



- 04** **Komunikasi Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi Pemerintah**
Yudie Aprianto, Wahyudi Kumorotomo, Rajiyem
- 23** **Keterdedahan Informasi Bencana dan Kesiapsiagaan Masyarakat Menghadapi Bencana Banjir Rob di Kabupaten Aceh Barat**
Farina Islami, Yuhdi Fahrimal, Asmaul Husna, Putri Maulina
- 40** **Fantasy Premier League: Game dan Pergeseran Budaya Fans Sepakbola di Era Digital**
Irham Nur Anshari, Faridhian Anshari
- 58** **Analisis Jaringan Opini Publik tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar di Twitter**
Tatak Setiadi
- 74** **Komunikasi Antarbudaya dalam Konflik di Media Sosial (Analisis Isi Konflik Overstay Kristen Gray di Twitter)**
Dimas Satriawan Lambang Wicaksono, Farah Fattatin Fauziah, Ulima Nabila Adinta, Lidwina Mutia Sadasri



Jurnal Media dan Komunikasi Indonesia

Jurnal Media dan Komunikasi (JMKI) diterbitkan Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada. Terbit dua kali setahun, Maret dan September. JMKI didedikasikan untuk mempublikasikan dan mendiseminasikan hasil penelitian, kajian, dan fenomena dalam Ilmu Komunikasi khususnya di Indonesia. Ruang lingkup manuskrip yang diterbitkan di JMKI adalah manifestasi dari visi Departemen Ilmu Komunikasi yaitu *"Crafting Well Informed Society."* JMKI mengundang para peneliti maupun praktisi dari berbagai disiplin keilmuan untuk menulis tentang kajian media dan komunikasi seperti jurnalisme dan media, media *entertainment*, periklanan, humas, *cultural studies*, *film studies*, dan *game studies*.

Editor in Chief

Rajiyem, Faculty of Social and Political Sciences Universitas Gadjah Mada

Deputy Editor in Chief

I Gusti Ngurah Putra, Faculty of Social and Political Sciences Universitas Gadjah Mada

Editorial Board

Budhi Widi Astuti, Universitas Kristen Satya Wacana

Widodo Agus Setianto, Faculty of Social and Political Sciences Universitas Gadjah Mada

Wisnu Prasetya Utomo, Faculty of Social and Political Sciences Universitas Gadjah Mada

Yudi Perbawaningsih, Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Reviewer

Effendi Gazali, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

Gregoria Arum Yudarwati, Universitas Atma Jaya

Hermin Indah Wahyuni, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada

Megandaru Widhi Kawuryan, Departemen of Government, Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Muninggar Saraswati, Swiss German University

Novi Kurnia, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada

Nunung Prajarto, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada

Rajab Ritonga, Faculty of Communication Science, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

Editorial Secretary

Jusuf Ariz Wahyuono, Faculty of Social and Political Sciences Universitas Gadjah Mada

Mailing Address

Departemen Ilmu Komunikasi

Jalan Sosio Yustisia No. 2 Bulaksumur

Yogyakarta 55281

Email: jmki@ugm.ac.id



*Jurnal Media dan Komunikasi Indonesia,
Volume 4, Nomor 1, Maret 2023 (halaman 4 – halaman 87)*

Daftar ISI

Komunikasi Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi Pemerintah Yudie Aprianto, Wahyudi Kumorotomo, Rajiyem	4
Keterdedahan Informasi Bencana dan Kesiapsiagaan Masyarakat Menghadapi Bencana Banjir Rob Di Kabupaten Aceh Barat Farina Islami, Yuhdi Fahrimal, Asmaul Husna, Putri Maulina	23
Fantasy Premier League: Game dan Pergeseran Budaya Fans Sepakbola di Era Digital Irham Nur Anshari, Faridhian Anshari	40
Analisis Jaringan Opini Publik tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar di Twitter Tatak Setiadi	58
Komunikasi Antarbudaya dalam Konflik di Media Sosial (Analisis Isi Konflik Overstay Kristen Gray di Twitter) Dimas Satriawan Lambang Wicaksono, Farah Fattatin Fauziah, Ulima Nabila Adinta, Lidwina Mutia Sadasri	74

Komunikasi Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi Pemerintah

Yudie Aprianto | Department of Communication Science, Faculty of Social & Political Sciences, Universitas Gadjah Mada, Indonesia email: yudie.aprianto@gmail.com

Wahyudi Kumorotomo | Department of Public Policy and Management, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada, Indonesia email: kumoro@ugm.ac.id

Rajiyem | Department of Communication Science, Faculty of Social & Political Sciences, Universitas Gadjah Mada, Indonesia email: rajiyem@ugm.ac.id

ABSTRAK

An organization experiences changes on a constant basis. The institution is driven to adapt and survive in this competitive environment by both internal and external stimuli. To manage organizational change, leaders play a crucial role. However, more research is still needed in the field of how leaders react and communicate in the context of organizational change, particularly in public institutions. In explaining leadership communication in organizational change, existing studies frequently use widely accepted views such as leadership styles that frequently contradict one another. Therefore, this research aims to investigate how leadership communication is carried out in the context of organizational change. How a public organization prepares for and integrates into a new government organization is investigated using qualitative and interpretive methods with a case study method. The role of leadership communication in managing organizational change was examined from a sensemaking point of view. In order to gain a complete picture of leadership communication, 17 participants were interviewed at different organizational levels. By demonstrating how leaders navigate an organization's managerial change discourse by integrating their bracketed information from various relevant sources, choosing information, and reconstructing information through communication, this article makes a valuable contribution to the literature on leadership communication.

Key words: Leadership; Leadership communication; organizational change; sensemaking

Pendahuluan

Komunikasi kepemimpinan dengan menyampaikan kepada organisasi mengenai risiko dalam bertahan maupun potensi hasil yang didapatkan dari suatu perubahan, menjadi hal yang krusial dalam mengelola perubahan organisasi (Denning, 2005). Namun, penelitian terpaut komunikasi kepemimpinan memperlihatkan bahwa sebagian besar studi komunikasi kepemimpinan pada institusi

berorientasi profit ""(Abdelgawad et al., 2013; Nohe & Michaelis, 2016; Reeleder, 2006; Shulga, 2020) daripada intitusi pemerintah —(Kovačević et al., 2018; Robinson, 2013) yang juga masih fokus pada pimpinan level tinggi. Padahal, organisasi negara merupakan organisasi penting bagi masyarakat karena terkait dengan negara dengan mengkomunikasikan informasi tentang

kebijakan, program, dan kegiatan pemerintah kepada masyarakat melalui tugasnya –(Nugraini & Kholik, 2021). Selain itu, menurut ""Vogel dan Masal (2015), riset kepemimpinan yang ada juga pada organisasi publik mengarah pada prinsip yang biasa dipakai pada organisasi profit dan belum menangkap aspek kepemimpinan dalam organisasi publik itu sendiri. Hal ini tampak dalam studi komunikasi kepemimpinan dalam perubahan organisasi yang masih menggunakan konsep dari gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transaksional –"–"–"–"(Holten & Brenner, 2015), relasional (Ramcharan & Parumasur, 2014), dan karismatik "(Men et al., 2020).

Hasil penelitian tersebut tidak sepenuhnya menggambarkan komunikasi kepemimpinan dan perubahan organisasi. Namun, ada kontradiksi antara penelitian tentang gaya komunikasi kepemimpinan dan perubahan organisasi di mana salah satu studi menemukan gaya kepemimpinan transaksional efektif dan di studi lain menunjukkan sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian yang menggali perubahan dalam organisasi dan cara anggota organisasi memandang, mendiskusikan, dan mengelola perubahan dalam pekerjaannya atau kajian komprehensif dari berbagai tingkatan manajemen dianggap perlu dalam mengisi kajian komunikasi kepemimpinan dalam perubahan organisasi, khususnya pada organisasi pemerintahan.

Konteks perubahan organisasi pemerintahan yang menjadi subjek studi ini adalah lembaga penelitian pemerintah Riset (pseudonim) yang telah ditanggapi dalam bentuk perubahan

kelembagaannya sebagai jawaban atas pemaknaan isu integrasi dalam UU No. 11 Tahun 2019 tentang Sistem Iptek Nasional (UU Sisnas Iptek). Isu ini juga menjadi perhatian di tingkat internasional di mana sebuah editorial di publikasi ilmiah dunia, *Nature*, mengangkat bahwa pendirian BRIN (Badan Riset dan Inovasi Nasional) sebagai langkah yang tidak populer dan menyebut BRIN sebagai *super-agency* di Indonesia. Ketidakpopuleran ini tampak dari upaya dalam memusatkan lembaga-lembaga ilmu pengetahuan menjadi satu lembaga, sementara beberapa negara seperti India dan Prancis kini mulai memilih untuk melakukan desentralisasi "(Nature, 2021).

Organisasi publik Riset tersebut menawarkan kesempatan untuk digunakan sebagai studi kasus dalam mengeksplorasi bagaimana komunikasi kepemimpinan diimplementasikan dalam perubahan organisasi sebagai respon atas isu integrasi lembaga sains pemerintah. Selain itu, diharapkan dapat memperkaya teori dan praktik komunikasi manajemen serta melihat bagaimana para pemimpin dan pengikut membangun pemahaman dan komitmen terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada penelitian tentang peran dan komunikasi kepemimpinan dalam proses perubahan organisasi yang dinilai masih belum dipahami dengan baik (Bish et al., 2015).

Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan dalam perubahan organisasi

Kepemimpinan cenderung dilihat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi semata,

seperti pendekatan karakter atau sifat (Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro et al., 2004), kompetensi (Mumford et al., 2000; Zaccaro et al., 2000), perilaku (Conger, 1999), situasional (Blanchard et al., 1993), dan kontingensi (Schriesheim et al., 1994). Selain itu, –Den Hartog dan Koopman (2001) menyoroti bahwa kecenderungan yang lebih pada peran pemimpin mengurangi esensi dari interaksi pimpinan yang merupakan konstruksi dari berbagai aktor terkait. Hal ini juga sejalan dengan studi –Stewart dan Kringas (2003) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sering digambarkan dari sisi vertikal dan heroik dalam studi terkait perubahan.

Begitu juga di Indonesia, pendekatan tradisional masih mendominasi riset kepemimpinan dalam pemerintahan, yaitu kepemimpinan yang dimaknai sebagai bagian dari karakter perseorangan dan perilaku (Claraini et al., 2017; Ismail, 2008). Tidak hanya itu, studi kepemimpinan juga sangat erat dengan sosok tunggal pimpinan puncak pada badan publik seperti riset oleh Balkis (2020) dan Tambunan (2021) yang menggambarkan sosok pimpinan sebagai pendorong, berkomitmen pada visi dan tujuan, dan juga mempunyai kepribadian tegas. Tetapi, hal ini belum mengilustrasikan bagaimana kepemimpinan diimplementasikan dalam kaitannya dengan anggota, organisasi, maupun pihak lain, dan juga bagaimana komunikasi yang dilaksanakan dalam mencapai visi dan misi perubahan.

Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam memahami kepemimpinan secara menyeluruh dengan mengedepankan

pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam perubahan yang dapat memaparkan keterkaitan antar bagian baik internal dan eksternal organisasi, bagaimana kepemimpinan kemudian dibentuk, tetapi juga mengarah pada pencapaian tujuan perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan memposisikan kepemimpinan sebagai proses komunikasi (Ruben & Gigliotti, 2016). Komunikasi kepemimpinan mempunyai fokus secara langsung dari bagaimana para individu membentuk, mentransfer, menyeleksi, dan menginterpretasi pesan-pesan yang diterima dan membentuk realitas—memandang komunikasi sebagai proses, tidak sekedar pertukaran informasi dan makna antar aktor (Ruben & Stewart, 2016).

Memahami komunikasi kepemimpinan dengan perspektif *sensemaking*

Teori kepemimpinan sebelumnya dipandang sebagai bentuk linier (seperti kepemimpinan transaksional), dan model interaksional telah terbentuk (seperti pada model transformasional), dalam perspektif komunikasi, konsep tersebut masih kurang dalam menggambarkan berbagai faktor dan kompleksitas kepemimpinan. Untuk itu, Ruben dan Gigliotti (2016) berpendapat bahwa komunikasi kepemimpinan perlu dipandang sebagai sebuah sistem yang mampu mengisi kesenjangan dari keterbatasan yang ada dalam studi kepemimpinan. Menurut Fairhurst (2008), *sensemaking* adalah salah satu teori yang menawarkan pandangan sistemik tentang

komunikasi kepemimpinan. Menurut teori ini, pemimpin komunikasi antara atasan dan pengikut menciptakan perasaan akan sebuah realitas. Akibatnya, para pemimpin berinteraksi dengan orang lain, menciptakan makna yang meyakinkan bagi lingkungan, dan berbagi pemahaman mereka kepada orang lain. Kemampuan untuk menafsirkan, menetapkan agenda, dan membimbing sekaligus diperlukan untuk peran ini dalam mengkomunikasikan informasi dengan pemimpin. Studi ini menggunakan teori ini untuk mengeksplorasi kepemimpinan komunikasi dalam perubahan organisasi, mengakui kompleksitas kapasitas pendekatan untuk mempelajari komunikasi dalam konteks organisasi.

Teori *sensemaking* dikembangkan oleh Karl Weick. Menurut Miller (2005), teori ini dimaknai sebagai proses pengorganisasian yang memberikan penekanan kuat pada bagian-bagian pengorganisasian yang berhubungan dengan komunikasi dan melihat organisasi sebagai wadah komunikasi, di mana pengorganisasian dan komunikasi terus-menerus terhubung dan berdampak pada satu sama lain. *Sensemaking* menempatkan pemaknaan dan aktivitas konstruksi menjadi kesatuan. Oleh karena itu, teori ini menekankan hubungan antara kognisi dan tindakan dalam organisasi. Dervin (1998) mengklaim bahwa teori ini menjelaskan bagaimana orang menafsirkan dan memberi koherensi pada aktivitas sehari-hari dan menekankan hubungan antara kognisi dan perilaku dalam organisasi. Secara umum, Weick (1979) menjelaskan tiga

proses organisasi ketika mencari solusi untuk lingkungan yang sedang berjalan dengan pemaknaan dari perilaku yang terkait dengan kemungkinan proses yang ada. Ada tiga proses dalam mengilustrasikan bagaimana proses relasional ini dievaluasi (Gambar 1).

nizations.
s can be adapted to the enactment-selection-
ily assert, "I'll believe it when I see it." This bit
urned on its ear so that it approximates more cl

Gambar 1. Proses *Sensemaking*

Sumber: diadaptasi dari Weick (1979, p.134)

Proses pertama adalah *enactment* yaitu lingkungan yang sedang berjalan (informasi yang mengalir), anggota dalam organisasi menjangkir sebagian kondisi dari serangkaian kegiatan yang terjadi atau melaksanakan aksi tertentu yang kemudian menciptakan kondisi tertentu. Selanjutnya, *selection* yaitu bagaimana orang memanfaatkan masa lalu untuk menginterpretasikan informasi yang dipilih dan mencari interpretasi yang memungkinkan. Proses terakhir yaitu retensi (*retention*) dimana keluaran interpretasi disimpan dalam memori dan dinegosiasikan melalui interaksi dengan orang lain secara terus-menerus pada lingkungan sebagaimana tingkat ketidakjelasan yang terus berfluktuasi. Namun, skema yang ada tidak selalu bekerja sesuai harapan, melainkan sebagai *link* terhadap proses awal yaitu proses *enactment*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma

konstruktivis yang menekankan subjektivitas interpretasi partisipan sebagai pusat dalam penelitian ini (Creswell & Creswell, 2018). Pemilihan pendekatan kualitatif daripada kuantitatif bertujuan untuk memperkaya studi kepemimpinan yang cenderung hanya berfokus pada manajer puncak dan lemah dalam menggambarkan manajemen sebagai proses sistemik sosial yang bersifat dinamis dan kolektif (Yukl & Gardner, 2020).

Selain itu, penelitian ini berupa studi kasus untuk menyelidiki isu kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018), dan untuk mendapatkan analisis mendalam tentang kasus yang baik berupa program, aktivitas, proses, atau individu (Creswell & Creswell, 2018). Gambaran yang lebih detail kemudian dilihat pada masing-masing level manajemen pada lembaga tersebut. Selain itu, kasus yang dipilih mendukung pemahaman topik penelitian, dalam hal ini perubahan organisasi publik sebagai respon terhadap kebijakan pemerintah. Narasumber untuk penelitian ini diambil dari individu yang bekerja di berbagai tingkat tetapi spesifik dalam organisasi publik yang ada. Narasumber yang diwawancara dikategorikan menurut jabatan struktural di Riset, pada periode 2019-2021 atau sebelum integrasi dimulai secara resmi. Terdapat 17 narasumber di Riset terdiri dari seorang pimpinan puncak (eselon I), tiga orang eselon I (deputi bidang riset), empat orang eselon II (kepala unit kerja riset atau kepala biro), empat eselon III (kepala bagian, kepala bidang, atau koordinator), satu eselon IV (kepala subbagian, kepala subbidang, atau subkoordinator), dan empat staf baik dari

bidang administrasi maupun bidang riset.

Wawancara bertujuan untuk memahami pengalaman para peserta dan mencoba mendapatkan rincian tentang kegiatan yang tidak dapat diketahui oleh peneliti (Stake, 2005). Secara teknis, wawancara dilakukan secara tatap muka langsung atau melalui media daring dengan pertanyaan semi terstruktur (Creswell & Creswell, 2018). Selain itu, peneliti juga mengumpulkan data melalui dokumen dari organisasi (misalnya laporan resmi) (Creswell & Creswell, 2018).

Selanjutnya, triangulasi juga dilakukan dalam penelitian sebagai peluang untuk melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda (Neuman, 2014). Hal yang sama dikemukakan oleh Denzin dan Lincoln (2005) yang berpendapat bahwa triangulasi adalah proses menjelaskan makna dari sudut pandang yang berbeda dan memeriksa suatu kasus dari sudut pandang yang berbeda. Dalam penelitian ini, triangulasi sumber yang berbeda untuk setiap struktur atau dokumen organisasi dilakukan sebagai bagian dari pemeriksaan bukti yang dikumpulkan dari sumber dan berdasarkan ini untuk membangun pemikiran yang seragam untuk struktur subjek. Menurut Creswell dan Creswell (2018) proses ini dikatakan dapat meningkatkan validitas penelitian.

Hasil dan Pembahasan

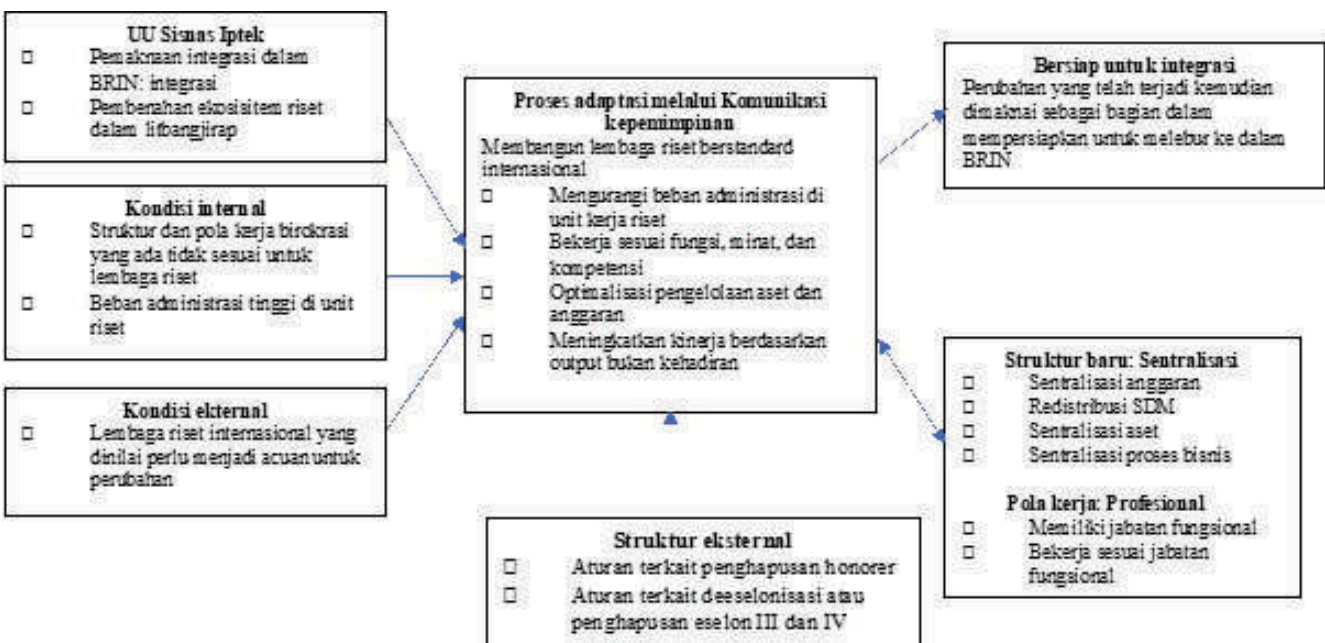
Perubahan di Riset sebagai respon terhadap UU Sisnas Iptek

Hasil temuan menunjukkan bahwa perubahan organisasi di Riset didasari dari inisiasi

pimpinan puncak dengan tujuan agar fokus pada fungsi riset, memiliki standard global, dan profesional. Hal ini didorong karena selama ini birokrasi yang ada belum mampu memenuhi kebutuhan riset, namun menjadikan kepala unit kerja sibuk dengan operasional terkait administrasi daripada fungsi penelitiannya. Untuk itu, sentralisasi sebagai pengalihan beban administrasi pada unit kerja dialihkan ke level manajemen di atasnya (eselon I atau unit kerja eselon II yang berwenang sesuai fungsinya). Sentralisasi meliputi sisi anggaran, kepegawaian, aset, dan proses bisnis.

Pada awalnya, reorganisasi RISET yang secara bertahap dilakukan dari 2018 dengan pemusatan dalam hal anggaran, sumber daya manusia, aset dan proses bisnis, dipahami sebagai upaya membenahi internal agar lebih optimal dalam fungsi riset. Dari sisi anggaran,

pengalihan kekuasaan dalam pengelolaan keuangan dilakukan dari eselon II atau kepala unit kerja kepada eselon I atau deputy dan sekretaris utama. Hal ini dikomunikasikan sebagai upaya dalam meningkatkan efisiensi anggaran, membangun fokus pada riset daripada pengelolaan anggaran, memudahkan alokasi karena dapat mengurangi sekat atau “kotak-kotak kecil” sehingga masing-masing unit seperti “punya otonomi sendiri” yang membuat unit kerja riset menjadi lebih sibuk pada administrasi daripada riset (E1101, wawancara personal, 03 Agustus 2022). Walaupun demikian, konsekuensi juga timbul dari sentralisasi anggaran di mana proses dari pencairan dana dan pemenuhan kebutuhan menjadi lebih panjang dan lama, dan hal ini disadari oleh pimpinan tinggi hingga staf. Selanjutnya, dari kepegawaian, upaya yang dilakukan adalah melalui redistribusi dan



Gambar 2. Adaptasi organisasi sebagai respon terhadap isu integrasi dalam UU Sisas Iptek di RISET

pengalihan status pegawai sesuai jabatan fungsionalnya. Pegawai pendukung tidak lagi bernaung pada unit kerja riset dan hanya periset yang berada pada unit kerja riset. Sedangkan, pegawai administrasi berada pada unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya, misalnya seorang analis kepegawaian maka statusnya berada di biro kepegawaian. Konsekuensi yang timbul meliputi adanya kesenjangan dari kompetensi antar unit kerja terdahulu yang dinyatakan oleh seorang eselon II bahwa “*gap*-nya cukup besar antar pegawai walau jabatan, tugas, dan fungsinya sama” (E2104, wawancara personal, 14 September 2022).

Sentralisasi juga dilakukan dari sisi pengelolaan aset di mana pengalihan dalam pengelolaan fasilitas riset yang sebelumnya dianggarkan dan dikelola oleh unit kerja riset kemudian dialihkan pada dua unit kerja yang terkait dengan pemanfaatan aset dan inovasi, dan pemeliharaan dan penyediaan alat kantor. Walaupun demikian, permasalahan tampak pada proses yang lama yang disebabkan ketidakjelasan antara pengelola aset riset maupun aset yang bersifat umum (E3110, wawancara personal, 29 September 2022).

Pembenahan proses bisnis tampak dari upaya memfokuskan fungsi riset dan pendukung. Riset melakukan pemusatan proses bisnis yang diabntu dengan perpanjangan melalui area kerja yang merupakan kumpulan dari pegawai pendukung yang ada di beberapa unit kerja riset yang berdekatan. Selain itu, peningkatan output kinerja periset dilakukan dengan memberikan target tambahan atau keluaran kinerja minimal berupa publikasi internasional artikel ilmiah. Hal

ini merupakan upaya dalam membangun profesionalitas yang menurut seorang eselon II merupakan upaya keluar dari “...zona nyaman kita udah nyaman begini nyaman kok kasarannya ya yang tadi dibilang kita juga ga perlu sekolah tinggi-tinggi lagi...” (E2117, wawancara personal, 03 Desember 2022).

Namun, seiring dengan berjalannya waktu dan pengesahan UU Sisnas Iptek pada 2019, perubahan yang dilakukan tersebut kemudian dimaknai dan dikomunikasikan sebagai bagian dalam mempersiapkan integrasi dalam BRIN, meskipun bentuk dari BRIN itu sendiri belum diketahui. Selanjutnya bagian berikutnya akan membahas bagaimana perubahan yang ada tersebut dikomunikasikan.

Komunikasi kepemimpinan dalam perubahan organisasi Riset

Meskipun proses *sensemaking* menurut Weick (1995) tidak dapat dipisahkan dari konteks tertentu, penelitian ini menunjukkan bahwa konteks tersebut dapat berubah, atau bahkan konteks yang pertama kali digunakan sebagai bagian dari konteks lain yang tersembunyi. Hal ini terlihat dari makna yang disampaikan di awal bahwa Riset melakukan perubahan agar lembaga penelitian menjadi lembaga berstandar internasional dan fokus pada penelitian.

Namun, setelah UU Sisnas Iptek disahkan, terlihat jelas gambaran bahwa perbaikan melalui sentralisasi tersebut merupakan bagian dari persiapan integrasi ke dalam BRIN. Hal ini menunjukkan adanya hubungan dalam

konstruksi komunikasi kepemimpinan antara UU Sisnas Iptek, kondisi internal, dan kondisi eksternal, yang kemudian berimplikasi pada seleksi informasi dan rekonstruksi pola pikir.

Konstruksi komunikasi kepemimpinan melalui keterkaitan dari UU Sisnas Iptek, lingkungan internal, dan lingkungan eksternal dalam membangun perubahan

Proses perubahan di Riset Indonesia (RISET) dipicu oleh proses penafsiran UU Sisnas Iptek, lingkungan internal, dan eksternal yang secara bersamaan mempengaruhi bagaimana pimpinan mengimplementasikan perubahan. UU Sisnas Iptek secara umum diinterpretasikan sebagai upaya dalam membangun ekosistem riset agar kondusif melalui transformasi kelembagaan riset pemerintah. Integrasi dalam UU Sisnas Iptek dimaknai sebagai sebuah upaya untuk menggabungkan kelembagaan riset yang ada, meskipun bentuk dari penyatuan tersebut dalam BRIN, saat itu belum diketahui (baik bentuk Kemeristek/BRIN yang bersifat koordinasi dengan organisasi riset yang ada tetap eksis atau berupa peleburan menjadi satu BRIN). Meskipun belum ada kejelasan dari integrasi dan sebelum disahkan UU Sisnas Iptek, RISET secara internal telah melakukan pembenahan yang diawali dengan *refocusing* fungsi riset pada unit kerja dengan melakukan sentralisasi anggaran, redistribusi dan peningkatan kinerja SDM, sentralisasi pengelolaan aset, dan restrukturisasi proses bisnis sebagai wujud konkrit dalam membangun lembaga riset yang berstandar internasional.

Dari hasil wawancara, pemahaman terhadap lingkungan yang terjadi di RISET menunjukkan adanya keterkaitan antara UU Sisnas Iptek, kondisi internal organisasi, maupun kondisi eksternal. Keterkaitan yang sangat jelas dapat dilihat dari memaknai perlunya pembenahan dalam ekosistem riset yang merupakan bagian dari amanat UU Sisnas Iptek, kondisi birokrasi di RISET yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan lembaga riset, yang dalam hal ini mengacu pada pengelolaan lembaga riset internasional, seperti yang disampaikan oleh seorang eselon I bahwa “peneliti *tuh* dulu yang sudah biasa 30% *tuh* di administrasi *ngurusin* ke perjalanan *kayak gitu* untuk mau ke lapangan dan sebagainya, apalagi yang menjadi tim monev itu 60% waktunya habis untuk administrasi *kayak gitu*” (E2112, wawancara personal, 27 Oktober 2022). Selain itu kondisi eksternal juga dimaknai sebagai pendorong perubahan, karena lembaga riset yang dinilai perlu mengacu pada standard global. Keterkaitan ini dapat dilihat sebagai pondasi yang kuat bagi RISET untuk melakukan perubahan organisasi. Konstruksi pemaknaan dalam perubahan kemudian dinarasikan sebagai upaya untuk membangun lembaga riset yang berstandar internasional dan meningkatkan profesionalitas pegawai baik peneliti maupun pegawai pendukung. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pimpinan membentuk visi dan membangun pemahaman perubahan “(Brewer, 2016; Sahlin, 2019).

Sehingga, kemampuan pimpinan dalam membongkai keterkaitan dari berbagai identifikasi lingkungan untuk kemudian

dikonstruksi dalam komunikasi mereka dalam menggerakkan organisasi untuk berubah menjadi penting. Hasil menunjukkan bahwa keterkaitan tersebut tidak harus dikomunikasikan di awal perubahan, melainkan secara berkala dapat kemudian muncul sesuai dengan penyesuaian pemahaman ke permukaan sejalan dengan berkembangnya perubahan.

Seleksi informasi dalam komunikasi kepemimpinan

Proses selanjutnya, pemilahan informasi terjadi pada kedua lembaga dengan menekankan pada pembangunan urgensi untuk berubah, meredakan ketegangan di tengah perubahan dan ketidakpastian yang terjadi, serta melakukan aksi sebagai langkah konkrit dari respon terhadap lingkungan. Pembangunan urgensi untuk perubahan dilakukan dengan mengkomunikasikan bahwa perubahan bertujuan untuk meningkatkan kualitas organisasi sebagai lembaga riset yang memiliki standard global dan memiliki pegawai yang profesional. Hal ini tampak dari komunikasi pimpinan pada level atas yang menekankan pada adanya keterkaitan dari berbagai aspek lingkungan “*gap* antara kondisi internal kita yang *existing*, katakanlah ya dengan kondisi yang seharusnya sesuai standard global...” (E1101, wawancara personal, 03 Agustus 2022). Selanjutnya, komunikasi juga ditekankan dalam meredakan ketegangan dari perubahan yang terjadi dengan memberikan ketenangan melalui penyampaian bahwa “*no need to worry*

kehilangan pekerjaan selama memang *as long as* kamu berkompeten” (E3115, wawancara personal, 04 November 2022), “tidak memberikan informasi yang mungkin berpotensi menimbulkan permasalahan” (E2104, wawancara personal, 14 September 2022), dan menyampaikan sisi positif dengan “*meng-highlight rewards-nya* bahwa mereka yang bekerja baik” daripada sanksi jika tidak mencapai target (E1103 wawancara personal, 14 September 2022). Selain itu, komunikasi juga dilakukan dengan melakukan implementasi langsung dengan perubahan karena hal ini dinilai lebih mampu memberikan pemahaman perubahan kepada pegawai, “sosialisasi terbaik buat transformasi fundamental itu eksekusi, lakukan saja, habis itu kan berubah dan disesuaikan” (E1101, wawancara personal, 03 Agustus 2022).

Di Riset, pimpinan puncak mengkomunikasikan pemaknaan perubahan sebelum disahkannya UU Sisnas Iptek yang fokus pada perlunya perbaikan internal untuk mendukung ekosistem penelitian nasional melalui reorganisasi dalam memenuhi standard internasional lembaga riset. Akan tetapi, isu yang diangkat pasca pengesahan UU Sisnas Iptek, komunikasi yang disampaikan menekankan pada pentingnya perubahan yang telah dilakukan sebagai bagian dari langkah persiapan Riset untuk bergabung ke dalam BRIN, meskipun bentuk dari BRIN belum ada secara resmi. Hal ini dijelaskan oleh Weick (1995) bahwa pemaknaan yang terjadi mengandung model yang mewakili bagian dari realitas dan mendukung pemahaman masa depan. Selanjutnya, temuan ini memperluas

rekomendasi dari studi "Steinbauer et al. (2015) yang menyatakan adanya *conscious sensemaking* dan *unconscious sensemaking* yang digunakan oleh pimpinan untuk mengembangkan pemahaman tentang lingkungan mereka untuk pengorganisasian. Secara khusus, studi tersebut berargumen bahwa pimpinan puncak menggunakan pemaknaan yang bersifat sadar seperti menata ulang pengelolaan birokrasi dan juga tidak disadari seperti pemaknaan terhadap pentingnya integrasi ke dalam BRIN, meskipun bentuknya belum diketahui untuk meningkatkan urgensi perubahan. Pimpinan tinggi yaitu eselon I membangun makna yang digerakkan oleh pemahaman yang dibangun dengan mengkomunikasikan perubahan secara sadar, menekankan kondisi yang dapat diamati dengan jelas (kebutuhan untuk pengembangan dalam organisasi penelitian).

Narasi tersebut menjadi pemaknaan awal dan juga dapat dipandang sebagai dasar melakukan perubahan di Riset untuk menjadi bagian BRIN. Seperti yang disampaikan pimpinan kepada stafnya bahwa "...apapun yang terjadi dengan Riset, kita harus *tetep* jalan, entah itu tanda kutip entah itu nanti BRIN kalo dulu *kan* masih gonjang-ganjing ya entah itu nama BRIN itu seperti ristekdikti dulu atau semuanya digabung jadi BRIN, kita *tetep* ya jalan dan kita harus jalan" (E3110, wawancara personal, 29 September 2022).

Meskipun ada penentangan terhadap perubahan (misalnya, protes terhadap kebijakan penghapusan honorer), narasi ini dapat diterima dan perubahan diterima secara

umum di sebagian besar struktur organisasi. Seiring waktu, manajemen dan staf tingkat bawah menyadari bahwa proses perubahan internal (seperti pemindahan) adalah bagian dari persiapan integrasi BRIN. Dengan kata lain, pemikiran bawah sadar cenderung mendominasi pada periode awal dibandingkan dengan kognisi sadar, yang dominan pada akhir periode sesuai dengan kesadaran yang muncul sepanjang evolusi untuk mengungkapkan atau menyampaikan informasi masalah integrasi.

Rekonstruksi pola pikir dalam komunikasi kepemimpinan

Selain itu, retensi atau merekam dan merekonstruksi cara berpikir menunjukkan upaya untuk membangun model kerja yang lebih profesional yang dengan kepercayaan, pengalaman, dan partisipasi yang ada (Gambar 5). Kepercayaan yang tinggi kepada atasan menjadi hal yang mendukung perubahan seperti yang disampaikan seorang eselon III kepada stafnya secara personal bahwa "ini sudah kebijakan pimpinan dan percayalah bahwa ini untuk kebaikan kita bersama itu saja dan lagi pula pun yang mengalami ini kan tidak hanya satu dua orang yang mengalami ini" (E3115, wawancara personal, 04 November 2022). Namun, keyakinan, pengalaman, dan partisipasi juga dapat menghambat pembentukan cara berpikir yang baru seperti penyampaian dari seorang staf bahwa "tidak semua pimpinan itu mempercayakan atau *trust* kepada SDM tersebut... sampai ada kecemburuan di yang se-level saya..." (S0111,

wawancara personal, 26 Oktober 2022). Sehingga kepercayaan yang tidak seimbang antara atasan dan bawahan menimbulkan favoritisme, yang kemudian mencegah orang lain untuk mengikuti perubahan tersebut. Pengalaman seseorang pimpinan juga menjadikan bagian dalam konstruksi komunikasi dalam perubahan. Seperti yang diungkapkan seorang eselon I yang memiliki pengalaman diaspora sehingga merasakan kesenjangan yang “terasa sekali” ketika kembali bertugas di Indonesia yang kemudian perlu dibenahi (E1101, wawancara personal, 03 Agustus 2022). Selanjutnya pelibatan dengan senior dan pelaksana teknis juga menjadi bagian penting dalam merekonstruksi pola pikir yang baru. Hal ini diungkapkan oleh seorang eselon III bahwa “masukan dalam perumusan suatu kebijakan yang tidak hanya dari sisi regulasi, tapi juga dari sisi sosiologis, filosofis, dan ekonomis yang biasanya memang staf khususnya yang senior memiliki pandangan yang berbeda, yang kemudian disampaikan kepada atasan” (E3107, wawancara personal, 25 September 2022). Perubahan sedang dilakukan untuk menjadi lembaga ilmiah yang memenuhi standard internasional, membangun cara berpikir dan bekerja yang sudah ada sebelumnya, dilakukan dengan merekonstruksi zona nyaman yang ada seperti yang diungkapkan oleh seorang kepala unit kerja penelitian, “kita udah nyaman begini nyaman kok kasarannya ya yang tadi dibidang kita juga ga perlu sekolah tinggi-tinggi lagi” (E2117, wawancara personal, 03 Desember 2022). Dari sisi administrasi, pimpinan juga mengungkapkan bahwa kenyamanan pegawai

tampak dari kondisi “bekerja hanya saat melakukan dinas, hanya menerima gaji tanpa output jelas” (E2104, wawancara personal, 14 September 2022).

Tujuan keluar dari pola pikir tersebut adalah agar pegawai bekerja lebih profesional berdasarkan hasil kinerja, yang bahkan meningkat tidak hanya pada tingkat unit, tetapi juga pada tingkat individu yang berimplikasi pada penilaian dan pendapatan yang diterima sesuai dengan jenjang karir dan kinerjanya.

“Oleh karena itu pada saat saya akhir menjadi eselon I, ditetapkan untuk peneliti ahli utama itu targetnya lebih tinggi dibandingkan madya. Madya juga lebih tinggi dibandingkan dengan yang muda. Supaya mereka punya tanggungjawab yang lebih, tidak hanya namanya ada. Saya membuat target juga agar fungsional utama punya keluaran anggaran eksternal” (E1103 wawancara personal, 14 September 2022).

Komunikasi kepemimpinan sebagai konstruksi pemaknaan perubahan

Menggunakan perspektif *sensemaking* dari Weick (1995), komunikasi kepemimpinan dalam studi tersebut dipahami sebagai proses siklus antara memahami kompleksitas lingkungan, seleksi informasi, dan merekonstruksi cara berpikir dalam merespon perubahan (Gambar 3). Kemampuan membangun keterkaitan antara kebutuhan pemicu perubahan, yang dalam kajian ini terdiri dari UU Sisnas Iptek, lingkungan internal dan eksternal, merupakan dasar untuk

membangun perubahan. Identifikasi ini kemudian memfasilitasi aliran informasi, yang dalam penelitian ini berupa perubahan inisiasi, yang biasanya dibagi menjadi informasi yang mengarah pada pentingnya perubahan untuk meningkatkan pengelolaan internal untuk mendukung pengembangan lembaga penelitian yang memiliki standard internasional.

Selain itu, melalui seleksi informasi, kemampuan interpretasi dan rekonstruksi makna perubahan menjadi penting. Pilihan informasi yang dikomunikasikan saat mengimplementasikan perubahan hendaknya tidak hanya untuk membangun urgensi perubahan (misalnya rasionalitas dalam kebutuhan akan perubahan), namun juga memberikan ketenangan saat kondisi ketidakpastian yang terjadi (misalnya menekankan sisi positif perubahan) dan bertindak secara konkrit (misalnya implementasi langsung agar memahami perubahan) sehingga konsep perubahan dipahami secara menyeluruh. Oleh karena itu kemampuan untuk menafsirkan dan merekonstruksi makna perubahan menjadi penting. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut pimpinan, pengungkapan informasi yang berpotensi mengganggu selama perubahan organisasi yang dapat menimbulkan reaksi negatif (Bilgili et al., 2017), sehingga pimpinan lebih cenderung menyampaikan sisi positif dari perubahan tersebut atau membatasi informasi tertentu yang dapat memicu penolakan terhadap perubahan.

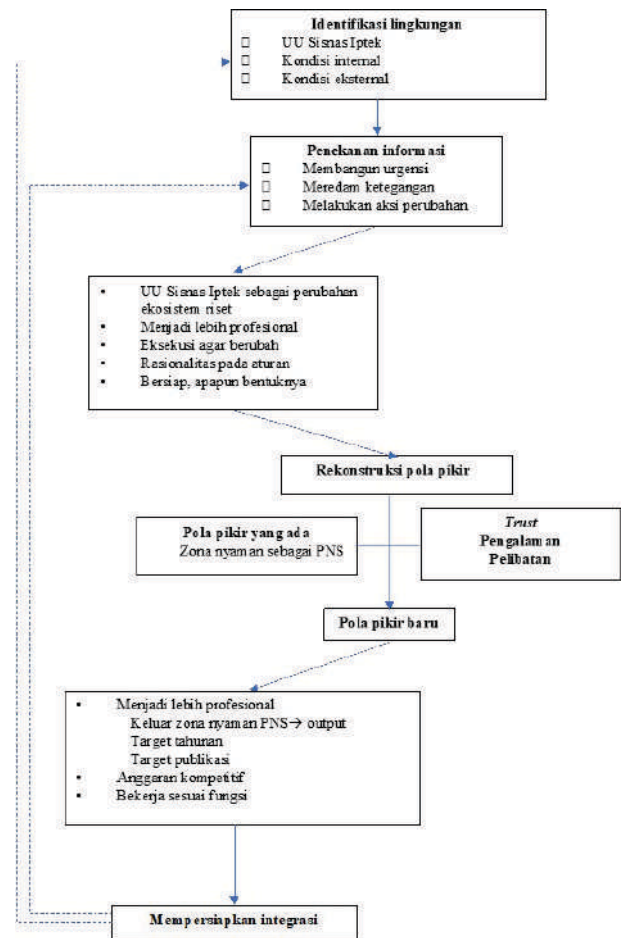
Mengidentifikasi lingkungan dan memilih informasi yang dapat ditindaklanjuti adalah

upaya merekonstruksi cara berpikir dalam menciptakan struktur dan model kerja baru, yang dipengaruhi oleh bagaimana kepercayaan, pengalaman, dan keterlibatan kepemimpinan dalam menciptakan budaya kerja yang profesional dan kompetitif di tempat kerja. Dalam Riset, terdapat eskalasi pola pikir yang dibangun sebelum pengesahan UU Sisdiknas Iptek yaitu peningkatan kualitas lembaga dan profesionalitas, menjadi pola pikir pemahaman yang lebih tinggi, yang dalam penelitian ini adalah pengembangan pola pikir dan model kerja sebagai bagian dari persiapan integrasi. Dengan demikian, karena pola pikir dan model kerja serta persoalan integrasi mulai menajam, maka pilihan pemahaman perubahan dalam komunikasi pimpinan direstrukturisasi sebagai bagian dari persiapan kajian integrasi BRIN, meskipun pada saat itu belum ada aturan yang formal. Temuan ini mendukung Whittle et al. (2015) yang berpendapat bahwa manajemen puncak menegosiasikan pembungkaman masalah dan perubahan pada fungsi dan atribut yang ada, yang dalam studi kasus ini mencerminkan perubahan sentralisasi, yang kemudian direkonstruksi dalam persiapan untuk integrasi.

Studi ini menunjukkan bahwa pendekatan dari *sensemaking* mampu mengungkapkan hal yang belum ada secara jelas di dalam lingkungan (isu integrasi lembaga riset) namun diberlakukan dan dikonstruksi dengan bentuk pemaknaan yang berkaitan tetapi tidak menyebutkan isu integrasi (seperti perubahan untuk menjadi lembaga riset berstandar internasional dan menjadi pegawai profesional di bidangnya).

Namun, ketika isu integrasi semakin menguat dan ketika terjadi integrasi, barulah kemudian pemaknaan dan komunikasi yang dilakukan menekankan bahwa perubahan yang dilakukan selama ini dilakukan merupakan persiapan dari integrasi.

Sehingga, dapat dipahami bahwa komunikasi kepemimpinan adalah keterkaitan dari proses dalam menghubungkan realitas dan refleksi dari lingkungan terhadap organisasi, memilih informasi, dan upaya rekonstruksi secara terus menerus dalam memperbaharui pola pikir yang reflektif maupun prospektif. Secara khusus, komunikasi kepemimpinan merupakan respon dari UU Sisas Iptek melalui perubahan organisasi memiliki keterkaitan yang kompleks antara proses *sensemaking* yang terdiri dari identifikasi lingkungan (tidak hanya UU Sisas Iptek, melainkan juga lingkungan internal dan eksternal), pemilahan informasi, dan rekonstruksi pola pikir terhadap perubahan, dan agensi kepemimpinan mereka dalam melakukan perubahan.



Gambar 3. Kerangka konseptual komunikasi kepemimpinan dalam perubahan organisasi

Kesimpulan

Komunikasi kepemimpinan yang diterapkan pada perubahan organisasi memfokuskan pada aktivitas perubahan itu sendiri sebagai sarana untuk memahami perubahan. Dengan demikian, pimpinan dalam berbagai level yang ada menginterpretasikan aksi perubahan yang terjadi. Komunikasi dilakukan sebagai proses merekonstruksi pemikiran terhadap perubahan yang sebelumnya berjalan sebagai bagian dari

persiapan integrasi.

Perubahan dilakukan dengan mempertimbangkan cara berpikir yang ada dan kemudian dibangun kembali dengan kepercayaan, pengalaman, dan partisipasi dalam membangun cara berpikir yang baru. Perubahan yang dilakukan perlu dapat beresonansi tidak hanya pada kebutuhan yang dirasakan saat ini maupun yang bersifat reflektif, tetapi juga prospektif sesuai dengan perkembangan isu yang terjadi sehingga makna-makna yang dikonstruksi senantiasa diperbarui dan diperkuat.

Dengan berusaha menjelaskan kepemimpinan dengan lebih kompleks, studi ini mengisi kekurangan dari studi kepemimpinan yang cenderung bersifat vertikal dan heroik "(Stewart & Kringas, 2003). Khususnya, dalam kepemimpinan di lembaga publik yang didominasi dengan aktivitas pemimpin administrasi atau politik pada manajemen tingkat tinggi (Kuipers et al., 2014), dan juga studi kepemimpinan di Indonesia dengan memiliki tren tersebut (Balkis, 2020; Rondonuwu & Trisnantoro, 2013; Taufik & Warsono, 2020).

Sensemaking perubahan yang berorientasi komunikasi kepemimpinan juga memberikan visualisasi kompleksitas yang umumnya dimaknai sebagai hal yang inheren karena studi ini tidak menggunakan konsep yang cenderung dipakai dalam mengkaji kepemimpinan seperti pendekatan gaya kepemimpinan "(Holten & Brenner, 2015), kepemimpinan relasional (Ramcharan & Parumasur, 2014), maupun yang populer

seperti kepemimpinan transformasional "(van der Voet, 2016; Yue et al., 2019). Untuk itu, studi ini mengisi kebutuhan akan riset kepemimpinan secara kompleks, yaitu dengan menggunakan perspektif komunikasi dalam mengkaji dan menjelaskan aktivitas pengorganisasian (Lewis, 2011). Pendekatan komunikasi diterapkan dengan menekankan konsekuensi informasional dan relasional tidak hanya sebagai konsekuensi dari pimpinan tetapi juga oleh pengikut, yang dalam penelitian ini mengungkapkan bagaimana komunikasi kepemimpinan dipersepsikan melalui tindakan yang bermakna.

Walaupun demikian, riset ini mempunyai keterbatasan. Perubahan organisasi dalam kajian ini dibatasi terbatas pada hal yang berkaitan dengan UU Sisnas Iptek, khususnya pada isu integrasi lembaga riset pemerintah (dalam studi ini fokus pada organisasi Riset, tidak pada lembaga lainnya yang terkait) pada periode waktu tahun 2019 hingga berdirinya BRIN (1 September 2021). Selain itu, studi kasus tidak dapat menjelaskan secara umum mengenai proses integrasi organisasi berbagai organisasi riset pemerintah ke dalam BRIN, melainkan hanya spesifik pada organisasi pada studi ini atau dengan kata lain hasil studi ini tidak dapat digeneralisasi (Gustafsson, 2017). Selanjutnya, riset ini juga tidak menunjukkan bahwa model komunikasi kepemimpinan adalah jawaban untuk perubahan kelembagaan berskala besar yang efektif. Namun, temuan menunjukkan bahwa model tersebut berpotensi memicu perspektif baru tentang komunikasi kepemimpinan di tengah

perubahan struktur dan budaya kerja baru.

Daftar Pustaka

- Abdelgawad, S. G., Zahra, S. A., Svejenova, S., & Sapienza, H. J. (2013). Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 394–407. <https://doi.org/10.1177/1548051813475484>
- Balkis, A. H. (2020). Gaya kepemimpinan perempuan dalam instansi publik: Studi kasus Susi Pudjiastuti. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 79–88. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2271>
- Bilgili, H., Campbell, J. T., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2017). Riding off into the sunset: Organizational sensegiving, shareholder sensemaking, and reactions to CEO retirement. *Journal of Management Studies*, 54(7), 2–31. <https://doi.org/10.1111/joms>.
- Bish, A. J., Newton, C., & Johnston, K. (2015). Leader vision and diffusion of HR policy during change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 529–545.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36.
- Brewer, M. (2016). Exploring the potential of a capability framework as a vision and “sensemaking” tool for leaders of interprofessional education. *Journal of Interprofessional Care*, 30(5), 574–581. <https://doi.org/10.1080/13561820.2016.1182969>
- Claraini, C., Savitri, E., & Wiguna, M. (2017). Pengaruh good governance, sistem pengendalian intern pemerintah dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pemerintah Daerah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*. 4(10), 3110–3123.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (Fifth Edit)*. SAGE Publications, Inc.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In D. S. O. N. Anderson, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology, Vol. 2: Organizational psychology* (pp. 166–187). SAGE Publications.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation: A journey by narrative. *Strategy & Leadership*. 33 (3), 11-16. <https://doi.org/10.1108/10878570510700119>.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*; Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Dervin, B. (1998). Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, 2(2), 36–46. <https://doi.org/10.1108/13673279810249369>
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*. 21 (4), 510-521. <https://doi.org/10.1177/0893318907313714>
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (1) , 2 – 1 6 . <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Ismail, I. (2008). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 12(1), 18–36.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.
- Kovačević, J., Rahimić, Z., & Šehić, D. (2018). Policy makers' rhetoric of educational change: A critical analysis. *Journal of Educational Change*, 19(3), 375–417. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9322-7>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change*. Wiley - Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444340372>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Miller, K. (2005). *Communication theories*. Macgraw-Hill.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Nature. (2021). Indonesia's science super-agency must earn researchers' trust. *Nature*, 151 – 152 . <https://doi.org/10.1038/d41586-021-02419-4>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (Seventh Ed)*. Pearson Education Limited.

- Nohe, C., & Michaelis, B. (2016). Team OCB, leader charisma, and organizational change: A multilevel study. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 883–895. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.006>
- Nugraini, S. T., & Kholik, A. (2021). Strategi penyusunan pesan informatif – persuasif dalam data Covid-19 oleh Humas Diskominfo Kota Bogor di media sosial. *Jurnal Media Dan Komunikasi Indonesia*, 2 (2), 9 2 – 1 0 4 . <https://jurnal.ugm.ac.id/jmki/article/view/68217/pdf>
- Ramcharan, R. S., & Parumasur, S. B. (2014). Leadership effectiveness in managing change, motivating employees and communication and the influence of leadership styles. *Corporate Ownership and Control*. 12(1):890-898 <https://doi.org/10.22495/cocv12i1c9p11>
- Reeleder, D. (2006). Leadership and priority setting: The perspective of hospital CEOs. *Health Policy*, 79(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.11.009>
- Robinson, S. (2013). “It ain't what you do it's the way that you do it”: Lessons for health care from decommissioning of older people's services. *Health and Social Care in the Community*, 21(6), 614–622. <https://doi.org/10.1111/hsc.12046>
- Rondonuwu, J., & Trisnantoro, L. (2013). Manajemen perubahan di lembaga pemerintah: Studi kasus implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 02(4), 163–170.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Ruben, B. D., & Stewart, L. P. (2016). *Communication and human behavior* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Sahlin, S. (2019). Collaboration with private companies as a vehicle for school improvement: Principals' experiences and sensemaking. *Journal of Professional Capital and Community*, 4(1), 15–35. <https://doi.org/10.1108/JPC-03-2018-0013>
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 561.
- Shulga, L. V. (2020). Change management communication: The role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender. *Cornell Hospitality Quarterly*. 62(4), 498-515. <https://doi.org/10.1177/1938965520929022>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage*

- handbook of qualitative research (pp. 443–465). SAGE Publications Inc.
- Steinbauer, R., Rhew, N. D., & Chen, H. S. (2015). From stories to schemas: A dual systems model of leaders' organizational sensemaking. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(4), 404–412. <https://doi.org/10.1177/1548051815598007>
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change management – strategy and values Six case studies from the Australian Public Sector University of Canberra Canberra ACT 2601 Australia.
- Tambunan, C. M. (2021). Gaya komunikasi kepemimpinan Mahfud MD sebagai menteri koordinator politik hukum dan keamanan. Universitas Pelita Harapan.
- Taufik, & Warsono, H. (2020). Birokrasi baru untuk new normal: Tinjauan model perubahan birokrasi dalam pelayanan publik di era Covid-19. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(1), 1–18. <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/view/8182>
- van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing (Second Edi). Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.
- Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F., & Lenney, P. (2015). Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. *Human Relations*, 68(3), 377–407. <https://doi.org/10.1177/0018726714528253>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (Sixth). SAGE Publications, Inc.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. I. (2020). Leadership in organizations (Ninth edit). Pearson Education, Inc.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. E. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Sage.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving

capabilities. *The Leadership Quarterly*,
11(1), 37–64.