelty</i>	3.803	4.712

(sumber: Romadona, dkk, 2016)

Data tersebut memiliki tiga variabel, yaitu: (1) *trigger identification*, yaitu kemampuan untuk organisasi melihat perlunya sebuah perubahan. (2) *gearing up to take action* yang memperlihatkan persepsi dari pegawai terhadap kemampuan organisasi dalam melakukan persiapan untuk perubahan, dan (3) *action degree of novelty* yang memperlihatkan tingkat kemampuan organisasi dalam mencari solusi permasalahan dalam perubahan.

Dari data di atas, terlihat bahwa kemampuan pegawai lembaga litbang X dalam menerima perubahan dalam organisasinya hanya sedikit dari rata-rata, atau banyak yang masih belum biasa menerima adanya perubahan bila perubahan itu dilakukan. Hal ini juga terlihat dari data mentah yang mana banyak terdapat data ekstrim.

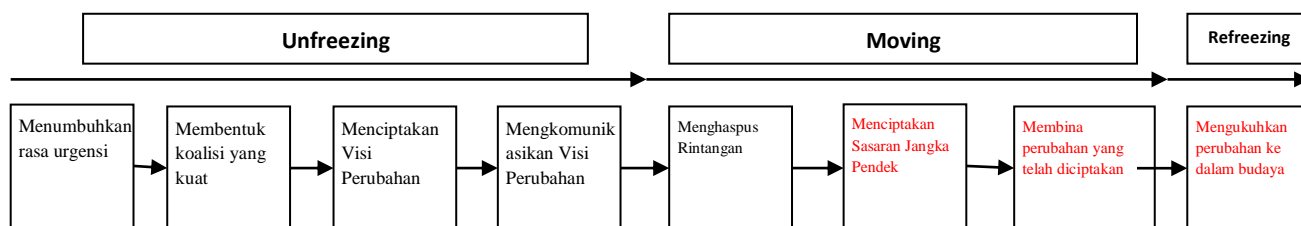
Apabila mengacu pada proses perubahan dari Lewin maka variabel tersebut fase *unfreezing* dan sebagian dari *moving*. Proses perubahan dalam organisasi litbang X sampai saat ini belum selesai masih pada tahapan *unfreezing*, sehingga tahap *refreezing* tidak dapat digambarkan.

Dari hasil penelitian ini didapatkan berbagai rangkaian gambaran suatu fenomena mengenai proses

perubahan organisasi lembaga litbang ketika berlangsung. Rangkaian proses perubahan yang terjadi pada proses perubahan organisasi menjadi suatu analisis yang kompleks untuk dapat menjelaskan

menganai dinamika komunikasi organisasi yang digunakan oleh pihak pemimpin dan manajemen.

Mangacu pada proses dari perubahan dari Lewin dan Kotter dapat ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 2** Adaptasi Proses Perubahan di Lembaga litbang X Berdasarkan Teori Kotter (1995) dan Lewin (1951)

Pada proses perubahan sesuai gambar di atas menjelaskan bahwa rincian proses yang menjadi arah perubahan dari tahapannya yang perlu untuk dilewati, sehingga tujuan dari perubahan yang ingin di capai dapat diraih. Berdasarkan data lapangan menggunakan observasi, wawancara, dan beberapa dokumen pendukung hasil yang didapatkan dari analisis dilapangan mengenai fenomena perubahan di lembaga litbang ini berdasarkan tahapan sebagai berikut. Awal proses perubahan telah dilakukan forum diskusi dari pihak manajemen untuk menjelaskan mengenai rencana perubahan organisasi yang dilakukan dan media yang digunakan untuk memberikan informasi terkait dengan rencana pelaksanaan perubahan masih sangat terbatas pada forum diskusi formal. Forum diskusi tersebut diadakan secara langsung antara pihak top manajemen dengan pihak pusat penelitian di setiap area atau wilayah. Namun hal itu dilakukan dengan waktu yang kurang optimal, yaitu dilakukan satu kali pada awal proses perubahan dan tidak dilanjutkan secara khusus di setiap pusat penelitian. Forum diskusi yang telah dilakukan masih kurang dapat menjawab pertanyaan para karyawan, sehingga menjadi kekhawatiran. Pada proses berjalannya perubahan karena keterbatasan akses informasi dan wadah komunikasi untuk menyampaikan pendapat, maka menjadikan cikal bakal dari gejolak ketidakpercayaan pada pihak manajemen. Berawal dari sinilah timbul pro dan kontra terhadap perubahan.

Pada tahap awal mempersiapkan perubahan, yaitu mengenai urgensi dari perubahan masih belum secara jelas untuk disepakati dan diketahui oleh seluruh civitasnya. Tahap berikutnya top manajemen masih juga kurang mampu untuk membentuk koalisi yang dibutuhkan dalam proses perubahan. Hal itu dilihat dari keterlibatan dan keterwakilan beberapa pihak terhadap perubahan dan perencanaan serta

strategi perubahan yang dilakukan kurang tepat. Adanya kecenderungan untuk membentuk koalisi berdasarkan kepentingannya dan bersifat subjektif dari para petingginya. Selain itu pada perumusan visi perubahan organisasi tidak di lakukan secara massif dan hanya level top manajemen saja tanpa melibatkan civitasnya. Selain itu cara mengkomunikasikan mengenai visi perubahan dirasa kurang disebarakan oleh seluruh sivitas, karena media yang digunakan sangat terbatas. Hal itu berdampak pada kesalahan persepsi, tersebarnya rumor dan desas-desus yang kurang jelas sumber informasinya serta saluran komunikasi dari bawah ke atas menjadi terhambat.

Untuk tahap berikutnya dari tahapan Kotter, yaitu pada tahap menghilangkan rintangan dengan dibukanya forum diskusi dan dialog oleh pimpinan dan kelompok yang menyatakan sikap kontra terhadap perubahan. Hasilnya di sepatkannya tuntutan dari kelompok yang kontra oleh pimpinan sehingga ada masa tenggat untuk reorganisasi berhenti sementara. Pada masa tenggat tersebut seluruh operasional kegiatan keorganisasian tetap berlangsung, namun tetap dilakukan redistribusi atau perpindahan orang dan jabatan dari satu unit ke unit lain masih berlangsung baik dari civitas peneliti ataupun nonpeneliti. Pada tahap selanjutnya menjadi tidak terlihat, karena proses reorganisasi secara nyata kurang terlihat dan terasa berhenti. Namun pada praktiknya proses redistribusi tetap berlangsung sampai penelitian ini ditulis.

### Resistensi Terhadap Perubahan

Berdasarkan dari data penelitian tahun 2016 didapat persepsi dari 3 variabel yang ditanyakan mengenai perubahan yang akan dilaksanakan oleh lembaga litbang X. Ditanyakan persepsi pegawai mengenai perubahan dalam jangka waktu 10 tahun. Hal ini memerlihatkan kesiapan mereka dalam



berubah selama 10 tahun. Namun dari hasil pengamatan saat dilakukan perubahan organisasi dalam lembaga litbang X terlihat adanya deviasi terhadap hasil penelitian di tahun 2016 tersebut (lihat tabel 1- rerata nilai harapan 10 tahun ke depan).

Dari data yang ada, sebenarnya para pegawai lembaga litbang X sudah memiliki kesadaran bahwa organisasi lembaga litbang X akan mengalami perubahan dalam 10 tahun ke depan. Juga dari angka tersebut terlihat bahwa mereka siap dan mampu menghadapinya. Pada kenyataannya fenomena penolakan sebagai bentuk resistensi karyawan terhadap proses perubahan organisasi memperlihatkan gambaran dari nilai kesiapan berubah untuk organisasi saat tahun 2016 dengan rerata 3,7.

Walaupun demikian, timbulnya pro dan kontra terhadap perubahan merupakan hal yang pasti akan terjadi pada siklus perubahan. Hal itu merupakan hal alamiah yang pasti akan dirasakan, karena adanya gejala kepentingan pada skala individu, kelompok, ataupun organisasi. Kontra terhadap perubahan yang mengarah pada resistensi terjadi pada fenomena perubahan ini. Resistensi yang dilakukan dan ditunjukkan sebagai sikap beberapa orang atau kelompok yang memiliki kesepakatan untuk mengkritisi proses arah dan kebijakan dari perubahan yang terjadi.

Saat dimulainya perubahan dalam organisasi litbang X, terjadi deviasi yang cukup nyata dari hasil penelitian tahun 2016. Terjadi banyak penolakan atau sikap kontra terhadap perubahan yang sedang terjadi. Bentuk-bentuk dari penolakan dari perubahan dijelaskan di bawah ini.

Sikap yang dimunculkan dapat dilihat secara nyata dengan menggunakan berbagai media untuk dapat menjelaskan aksi penolakan dan menunjukkan sikap mosi tidak percaya terhadap pimpinan lembaga. Selain itu sampai pada mosi untuk mengganti pimpinan lembaga karena dirasakan bahwa kebijakan mengenai perubahan yang terjadi meresahkan dan tidak menjaga marwah sebagai lembaga litbang. Beberapa aksi kegiatan yang menunjukkan sikap resistensi banyak dihadiri oleh karyawannya baik dari peneliti ataupun nonpeneliti dan lintas satuan kerja ataupun puslit. Bahkan ada terdapat satu wilayah dari cabang pusat penelitian memiliki kesempatan yang solid untuk menolak. Selain itu aksi penolakan juga menuju pada meja perwakilan rakyat untuk diadakan oleh Dewan rakyat dan dihadiri oleh banyak karyawan baik dari peneliti dan nonpeneliti.

Pada situasi tersebut fenomena yang terjadi adalah menumbuhkan perasaan ketidakpercayaan dan ketidakyakinkan akan pemimpin dengan proses perubahan yang dipercaya tidak akan terwujud dengan baik karena melupakan aspek-aspek terpenting dalam proses tersebut, salah satunya yang dirasakan oleh karyawan sebagai hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi tersebut dirasakan dan dipersepsikan banyak mengalami distraksi, sehingga informasi tidak jelas dan banyak disebut sebagai rumor. Hal itu memberikan dampak pada iklim organisasi yang kurang mendukung, karena adanya perasaan takut dan tidak saling percaya pada sesama anggota organisasi. Adanya ketakutan dan ketidakpastian menjadikan pencarian informasi pada situs tersebut mengarah pada penampungan rumor-rumor yang tidak jelas pada sumber informasinya. Hal itu dikarenakan adanya distraksi pada penyampaian pesan informasi dari jaringannya, yaitu dari individu-individu yang memiliki peran sebagai penyampai pesan tersebut. Hal inilah yang berkembang selama proses berjalannya perubahan organisasi, sehingga terbentuk fenomena resistensi dari individu-individu yang menerima pesan tersebut.

### **Dinamika Perubahan Organisasi dan Komunikasi Organisasi**

Peran pemimpin dalam memberikan informasi mengenai rencana dan proses perubahan organisasi di lembaga litbang masih dirasakan kurang tuntas dan menyisakan pertanyaan-pertanyaan yang belum bisa dijawab. Ketidaktuntasan informasi yang diberikan memberikan dampak yang negatif terhadap iklim organisasi, sehingga rumor banyak berkembang yang membuat resah seluruh anggota organisasi baik bagi peneliti ataupun nonpeneliti. Bahkan persepsi yang terbentuk dari arah komunikasi organisasi adalah searah dan tidak memberikan ruang untuk mendapatkan kejelasan dan ketuntasan dari keresahan anggota organisasi. Hal itu berdampak pada munculnya ketidakpercayaan dan mosi tidak percaya terhadap pimpinan lembaga litbang sebagai bentuk penolakan akan proses perubahan organisasinya.

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian Davis (1953) yang telah lama mengenai penyebaran desas-desus dari jaringan komunikasi pada suatu organisasi, bahwa individu yang memiliki informasi yang relevan dengan kelompoknya akan mengomunikasikannya dengan cepat pada anggotanya, tetapi tidak akan dikomunikasikan pada

orang di luar kelompoknya. Hal ini menjelaskan bahwa ada perbedaan peranan informasi dalam suatu organisasi, yaitu yang dibagi dalam kelompok dan ada yang tidak atau bahkan diasingkan. Davis menjelaskan bahwa orang yang berperan untuk memidahkan desas-desus adalah orang yang berorientasi pada tugas, sedangkan orang yang tidak mau mengirimkan dan menerima desas-desus adalah orang yang mengasingkan diri dalam organisasi.

Ketersediaan informasi masa proses perubahan organisasi sangat minimal, karena forum resmi komunikasi hanya sekali di awal perubahan akan dilakukan. Selanjutnya tidak ada lagi sampai pada akhirnya terjadi aksi penolakan dan mosi tidak percaya ada pimpinan lembaga yang menuntut untuk proses perubahan dihentikan sampai dilakukan kesempatan untuk membentuk tim perumus perubahan dan evaluasinya. Menindaklanjuti hal tersebut diterbitkanlah informasi mengenai penjelasan terbuka dari pimpinan mengenai tujuan dan alasan dilakukan perubahan.

Pada kenyataannya yang terjadi pada proses perubahan di lembaga litbang tidak berjalan dengan baik, karena terdapat penolakan dengan adanya resistensi terhadap perubahan dan mosi tidak percaya yang mengarah pada tidak setujunya pada proses perubahan yang dilakukan oleh pimpinan. Keadaan tersebut merupakan gangguan dari proses perubahan yang diakibatkan adanya gangguan informasi, karena komunikasi organisasi yang tidak dikemas dengan baik. Strategi komunikasi organisasi yang tidak diindahkan menjadikan gangguan dalam penyampaian pesan, sehingga pesan yang diharapkan diterima oleh seluruh anggota organisasi tidak tersampaikan dengan baik dan merata bahwa terjadi desas-desus atau rumor, sehingga terjadilah penolakan. Kemampuan komunikasi pada pimpinan serta pihak manajemen atas haruslah mampu memberikan informasi yang jelas (*clear*) dan mampu membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawannya, serta membantu karyawan dengan menyampaikan informasi yang dapat membangun kepercayaan.

Menelisik dari sisi strategi komunikasi yang digunakan oleh pihak top manajemen adalah komunikasi searah serta pemberian informasi yang dirasakan kurang tuntas untuk menjawab pertanyaan seluruh karyawannya. Maka pada puncak dari ketidakpercayaan tersebut terjadilah aksi mosi tidak percaya kepada pimpinan lembaga yang sampai maju kepada pemerintah untuk dapat menindaklanjuti proses

perubahan yang terjadi. Selain itu masa krisis pada proses perubahan dengan perubahan penempatan dan jabatan fungsional serta struktural seluruh karyawan dengan redistribusi bagian *supporting* dan peneliti menjadi suatu ketakutan dan rumor tersendiri karena kurangnya akses informasi yang benar. Pada hakikatnya karyawan menghendaki perubahan pada organisasinya atau organisasi secara keseluruhan, namun mereka membutuhkan suatu informasi yang terpercaya untuk membangun kepercayaan yang terkait dengan kejelasan karir dan masa depan di organisasi tersebut.

Berbagai cara telah dilakukan oleh karyawan dalam mengeluarkan pendapat mereka dengan aksi damai dengan menggalang seluruh karyawan untuk berpartisipasi menolak redistribusi karena reorganisasi. Beberapa senior peneliti, purna peneliti, dan professor riset juga melakukan diskusi dengan pemerintah pusat untuk mengajukan keberatan terhadap rencana reorganisasi, melakukan aksi mosi tidak percaya kepada pimpinan, dan melayangkan gugatan secara perdata pada pihak pemerintah terkait yang ditujukan pada pimpinan. Berbagai aksi dan perilaku menunjukkan resistensi terhadap proses perubahan organisasi di lingkungan organisasi penelitian ini, dikarenakan tidak tersampainya informasi yang tuntas mengenai strategi perubahan dan tujuan perubahan.

Interaksi dalam organisasi membentuk iklim komunikasi yang menggambarkan mengenai sirkulasi hubungan antar individu di dalamnya dalam berkomunikasi. Iklim organisasi yang terjadi sebelum dan ketika terjadi proses perubahan organisasi akan dipengaruhi dari perilaku interaksi setiap individu dan aliran serta gaya komunikasi yang terjadi di antara mereka, sehingga terwujudlah iklim komunikasi. Iklim komunikasi yang dirasakan pada masa-masa tersebut dirasakan kurang terbuka, kurang saling percaya, ketidakpastian dalam menentukan tujuan, merasa kurangnya dalam dukungan kerja, dan menjadi situasi yang menegangkan karena dirasakan sebagai situasi yang tidak menentu. Berbagai persepsi-persepsi individu yang berkembang dari berbagai perspektif saling dikomunikasikan, sehingga muncul informasi-informasi yang tidak berdasar. Hal tersebut memunculkan ketakutan dan menggiring pada opini yang bersifat emosional. Adanya persepsi mengenai sumber informasi dalam organisasi tidak jelas, karena banyak berbagai informasi yang berdatangan tanpa kepastian sumbernya menjadi sumber persepsi negatif.

Ketidakjelasan informasi dan sumbernya menjadikan arah persepsi subjektif berkembang dan tertanam pada individu-individunya. Beberapa isu yang berkembang dari proses perubahan adalah tidak adanya sisi kemanusiaan dalam pengambilan keputusan pada rencana keputusan adanya perpindahan setiap individu dari jenis pekerjaan, jabatan, dan tempat kerja. Hal inilah yang menjadi dasar topik isu dari terjadinya kontra terhadap perubahan organisasi.

Selain itu jaringan komunikasi yang terbentuk pada organisasi tersebut adalah bentuk pada *Gate Keepers*. Muhammad (2011) menjelaskan bahwa *gate keepers*, yaitu individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi. Individu yang bertugas sebagai *gate keepers* ini berada di tengah suatu jaringan dan menyampaikan pesan dari satu orang kepada orang lain atau tidak memberikan informasi. Hal tersebut dapat dirasakan dalam fenomena yang terjadi bahwa terdapat kepentingan tertentu yang dapat menguntungkan bagi individu atau sekelompok tertentu. Hal itu dikarenakan pada individu-individu yang memiliki peran sebagai *gate keepers* dapat menolong anggota penting dari organisasi. Selain itu bahwa terjadi persepsi-persepsi individu yang berperan sebagai pengantar terhadap sistem komunikasi dalam organisasi dan akan mempersepsikan diri mereka dan memiliki kontak yang lebih banyak dan lebih berpengaruh dalam organisasi dibandingkan dengan individu lainnya yang bukan sebagai pengantar. Berdasarkan uraian tersebut, semakin marak rumor serta desas-desus yang beredar dari persepsi-persepsi yang menerima pesan atau informasi tersebut. Hal tersebut menyebabkan kesimpangsiuran informasi yang beredar dan ketidakmampuan membedakan informasi yang sah. Dampaknya yang terasa adalah banyak kecurigaan, kekhawatiran, dan kegelisahan yang dirasakan oleh civitas mengenai status dan masa depan pekerjaan mereka, apakah akan pindah, dipindahkan, menetap atau bahkan pindah jabatan fungsional atau harus pindah instansi.

### Diskusi

Caccianttolo (2015) menjelaskan mengenai komunikasi organisasi sebagai poin penting dan dasar upaya yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan dapat memengaruhi hubungan dari interaksi anggotanya. Caccianttolo juga menjelaskan bahwa perlunya pimpinan dan manajemen untuk meningkatkan kemampuan komunikasi organisasi,

karena akan memberikan dampak yang positif terhadap interpersonal komunikasi serta akan meminimalkan hambatanya. Kemampuan komunikasi organisasi perlu untuk ditingkatkan dengan mengembangkan kemampuan dalam mendengarkan, proses komunikasi, komunikasi informal, membaca dan memahami kode informasi seperti bahasa tubuh, dan upaya untuk meminimalkan batasan komunikasi. Penjabaran tersebut seharusnya menjadi dasar bahwa komunikasi organisasi menjadi poin penting yang digunakan sebagai strategi untuk mempersiapkan dalam pelaksanaan proses perubahan organisasi, sehingga akan meminimalkan hambatan dan meningkatkan kesiapan dan kesediaan anggota organisasi untuk mendukung perubahan organisasi. Ketika adanya alur dan sumber informasi yang bersih maka menandakan adanya alur dan kemampuan komunikasi organisasi yang bersih pada iklim komunikasi di dalam organisasi. Hal itu akan meminimalkan rumor-rumor ataupun desas-desus yang akan memicu resistensi atau penolakan. Davis (1953) menyatakan bahwa desas-desus yang terjadi di dalam organisasi adalah hal yang wajar selama masih pada batas normal. Selain itu Hall (1987) dan Cacciantollo (2015) menjelaskan bahwa kunci dari proses komunikasi dalam organisasi membutuhkan orang yang memberi dan menerima informasi secara tepat dan di waktu yang tepat, karena hal itu terkait dengan sikap yang positif dan mengarah pada keterbukaan dan kepercayaan sebagai komitmen karyawan. Sikap keorganisasian menggambarkan cara komunikasi organisasi dengan karyawan sebagai strategi yang termudah dan efektif dan secara praktis penting untuk dilakukan setiap waktu. Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses dua arah dan tidak ada yang lebih penting dibandingkan yang lain (Caccianttolo, 2015).

Perlu upaya yang digunakan untuk meminimalkan distorsi komunikasi organisasi adalah dengan beberapa acara yaitu menetapkan terlebih dahulu saluran komunikasi yang tepat dan akan digunakan oleh pihak pimpinan atau manajemen kepada seluruh anggota untuk mengirimkan informasi atau pesan yang diharapkan; menciptakan prosedur untuk mengimbangi distorsi dengan pemimpin berupaya untuk mengidentifikasi gangguan dengan teliti, sehingga dapat mengenal informasi asli lebih dekat. Menghilangkan perantara antara pembuat keputusan dengan pemberi informasi dengan memelihara struktur organisasi yang mendarat atau

dengan bermacam strategi dengan mengurangi jumlah mata rantai jaringan komunikasi, sehingga akan mengurangi distrorsi komunikasi, mengembangkan pembuktian gangguan pesan untuk mengurangi gangguan dalam menciptakan sistem pesan yang tidak boleh mengubah arti pesan.

Komunikasi organisasi memegang peran penting dalam membangun kesadaran anggota organisasi untuk menerima rencana dan aplikasi perubahan organisasi. Berbagai teori telah menyebutkan bahwa ketika komunikasi organisasi tidak dipandang sebagai suatu strategi penting dalam kunci keberhasilan pelaksanaan implementasi rencana perubahan pada organisasi maka akan menimbulkan resistensi para anggota organisasi. Penelitian ini berupaya untuk menjelaskan mengenai dinamika mengenai komunikasi organisasi di suatu organisasi yang sedang mengimplementasikan perubahan. Hal itu karena setiap perubahan akan memiliki dinamika yang berbeda-beda.

Sasaran komunikasi pertama yang harus disasar oleh pihak manajemen organisasi terutama pimpinan adalah karyawan atau anggota organisasi, frekuensi dari komunikasi organisasi diberikan, perlunya ketuntasan informasi yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan reorganisasi, keterikatan yang diharapkan dari para anggota organisasi atau karyawan terhadap pentingnya reorganisasi, sehingga secara sadar mau mendukungnya, *design* dari reorganisasi penting untuk dikomunikasikan oleh manajemen organisasi atau pimpinan untuk perubahan yang terjadi, tidak menolak. Baauchamp, Heider-Robinson, & Heywood (2016) menjelaskan bahwa ketidakjelasan informasi mengenai rencana reorganisasi akan menyebabkan banyak rumor tersebar dan diyakini oleh karyawan, sehingga menjadikan kesalahpahaman dan komentar negatif. Hal itu dikarenakan rumor akan meningkatkan kesalahpahaman yang menyebabkan resistensi.

Dalam hubungannya dengan hal tersebut, terkait mengenai karyawan yang membutuhkan waktu untuk berdiskusi dan memahami makna dan arti penting serta pentingnya reorganisasi harus dilakukan untuk kelangsungan kehidupan organisasi dan pekerjaan mereka. Berbagai pendekatan harus dilakukan seperti dengan memberikan media untuk berdiskusi dan tanya jawab, memberikan jawaban sebagai saran yang terbaik, dan meng-*cascading* informasi ke seluruh organisasi, serta komunikasi secara langsung sangat penting dilakukan. Hal itu dikarenakan siapa pun

memiliki pertanyaan mengenai reorganisasi di setiap tahapannya terutama ketika awal reorganisasi dilakukan. Sebagai antisipasi pihak pimpinan dan manajemen haruslah memberikan kontak pribadi atau menunjuk siapa individu atau tim yang dapat dihubungi oleh karyawan mengenai reorganisasi. Keberadaan tersebut akan membantu memberikan dan menangkap umpan balik atau masalah yang belum atau tidak ingin diungkap oleh karyawan. Selain itu juga perlu untuk mengomunikasikan perubahan pada *stakeholders* menjadi bagian penting untuk mendukung rencana perubahan berlangsung dengan sukses. *Stakeholders* merupakan komponen yang berkepentingan terhadap keberadaan organisasi.

Penelitian sebelumnya Romadona (2017) menemukan bahwa pada peneliti yang memiliki efikasi diri yang tinggi, namun keterampilan komunikasi kurang baik akan menjadikan produktivitas organisasi menjadi kurang optimum. Selanjutnya Romadona (2018) menemukan bahwa komunikasi organisasi berdampak terhadap keterlibatan kerja para peneliti di lembaga riset. Penelitian tersebut menegaskan bahwa faktor individu secara kolektif dapat memberikan dampak terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai target organisasi. Selain itu Romadona dan Setiawan (2019) juga menemukan bahwa ketika komunikasi organisasi kurang baik, sehingga akan berdampak pada rendahnya kesiapan organisasi untuk berubah. Olekalns, Putnam, Weingart, dan Metcalf (2008) menjelaskan bahwa komunikasi sebagai sentral untuk manajemen atau pemimpin untuk dapat mengelola konflik yang terjadi di organisasi. Komunikasi organisasi memiliki esensi pada konflik yang akan mungkin timbul dalam organisasi sehingga fokusnya pada pengiriman pesan pada negosiasi atau menyelesaikan konflik.

## KESIMPULAN

Jaringan komunikasi juga dipengaruhi oleh struktur dalam organisasi itu sendiri sebagaimana yang terjadi pada jaringan komunikasi di lembaga penelitian tersebut. Hal itu menjadikan gambaran mengenai arah jaringan komunikasi organisasi di lembaga litbang tersebut lebih bersifat formal yang ditentukan oleh pimpinan dan diteruskan oleh pihak manajemen pusat/top manajemen serta beberapa individu yang ditunjuk sebagai *gate keeper*.

Hal penting yang didapatkan dalam penelitian ini, bahwa walaupun sudah terjadi kesepakatan untuk melakukan perubahan dalam sebuah organisasi, namun perlu adanya komunikasi dan strategi yang matang bagaimana cara perubahan itu akan dilaksanakan. Hal itu didapat dengan mengkomunikasikan detail perubahan, sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui perannya dalam perubahan tersebut, sehingga mereka mampu mempersiapkan diri untuk mendukung perubahan. Jika hal ini tidak terjadi maka ketidakpastian akan menambah resistensi terhadap perubahan tersebut. Dalam kenyataan akan menyebabkan proses perubahan menjadi stagnan pada proses *unfreezing* menuju *moving* sesuai dengan teori Lewin. Berdasarkan konsep Kotter didapatkan bahwa dari tahap awal mengenai urgensi perubahan masih belum jelas untuk dirumuskan dan strategi serta media komunikasi organisasi yang minim menjadikan fenomena penolakan dari sebagian dari civitasnya.

Keterbatasan penelitian ini tercakup pada keterbatasan akses informasi dari fenomena yang terjadi pada saat terjadi proses perubahan organisasi di lembaga litbang tersebut. Waktu dan ruang yang menjadi batasan observasi menjadi kendala untuk ketersediaan akses data mengenai fenomena, namun keseluruhan dari gambaran yang ditangkap dari fenomena kaitannya dengan komunikasi organisasi dan perubahan organisasi masih dapat tertangkap. Untuk memperkaya untuk kajian selanjutnya perlu melibatkan dan menggali peran komunikasi pemimpin dalam komunikasi organisasi pada era perubahan organisasi. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa komunikasi organisasi ditekankan pada peran dan kemampuan dari komunikasi pemimpin pada seluruh anggota organisasi. Peran dan kemampuan pemimpin dalam mengirimkan pesan dan menangkap pesan dari anggota. Persepsi akan terbangun lebih baik kemungkinannya, maka perlu untuk dikaji lebih lanjut.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Pusat Penelitian Kebijakan dan Manajemen Iptekin LIPI yang telah memberikan dukungan sampai terselesaikannya tulisan ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bauchamp, R., Heidari-Robinson S., & Heywood, S. (2016). *Reorganization Without Tears*. McKinsey Quarterly. Diunduh pada 20 Mei 2019, di link:

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reorganization-without-tears>
- Cacciottolo, K. (2015). Defining organizational communication. *European Scientific Journal*, 11(20), 79-87.
- Clampitt, P.G. (2017). *Communication for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions*, Sixth Edition. SAGE: USA.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: qualitative, Quantitative (4<sup>th</sup> ed), and Mixed Methods Approaches*. USA: Sage Publications.
- Cresswell, J.W., & Brown, M.L. (1992). How chairpersons enhance faculty research: a grounded theory study. *Review of Higher Education*, 16(1), 41-62.
- Cumming, T. G., & Worley, C.G. (2005). *Organizational Development and Change*. Thomson, South-Western: USA.
- Davis, K. (1953). A method of studying communication pattern in organization. *Personal Psychology*, 6 (3). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01499.x>
- Goldhaber, G.M. (1986). *Organizational Communication*. Iowa Wm. Brown Publisher.
- Hall, R. H. (1987). *Organisations: Structures, Processes & Outcomes*, UK: Prentice-Hall International Inc.
- Jensen, M.T. (2003). *Organizational Communication – A Review*. Research and Development Report, 1. Agderforskning: Norway
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Kohler, J.W. Anatol, K.W.E, & Applbaum, R.L. (1981). *Organizational Communication: Behavioral Perspective*. New York: Holt Rinehart and Winstons.
- Kotter, J. (1995). Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail. *IEEE Engineering Management Review* 37(3). doi: 10.1109/EMR.2009.5235501.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, 1<sup>st</sup> ed. Harper: New York.
- Muhammad, A. (2011). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Olekalns, M., Putnam, L.L., Weinghart, L.R., & Metcalf, L. (2008). Communication processes and conflict management. In C.K.W. De Dreu & M.J. Gelfand (Eds), *The organizational frontiers series. The Psychology Of Conflict And Conflict Management In Organizations*. 81-114, Taylor & Francis Group: New York.
- Pace, R.W., & Faules, D.F. (2002). *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, P., S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, 17 Edition (Global Edition). Pearson Education: England.
- Romadona, M.R., Setiawan, S., Manalu, R., Fizzanty, T., & Yuliar, S. (2016). *Budaya Iptek di Lembaga Litbang. Laporan Teknis Penelitian DIPA Pappiptek* 2016.
- Romadona, M.R., & Setiawan, S. (2019). Impact of communication in organization to readiness for change: Case of research organization X. SU-AFBE 2018, Proceeding of the 1<sup>st</sup> Sampoerna University-AFBE International Conference. doi: 10.4108/eai.6-12-2018.2286327

- Romadona, M.R. (2018). The Role of Organization-Based Self-esteem and Organizational Communication Toward Job Involvement in Research Center Organization. *Pekommas*, 3(2), 191-202. doi: <http://dx.doi.org/10.30818/jpkm.2018.2030208>
- Romadona, M.R. (2017). The role of self-efficacy and communication skill of researchers to organizational climate at research center X. *Pekommas*, 2 (1), 55-64. doi: <http://dx.doi.org/10.30818/jpkm.2017.2020106>
- Langkah Perubahan Menurut John Kotter. Diunduh dari laman <https://ilmumanajemenindustri.com/wp-content/uploads/2018/10/8-Langkah-Perubahan-menurut-John-Kotter.jpg?x18153>
- Ruber, B.D. (1988). *Communication and Human Behavior*. New York: Macmilland Publishing Company.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture & Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Seiler, W.J. (1988). *Introduction to Speech Communication*. Glenview: Scott, Foresman and Company