

Komunikasi Internal Perusahaan dalam Proses Perubahan Organisasi

Santi Delliana¹⁾, Andi Subagja²⁾, Lydia Fahmawati^{3)*}

¹⁾Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pelita Harapan
Jl. M.H. Thamrin Boulevard 1100, Lippo Village, Karawaci, Tangerang, Banten 15811

Email: santi.delliana@uph.edu

²⁾Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Paramadina
Jalan Raya Mabes Hankam Kav. 9, Setu, Cipayung, Jakarta Timur 13880

Email: andi.subagja@gmail.com

³⁾Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi dan Humaniora, Universitas Kalbis
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta 13210

**Email Korespondensi: lydia.fahmawati@kalbis.ac.id*

Abstract: *This study examines internal communication as a key factor in the success of organizational change. Using a qualitative approach through interviews and a case study at XYZ University—currently undergoing structural and leadership transitions—the research highlights the importance of open, transparent, and two-way communication in reducing uncertainty and increasing employee involvement. Effective communication from organizational leaders, especially when consistent and empathetic, helps convey the vision of change and motivates staff to support it. Various communication channels—such as meetings, emails, and internal platforms—are found to be essential in reaching all organizational levels. Nonetheless, challenges persist, including unclear messaging and differing perceptions between leaders and employees. The study concludes that strengthening two-way communication, providing communication training, and leveraging digital tools are crucial steps for improving internal communication during change processes.*

Keywords: *Crisis communication, communication strategy, internal communication, organizational change, educational organization*

Abstrak: Studi ini mengkaji komunikasi internal sebagai faktor kunci keberhasilan perubahan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan studi kasus di Universitas XYZ—yang saat ini sedang menjalani transisi struktural dan kepemimpinan—penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah dalam mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Komunikasi yang efektif dari para pemimpin organisasi, terutama jika konsisten dan empatik, membantu menyampaikan visi perubahan dan memotivasi staf untuk mendukungnya. Berbagai saluran komunikasi—seperti rapat, email, dan platform internal—ditemukan penting untuk menjangkau semua tingkatan organisasi. Meskipun demikian, tantangan tetap ada, termasuk pesan yang tidak jelas dan persepsi yang berbeda antara para pemimpin dan karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa memperkuat komunikasi dua arah, menyediakan pelatihan komunikasi, dan memanfaatkan perangkat digital merupakan langkah-langkah krusial untuk meningkatkan komunikasi internal selama proses perubahan.

Kata kunci: Komunikasi krisis, strategi komunikasi, komunikasi internal, perubahan organisasi, organisasi pendidikan

I. PENDAHULUAN

Perubahan merupakan elemen yang tak terpisahkan dari dinamika organisasi modern. Dalam konteks global yang ditandai oleh akselerasi teknologi, tekanan kompetitif, dan disrupsi sosial ekonomi, setiap organisasi dituntut untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga transformatif. Ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan dapat menyebabkan stagnasi

bahkan kemunduran dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, perubahan organisasi bukan lagi pilihan, melainkan keharusan untuk menjamin keberlangsungan dan keberdayaan organisasi dalam jangka panjang.

Di era digital yang semakin kompleks, termasuk dengan munculnya teknologi metaverse, artificial intelligence, dan Internet of Things (IoT), organisasi

menghadapi tekanan berlapis untuk melakukan inovasi struktural, budaya, maupun kebijakan. Dalam situasi demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa cepat perubahan dilakukan, melainkan oleh seberapa efektif perubahan tersebut dikomunikasikan dan diinternalisasi oleh seluruh komponen organisasi. Lewis (2019) menegaskan bahwa komunikasi strategis dalam konteks perubahan merupakan faktor penentu keberhasilan transformasi, terutama dalam mengelola ketidakpastian, resistensi, dan keterlibatan aktor internal.

Sektor pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta (PTS), merupakan salah satu sektor yang paling terdampak oleh dinamika perubahan tersebut. Dengan jumlah lebih dari 4.000 PTS di Indonesia dan 284 di antaranya berada di Jakarta (Pusat Analisis Keparlemenan DPR RI, 2025), persaingan antar institusi pendidikan menjadi semakin ketat. Di sisi lain, masyarakat menuntut lulusan yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga adaptif terhadap perubahan sosial dan teknologi. Kondisi ini memaksa banyak perguruan tinggi swasta untuk melakukan perubahan signifikan, baik dari sisi tata kelola, struktur organisasi, maupun strategi komunikasi internalnya. Ketika perubahan dilakukan secara top-down tanpa pengelolaan komunikasi yang baik, potensi resistensi dari aktor internal akan meningkat, dan tujuan perubahan bisa gagal tercapai.

Komunikasi internal, dalam konteks ini, menjadi elemen sentral yang dapat memperlancar atau justru menghambat proses perubahan organisasi. Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan empatik menjadi jembatan penting untuk memastikan bahwa visi perubahan dapat dipahami, diterima, dan didukung oleh seluruh komponen organisasi. Sebaliknya, ketidakjelasan informasi, lemahnya keterlibatan, serta komunikasi satu arah yang bersifat instruksional sering kali menyebabkan resistensi kultural dan psikologis yang merusak pondasi perubahan (Romadona & Setiawan, 2020). Oleh karena itu, memahami bagaimana

komunikasi internal dikelola dalam situasi perubahan menjadi penting, terutama dalam konteks organisasi pendidikan yang memiliki struktur kompleks dan budaya akademik yang khas.

Universitas XYZ dipilih sebagai objek studi dalam penelitian ini karena tengah mengalami perubahan signifikan sejak tahun 2020, ditandai dengan berakhirnya kerja sama dengan mitra strategis Yayasan ABN dan diikuti oleh restrukturisasi organisasi serta pergantian kepemimpinan. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada struktur formal organisasi, tetapi juga pada relasi komunikasi, nilai-nilai kerja, dan atmosfer institusional. Universitas XYZ merepresentasikan kompleksitas perubahan di lingkungan perguruan tinggi swasta yang berusaha mandiri dan berdaya saing di tengah tekanan eksternal dan kebutuhan internal untuk bertransformasi. Situasi ini menjadi ladang yang kaya untuk dianalisis, terutama dalam konteks bagaimana komunikasi internal dikelola untuk mendukung atau menghambat proses perubahan tersebut.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran komunikasi internal dalam proses perubahan organisasi di Universitas XYZ. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam praktik komunikasi yang terjadi selama perubahan, mengkaji tantangan komunikasi yang dihadapi, serta mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi dalam membangun keterlibatan dan mengurangi resistensi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan studi komunikasi perubahan organisasi, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi institusi pendidikan tinggi yang tengah atau akan menjalani proses transformasi serupa.

Komunikasi internal merupakan pondasi penting dalam kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian instruksi dan informasi teknis, tetapi juga sebagai

mekanisme pembentukan budaya, pembangun iklim kerja yang sehat, serta penguat kolaborasi antar individu dalam organisasi. Silviani (2020) menyebutkan bahwa komunikasi internal mencakup seluruh proses pertukaran pesan, baik yang bersifat formal maupun informal, antara pimpinan, staf, maupun pihak lain di dalam organisasi, dengan tujuan utama untuk mencapai keselarasan dalam menjalankan visi dan misi bersama. Komunikasi manusia mencakup pengiriman, penerimaan, dan penafsiran pesan antara individu atau kelompok, menurut Argyle (Delliana, 2024). Komunikasi yang efektif menjadi semakin krusial ketika organisasi sedang menghadapi perubahan, karena dalam situasi ini, ketidakpastian dan ambiguitas sering kali meningkat.

Dalam proses perubahan organisasi, peran komunikasi mengalami eskalasi fungsi dari sekadar penyampai pesan menjadi instrumen strategis yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan transformasi. Komunikasi perubahan organisasi, atau *strategic change communication*, adalah bentuk komunikasi yang dirancang secara sistematis untuk mendukung seluruh tahapan perubahan, mulai dari tahap perencanaan hingga implementasi. Lewis (2019) menegaskan bahwa keberhasilan perubahan ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu kejelasan pesan yang disampaikan, keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi, serta konsistensi komunikasi dari para pemimpin organisasi. Artinya, komunikasi dalam perubahan tidak cukup hanya menjelaskan rencana, tetapi juga harus membangun narasi yang menyentuh aspek emosional dan psikologis dari audiens internal, dengan tujuan untuk menumbuhkan pemahaman, dukungan, dan rasa memiliki terhadap arah baru yang dituju.

Dalam kaitannya dengan dinamika organisasi, iklim komunikasi menjadi faktor yang sangat menentukan. Iklim komunikasi mencerminkan sejauh mana organisasi membuka ruang dialog, membangun kepercayaan antar individu, serta memfasilitasi partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Neill (2020) menemukan bahwa iklim

komunikasi yang positif berdampak langsung pada kesiapan organisasi untuk berubah, karena meningkatkan rasa aman dan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi ketidakpastian. Dalam hal ini, peran pemimpin tidak dapat dipisahkan dari pembentukan iklim komunikasi yang sehat. Pemimpin ideal bukan hanya penyampai informasi, tetapi juga panutan (*role model*) dan fasilitator yang mampu menjembatani kebijakan strategis dengan kepentingan personal anggota organisasi. Romadona dan Setiawan (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformatif yang menerapkan komunikasi dua arah akan lebih berhasil dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan dan membangun komitmen kolektif.

Meski perubahan sering kali dikampanyekan sebagai langkah progresif, resistensi terhadap perubahan tetap menjadi tantangan yang sulit dihindari. Resistensi dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan pasif, sikap skeptis, hingga perilaku sabotase tersembunyi. Hardjana (2020) menyebutkan bahwa resistensi dipicu oleh ketidakjelasan arah perubahan, kurangnya informasi, serta pengalaman negatif dari perubahan sebelumnya. Namun demikian, resistensi tidak selalu menunjukkan sikap negatif semata, melainkan bisa menjadi sinyal bahwa komunikasi dalam organisasi belum optimal. Dalam konteks ini, kegagalan organisasi dalam membangun komunikasi yang empatik, terbuka, dan partisipatif sering kali menjadi akar munculnya resistensi. Oleh karena itu, strategi komunikasi dalam perubahan harus bersifat inklusif, memungkinkan dialog dua arah, serta menunjukkan itikad organisasi untuk melibatkan semua pihak dalam proses transisi. Dengan demikian, resistensi dapat diminimalkan, dan perubahan pun lebih mudah diterima secara kognitif maupun emosional oleh anggota organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Di era digital seperti sekarang ini, bahkan kini kita akan memasuki era *metaverse*, perubahan menjadi sesuatu yang sangat biasa ditemui. Informasi mengalir deras setiap harinya, teknologi

mengalami kemajuan dari hari ke hari, setiap hari kemudahan-kemudahan selalu ditawarkan. Perubahan menjadi sesuatu yang harus dilakukan oleh setiap organisasi. Jika tidak, maka organisasi akan tertinggal dan tidak melanjutkan kegiatan kembali. Organisasi yang melakukan perubahan memiliki tujuan untuk mendapatkan kesempatan baru untuk berusaha memenangkan kompetisi, meningkatkan produktivitas dan berkembang. Perubahan tidak untuk dihindari tapi yang bisa dilakukan adalah mengelola perubahan tersebut dengan baik. Menurut Seeger dkk, perubahan organisasi didefinisikan sebagai sebuah proses perencanaan yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan dan berperilaku tidak seperti biasanya untuk mengakomodasi kemungkinan hal-hal baru seperti teknologi, nilai, proses dan personel (Neill, 2020, 282).

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak terlepas dari faktor-faktor pendorong yang ada. Adapun faktor pendorong perubahan dalam organisasi terbagi menjadi dua yaitu faktor internal dan eksternal organisasi (Hardjana, 2019, 415). Faktor internal yang menjadi penyebab adanya perubahan dalam suatu organisasi diartikan sebagai sebuah strategi peningkatan kinerja. Sedangkan, faktor eksternal yang menjadi pendorong adanya perubahan dalam suatu organisasi berasal dari perubahan lingkungan yang ada. Perubahan lingkungan yang dimaksudkan adalah adanya tekanan perubahan pasar terutama persaingan. Setiap organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas agar dapat bersaing dan menjadi unggul.

Dalam proses perubahan organisasi, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting. Dalam penelitian Lewis (2019, 52) pada perusahaan swasta, perusahaan nirlaba dan instansi pemerintahan, menunjukkan bahwa buruknya mengkomunikasikan visi, kurangnya dukungan dari pimpinan, tindak lanjut yang buruk, akan menjadikan masalah yang signifikan. Menurut Romadona dan Setiawan (2020, 95), kunci keberhasilan suatu perubahan organisasi terletak pada dua aspek, yaitu komunikasi dan

kepemimpinan. Komunikasi organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan peran pemimpin dalam keberhasilan suatu perubahan organisasi.

Pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mampu mengkomunikasikan maksud dan tujuan dari perubahan organisasi sehingga dapat diterima oleh anggota. Komunikasi yang dimaksud ini berada pada tahap awal strategi dalam proses perubahan organisasi yang akan dilakukan. Strategi komunikasi ini menjadi hal penting yang harus dilakukan, sehingga harus dipertimbangkan media komunikasi apa yang akan digunakan sesuai dengan target komunikasi.

Lewis (2019, 53) menyampaikan bahwa selama proses perubahan berlangsung terdapat dua jenis bentuk komunikasi yaitu informal dan formal komunikasi:

1. Komunikasi formal melibatkan saluran komunikasi formal. Contoh saluran komunikasi formal dalam konteks perubahan organisasi adalah internal memo, e-mail, kebijakan yang dibuat oleh pimpinan, instruksi kerja, dan lainnya.
2. Komunikasi informal memiliki peran yang lebih luas dibandingkan komunikasi formal. Komunikasi informal selama perubahan organisasi meliputi interaksi spontan antara pimpinan dan karyawan

Dalam suatu penelitian ilmiah, metodologi merupakan landasan utama yang menentukan arah dan integritas proses pencarian pengetahuan. Metodologi tidak hanya menunjukkan kerangka konseptual yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian, tetapi juga menjabarkan secara sistematis langkah-langkah operasional yang memungkinkan peneliti untuk sampai pada pemahaman yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks penelitian ini, metodologi dirancang secara hati-hati untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana komunikasi internal mempengaruhi proses perubahan

organisasi di lingkungan pendidikan tinggi, khususnya pada studi kasus Universitas XYZ yang mengalami transformasi struktural dan kepemimpinan secara signifikan sejak tahun 2020.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif-eksploratif. Pendekatan ini dipilih karena dinilai paling tepat untuk mengkaji fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, seperti komunikasi internal dalam perubahan organisasi, yang tidak dapat direduksi menjadi angka atau statistik semata. Menurut Jonker (2011), pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami makna di balik perilaku sosial dan proses interaksi antarindividu, melalui keterlibatan peneliti dalam lingkungan alamiah subjek yang diteliti. Penelitian kualitatif juga memberikan ruang bagi peneliti untuk menangkap nuansa, simbol, dan emosi yang melatarbelakangi tindakan para aktor organisasi, yang kerap kali luput dari pendekatan kuantitatif yang positivistik.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus intrinsik, yakni studi yang bertujuan untuk memahami secara mendalam karakteristik unik dari suatu kasus tertentu yang dianggap memiliki nilai intrinsik dalam konteks perubahan organisasi. Metode ini sejalan dengan pendapat Yin (2013), yang menyatakan bahwa studi kasus sangat cocok digunakan ketika fokus penelitian terletak pada fenomena masa kini dalam konteks kehidupan nyata, dan ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas secara tegas. Penelitian ini tidak bermaksud untuk menghasilkan generalisasi statistik, tetapi lebih menekankan pada kedalaman pemahaman terhadap proses komunikasi internal dalam situasi perubahan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Objek dari penelitian ini adalah praktik komunikasi internal di Universitas XYZ, sebuah perguruan tinggi swasta di Jakarta yang sedang mengalami perubahan struktur organisasi dan kepemimpinan pasca-berakhirnya kemitraan strategis dengan Yayasan ABN. Universitas XYZ dipilih secara purposif karena mencerminkan karakteristik umum dari

tantangan yang dihadapi banyak institusi pendidikan tinggi swasta di Indonesia: yaitu kebutuhan untuk mandiri secara kelembagaan di tengah tekanan kompetitif yang semakin intens, sembari tetap mempertahankan integritas akademik dan loyalitas sumber daya manusianya. Perubahan yang dialami oleh Universitas XYZ tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh nilai-nilai dasar, sistem komunikasi, dan relasi kekuasaan internal.

Subjek penelitian terdiri atas elemen-elemen kunci yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses perubahan organisasi tersebut. Dari total populasi karyawan yang berjumlah sekitar 140 orang, peneliti menetapkan 11 informan kunci melalui teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih karena peneliti membutuhkan informan yang dapat memberikan informasi secara reflektif, mendalam, dan relevan dengan fokus penelitian. Kriteria inklusi yang digunakan antara lain: (1) memiliki masa kerja minimal tiga tahun di Universitas XYZ, (2) mengalami langsung transisi organisasi sejak 2020, dan (3) bersedia menjadi narasumber dalam wawancara mendalam. Informan terdiri atas dua pimpinan (rektor dan kepala biro), tiga manajer unit, tiga dosen tetap, dan tiga staf administrasi non-akademik. Pembagian ini bertujuan untuk menangkap perspektif komunikasi dari berbagai lapisan organisasi, baik sebagai pembuat kebijakan maupun penerima kebijakan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview) dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan wawancara yang telah disusun berdasarkan kerangka teori komunikasi internal dan perubahan organisasi. Pertanyaan-pertanyaan utama meliputi: “Bagaimana Anda memahami perubahan yang terjadi di Universitas XYZ?”, “Bagaimana komunikasi dilakukan oleh pimpinan kepada Anda?”, “Apa kendala komunikasi yang Anda alami selama masa transisi ini?”, dan “Apa harapan Anda terhadap komunikasi organisasi di masa depan?”.

Wawancara berlangsung antara 45–60 menit per informan dan dilakukan secara langsung di kampus atau melalui platform daring, tergantung pada ketersediaan informan. Semua wawancara direkam dan ditranskrip secara verbatim untuk menjaga keakuratan data.

Selain wawancara, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen-dokumen organisasi yang berkaitan dengan perubahan, seperti notulen rapat pimpinan, edaran resmi perubahan struktur, kebijakan komunikasi digital, serta jejak komunikasi melalui email dan platform internal seperti WhatsApp atau aplikasi kolaborasi daring. Dokumentasi ini menjadi data triangulatif yang membantu peneliti dalam memverifikasi narasi yang diperoleh dari wawancara.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan kombinasi teknik validasi data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan jawaban dari informan yang memiliki posisi dan fungsi berbeda dalam organisasi. Triangulasi metode dilakukan dengan menggabungkan data hasil wawancara dengan data dokumen organisasi. Adapun member checking dilakukan dengan mengirimkan ringkasan hasil interpretasi awal kepada beberapa informan untuk mendapatkan konfirmasi dan koreksi jika terjadi kesalahpahaman interpretatif dari pihak peneliti. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa representasi data tetap menghormati makna asli dari narasi informan.

Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengacu pada teknik building explanation dalam studi kasus. Tahapan analisis dimulai dari open coding terhadap transkrip wawancara untuk mengidentifikasi kategori awal, dilanjutkan dengan axial coding untuk mengelompokkan data ke dalam tema-tema besar, seperti “strategi komunikasi pimpinan,” “resistensi karyawan,” dan “saluran komunikasi yang efektif.” Setelah itu, peneliti menyusun narasi penjelasan yang menjembatani antara temuan lapangan dengan teori komunikasi internal dan perubahan organisasi. Dalam proses

ini, peneliti juga melakukan pattern matching antara realitas empiris dan konsep teoretis untuk membangun kesimpulan yang koheren.

Dengan kombinasi pendekatan kualitatif, metode studi kasus, dan teknik analisis tematik yang ketat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bermakna dalam memahami kompleksitas komunikasi internal dalam perubahan organisasi, terutama di lingkungan perguruan tinggi swasta yang sedang mengalami transisi manajerial dan kultural.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana komunikasi internal mendukung keberhasilan proses perubahan organisasi di Universitas XYZ. Perubahan yang dimaksud mencakup restrukturisasi organisasi dan pergantian kepemimpinan pasca-berakhirnya kerja sama dengan Yayasan ABN. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan sebelas informan dari berbagai lapisan organisasi (pimpinan, dosen, manajer, dan staf), serta dokumentasi organisasi, ditemukan empat tema utama yang saling berkaitan:

- (1) Persepsi terhadap perubahan,
- (2) Hambatan komunikasi internal,
- (3) Peran kepemimpinan dalam perubahan, dan
- (4) Efektivitas saluran komunikasi. Setiap tema dijelaskan secara naratif berikut ini.

1. Persepsi terhadap Perubahan

Salah satu aspek pertama yang mencuat dalam proses perubahan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap perubahan itu sendiri. Temuan menunjukkan bahwa persepsi terhadap perubahan di Universitas XYZ bersifat ambivalen. Sebagian informan menyatakan perubahan ini sebagai peluang positif untuk tumbuh secara mandiri. Namun, sebagian lain mengalami kebingungan, kecemasan, dan bahkan kecurigaan terhadap arah perubahan.

Seorang staf administrasi (Informan A) menyampaikan:

“Awalnya kami bingung, tidak tahu arahnya mau ke mana. Tiba-tiba banyak hal berubah, mulai dari atasan langsung sampai cara kerja.”

Pernyataan ini mencerminkan bahwa komunikasi perubahan belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan organisasi sejak awal proses berlangsung. Hal ini sejalan dengan temuan Lewis (2019) yang menekankan pentingnya membangun kejelasan pesan di tahap awal perubahan agar tidak memicu ketidakpastian dan spekulasi. Ketika narasi perubahan tidak dikelola secara strategis, maka organisasi justru menciptakan ruang interpretasi bebas yang berisiko mengganggu kohesi internal.

Namun, beberapa informan dari level manajerial memandang perubahan sebagai langkah strategis yang diperlukan. Seorang manajer menyatakan:

“Kami melihatnya sebagai kesempatan untuk membuktikan bahwa universitas ini bisa berdiri sendiri. Tapi memang harus banyak penyesuaian, terutama dari sisi komunikasi.”

Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa posisi dan akses terhadap informasi sangat memengaruhi pemaknaan terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, persepsi terhadap perubahan harus dikelola sebagai bagian integral dari komunikasi internal.

2. Hambatan Komunikasi Internal

Temuan kedua yang konsisten dari berbagai informan adalah adanya hambatan komunikasi internal, terutama menyangkut kejelasan dan akses informasi. Hambatan tidak hanya terjadi karena terbatasnya frekuensi komunikasi, tetapi juga karena format komunikasi yang terlalu birokratis, kurang dialogis, dan tidak menjangkau semua bagian organisasi secara setara.

Salah satu dosen (Informan C) menyatakan:

“Kadang info itu hanya dari atasan, tidak dibuka secara menyeluruh. Jadi kita tahu perubahan itu dari gosip, bukan dari surat resmi.”

Hal ini memperlihatkan bahwa sistem komunikasi satu arah masih dominan dan menghambat arus informasi yang sehat. Ketika informasi tidak diterima secara resmi atau simultan, muncullah grapevine communication (komunikasi bisik-bisik), yang dapat menimbulkan disinformasi, kecemasan kolektif, dan resistensi pasif terhadap kebijakan baru.

Selain itu, struktur hierarkis yang kaku dan dominasi gaya komunikasi top-down membuat sebagian karyawan merasa tidak dilibatkan. Mereka hanya menjadi “penerima kebijakan”, bukan “subjek perubahan”. Ini sejalan dengan kritik Neill (2020) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi yang tidak terbuka dapat menghambat keberhasilan perubahan, terutama dalam organisasi yang sedang mengalami krisis identitas atau transisi besar.

Dokumentasi internal juga menunjukkan bahwa beberapa informasi perubahan hanya dibagikan melalui jalur formal kepada pimpinan unit, tanpa memastikan bahwa pesan tersebut diteruskan ke staf secara utuh. Ketidakterhubungan ini memperlemah efektivitas komunikasi internal dalam menciptakan kesatuan visi perubahan.

3. Peran Kepemimpinan dalam Perubahan

Meskipun ditemukan hambatan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa pimpinan di Universitas XYZ memainkan peran positif dalam menjembatani proses perubahan melalui komunikasi yang partisipatif. Gaya komunikasi terbuka, kehadiran langsung dalam forum diskusi, dan keteladanan dalam menghadapi dinamika organisasi menjadi faktor yang dihargai oleh karyawan.

Seorang manajer (Informan B) mengatakan:

“Pak Rektor selalu turun langsung menjelaskan di rapat unit. Itu sangat membantu, karena kita merasa tidak ditinggalkan.”

Komitmen komunikasi dari pimpinan puncak memegang peran penting dalam membangun kepercayaan organisasi (organizational trust). Ketika pemimpin aktif menyosialisasikan visi perubahan, menjawab pertanyaan secara langsung, dan memberikan ruang dialog, maka resistensi karyawan cenderung menurun.

Hal ini sejalan dengan konsep leading by example, di mana pemimpin bukan hanya komunikator, tetapi juga representasi nilai organisasi. Romadona & Setiawan (2020) menyatakan bahwa keberhasilan perubahan bergantung pada sejauh mana pemimpin mengembangkan relasi komunikasi yang setara, mendengarkan secara aktif, dan menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan.

Namun demikian, tidak semua unit organisasi mengalami kualitas kepemimpinan komunikasi yang setara. Beberapa staf menyatakan bahwa gaya komunikasi pimpinan unit mereka masih tertutup dan birokratis. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi perubahan sangat bergantung pada kualitas komunikasi interpersonal di setiap level kepemimpinan, bukan hanya di tingkat pusat.

4. Efektivitas Saluran Komunikasi

Universitas XYZ menggunakan beragam saluran komunikasi untuk menyampaikan pesan perubahan: rapat, email, memo internal, hingga grup WhatsApp. Diversifikasi kanal komunikasi ini merupakan langkah positif untuk menjangkau berbagai karakter audiens. Namun efektivitasnya sangat bergantung pada cara dan konteks penggunaan.

Staf administrasi (Informan D) menuturkan:

“Grup WA itu lebih cepat, tapi kadang informalitasnya bikin kami ragu, apakah itu perintah resmi atau cuma diskusi.”

Hal ini menunjukkan adanya ambiguitas antara pesan formal dan informal, terutama ketika pesan organisasi disampaikan melalui media yang tidak memiliki otoritas struktural. Lewis (2019) menegaskan bahwa setiap saluran komunikasi harus digunakan sesuai dengan fungsinya dan didukung oleh kejelasan pengirim, tujuan, dan kredibilitas isi pesan.

Rapat formal dinilai tetap penting karena memberikan ruang dialog langsung dan memperkuat legitimasi pesan. Email dianggap lebih resmi, tetapi kurang interaktif. Sementara grup digital dianggap efisien namun kurang tegas secara kelembagaan. Ini memperkuat pandangan bahwa pengelolaan komunikasi dalam perubahan organisasi bukan hanya soal banyaknya saluran, tetapi soal sinergi antara bentuk, isi, otoritas, dan waktu penyampaian.

Keempat tema tersebut secara kumulatif menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan komunikasi dalam perubahan organisasi bukan hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi antara persepsi karyawan, sistem komunikasi yang ada, kepemimpinan komunikatif, dan kecocokan media komunikasi.

Temuan ini sesuai dengan kerangka teori Laurie K. Lewis (2019) tentang *Strategic Change Communication*, yang menekankan pentingnya kejelasan pesan, keterlibatan partisipan, dan konsistensi komunikasi lintas level organisasi. Selain itu, hasil ini juga menegaskan pentingnya iklim komunikasi organisasi yang sehat (Neill, 2020), di mana partisipasi, kepercayaan, dan keterbukaan menjadi fondasi utama dalam mengelola perubahan.

Dalam konteks Universitas XYZ, keberhasilan komunikasi internal ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menjembatani visi perubahan dengan

realitas karyawan melalui komunikasi yang transparan, dialogis, dan empatik. Ketika komunikasi bersifat sepihak, tertutup, atau terlalu birokratis, maka yang muncul bukan dukungan, melainkan resistensi diam-diam dan keterasingan kolektif.

IV. SIMPULAN

Komunikasi internal menentukan berhasil tidaknya proses perubahan organisasi. Ketika Universitas XYZ mengalami restrukturisasi dan pergantian kepemimpinan, seluruh lapisan organisasi menghadapi dinamika baru yang menuntut kejelasan arah, keterlibatan aktif, dan kohesi kelembagaan. Komunikasi yang tidak berjalan secara terbuka, dua arah, dan terstruktur menyebabkan munculnya persepsi negatif, kebingungan, serta potensi resistensi dari individu-individu yang merasa tidak dilibatkan. Sebaliknya, komunikasi yang transparan dan empatik mendorong partisipasi, membangun kepercayaan, dan mempersingkat masa transisi.

Karyawan membentuk persepsi terhadap perubahan bukan semata dari isi kebijakan, tetapi dari cara perubahan itu dikomunikasikan. Ketika informasi tidak disampaikan secara simultan dan setara, karyawan cenderung mengandalkan spekulasi, rumor, atau diskusi informal untuk mencari kepastian. Situasi ini memperlemah kontrol organisasi terhadap narasi perubahan. Organisasi perlu memastikan bahwa seluruh informasi strategis dapat diterima secara utuh dan serentak, dengan kanal komunikasi yang sesuai dengan karakteristik audiens dan tingkat urgensi pesan.

Pemimpin menjadi aktor utama dalam proses komunikasi perubahan. Kepemimpinan yang hadir secara aktif di ruang-ruang diskusi, menjelaskan arah kebijakan secara langsung, serta membuka ruang tanya-jawab secara reguler, terbukti mampu memperkecil jarak psikologis antara pengambil keputusan dan pelaksana kebijakan. Karyawan merasa dihargai ketika pemimpin bersedia hadir bukan hanya untuk memerintah, tetapi juga untuk mendengarkan. Keteladanan seperti ini

menciptakan suasana kolaboratif yang memudahkan transisi menuju struktur baru.

Saluran komunikasi menentukan seberapa efektif pesan perubahan diterima dan dipahami. Rapat formal berperan dalam menyampaikan kerangka besar dan legitimasi kebijakan, sementara grup digital mempercepat distribusi informasi harian dan koordinasi teknis. Namun tanpa kejelasan fungsi dan hierarki kanal, pesan dapat kehilangan otoritasnya. Banyak staf mempertanyakan apakah perintah dari grup WhatsApp bersifat resmi, atau sekadar inisiatif informal. Organisasi perlu menetapkan protokol kanal yang menegaskan peran masing-masing media komunikasi agar pesan tidak hanya cepat, tetapi juga valid dan sah.

Untuk memperkuat efektivitas komunikasi dalam perubahan organisasi, institusi seperti Universitas XYZ dapat menerapkan tiga langkah strategis. Pertama, membentuk forum komunikasi rutin lintas level yang memungkinkan semua aktor organisasi berdialog secara terbuka dan setara. Kedua, melatih para pemimpin unit dalam keterampilan komunikasi strategis agar mampu menyampaikan arah perubahan dengan bahasa yang empatik dan membangun semangat kolektif. Ketiga, mengembangkan sistem komunikasi digital berbasis struktur, dengan pembagian kanal yang jelas antara komunikasi resmi, koordinatif, dan partisipatif.

Perubahan organisasi bukan hanya soal desain struktur atau strategi baru, tetapi tentang bagaimana manusia dalam organisasi memahami, merespons, dan menyesuaikan diri terhadap arah baru. Komunikasi menjadi perekat antarindividu, penghubung antara gagasan dan tindakan, serta jembatan antara visi dan realitas. Organisasi yang berhasil bukanlah yang paling cepat berubah, tetapi yang paling mampu mengomunikasikan perubahan dengan jernih, jujur, dan mengikutsertakan semua pihak di dalamnya. Dengan komunikasi internal yang terencana dan bermakna, perubahan tidak lagi menjadi beban, melainkan kesempatan bersama untuk tumbuh.

DAFTAR RUJUKAN

- Bank Syariah Indonesia. (2021). *BSI, Bank Hasil Merger Untuk Perkuat Ekosistem Ekonomi Syariah*. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/bsi-bank-hasil-merger-untuk-perkuat-ekosistem-ekonomi-syariah>
- Flick, Uwe. (2022). *The Sage Handbook of: Qualitative Research Design*. California: SAGE Publication Inc.
- Gojek. (2019). *Logo Baru Gojek, Simbol Evolusi Jadi Platform Teknologi On-Demand Terdepan di Asia Tenggara*. <https://www.gojek.com/blog/gojek/logo-baru-Gojek-simbol-evolusi/>
- Hardjana, Andre. (2020). *Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi dan Kepemimpinan*. Depok: Rajawali Pers.
- Jensen, Klaus Bruhn. (2021). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies 3rd Edition*. New York: Routledge.
- Jan Jonker, dkk. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Laurer, Thomas. (2021). *Change Management: Fundamental and Success Factors*. Germany: Springer.
- Lewis, Laurie K. (2019). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Neill, Marlene S. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Journal Public Relations & New Media*, 25(2), 281-298.
- Purbaningrum, Dwi. (2014). Tantangan dan Karakter Pemimpin 2014. *Prosiding Seminar Besar Nasional Komunikasi*. 28-33.
- Pusat Analisis Keparlemenan Badan Keahlian DPR RI. (2025). *Akses dan Partisipasi Perguruan Tinggi Yang Lebih Inklusif*. *Info Singkat Komisi X*. Vol. 17, hal. 2-5.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan *Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution*. *Jurnal Pekommas*, 5(1), 91-104.
- Silviani, Irene. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: Scorpindo Media Pustaka.
- Suprayitno, D., Delliana, S., Nugroho, M. A., Sugihanawati, A., Pertiwi, W. E., Saktisyahputra, S., ... & Pamela, E. (2024). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Yin, Robert K. (2013). *Studi Kasus: Desain dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo.