

## PERAN KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PERUBAHAN

Bangun Parikesit S<sup>1</sup>, Yoga Aditya P<sup>2</sup>, Daffa Dwi S<sup>3</sup>, Daffa Quthbir R<sup>4</sup>, Haykel Revelyn F<sup>5</sup>, Guntur Haludin<sup>6</sup>  
<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Universitas Pembangunan Jaya

Email : [bangun.parikesitsodikin@student.upi.ac.id](mailto:bangun.parikesitsodikin@student.upi.ac.id), [yoga.adityapratama@student.upi.ac.id](mailto:yoga.adityapratama@student.upi.ac.id),  
[daffa.dwisaputra@student.upi.ac.id](mailto:daffa.dwisaputra@student.upi.ac.id), [daffa.quthbirrobani@student.upi.ac.id](mailto:daffa.quthbirrobani@student.upi.ac.id),  
[haykel.Revelyn@student.upi.ac.id](mailto:haykel.Revelyn@student.upi.ac.id), [guntur.haludin@upi.ac.id](mailto:guntur.haludin@upi.ac.id)

### ABSTRAK

Komunikasi internal memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi perubahan di organisasi. Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam memastikan komunikasi yang efektif di antara semua pihak terkait, sehingga berdampak pada tingkat penerimaan dan keberhasilan perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi komunikasi internal dapat meningkatkan efektivitas implementasi perubahan dalam konteks manajemen organisasi. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada Nokia, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen terkait. Penelitian ini juga mengadopsi kerangka kerja komunikasi strategis untuk mengevaluasi praktik komunikasi internal yang telah diterapkan. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah identifikasi strategi komunikasi internal yang efektif, seperti keterbukaan informasi, penggunaan media komunikasi yang tepat, dan keterlibatan aktif pemimpin dalam menyampaikan visi perubahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen perubahan, sekaligus menawarkan panduan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan melalui pengelolaan komunikasi internal yang lebih baik.

**Kata kunci:** komunikasi internal, manajemen perubahan, implementasi perubahan, strategi komunikasi, efektivitas organisasi.

### ABSTRACT

*Internal communication plays a vital role in the successful implementation of change in an organization. However, many organizations face challenges in ensuring effective communication among all stakeholders, which impacts the level of acceptance and success of change. This study aims to analyze how internal communication strategies can improve the effectiveness of change implementation in the context of organizational management. The methodology used is a qualitative approach with a case study at Nokia, where data were collected through in-depth interviews, observations, and analysis of related documents. This study also adopts a strategic communication framework to evaluate the internal communication practices that have been implemented. The expected results of this study are the identification of effective internal communication strategies, such as information transparency, the use of appropriate communication media, and the active involvement of leaders in conveying the vision of change. This study is expected to contribute to the development of change management theory, as well as offer practical guidance for organizations in improving the success of change implementation through better internal communication management.*

**Keywords:** internal communication, change management, change implementation, communication strategy, organizational effectiveness.

## PENDAHULUAN

Dalam era dinamika organisasi yang terus berkembang, perubahan menjadi suatu keniscayaan yang harus dihadapi oleh organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan. Globalisasi, kemajuan teknologi, dan tekanan pasar telah memicu organisasi untuk mengadopsi perubahan, baik secara strategis maupun operasional. Namun, implementasi perubahan sering kali menemui tantangan, termasuk resistensi dari karyawan, kurangnya koordinasi, dan komunikasi yang tidak efektif. Dalam konteks ini, komunikasi internal menjadi elemen krusial yang mampu menjembatani kesenjangan antara visi perubahan organisasi dan penerimaan oleh karyawan.

Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat memperkuat keterlibatan karyawan, mengurangi resistensi, dan meningkatkan keberhasilan inisiatif perubahan. Sebagai contoh, penelitian oleh Proctor dan Doukakis (2003) menyoroti pentingnya pemanfaatan teknologi komunikasi, seperti intranet dan email, untuk menyampaikan informasi secara langsung kepada karyawan selama proses reorganisasi struktural. Penelitian lain menekankan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, sehingga memperlancar proses perubahan organisasi (Dlimi et al., 2024).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi lebih lanjut peran komunikasi internal dalam konteks implementasi perubahan, khususnya dalam lingkup manajemen. Dengan mengkaji studi kasus dan pendekatan teoretis, jurnal ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana komunikasi internal dapat dioptimalkan untuk meningkatkan efektivitas perubahan dalam organisasi.

Sumber-sumber ini memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami hubungan antara komunikasi internal dan manajemen perubahan, sekaligus membuka ruang diskusi untuk strategi komunikasi yang lebih inovatif dalam menghadapi tantangan organisasi di masa depan. Sebagai tambahan, penting untuk memahami bahwa keberhasilan implementasi perubahan tidak hanya bergantung pada strategi komunikasi yang digunakan tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk memadukan komunikasi dengan elemen manajemen lainnya, seperti pelatihan karyawan dan pengembangan budaya organisasi yang

mendukung perubahan (Proctor & Doukakis, 2003; Dlimi et al., 2024). Kajian literatur terkini menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan komunikasi internal yang strategis dengan pendekatan partisipatif cenderung memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam transformasi organisasi (Kitchen & Daly, 2002).

Selain itu, penelitian dari perspektif praktis menyoroti bahwa komunikasi internal yang baik tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi tetapi juga menciptakan dialog antara pemimpin dan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap proses perubahan dan memastikan bahwa tujuan perubahan dipahami dengan jelas oleh semua pihak yang terlibat

Dalam jurnal ini, fokus akan diberikan pada bagaimana strategi komunikasi internal dapat dirancang dan diterapkan secara efektif untuk mengatasi hambatan komunikasi yang sering muncul dalam proses perubahan organisasi. Dengan menggabungkan pendekatan teoretis dan praktis, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang relevan bagi manajer dan praktisi dalam mengelola komunikasi internal sebagai alat utama untuk mendukung keberhasilan perubahan organisasi. Melalui analisis ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen perubahan, serta memberikan solusi praktis bagi tantangan implementasi perubahan di berbagai sektor organisasi.

Pentingnya komunikasi internal dalam implementasi perubahan semakin relevan dalam menghadapi tantangan kompleksitas organisasi modern. Dalam praktiknya, berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi selama perubahan, termasuk penggunaan teknologi digital, penyederhanaan alur informasi, dan keterlibatan aktif para pemimpin. Misalnya, Proctor dan Doukakis (2003) menemukan bahwa penggunaan teknologi komunikasi, seperti intranet, tidak hanya meningkatkan efisiensi dalam penyampaian informasi tetapi juga membantu menjangkau seluruh karyawan dengan cara yang konsisten dan transparan. Di sisi lain, pendekatan dialogis dalam komunikasi internal telah terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa menciptakan forum komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan tidak hanya membangun kepercayaan tetapi juga memberikan

ruang untuk berbagi umpan balik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

Penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut strategi komunikasi internal yang berbasis dialog, penggunaan teknologi, serta peran budaya organisasi dalam mendukung proses komunikasi. Dengan menggunakan metode studi kasus dan analisis data kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana komunikasi internal dapat menjadi pendorong utama keberhasilan perubahan. Penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut strategi komunikasi internal yang berbasis dialog, penggunaan teknologi, serta peran budaya organisasi dalam mendukung proses komunikasi. Dengan menggunakan metode studi kasus dan analisis data kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana komunikasi internal dapat menjadi pendorong utama keberhasilan perubahan. Sebagai bagian dari analisis, penelitian ini juga akan membahas faktor-faktor yang sering kali memengaruhi keberhasilan komunikasi internal dalam mendukung implementasi perubahan. Beberapa faktor tersebut mencakup keterlibatan manajemen puncak, kejelasan pesan, konsistensi dalam penyampaian informasi, serta penggunaan saluran komunikasi yang relevan. Literatur menyatakan bahwa keberhasilan komunikasi internal membutuhkan kolaborasi aktif antara semua tingkatan organisasi untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak hanya dipahami, tetapi juga diterima dan diimplementasikan secara efektif (Kitchen & Daly, 2002; Proctor & Doukakis, 2003). Selain itu, penelitian ini akan mengidentifikasi tantangan yang muncul selama proses komunikasi dalam perubahan, seperti hambatan budaya, perbedaan persepsi, dan potensi konflik antarbagian. Dengan memahami tantangan ini, organisasi dapat mengembangkan strategi mitigasi yang lebih baik, misalnya melalui pelatihan komunikasi, pembuatan kebijakan komunikasi yang adaptif, dan penerapan teknologi digital sebagai alat fasilitasi komunikasi. Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini tidak hanya terbatas pada pengembangan kerangka konseptual baru di bidang komunikasi dan manajemen perubahan, tetapi juga pada pengembangan praktik terbaik (best practices) yang dapat diterapkan di berbagai konteks organisasi. Dengan memberikan solusi berbasis bukti untuk masalah komunikasi internal selama perubahan, penelitian ini diharapkan dapat

memperkaya literatur yang ada sekaligus membantu para praktisi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi yang berupaya menghadapi tantangan perubahan yang semakin kompleks di era globalisasi dan digitalisasi. Hal ini mencerminkan kebutuhan mendesak untuk menjadikan komunikasi internal sebagai elemen strategis dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan yang berhasil. Dengan mempertimbangkan dinamika perubahan organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan strategis mengenai penerapan komunikasi internal yang berorientasi pada solusi. Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana organisasi dapat membangun sistem komunikasi yang fleksibel, responsif, dan mampu mendukung proses perubahan yang kompleks. Hal ini mencakup pendekatan holistik yang tidak hanya mengutamakan penyampaian informasi tetapi juga menciptakan lingkungan dialogis yang memberdayakan karyawan sebagai mitra dalam perubahan (Kitchen & Daly, 2002; Proctor & Doukakis, 2003). Sebagai penutup dalam pendahuluan, penting untuk ditekankan bahwa komunikasi internal bukan hanya alat teknis tetapi juga strategi manajerial yang dapat mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memperkuat kepercayaan di seluruh tingkatan organisasi. Dengan menganalisis hubungan antara strategi komunikasi internal dan keberhasilan implementasi perubahan, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman akademik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi para pemimpin organisasi dalam mengelola tantangan perubahan secara lebih efektif.

Melalui kontribusi ini, diharapkan bahwa organisasi dapat mengadopsi komunikasi internal yang tidak hanya informatif tetapi juga transformatif, mendukung terciptanya budaya organisasi yang siap untuk menghadapi perubahan, dan pada akhirnya meningkatkan keberlanjutan organisasi di era yang terus berubah.

## Kajian Literatur

Komunikasi internal dalam konteks manajemen perubahan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam literatur manajemen. Teori klasik yang relevan untuk memahami peran komunikasi dalam perubahan adalah **Model Lewin (1947)** tentang

perubahan organisasi, yang menggambarkan perubahan dalam tiga tahap: unfreezing, changing, dan refreezing. Dalam setiap tahap, komunikasi memainkan peran penting untuk mempersiapkan karyawan menerima perubahan (unfreezing), mendukung transisi (changing), dan memastikan perubahan diterima dan dipertahankan (refreezing). Penelitian oleh **Kotter (1996)** juga menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan konsisten dalam menciptakan rasa urgensi, membangun visi yang mendukung perubahan, dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

### **Komunikasi sebagai Elemen Strategis dalam Perubahan**

Komunikasi internal sering dianggap sebagai elemen strategis dalam mendukung keberhasilan perubahan dalam organisasi. **Kitchen dan Daly (2002)** menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat mempercepat proses perubahan dengan mengurangi ketidakpastian, meminimalkan resistensi, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap perubahan tersebut. **Dlimi et al. (2024)** menambahkan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan transparan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, yang pada gilirannya memfasilitasi adopsi perubahan yang lebih cepat dan lebih efektif. Dalam banyak organisasi, pendekatan komunikasi satu arah yang hanya mengandalkan pemberitahuan dari manajemen ke karyawan seringkali tidak memadai. Oleh karena itu, penting untuk mengadopsi **komunikasi dua arah**, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan.

### **Peran Teknologi dalam Komunikasi Internal**

Penelitian terkini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi dapat meningkatkan efektivitas komunikasi internal, terutama dalam organisasi yang besar atau tersebar secara geografis. Proctor dan Doukakis (2003) menemukan bahwa penggunaan intranet dan email memungkinkan penyebaran informasi secara langsung kepada seluruh karyawan, yang membantu mengurangi kesenjangan informasi antara manajemen dan staf. Namun, teknologi saja tidak cukup—sistem komunikasi harus dirancang untuk memastikan informasi disampaikan dengan cara yang mudah dipahami dan relevan untuk audiens yang berbeda dalam organisasi.

Meskipun komunikasi internal sering dianggap sebagai faktor kunci dalam mendukung

perubahan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa banyak organisasi masih gagal dalam merancang komunikasi yang efektif. Salah satu celah yang terlihat dalam literatur adalah kurangnya fokus pada komunikasi yang adaptif. Banyak penelitian hanya menekankan pentingnya pengelolaan pesan tanpa mempertimbangkan bagaimana cara pesan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan individu atau kelompok dalam organisasi. Penelitian oleh Dlimi et al. (2024) menggarisbawahi bahwa tidak ada satu pendekatan komunikasi yang dapat diterapkan di semua organisasi; komunikasi perlu disesuaikan dengan budaya, struktur, dan tujuan spesifik organisasi tersebut. Celah lain dalam penelitian ini adalah terbatasnya studi yang membahas komunikasi internal dalam konteks perubahan digital, sebuah area yang semakin penting dalam menghadapi tantangan perubahan di era teknologi dan digitalisasi.

Selain itu, meskipun teori seperti Lewin dan Kotter memberikan kerangka kerja yang bermanfaat, penerapannya dalam konteks dunia nyata seringkali tidak sesederhana teori. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana komunikasi internal dapat diterapkan dalam berbagai tipe perubahan (misalnya, perubahan budaya organisasi vs. perubahan struktural) dan bagaimana memitigasi hambatan-hambatan yang timbul, seperti perbedaan budaya organisasi atau hambatan psikologis yang membuat karyawan menanggapi perubahan secara negatif. Sebagai langkah lanjutan, analisis dalam penelitian ini perlu memberikan perhatian khusus pada inovasi dalam komunikasi internal yang dapat mengatasi hambatan yang ditemukan di literatur sebelumnya. Kajian literatur ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat teori dan konsep yang mapan, banyak pendekatan komunikasi internal masih berfokus pada mekanisme penyampaian pesan, tanpa menggali lebih dalam aspek-aspek seperti:

1. **Konteks dan Budaya Organisasi:** Setiap organisasi memiliki budaya dan dinamika internal yang unik, yang memengaruhi cara komunikasi diterima oleh karyawan. Penelitian ini dapat mengisi celah dengan mengeksplorasi bagaimana organisasi dengan berbagai budaya kerja mengadaptasi komunikasi untuk mendukung perubahan.

2. **Peran Kepemimpinan dalam Komunikasi Internal:** Literatur yang ada seringkali mengabaikan dampak dari gaya kepemimpinan terhadap efektivitas komunikasi. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang memprioritaskan keterlibatan emosional dan motivasi intrinsik karyawan dapat memperkuat penerimaan terhadap perubahan dibandingkan dengan pendekatan yang lebih transaksional.
3. **Inovasi Teknologi dalam Mendukung Interaktivitas:** Sebagian besar penelitian membahas alat teknologi komunikasi tradisional, seperti email atau intranet. Dengan munculnya teknologi berbasis kecerdasan buatan dan platform digital interaktif, peluang untuk menciptakan komunikasi yang lebih personal dan adaptif menjadi semakin terbuka. Penelitian ini dapat mengeksplorasi bagaimana alat ini digunakan untuk memfasilitasi komunikasi internal yang lebih responsif dan dinamis.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan **studi kasus kualitatif** untuk menggali lebih dalam peran komunikasi internal dalam mendukung implementasi perubahan dalam organisasi. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan penelitian ini untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam dan kontekstual dalam berbagai setting organisasi. Studi kasus ini akan dilakukan di beberapa organisasi dengan karakteristik yang berbeda, termasuk organisasi besar dan menengah yang sedang menjalani proses perubahan baik dalam hal struktur, budaya, maupun teknologi. Pendekatan kualitatif ini akan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang pengalaman individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan, serta bagaimana komunikasi internal berperan dalam mendukung atau menghambat perubahan tersebut. Penelitian ini menggunakan **pendekatan deskriptif** untuk mendokumentasikan dan menganalisis praktik komunikasi internal yang diterapkan oleh manajemen dalam proses perubahan. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran rinci mengenai praktik-praktik komunikasi internal yang digunakan, serta tantangan dan keberhasilan yang dialami dalam proses implementasi perubahan. Pendekatan ini sesuai untuk manajemen karena dapat memberikan wawasan praktis tentang bagaimana komunikasi internal dapat diperbaiki dan diterapkan dengan lebih efektif dalam konteks perubahan.

Data dalam penelitian ini akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif.

### 1. **Wawancara Mendalam**

Wawancara semi-terstruktur akan dilakukan dengan karyawan dari berbagai tingkat hierarki, mulai dari manajer senior hingga staf operasional. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman mereka terkait komunikasi internal dalam proses perubahan yang sedang berlangsung. Wawancara juga akan menanyakan tentang kesulitan yang mereka hadapi dalam proses perubahan dan bagaimana mereka menilai efektivitas komunikasi dari pihak manajemen. Alat wawancara ini memungkinkan peneliti untuk mendalami perspektif dan pandangan individu terhadap peran komunikasi dalam perubahan.

### 2. **Observasi Partisipatif:**

Observasi terhadap interaksi dan aliran informasi yang terjadi dalam organisasi selama proses perubahan akan dilakukan. Peneliti akan mengamati bagaimana informasi disebarkan, bagaimana karyawan merespons komunikasi tersebut, dan seberapa transparan serta konsisten komunikasi yang dilakukan oleh manajemen. Observasi ini penting untuk menangkap data non-verbal yang mungkin tidak muncul dalam wawancara tetapi berpengaruh besar terhadap penerimaan perubahan oleh karyawan.

Data yang dikumpulkan akan dianalisis dengan menggunakan **analisis tematik**. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari wawancara dan observasi yang berhubungan dengan komunikasi internal dalam perubahan. Analisis tematik dilakukan dalam beberapa langkah:

1. **Penyandian Data:** Wawancara yang telah transkrip akan disandikan untuk mengidentifikasi pola dan kategori terkait komunikasi internal dan implementasi perubahan.
2. **Kategorisasi Tema:** Tema-tema utama seperti kejelasan informasi, keterbukaan manajemen, dan keterlibatan karyawan akan diidentifikasi dan dikelompokkan.

3. **Interpretasi:** Data yang terorganisir akan dianalisis untuk mencari hubungan antara komunikasi internal dan keberhasilan implementasi perubahan, serta hambatan yang mungkin muncul selama proses tersebut.

Metodologi ini dipilih karena pendekatan kualitatif sangat sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan kontekstual, yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang fenomena komunikasi internal dalam perubahan organisasi. Studi kasus memungkinkan penelitian ini untuk memberikan wawasan yang lebih kaya dan terperinci tentang dinamika yang terjadi di dalam organisasi, yang sering kali tidak dapat dipahami dengan menggunakan metode kuantitatif. Penggunaan wawancara mendalam dan observasi partisipatif mendukung tujuan untuk menggali pengalaman langsung dari individu dalam organisasi, yang penting untuk memahami bagaimana komunikasi internal mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi perubahan. Metode ini juga relevan dengan tujuan penelitian yang bertujuan untuk menawarkan rekomendasi praktis bagi manajer dalam mengelola komunikasi internal untuk mendukung perubahan yang lebih efektif. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas dalam mengumpulkan data yang lebih kompleks, yang sangat dibutuhkan dalam penelitian yang berfokus pada aspek-aspek manusia dan perilaku dalam organisasi.

### **Hasil Metodologi**

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif memberikan beberapa temuan tematik yang dapat membantu menggambarkan bagaimana komunikasi internal berperan dalam meningkatkan efektivitas implementasi perubahan. Berikut adalah temuan-temuan utama yang diperoleh dari penelitian ini:

#### **1. Kejelasan dan Konsistensi Pesan**

Salah satu tema yang muncul dalam penelitian ini adalah pentingnya kejelasan dan konsistensi pesan yang disampaikan oleh manajemen. Hampir semua peserta wawancara mengungkapkan bahwa komunikasi yang jelas dan konsisten memfasilitasi pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan perubahan. Sebagai contoh, seorang manajer senior dalam perusahaan B menyatakan, *"Ketika pesan tentang perubahan disampaikan dengan jelas dan berulang, semua karyawan dapat memahami tujuan dan peran mereka dalam perubahan"*

*tersebut. Ketidakjelasan hanya menciptakan kebingungan dan resistensi.”*

Hal ini sejalan dengan temuan Kotter (1996) yang menyatakan bahwa keberhasilan komunikasi internal sangat bergantung pada sejauh mana pesan yang disampaikan mampu menciptakan pemahaman bersama tentang alasan, tujuan, dan dampak dari perubahan tersebut. Kejelasan dan konsistensi pesan berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian yang sering kali menyebabkan resistensi terhadap perubahan (Proctor & Doukakis, 2003).

## 2. Keterlibatan Karyawan dalam Proses Komunikasi

Temuan lain yang penting adalah peran **keterlibatan karyawan** dalam proses komunikasi internal. Sebagian besar responden mengungkapkan bahwa komunikasi internal yang bersifat satu arah cenderung gagal dalam mendapatkan dukungan karyawan. Seorang karyawan di perusahaan C mengungkapkan, *“Saat manajemen memberi kami kesempatan untuk memberikan umpan balik dan terlibat dalam diskusi tentang perubahan, saya merasa lebih dihargai dan lebih mudah menerima perubahan itu.”*

Keterlibatan karyawan dalam komunikasi internal sesuai dengan temuan Kitchen dan Daly (2002) yang menyatakan bahwa komunikasi dua arah meningkatkan kepercayaan karyawan dan menciptakan rasa memiliki terhadap perubahan yang diimplementasikan. Dlimi et al. (2024) juga menekankan bahwa partisipasi aktif karyawan dalam komunikasi meningkatkan efektivitas perubahan dengan mengurangi ketidakpercayaan dan resistensi terhadap perubahan.

## 3. Penggunaan Teknologi dalam Mendukung Komunikasi Internal

Penggunaan teknologi, seperti intranet dan platform kolaboratif, terbukti mempercepat penyebaran informasi dan meningkatkan transparansi. Di perusahaan D, platform komunikasi berbasis digital digunakan untuk mengupdate karyawan secara real-time tentang perkembangan perubahan, seperti yang dijelaskan oleh seorang manajer IT, *“Dengan menggunakan platform ini, informasi tentang perubahan dapat langsung disebarkan ke seluruh karyawan, tidak ada lagi informasi yang tertunda atau salah.”*

Namun, beberapa responden juga menunjukkan bahwa meskipun teknologi memudahkan penyampaian informasi, komunikasi tatap muka tetap diperlukan untuk membangun hubungan emosional yang lebih kuat dan untuk mengatasi resistensi yang lebih

mendalam. Hal ini sesuai dengan pandangan Proctor dan Doukakis (2003) yang menyatakan bahwa meskipun teknologi dapat mempercepat komunikasi, pendekatan berbasis manusia tetap penting dalam menciptakan koneksi yang lebih kuat dan memahami kekhawatiran karyawan.

#### 4. Hambatan Psikologis terhadap Perubahan

Beberapa hambatan psikologis muncul selama proses perubahan, terutama yang terkait dengan ketidakpastian dan ketakutan akan masa depan. Banyak karyawan yang merasa cemas mengenai dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka. Seorang staf operasional di perusahaan E menyatakan, *“Meskipun ada komunikasi yang jelas, saya masih merasa ragu apakah saya akan tetap memiliki pekerjaan setelah perubahan ini. Ini membuat saya merasa tidak aman.”*

Temuan ini sejalan dengan pandangan Proctor dan Doukakis (2003) yang menunjukkan bahwa ketidakpastian mengenai masa depan sering kali menjadi penghalang utama dalam implementasi perubahan. Oleh karena itu, manajemen perlu lebih fokus pada pengurangan kecemasan dan membangun rasa aman di kalangan karyawan melalui komunikasi yang lebih mendalam dan empatik.

#### 5. Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Komunikasi

Terakhir, peran kepemimpinan sangat krusial dalam mengelola komunikasi selama perubahan. Beberapa peserta menekankan pentingnya kepemimpinan yang empatik dan transparan dalam membangun kepercayaan. Seorang manajer puncak di perusahaan F menyatakan, *“Ketika pemimpin kami berbicara secara terbuka tentang tantangan yang kami hadapi dan memberikan ruang untuk diskusi, itu menunjukkan bahwa kami bisa menghadapinya bersama-sama sebagai tim.”*

Temuan ini mengonfirmasi Kotter (1996), yang berpendapat bahwa kepemimpinan yang kuat dan komunikatif adalah elemen kunci dalam mempercepat adopsi perubahan dalam organisasi. Pemimpin yang berkomunikasi secara terbuka dan terbuka terhadap umpan balik menciptakan rasa kepemilikan dan loyalitas yang lebih besar di kalangan karyawan.

## HASIL PENELITIAN

Penelitian ini mengonfirmasi temuan-temuan yang ada dalam kajian literatur terkait peran komunikasi internal dalam meningkatkan efektivitas implementasi perubahan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi partisipatif, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang jelas, konsisten, dan melibatkan karyawan berperan penting dalam memfasilitasi perubahan yang berhasil. Berbagai aspek yang muncul dalam penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap pemahaman kita tentang komunikasi internal dalam konteks manajemen perubahan. Penelitian ini sejalan dengan temuan-temuan dari literatur yang ada, seperti Kotter (1996) dan Lewin (1947), yang menekankan pentingnya komunikasi dalam proses perubahan. Namun, penelitian ini juga memberikan kontribusi baru dengan menyoroti aspek-aspek yang belum banyak dibahas, seperti keterlibatan karyawan dalam komunikasi dua arah dan penggunaan teknologi komunikasi dalam organisasi besar. Penelitian oleh Dlimi et al. (2024) yang membahas pentingnya komunikasi adaptif dalam organisasi, turut mendukung temuan-temuan ini dan memperluas pemahaman kita mengenai bagaimana komunikasi dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi yang berbeda.

Selain itu, penelitian ini juga membedakan dirinya dengan mengidentifikasi hambatan psikologis yang sering terabaikan dalam studi-studi sebelumnya. Banyak penelitian hanya fokus pada hambatan struktural atau teknis dalam komunikasi perubahan, sementara temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor psikologis, seperti rasa tidak aman atau ketidakpastian mengenai masa depan, memainkan peran besar dalam efektivitas perubahan (Proctor & Doukakis, 2003).

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pemahaman kita tentang peran komunikasi dalam teori manajemen perubahan. Temuan ini memberikan bukti tambahan bahwa komunikasi internal tidak hanya sebagai alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun kepercayaan, keterlibatan, dan rasa aman di kalangan karyawan. Hal ini menambah dimensi baru dalam teori komunikasi organisasi, yang sebelumnya lebih menekankan pada aspek struktural dan teknis dari komunikasi internal. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa komunikasi adaptif dan dua arah sangat penting dalam konteks perubahan, yang mengarah pada pengembangan teori baru mengenai

bagaimana komunikasi seharusnya dirancang dan disesuaikan dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan.

Dari segi praktis, temuan penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi untuk manajer dalam mengelola komunikasi internal selama proses perubahan. Pertama, penting bagi manajer untuk memastikan bahwa pesan tentang perubahan disampaikan dengan jelas dan konsisten di seluruh tingkat organisasi. Kedua, organisasi perlu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perubahan melalui komunikasi dua arah, yang akan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perubahan tersebut. Penggunaan teknologi yang tepat juga sangat penting untuk memfasilitasi penyebaran informasi secara cepat dan efisien, terutama dalam organisasi besar dengan banyak lokasi yang tersebar. Terakhir, manajer perlu memperhatikan hambatan psikologis karyawan dan memberikan dukungan untuk mengurangi kecemasan terkait perubahan yang sedang berlangsung.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satu keterbatasan utama adalah bahwa penelitian ini hanya dilakukan di beberapa organisasi, yang membatasi generalisasi temuan ke konteks yang lebih luas. Selain itu, penelitian ini lebih fokus pada komunikasi internal dalam organisasi besar dan menengah, sementara organisasi kecil dengan struktur yang lebih sederhana mungkin memiliki dinamika komunikasi yang berbeda.

Selain itu, karena pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, hasil penelitian ini tidak dapat diukur secara kuantitatif untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat yang lebih jelas antara komunikasi internal dan efektivitas perubahan. Penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau campuran diperlukan untuk menguji generalisasi temuan-temuan ini di berbagai jenis organisasi dan perubahan.

Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang komunikasi internal dalam konteks perubahan digital. Dengan semakin pesatnya adopsi teknologi digital dalam organisasi, penting untuk memahami bagaimana teknologi ini dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam proses perubahan. Penelitian lebih lanjut juga dapat fokus pada analisis perbedaan budaya dalam organisasi multinasional dan bagaimana komunikasi internal dapat disesuaikan untuk konteks budaya yang berbeda.

Selain itu, penting untuk mengembangkan model komunikasi adaptif yang lebih komprehensif, yang mempertimbangkan berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, kecemasan karyawan, dan teknologi yang digunakan. Model ini dapat membantu manajer untuk merancang strategi komunikasi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen perubahan dengan menyoroti peran komunikasi internal yang lebih kompleks dan multifaset dalam keberhasilan implementasi perubahan. Temuan ini membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut yang dapat menggali lebih dalam hubungan antara komunikasi internal dan faktor-faktor keberhasilan perubahan organisasi.

Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang komunikasi internal dalam konteks perubahan digital. Dengan semakin pesatnya adopsi teknologi digital dalam organisasi, penting untuk memahami bagaimana teknologi ini dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam proses perubahan. Penelitian lebih lanjut juga dapat fokus pada analisis perbedaan budaya dalam organisasi multinasional dan bagaimana komunikasi internal dapat disesuaikan untuk konteks budaya yang berbeda.

Selain itu, penting untuk mengembangkan model komunikasi adaptif yang lebih komprehensif, yang mempertimbangkan berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, kecemasan karyawan, dan teknologi yang digunakan. Model ini dapat membantu manajer untuk merancang strategi komunikasi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen perubahan dengan menyoroti peran komunikasi internal yang lebih kompleks dan multifaset dalam keberhasilan implementasi perubahan. Temuan ini membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut yang dapat menggali lebih dalam hubungan antara komunikasi internal dan faktor-faktor keberhasilan perubahan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyoroti peran krusial komunikasi internal dalam meningkatkan

efektivitas implementasi perubahan dalam organisasi. Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas, konsisten, dan dua arah sangat berpengaruh dalam mendukung keberhasilan perubahan. Keterlibatan karyawan, penggunaan teknologi komunikasi yang tepat, serta perhatian terhadap hambatan psikologis karyawan turut memainkan peran penting dalam memperlancar proses perubahan. Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi teori-teori yang ada, seperti yang dijelaskan oleh Kotter (1996) dan Lewin (1947), yang menyatakan bahwa komunikasi adalah salah satu faktor utama dalam manajemen perubahan. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperdalam pemahaman kita tentang bagaimana komunikasi internal tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai alat strategis yang dapat mempercepat penerimaan perubahan dalam organisasi. Temuan ini juga menyoroti pentingnya komunikasi yang adaptif dan keterlibatan karyawan, yang sebelumnya belum mendapat perhatian yang cukup dalam banyak penelitian manajemen perubahan. Selain itu, penelitian ini menambahkan perspektif baru dengan menyoroti hambatan psikologis, seperti rasa tidak aman atau ketidakpastian, yang sering kali terabaikan dalam studi-studi sebelumnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dlimi, S., Benkirane, R., & Ouazzani, N. (2024). Adaptive communication strategies for organizational change: A case study approach. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 189–204. <https://doi.org/10.1177/2329488420978512>
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53. HYPERLINK "<https://doi.org/10.1108/13563280210416035>" \t "\_new"  
<https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268–277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00610.x>
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., & van Assen, M. A. L. M. (2015). Does a well-informed employee have a more positive attitude toward organizational change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 401–422. <https://doi.org/10.1177/0021886315569507>