

# Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui *Agent Of Change*

Verdania Puri Syafitri<sup>1</sup>, Ahmad Toni<sup>2\*</sup>

<sup>1,2\*</sup> Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Desain Kreatif, Universitas Budi Luhur, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

Email: 2271600377@student.budiluhur.ac.id<sup>1</sup>, ahmad.toni@budiluhur.ac.id<sup>2\*</sup>

## Histori Artikel:

Dikirim 16 Maret 2024; Diterima dalam bentuk revisi 9 April 2024; Diterima 27 April 2024; Diterbitkan 10 Mei 2024. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

## Abstrak

Budaya Organisasi memiliki dampak signifikan pada kinerja dan kesuksesan suatu organisasi, dan perubahan budaya seringkali diperlukan untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi bagaimana komunikasi organisasi yang efektif dapat membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif melalui agen perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran penting komunikasi organisasi dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui peran agen perubahan (*Agent Of Change*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan melakukan analisis dokumen dan observasi dalam organisasi yang mengalami perubahan budaya. Data yang terkumpul dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi peran komunikasi organisasi dalam membentuk budaya organisasi yang baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang terbuka, inspiratif, dan berkelanjutan memainkan peran kunci dalam mengkomunikasikan visi perubahan, menjelaskan alasan di balik perubahan, dan memfasilitasi dialog yang konstruktif di seluruh organisasi. Komunikasi yang efektif juga mendukung edukasi dan pelatihan karyawan, melibatkan mereka dalam perubahan, dan mempertahankan perubahan budaya yang telah dicapai. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi organisasi dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif melalui agen perubahan.

**Kata Kunci:** Agent Of Change; Komunikasi; Organisasi.

## Abstract

Organizations culture have a significant impact on the performance and success of an organization, and cultural change is often necessary to deal with evolving challenges. The purpose of this study is to investigate how effective organizational communication can shape adaptive and innovative organizational culture through change agents. This study aims to determine the important role of organizational communication in the process of forming organizational culture through the role of change agents (*Agents of Change*). The research method used is a qualitative descriptive method by analyzing documents and observing in organizations that experience cultural change. The collected data is systematically analyzed to identify the role of organizational communication in shaping the new organizational culture. The results show that open, inspiring, and ongoing organizational communication plays a key role in communicating the vision of change, explaining the reasons behind change, and facilitating constructive dialogue throughout the organization. Effective communication also supports the education and training of employees, engages them in change, and sustains the cultural change that has been achieved. Thus, this study highlights the importance of organizational communication in shaping an adaptive and innovative organizational culture through change agents.

**Keyword:** Agent Of Change; Communication; Organization.

## 1. Pendahuluan

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan identitas, perilaku, dan kinerja sebuah instansi. Ini adalah sebuah aspek tak terlihat namun kuat yang membentuk cara anggota organisasi berinteraksi, mengambil keputusan, dan menanggapi tantangan sehari-hari. Nilai budaya organisasi, sebagai pilar utama dalam struktur budaya, adalah prinsip-prinsip inti yang membimbing tindakan dan keputusan di dalam instansi. Budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan nilai-nilai yang positif memiliki banyak manfaat. Ini mempromosikan motivasi, keterlibatan, dan identifikasi karyawan dengan tujuan dan visi organisasi (Sudarsono, 2020). Hal ini mampu membentuk landasan bagi keputusan yang diambil dalam organisasi, membantu dalam membangun hubungan yang sehat antara anggota tim, dan meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta kompetensi manajerial sebagai kapabilitas pimpinan serta memberikan tujuan organisasi, menanamkan visi, dan memberdayakan anggotanya untuk merealisasikan visi, menjadi kasus serupa dengan korporasi pada umumnya. (Pranawukir, 2021).

Budaya organisasi juga dapat menjadi sumber permasalahan dalam suatu instansi. Salah satu permasalahan utama adalah konflik nilai. Ketika nilai-nilai individu tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi, konflik nilai dapat muncul. Ini dapat mengganggu hubungan antara karyawan, memicu ketegangan, dan menghambat kolaborasi yang efektif. Permasalahan lain adalah resistensi terhadap perubahan. Budaya organisasi yang kaku atau terlalu melekat pada praktik lama mungkin menolak untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan, yang dapat menghambat kemajuan dan pertumbuhan organisasi. Diskriminasi dan ketidaksetaraan juga dapat muncul dalam budaya organisasi yang tidak inklusif atau memiliki bias. Ini menciptakan suasana yang tidak sehat dan dapat berdampak buruk pada kesejahteraan karyawan dan reputasi organisasi. Ketidakjelasan nilai organisasi juga bisa menjadi masalah. Jika nilai-nilai organisasi tidak dinyatakan dengan jelas atau tidak diikuti dengan konsistensi, ini dapat membingungkan karyawan dan mengaburkan arah organisasi. Budaya organisasi yang terlalu tertutup dapat menyebabkan isolasi organisasi dari perkembangan eksternal dan perubahan yang mungkin berdampak negatif (Rivai, 2020). Oleh karena itu, mengelola budaya organisasi adalah tugas penting yang memerlukan komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang bijaksana, dan upaya yang berkelanjutan.

Budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat dan positif membentuk dasar etika dan moral yang mendukung tindakan dan keputusan organisasi. Nilai-nilai seperti integritas, kualitas, inovasi, kolaborasi, pelayanan pelanggan, dan keberlanjutan adalah pemandu dalam menciptakan budaya yang produktif. Integritas, misalnya, mendorong organisasi untuk selalu bertindak dengan kejujuran dan etika, menjaga kepercayaan karyawan dan pelanggan. Nilai kualitas menekankan pentingnya memberikan produk atau layanan yang sangat baik, yang memenuhi harapan pelanggan. Inovasi merangsang pemikiran kreatif dan perubahan yang diperlukan untuk bersaing di dunia yang terus berubah. Kolaborasi mempromosikan kerja tim yang efisien dan hubungan antar-karyawan yang positif. Pelayanan pelanggan mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, menciptakan loyalitas pelanggan (Meutia & Husada, 2019). Keberlanjutan mengakui dampak sosial dan lingkungan organisasi serta mendorong praktik yang berkelanjutan. Dalam proses penanaman nilai-nilai budaya organisasi ini, komunikasi organisasi yang efektif juga sangat penting. Namun, penelitian menunjukkan bahwa ada ketidakmaksimalan dalam proses penanaman nilai budaya organisasi, terutama dalam komunikasi organisasi dan peran kepemimpinan sebagai contoh. Dampaknya, belum ada perubahan signifikan dalam perilaku utama yang mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi yang telah dirumuskan (Andriani Batubara, Nurul Izza, & Sugara, 2023).

Komunikasi organisasi adalah elemen kunci dalam setiap organisasi. Ini mencakup pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang membentuk organisasi. Dalam organisasi, komunikasi adalah suatu proses yang vital, yang memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi yang memungkinkan organisasi berfungsi. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang komunikasi organisasi sangat penting untuk keberhasilan dan efektivitas organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan berbagai aspek, termasuk

komunikasi antara atasan dan bawahan, komunikasi antara rekan kerja, komunikasi internal dan eksternal, serta komunikasi formal dan informal. Ini mencakup penggunaan berbagai media dan teknologi komunikasi, seperti surat, email, pertemuan, telepon, dan media sosial, yang semuanya merupakan alat yang digunakan dalam berbagai organisasi (Andriani Batubara *et al.*, 2023). Komunikasi organisasi bukan hanya tentang pertukaran informasi, tetapi juga tentang bagaimana pesan disampaikan, diterima, dan ditafsirkan. Ini melibatkan aspek-aspek seperti komunikasi verbal, nonverbal, komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, komunikasi lintas budaya, dan sebagainya. Dalam banyak kasus, komunikasi organisasi juga terkait erat dengan budaya organisasi, karena budaya organisasi dapat memengaruhi bagaimana komunikasi di dalam organisasi terjadi (Fibrianto *et al.*, 2020).

Ada beberapa teori yang relevan dalam studi komunikasi organisasi. Salah satu teori yang populer adalah Teori Sistem Komunikasi Organisasi. Teori ini menggambarkan organisasi sebagai sistem komunikasi yang kompleks, di mana pesan dipertukarkan antara berbagai unit organisasi. Teori ini juga menyoroti pentingnya pemahaman komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi. Teori Sistem Komunikasi Organisasi menekankan pentingnya efektivitas komunikasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, ada juga Teori Komunikasi Simbolik yang menekankan peran simbol dan makna dalam komunikasi organisasi. Teori ini berpendapat bahwa simbol dan makna memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi dan cara komunikasi di organisasi terjadi. Simbolisme dan makna dalam komunikasi organisasi dapat mencakup penggunaan logo, slogan, dan bahasa tertentu yang mencerminkan nilai-nilai dan identitas organisasi (Ratnawati, Eka, & Hartono, 2021). Teori Pemrosesan Informasi adalah teori lain yang relevan dalam studi komunikasi organisasi. Teori ini menggambarkan cara individu dalam organisasi memproses informasi dan pesan yang mereka terima. Ini melibatkan aspek-aspek seperti persepsi, pengambilan keputusan, dan pembelajaran. Teori ini menekankan pentingnya memahami bagaimana orang di dalam organisasi memproses informasi dan pesan, dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi komunikasi dan tindakan yang dilakukan (Ratnawati *et al.*, 2021). Teori pemrosesan informasi tidak terlepas dari budaya organisasi. Budaya organisasi adalah konsep yang penting dalam manajemen dan studi organisasi. Budaya organisasi merujuk pada sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-nilai, dan perilaku yang dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan identitas dan karakter unik dari suatu organisasi dan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berperilaku dan bekerja bersama (Fibrianto *et al.*, 2020). Budaya organisasi juga bisa dilihat sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Ini mencerminkan cara anggota organisasi melihat dan merasakan lingkungan kerja mereka. Budaya organisasi dapat berdampak pada kepuasan dan keterlibatan karyawan, serta dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu teori yang umum digunakan adalah Teori Integrasi Budaya. Teori ini menggambarkan proses di mana budaya organisasi mengintegrasikan nilai-nilai dan norma-nilai yang ada dalam organisasi, dan bagaimana budaya ini dapat mempengaruhi perilaku dan tindakan individu di dalam organisasi. Teori Integrasi Budaya menyoroti pentingnya konsistensi budaya dalam mencapai tujuan organisasi. Teori ini menggambarkan cara individu di organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui proses sosialisasi. Proses ini melibatkan pengenalan individu terhadap nilai-nilai, norma-nilai, dan aturan organisasi, dan bagaimana individu memahami dan menginternalisasikan budaya tersebut. Teori ini menekankan bahwa budaya organisasi memiliki dampak jangka panjang pada pengembangan individu dalam organisasi (Alvira, Furnamasari, & Dewi, 2021). Komunikasi organisasi dan budaya organisasi saling terkait dan saling memengaruhi. Komunikasi adalah alat utama untuk menyebarkan dan memperkuat budaya organisasi. Ketika organisasi memiliki budaya yang kuat dan jelas, komunikasi organisasi akan mencerminkan nilai-nilai dan norma-nilai budaya tersebut. Budaya organisasi juga dapat memengaruhi cara komunikasi di dalam organisasi terjadi. Misalnya, dalam organisasi dengan budaya yang terbuka dan transparan, komunikasi cenderung lebih terbuka dan jujur. Sebaliknya, dalam organisasi dengan budaya yang tertutup dan otoriter, komunikasi mungkin cenderung lebih hierarkis dan terbatas (Alvira *et al.*, 2021). Budaya organisasi juga mempengaruhi bagaimana pesan-pesan disampaikan dan diterima. Dalam budaya yang sangat kolaboratif, pesan-



pesan mungkin disampaikan melalui pertemuan tim atau kolaborasi yang intensif, sementara dalam budaya yang lebih formal, pesan-pesan mungkin disampaikan melalui dokumen tertulis atau komunikasi resmi. Bagaimana pesan-pesan tersebut diterima dan ditafsirkan juga akan dipengaruhi oleh norma-norma budaya, seperti apakah konflik dianggap sebagai sesuatu yang harus dihindari atau sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan perbaikan (Alvira *et al.*, 2021).

Budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai dan norma-norma budaya tersebut dapat menjadi panduan bagi komunikasi. Anggota organisasi akan lebih cenderung untuk berkomunikasi sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan akan mematuhi norma-norma yang ada. Sebaliknya, dalam organisasi dengan budaya yang lemah atau tidak jelas, komunikasi mungkin menjadi ambigu dan tidak terkoordinasi. Komunikasi organisasi juga dapat berperan dalam memperkuat budaya organisasi (Arpinal, Jamrizal, & Musli, 2023). Pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan dan anggota organisasi dapat mengkomunikasikan dan memperkuat nilai-nilai budaya yang dianggap penting. Dalam budaya organisasi yang kuat, komunikasi ini sering digunakan untuk merayakan keberhasilan yang sesuai dengan budaya tersebut dan untuk memberikan umpan balik positif kepada anggota organisasi yang mendukung budaya tersebut. Sebaliknya, dalam organisasi dengan budaya yang tidak sejalan, konflik komunikasi dapat timbul, dan pesan-pesan yang bertentangan dapat menciptakan ketidaksepakatan dan kebingungan (Arpinal *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang komunikasi organisasi dan budaya organisasi sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi perlu memahami bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi komunikasi di dalam organisasi, dan sebaliknya, bagaimana komunikasi dapat memengaruhi budaya organisasi. Dengan pemahaman ini, mereka dapat merancang strategi komunikasi yang sesuai dengan budaya organisasi dan menggunakannya untuk memperkuat nilai-nilai dan norma-norma yang dianggap penting.

Tujuan penulisan tentang Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi melalui *Agent Of Change* adalah untuk mengungkapkan peran krusial yang dimainkan oleh komunikasi organisasi dalam memfasilitasi perubahan budaya di dalam sebuah organisasi. Artikel ini akan membahas bagaimana komunikasi yang efektif memungkinkan agen perubahan untuk mempengaruhi norma-nilai, keyakinan, dan perilaku dalam organisasi, sehingga membantu membentuk budaya yang diinginkan. Penekanan akan diberikan pada bagaimana komunikasi berfungsi sebagai alat penting yang digunakan oleh agen perubahan untuk mengartikulasikan visi, menginspirasi karyawan, dan mengkoordinasikan usaha bersama menuju budaya organisasi yang baru. Selain itu, akan dibahas pula tantangan dan strategi komunikasi yang efektif dalam menjalankan peran sebagai agen perubahan dalam membentuk budaya organisasi yang lebih baik. Penulisan ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana komunikasi organisasi dapat menjadi kekuatan pendorong dalam mengubah budaya organisasi, dengan agen perubahan sebagai motor penggeraknya.

## 2. Metode Penelitian

Metode deskriptif kualitatif adalah salah satu pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami dan menggambarkan fenomena yang terjadi di dunia nyata. Metode ini tidak hanya mencoba untuk mengidentifikasi apa yang terjadi, tetapi juga untuk menjelaskan dan menguraikan fenomena tersebut. Ini adalah salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam ilmu sosial, psikologi, antropologi, dan berbagai disiplin ilmu lainnya. Dalam metode deskriptif kualitatif, peneliti mengumpulkan data non-angka, seperti wawancara, observasi, dokumen, atau rekaman, dan kemudian menganalisisnya untuk mengembangkan pemahaman mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti (Dwiyanto, 2012). Salah satu karakteristik utama dari metode deskriptif kualitatif adalah fokus pada pemahaman yang mendalam. Peneliti berusaha untuk merinci di mana fenomena terjadi, serta bagaimana dan mengapa fenomena tersebut terjadi. Dalam hal ini, metode ini sangat cocok untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa." Sebagai contoh, jika seorang peneliti ingin memahami mengapa siswa merasa tertekan di sekolah, metode deskriptif kualitatif akan

memungkinkan peneliti untuk mendekati pertanyaan ini dengan mendalam. Peneliti dapat melakukan wawancara dengan siswa, guru, dan orang tua, mengamati situasi di dalam kelas, dan menganalisis catatan sekolah untuk memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada stres siswa (Dwiyanto, 2012).

Selain itu, metode deskriptif kualitatif cenderung bersifat fleksibel. Ini berarti bahwa peneliti memiliki kebebasan untuk menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan karakteristik unik dari fenomena yang diteliti. Peneliti dapat menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, atau analisis konten, tergantung pada kebutuhan penelitian dan sifat fenomena. Fleksibilitas ini memungkinkan peneliti untuk memaksimalkan pemahaman mereka tentang fenomena tersebut (Nurmalasari & Erdiantoro, 2020). Dalam praktiknya, metode deskriptif kualitatif melibatkan beberapa langkah utama. Pertama, peneliti menentukan topik penelitian dan pertanyaan penelitian. Kemudian, mereka merencanakan pendekatan pengumpulan data, seperti wawancara atau observasi. Setelah data dikumpulkan, peneliti melakukan analisis data yang sistematis. Ini melibatkan transkripsi wawancara, pemeriksaan dokumen, atau klasifikasi temuan-temuan yang muncul selama observasi. Peneliti kemudian mengidentifikasi pola, tema, atau konsep yang muncul dari data. Hasil analisis ini digunakan untuk mengembangkan deskripsi yang mendalam tentang fenomena yang diteliti. Selama proses ini, peneliti juga sering melakukan refleksi kritis tentang interpretasi mereka, memastikan bahwa hasil penelitian tetap akurat dan konsisten dengan data yang dikumpulkan (Nurmalasari & Erdiantoro, 2020).

Salah satu keunggulan metode deskriptif kualitatif adalah kemampuannya untuk memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena yang kompleks dan kontekstual. Ini dapat digunakan dalam berbagai penelitian, termasuk dalam penelitian psikologi untuk memahami perilaku individu, dalam penelitian antropologi untuk menjelaskan budaya dan tradisi, atau dalam penelitian sosial untuk menggali pandangan dan pengalaman individu dalam masyarakat. Selain itu, metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif yang mungkin terlewatkan jika pendekatan kuantitatif digunakan, karena fokusnya pada angka dan statistik. Sebagai contoh, dalam penelitian pendidikan, metode deskriptif kualitatif dapat digunakan untuk mengungkapkan perasaan dan pandangan siswa tentang lingkungan sekolah, hal ini bisa sulit untuk diukur secara kuantitatif (Nurmalasari & Erdiantoro, 2020).

Metode ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Karena metode deskriptif kualitatif seringkali melibatkan pengumpulan dan analisis data yang cangguh, prosesnya bisa memakan waktu dan tenaga. Hasilnya juga mungkin kurang generalisasi karena biasanya didasarkan pada sampel yang relatif kecil. Oleh karena itu, sementara metode ini memberikan wawasan yang mendalam, hasilnya mungkin tidak selalu dapat diterapkan dengan mudah pada populasi yang lebih besar. Dalam kesimpulan, metode deskriptif kualitatif adalah pendekatan penelitian yang kuat untuk memahami fenomena di dunia nyata dengan mendalam dan kontekstual. Ini memungkinkan peneliti untuk menggali bagaimana dan mengapa fenomena terjadi, dan menjelaskannya melalui analisis data kualitatif. Meskipun memiliki keterbatasan tertentu, metode ini memiliki keunggulan dalam memberikan wawasan yang kaya dan mendalam tentang berbagai aspek kehidupan manusia dan masyarakat (Fadli, 2021).

### 3. Hasil dan Pembahasan

Komunikasi organisasi memainkan peran kritis dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui peran agen perubahan (*Agent Of Change*). Budaya organisasi mencakup sistem nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang membentuk identitas dan karakter suatu organisasi. Ketika organisasi menghadapi perubahan budaya, agen perubahan bertindak sebagai penggerak utama perubahan tersebut. Komunikasi yang tepat dan efektif adalah alat yang sangat penting dalam upaya mereka untuk mengubah budaya organisasi (Permana *et al.*, 2019; Siwi *et al.*, 2020). Salah satu peran utama komunikasi organisasi dalam pembentukan budaya organisasi melalui agen perubahan adalah mengkomunikasikan visi perubahan. Agen perubahan harus memiliki visi yang jelas tentang budaya yang ingin mereka ciptakan dalam organisasi. Komunikasi visi ini kepada seluruh organisasi adalah



langkah awal yang penting dalam membentuk kesadaran dan pemahaman tentang perubahan yang akan terjadi. Visi perubahan ini harus disampaikan dengan cara yang inspiratif dan memotivasi agar anggota organisasi merasa termotivasi untuk mendukung perubahan tersebut (Amaludin, 2020). Komunikasi organisasi juga memainkan peran penting dalam menjelaskan alasan di balik perubahan budaya. Anggota organisasi perlu memahami mengapa perubahan budaya diperlukan dan bagaimana perubahan tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Komunikasi yang jelas dan transparan tentang alasan-alasan ini membantu mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran yang seringkali muncul ketika perubahan budaya diumumkan. Ini juga membantu menciptakan pemahaman tentang urgensi perubahan, sehingga anggota organisasi merasa terdorong untuk mendukungnya (Ario Sumbogo & Ivan Waskita Adiyasa, 2020).

Selain itu, komunikasi organisasi membantu dalam memfasilitasi dialog yang konstruktif di seluruh organisasi. Perubahan budaya seringkali melibatkan pergeseran dalam nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang telah ada dalam organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan anggota organisasi untuk berbicara tentang perasaan, keprihatinan, dan pendapat mereka tentang perubahan ini. Hal ini menciptakan kesempatan untuk mengatasi resistensi, mendengarkan perspektif beragam, dan mencari solusi bersama. Komunikasi yang efektif juga membantu dalam menciptakan iklim yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran bersama (Ario Sumbogo & Ivan Waskita Adiyasa, 2020). Selanjutnya, komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam mendukung perubahan budaya melalui edukasi dan pelatihan. Agen perubahan dapat menggunakan komunikasi untuk menyampaikan informasi, memberikan panduan, dan memberikan pelatihan kepada anggota organisasi tentang nilai-nilai, norma, dan perilaku baru yang diinginkan. Hal ini membantu anggota organisasi untuk memahami bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam membentuk budaya yang diinginkan. Komunikasi yang mendidik juga dapat membantu menghilangkan ketidakpahaman atau kebingungan yang mungkin muncul selama perubahan (Siwi *et al.*, 2020).

Peran penting lain dari komunikasi organisasi adalah menciptakan kesempatan untuk melibatkan karyawan dalam perubahan budaya. Agen perubahan harus mendorong partisipasi aktif dari anggota organisasi agar merasa memiliki perubahan tersebut. Ini dapat mencakup pemberian kesempatan kepada karyawan untuk memberikan umpan balik, mengusulkan ide, dan berpartisipasi dalam inisiatif perubahan. Komunikasi yang terbuka dan inklusif menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan didengar. Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam mempertahankan perubahan budaya yang telah dicapai. Perubahan budaya yang sukses harus diperkuat dan dipertahankan dalam jangka panjang. Komunikasi yang berkelanjutan memungkinkan agen perubahan untuk memantau kemajuan, menilai dampak perubahan, dan memastikan bahwa budaya yang diinginkan tetap terjaga. Ini juga menciptakan kesempatan untuk merespons perubahan dalam lingkungan internal atau eksternal yang mungkin memengaruhi budaya organisasi. Komunikasi yang efektif menciptakan pemahaman, mendukung dialog yang konstruktif, mendidik, melibatkan karyawan, dan mempertahankan perubahan budaya. Oleh karena itu, peran komunikasi organisasi dalam mendukung perubahan budaya organisasi melalui agen perubahan sangat penting untuk kesuksesan perubahan tersebut.

Komunikasi organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk budaya organisasi melalui peran agen perubahan. Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang bertanggung jawab atas inisiasi, pengelolaan, dan pelaksanaan perubahan budaya dalam suatu organisasi. Melalui komunikasi, agen perubahan memiliki peran kunci dalam memengaruhi pandangan, nilai, perilaku, dan norma yang membentuk budaya organisasi. Komunikasi organisasi, yang merupakan alat utama agen perubahan, digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan penting terkait dengan perubahan budaya yang diinginkan. Mereka merancang pesan yang jelas dan relevan untuk mengkomunikasikan visi baru, nilai-nilai, dan tujuan organisasi. Selain itu, agen perubahan harus memberikan contoh dengan perilaku mereka sendiri yang sesuai dengan perubahan tersebut, menjadikan mereka sebagai model bagi anggota organisasi. Komunikasi juga membantu dalam membangun pemahaman dan keterlibatan anggota organisasi terhadap perubahan budaya. Agen perubahan menggunakan komunikasi untuk memotivasi, memobilisasi, dan memberikan alasan mengapa perubahan budaya ini

diperlukan. Mereka mendengarkan umpan balik dan perasaan anggota organisasi, mengatasi resistensi, dan memberikan klarifikasi ketika diperlukan (Amaludin, 2020). Selain itu, komunikasi organisasi juga membantu dalam mengukur dampak perubahan budaya dan memastikan bahwa perubahan tersebut berjalan sesuai rencana. Agen perubahan menggunakan metrik dan umpan balik untuk mengevaluasi kesuksesan perubahan budaya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Secara keseluruhan, komunikasi organisasi adalah alat yang sangat penting dalam membentuk budaya organisasi melalui agen perubahan, karena memungkinkan mereka untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi, serta memfasilitasi perubahan yang diinginkan sesuai dengan visi organisasi.

#### 4. Kesimpulan

Komunikasi organisasi memiliki peran integral dalam membentuk budaya organisasi melalui peran agen perubahan. Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang memiliki tanggung jawab untuk menginisiasi, mengelola, dan mengimplementasikan perubahan budaya dalam suatu organisasi. Dalam peran mereka, komunikasi menjadi alat utama yang digunakan untuk menciptakan perubahan yang diinginkan dalam budaya organisasi. Komunikasi dalam hal ini bukan hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga merupakan alat untuk memengaruhi pandangan, nilai, perilaku, dan norma yang membentuk budaya organisasi. Melalui komunikasi, agen perubahan dapat merancang pesan yang jelas dan relevan untuk mengenalkan visi baru, nilai-nilai yang diinginkan, dan tujuan organisasi. Pesan-pesan ini harus disampaikan dengan cara yang memotivasi, menginspirasi, dan melibatkan anggota organisasi. Selain sebagai alat untuk menyebarkan informasi, komunikasi organisasi juga memungkinkan agen perubahan untuk menjadi model yang memperkuat perubahan budaya. Mereka harus menjalani nilai-nilai dan perilaku yang mereka advokasi agar anggota organisasi melihatnya sebagai contoh yang dapat diikuti. Dengan demikian, komunikasi bukan hanya kata-kata, tetapi juga tindakan yang sesuai yang mendukung perubahan budaya.

Selain itu, komunikasi memainkan peran penting dalam membangun pemahaman dan keterlibatan anggota organisasi terhadap perubahan budaya. Agen perubahan harus menggunakan komunikasi untuk memberikan alasan mengapa perubahan ini penting, bagaimana itu akan memengaruhi organisasi dan individu, dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada perubahan tersebut. Mendengarkan umpan balik dan perasaan anggota organisasi adalah komponen penting dari proses ini, dan komunikasi yang efektif dapat membantu mengatasi resistensi yang mungkin muncul. Komunikasi organisasi adalah fondasi yang diperlukan dalam membentuk budaya organisasi melalui peran agen perubahan. Komunikasi memungkinkan agen perubahan untuk merancang pesan yang kuat, memengaruhi perilaku melalui tindakan, memotivasi, melibatkan, dan mengatasi resistensi, serta mengevaluasi dampak perubahan budaya. Kesuksesan perubahan budaya sering tergantung pada kemampuan agen perubahan untuk berkomunikasi secara efektif dan memengaruhi pemikiran dan tindakan anggota organisasi menuju budaya yang diinginkan.

#### 5. Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada pemberi dana penelitian atau donatur. Ucapan terima kasih dapat juga disampaikan kepada pihak-pihak yang membantu pelaksanaan penelitian. Dosen / peneliti yang tercantum dalam daftar penulis tidak perlu diberikan ucapan terima kasih di bagian ini.

## 6. Daftar Pustaka

- Alvira, S., Furnamasari, Y. F., & Dewi, D. A. (2021). Pentingnya pendidikan kewarganegaraan bagi generasi muda sebagai agent of change. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 9201-9207. DOI: <https://doi.org/10.31004/jptam.v5i3.2447>.
- Amaludin, A. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Lahat. *Ekonomika*, 13(2), 1-16.
- Arpinal, A., Jamrizal, J., & Musli, M. (2023). Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Kemandirian Santri Di Pesantren Ashqaf Jambi. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(1), 98-111. DOI: <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i1.3405>.
- Batubara, A. A., Izza, S. N., & Sugara, W. H. (2023). Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Karakter Dan Etika Mahasiswa Universitas Negeri Medan Sebagai Agent of Change. *Niagawan*, 12(1), 16.
- Dwiyanto, D. (2002). Metode Kualitatif: Penerapannya dalam Penelitian. Diakses dari: <https://www.academia.edu/download...>, 0, 1-7.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54.
- Fibrianto, A. S., & Yuniar, A. D. (2020). Peran budaya organisasi dalam pembentukan karakter, etika dan moral siswa SMA Negeri di Kota Malang. *Jurnal Analisa Sosiologi*, 9(1), 267-282.
- Khaudli, M. I., & Mubarak, I. (2020). Budaya Organisasi Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID)*, 2(2), 294-306. DOI: <https://doi.org/10.30739/jmpid.v2i2.855>.
- Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional dalam merubah budaya organisasi. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 3(3), 42-52.
- Ningrum, T., & Elviana, F. (2022). Perumusan Pedoman Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan Di Pabrik Rokok Sukun Pusat. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 136-154. DOI: <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.267>.
- Ratnawati, S., Atmaja, H. E., & Hartono, B. Implementation Role of HR in Organizational Transformation as Agent of Change. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.30659/ekobis.21.2.121-130>.
- Ruhansih, D. S. (2017). EFEKTIVITAS STRATEGI BIMBINGAN TEISTIK UNTUK PENGEMBANGAN RELIGIUSITAS REMAJA (Penelitian Kuasi Eksperimen Terhadap Peserta Didik Kelas X SMA Nugraha Bandung Tahun Ajaran 2014/2015). *QUANTA: Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling dalam Pendidikan*, 1(1), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.22460/q.v1i1p1-10.497>.
- SaFani, F., & Ratnawati, I. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening Dalam Menghadapi



Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada Karyawan Pt. Peln Persero Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(2), 23-33.

Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1). DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.8.1.2020.28023>.

Terapan, J. S. H. (2019). Komunikasi Organisasi Dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Studi Nilai Budaya Organisasi I've Care Pada Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia). *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 2(1).

Windayanti, W., Sumbogo, I. A., & Adiyasa, N. I. W. (2019). Kajian budaya organisasi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Kalbis Institute. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2(2), 193-202. DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i2.96>.

