
Peranan Komunikasi dalam Perilaku Organisasi pada Reposisi Jabatan Sekolah Tinggi Desain Indonesia

Rizki Maulana Rachman¹, Tjutju Yuniarsih², Janah Sojanah³

^{1,2,3} Universitas Pendidikan Indonesia

e-mail: rizkimaulanarachman@upi.edu¹, yuniarsih@upi.edu², janahsojanah@upi.edu³

Diterima : 2022-07-12

Direvisi : 2022-08-29

Diterima: 2022-08-29

Abstract - This study aims to provide an overview of the role of communication in relation to organizational behavior that occurs in the implementation of position repositioning activities in the Indonesian Design College. The role of communication in question shows the success of the leadership in the organization being able to form a structure within the organization with a communication style that is characterized as a liaison for every person in the organization so that there is no jealousy and gaps between the office holders. The role of communication is the object of study in this study which is part of organizational behavior in one of the important activities in the organization, namely position repositioning. Research conducted at the Indonesian Design College also shows the satisfaction of office holders when receiving positions assigned by the leadership as well as the motivation and performance of the organizational structure in carrying out their duties and functions in accordance with their abilities and competencies. The methodology used in this research is descriptive type research through a qualitative approach which is carried out through systematic, actual and accurate written descriptions containing facts and relationships with phenomena that occur with data collection techniques used through questionnaires, interviews, observation and documentation. . The conclusion of this research is the role of communication in organizational behavior shows success in the implementation of job repositioning activities in the organization through the communication process, implementation of internal communication and communication styles as well as identification of effective communication barriers that occur.

Keywords: communication; organizational behavior; reposition; position; role;

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana peranan komunikasi dalam kaitannya dengan perilaku organisasi yang terjadi pada pelaksanaan kegiatan reposisi jabatan di lingkungan Sekolah Tinggi Desain Indonesia. Peranan komunikasi yang dimaksud menunjukkan keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi mampu membentuk struktur dalam organisasi dengan gaya komunikasi yang berkarakter sebagai penghubung setiap personal dalam organisasi sehingga tidak terjadi kecemburuan dan kesenjangan di antara para pemangku jabatan. Peranan komunikasi menjadi objek kajian dalam penelitian ini yang merupakan bagian dari perilaku organisasi pada salah satu kegiatan penting dalam organisasi yakni reposisi jabatan. Penelitian yang dilaksanakan di Sekolah Tinggi Desain Indonesia juga menunjukkan kepuasan para pemangku jabatan ketika menerima jabatan yang ditetapkan oleh pimpinan serta motivasi dan kinerja struktur organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian jenis deskriptif melalui pendekatan kualitatif yang dilaksanakan melalui pendeskripsian tulisan yang sistematis, aktual dan akurat yang berisi tentang fakta dan adanya hubungan keterkaitan dengan fenomena yang terjadi dengan teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner, wawancara, observasi dan dokumentasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peranan komunikasi dalam perilaku organisasi menunjukkan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan reposisi jabatan pada organisasi melalui proses komunikasi, implementasi komunikasi internal dan gaya komunikasi serta identifikasi hambatan komunikasi efektif yang terjadi.

Kata-kata Kunci: komunikasi; perilaku organisasi; reposisi; jabatan; peranan;



PENDAHULUAN

Organisasi dalam kehidupan sehari-hari menjadi bagian penting yang mendukung dan memberikan manfaat bagi para anggotanya. Perkembangan zaman saat ini mengarah pada perubahan organisasi ke arah yang lebih baik. Perubahan yang terjadi dalam organisasi tidak hanya untuk kepentingan organisasi saja tetapi bagi anggota yang ada dalam organisasi tersebut melalui aktivitas yang bermanfaat (Latar, 2020), yang mendorong organisasi berkembang pada tahap perubahan organisasi (Siahaan & Zen, 2012). Pada tahun 2017 dilansir dari selular.id yang ditulis oleh Khoirunissa dalam judul artikel "4 Contoh Perusahaan di Indonesia Yang Sudah Transformasi Digital" dijelaskan bahwa terdapat sejumlah organisasi temama yang mengalami perubahan organisasi tidak hanya pada manusianya tetapi pada infrastrukturnya yang beralih ke transformasi digital seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kepolisian Resor Kediri (Polres Kediri), Garuda Indonesia, dan KiOStiX (Khoirunissa, 2017). Keempat organisasi tersebut telah mentransformasikan sistemnya menjadi digital, tidak hanya infrastrukturnya tetapi anggota organisasi dalam hal ini sumber daya manusia di dalamnya mengalami proses adaptasi guna dapat mengoperasikan dan berinteraksi dengan infrastruktur tersebut.

Tentunya perubahan organisasi terjadi karena telah terbentuknya struktur organisasi yang sesuai dengan karakter organisasinya dan sejumlah pimpinan organisasi yang memiliki kedudukan serta jabatan yang berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan organisasi akan melakukan formasi atau penentuan jabatan terhadap struktur organisasi dengan ketentuan dan persyaratan yang tepat serta sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan. Jabatan tersebut dapat diisi oleh anggota organisasi yang memiliki kompetensi dan kemampuan dalam rangka memajukan organisasi. Ketika susunan jabatan organisasi telah dibentuk dan disahkan, maka organisasi dapat berjalan dan para pemangku jabatan dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Proses analisis jabatan pun sangat penting dalam organisasi untuk menempatkan orang pada jabatannya meskipun masih terdapat organisasi yang menganggap hal tersebut tidak penting, dengan anggapan bahwa semua orang mengetahui dengan apa yang akan dikerjakannya sehingga hal itu berdampak pada penilaian kinerja dan perkembangan karir yang berakibat pada banyaknya organisasi yang melakukan efisiensi dengan memberikan beberapa beban pekerjaan kepada satu orang (Kurniawati, 2018).

Namun suatu saat para pemangku jabatan tersebut dapat dipindahkan atau dimutasi bahkan

diberhentikan. Hal tersebut lumrah dilakukan dan hak pimpinan organisasi untuk melakukannya. Seperti yang ditulis pada www.liputan6.com oleh Lizsa Egenham tahun 2020 tentang "Reshuffle Kabinet, Ini Daftar 6 Menteri Baru Jokowi-Ma'ruf" dijelaskan bahwa Presiden Joko Widodo melakukan reshuffle kabinet Indonesia Maju dengan merombak 6 (enam) menteri (Egeham, 2020). Contoh lain seperti yang ditulis pada www.kompas.com oleh Aria Rusta Yuli Pradana tahun 2021 tentang "Bupati Blora Mutasi Ratusan ASN di Makam Pahlawan, Ini Alasannya" dijelaskan bahwa Bupati Blora melakukan mutasi 303 (tiga ratus tiga) pejabat eselon tiga dan empat serta dua orang lainnya pejabat eselon dua, hal ini dilakukan untuk mendorong para ASN tersebut memiliki daya juang dan semangat (Pradana, 2021). Alasan dilakukannya perubahan jabatan dalam organisasi baik itu dimutasi, dipindahkan atau diberhentikan karena sejumlah faktor baik dari dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi. Namun pimpinan organisasi tidak serta merta dapat melakukan mutasi atau perpindahan bahkan pemberhentian pemangku jabatan dalam organisasi namun harus sesuai dengan peraturan dan evaluasi serta penilaian yang tepat. Dalam hal mutasi, pimpinan organisasi harus memperhatikan memperhatikan Pasal 32 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyebutkan bahwa penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi, penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum dan penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

Jika tidak memperhatikan faktor tersebut, pimpinan organisasi mungkin akan mendapatkan konsekuensi, khususnya terhadap anggota organisasi atau pemangku jabatan atau karyawan yang tidak menerima keputusan mutasi atau pemberhentian tersebut. Seperti contoh kasus yang terjadi pada ratusan karyawan pada suatu perusahaan di Sumatera Utara tahun 2020 yang ditulis oleh Rusli HR dengan judul "PHK Sepihak di Medan, Karyawan: Mengapa Perusahaan Tak Peduli" pada www.daerah.sindonews.com dijelaskan bahwa sejumlah karyawan melakukan mogok kerja karena keberatan dengan perusahaan dengan tuntutan untuk tidak melakukan pemberhentian secara pihak dan tetap memberikan hak uang lembur yang dipicu karena ketidakjelasan perusahaan dalam membenarkan haknya kepada karyawan (HR, 2020). Agar tidak terjadi hal serupa, sebaiknya pimpinan organisasi

harus melakukan komunikasi yang baik dan memberikan solusi bagi kedua pihak yang disesuaikan dengan aturan yang berlaku.

Dari kasus tersebut dapat terlihat bahwa pentingnya komunikasi dalam penyelesaian permasalahan tersebut. Jennifer M. George (dalam Zahara, 2018) mendefinisikan bahwa komunikasi merupakan pembagian informasi yang terjadi antara dua orang atau lebih atau dalam bentuk kelompok guna mencapai pengertian atau pemahaman bersama. Komunikasi juga dapat dikatakan akan berlangsung jika terdapat pihak-pihak yang berkaitan di dalamnya dengan kesamaan pemahaman tentang sesuatu yang sedang dikomunikasikan sehingga terjalin hubungan yang komunikatif (Nurhadi & Kurniawan, 2017). Menurut Onong Ucjana Efendy (dalam Kurniawan, 2018) komunikasi merupakan proses pengantaran pesan berupa pernyataan dari seseorang kepada pihak lainnya. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi peralihan informasi antara dua orang atau lebih baik secara langsung maupun melalui media dengan tujuan untuk mengubah perilaku atau melakukan tindakan.

Di dalam organisasi tentunya proses komunikasi akan terus berlangsung dengan melibatkan banyak pihak, demikian halnya saat pimpinan organisasi melakukan reposisi jabatan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, reposisi memiliki pengertian yaitu penempatan kembali ke posisi semula; penataan kembali posisi yang ada; penempatan ke posisi yang berbeda atau baru. Jika reposisi dihubungkan dengan jabatan dalam organisasi maka reposisi jabatan dapat diartikan sebagai penataan posisi jabatan dengan penempatan pemangku jabatan (SDM) yang baru di mana pemangku jabatan sebelumnya dipindahkan ke jabatan lainnya atau diberhentikan. Reposisi jabatan juga merupakan bagian dalam restrukturisasi organisasi dan perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sendiri dalam kaitannya dengan para pimpinan atau pemangku jabatan organisasi. Dilihat dari sisi teoritis bentuk restrukturisasi dibagi menjadi 8 (delapan) cara yang ditempuh untuk melaksanakan restrukturisasi menurut Bernadin dan Russel (dalam Farid dkk., 2015) yaitu:

1. *Downsizing*
Merupakan suatu bentuk perampingan organisasi dengan menghilangkan sejumlah pekerjaan atau fungsi tertentu
2. *Delayering*
Merupakan proses dalam mengelompokkan kembali jenis pekerjaan yang telah ada sebelumnya.
3. *Decentralizing*
Merupakan pendelegasian yang dilakukan terhadap beberapa fungsi dan tanggungjawab pada tingkat organisasi yang lebih rendah.
4. *Reorganization*
Merupakan penyusunan kembali atau peninjauan

kembali terhadap kompetensi inti dari organisasi terkait.

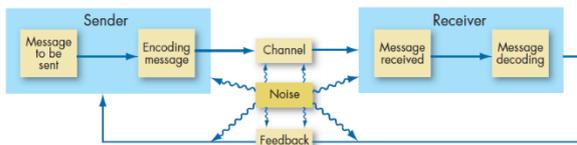
5. *Cost Reduction Strategy*
Merupakan pemanfaatan sumber daya yang ada dengan jumlah yang sedikit untuk pekerjaan yang sama.
6. *IT Innovation*
Merupakan penerapan teknologi dalam pekerjaan organisasi.
7. *Competency Measurement*
Merupakan proses dalam mengukur dan mendefinisikan ulang kompetensi yang diperlukan oleh pegawai.
8. *Performance Related Pay*
Merupakan nilai yang didapatkan oleh staf yang dilandaskan pada kinerja telah dicapai oleh staf tersebut.

Reposisi jabatan berkaitan dengan unsur-unsur tertentu dalam restrukturisasi organisasi yang terjadi pada hampir semua bentuk restrukturisasi organisasi (Farid dkk., 2015). Proses reposisi jabatan dalam organisasi merupakan salah satu proses pengembangan dan pembinaan SDM dalam organisasi yang dapat mengarahkan menuju perubahan yang semakin baik serta menumbuhkan pemahaman bahwa organisasi mengalami proses transformasi (Permanasari & Perdhana, 2017). Proses reposisi jabatan dapat dikatakan berhasil jika informasi atau pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik di mana pesan yang disampaikan merupakan elemen yang mendasar, pesan yang disampaikan oleh pimpinan organisasi setidaknya dapat mengubah pengetahuan dan sikap bahkan perilaku SDM terkait dengan strategi komunikasi, jangkauan informasi komunikasi, perencanaan pesan komunikasi yang disusun serta etika komunikasi dari pimpinan organisasi (Nurhadi & Kurniawan, 2017).

Menurut Robbins dan Judge (2013, hlm. 336–338) terdapat 4 (empat) fungsi utama komunikasi khususnya dalam kaitan organisasi, yaitu sebagai kontrol, motivasi, ekspresi emosional dan informasi. Komunikasi sebagai kontrol artinya komunikasi bertindak terhadap perilaku anggota organisasi seperti bagaimana anggota organisasi harus mengikuti aturan yang berlaku atau kebijakan perusahaan, mengeluh mengenai kondisi pekerjaan yang dihadapi kepada atasan, maupun komunikasi kepada rekan kerja secara informal. Komunikasi sebagai pendorong motivasi berperan memberikan penjelasan kepada karyawan atau anggota organisasi mengenai apa yang harus dikerjakan atau dilakukan, seberapa baik apa yang dilakukannya dan bagaimana karyawan tersebut meningkatkan kinerja jika diketahui kinerjanya berada di bawah standar. Hal tersebut juga didorong dengan umpan balik mengenai tercapainya tujuan dan penghargaan terhadap perilaku yang merangsang motivasi dan

membutuhkan komunikasi. Komunikasi sebagai ekspresi emosional ditandai dengan bagaimana suatu kelompok kerja berinteraksi sosial dengan banyak karyawan yang menunjukkan kepuasan dan frustrasi, tidak heran muncul emosional perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Dan fungsi yang terakhir dari komunikasi adalah bagaimana informasi menjadi bahan dalam pengambilan keputusan melalui pengiriman data yang diidentifikasi dan dievaluasi berdasarkan pilihannya.

Selain dari pada fungsi komunikasi, hal lain yang perlu diperhatikan adalah bagaimana proses komunikasi yang berlangsung sudah memenuhi semua unsur.



Sumber : Robbins & Judge, 2013, hlm. 38

Gambar 1 Proses Komunikasi

Pada gambar 1 tersebut menunjukkan proses komunikasi di mana yang menjadi kunci utama dalam model tersebut adalah pengirim, *encoding* (pengkodean), pesan, saluran atau media, *decoding* (penguraian kode), penerima, *noise* (kebisingan), dan masukan. Sebagai contoh ketika ada orang yang berbicara atau berpidato, pidato tersebut adalah pesan, tulisan pidato adalah pesan lalu ketika berbicara menggunakan isyarat gerakan tangan dan ekspresi wajah itu adalah pesannya. Dalam proses komunikasi, saluran atau media yang digunakan dapat berupa saluran formal dan informal. Saluran formal biasanya ditetapkan oleh organisasi dalam menyampaikan pesan yang berkaitan dengan kegiatan profesional di mana secara tradisional mengikuti rangkaian otoritas dalam organisasi. Saluran informal biasanya diisi berupa pesan yang bersifat pribadi atau sosial, yang spontan dan muncul sebagai tanggapan atas pilihan individu terhadap penerima pesan yang memahami simbol ke dalam bentuk yang dapat dimengerti. Dalam hal itulah diperlukan penguraian kode dari pesan. Contoh dari noise atau kebisingan adalah hambatan-hambatan dalam komunikasi seperti mendistorsi kejelasan pesan (masalah persepsi, informasi yang berlebihan, kesulitan semantik, dan perbedaan budaya). Umpan balik merupakan tautan terakhir dari proses komunikasi yaitu masukan menjadi indikator seberapa sukses pengirim pesan dapat mentransfer pesan yang dapat dipahami kepada penerima pesan.

Pimpinan organisasi yang memiliki komunikasi yang baik dapat menjaga keberlangsungan organisasi dengan gaya komunikasi yang digunakannya. Tubbs dan Moss (dalam Ruliana, 2014) menjelaskan bahwa terdapat beberapa jenis gaya komunikasi seseorang, yaitu:

1. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi tersebut memiliki sifat yang mengendalikan di mana terdapat pembatasan, pemaksaan, pengaturan perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Gaya komunikasi ini biasanya disebut dengan *one way communications* artinya komunikasi yang dilakukan dengan satu arah artinya pihak pengirim pesan berfokus bagaimana pesan tersebut disampaikan tanpa tertarik untuk menerima umpan balik pesan tersebut.

2. *The Equalitarian Style*

Gaya komunikasi ini didasarkan pada landasan kesamaan yang ditunjukkan dengan arus pendistribusian pesan verbal baik lisan maupun tulisan dan bersifat dua arah di mana para pelaku gaya komunikasi ini memiliki kepedulian dan kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan orang lain maupun kelompok baik dalam hal pribadi maupun lingkup lainnya.

3. *The Structuring Style*

Gaya komunikasi ini menggunakan pesan verbal baik secara lisan maupun tulisan dengan menegaskan perintah atau isi pesan yang harus dilaksanakan melalui perencanaan pesan yang lebih menegaskan mengenai tujuan dan penegasan terhadap jawaban atas setiap pertanyaan yang muncul.

4. *The Dinamic Style*

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan yang bersifat agresif di mana pengirim pesan memahami keadaan lingkungannya yang berorientasi pada tindakan dengan tujuan untuk merangsang penerima pesan dapat melakukan sesuatu yang lebih baik dan mampu mengatasi persoalan namun seringkali penerima pesan kurang memahami maksud dari pengirim pesan.

5. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih menunjukkan keterbukaan dan kesediaan dalam menerima saran dan pendapat serta gagasan dari orang lain dibandingkan dengan memberikan perintah di mana pengirim pesan memiliki hak dalam memberikan perintah atau mengendalikan orang lain.

6. *The Withdrawal Style*

Gaya komunikasi yang muncul akibat lemahnya tindakan komunikasi dengan kata lain gaya ini sebenarnya digunakan oleh orang yang tidak memiliki keinginan berkomunikasi dengan orang lain karena terdapat persoalan atau kesulitan antar pribadi yang dihadapi orang-orang tersebut sehingga gaya ini cenderung mengalihkan persoalan atau lepas dari tanggung jawab.

Pimpinan organisasi harus membangun komunikasi internal yang baik. Menurut Scott Cutlip (dalam Suwatno, 2019, hlm. 63) komunikasi internal memiliki pengertian yaitu suatu proses dalam

melakukan pengidentifikasian, pembuatan serta pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan anggotanya dalam hal ini staf yang menentukan berhasil atau gagalnya komunikasi tersebut. Sedangkan menurut Bevan dan Bailey memberikan definisi bahwa sebagai suatu proses dalam organisasi guna melakukan pembagian informasi, pembangunan komitmen serta pengelolaan perubahan (dalam Semegine, 2012). Lynn Kalani Terumi Hayase juga mendefinisikan dari sisi operasional bahwa komunikasi internal merupakan pertukaran informasi baik secara informal maupun formal yang terjadi di antara manajemen dan staf dalam organisasi (Hayase, 2009). Komunikasi internal dalam kaitan organisasi memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi (*organizational culture*) karena berkaitan dengan hubungan perasaan anggota organisasi, sistem otoritas, *sense of involvement* serta komitmen anggota tersebut terhadap organisasinya. Menurut Hartley (2002) terdapat 4 (empat) tipe *corporate culture* (budaya perusahaan / organisasi), yaitu:

1. *Tough-guy, macho culture*
Budaya ini ditunjukkan dengan organisasi yang diisi oleh orang-orang muda yang kompetitif, pekerja keras, cepat dan berani mengambil risiko dan berharap adanya umpan balik dan penghargaan, namun biasanya sulit mendapatkan individu yang dapat diajak bekerjasama.
2. *Work hard/play hard culture*
Budaya ini berkembang pada kondisi lingkungan pekerjaan yang tidak terlalu beresiko di mana di dalamnya terdapat staf-staf yang mendapatkan penghargaan atas kerja kerasnya dan terjadi penekanan terhadap permainan tim yang sesuai dengan prosedur yang berlaku.
3. *Bet your company culture*
Budaya ini muncul pada kondisi lingkungan organisasi yang memiliki resiko yang tinggi di mana umpan balik yang diterima menghabiskan waktu cukup lama sebagai contoh misalnya pada bisnis yang menggunakan investasi uang pada proyek jangka panjang sehingga penilaian terhadap staf atau anggota organisasi terlihat pada komitmen, kompetisi teknis, dan daya tahan kerjanya.
4. *Process culture*
Budaya ini muncul pada kondisi lingkungan yang minim resiko dan penerimaan umpan balik yang lambat di mana memberikan penekanan pada terpenuhinya pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Pada dasarnya komunikasi internal organisasi memiliki 2 (dua) jenis yaitu komunikasi yang bersifat formal dan informal. Komunikasi formal mengacu pada aturan-aturan yang ada dalam organisasi yang bersifat objektif sedangkan komunikasi informal mengacu pada aturan di luar organisasi yang bersifat subjektif. Komunikasi formal biasanya terdiri dari kegiatan-kegiatan komunikasi yang telah disusun

perencanaannya oleh manajemen sedangkan komunikasi informal cenderung bersifat spontan. Kedua jenis komunikasi tersebut terlihat berlawanan namun tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya (*inseparable*).

Pimpinan organisasi juga harus berkomunikasi dengan baik, secara verbal maupun non verbal yang mampu meningkatkan motivasi bagi para anggotanya sehingga setiap informasi yang disampaikan akan diterima dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja organisasi dan merangsang partisipasi para anggota organisasi (Zahara, 2018). Komunikasi tidak hanya sebagai alat manajemen namun seiring berjalannya waktu, komunikasi interpersonal memiliki perhatian yang lebih dalam pengembangan hubungan antar anggota organisasi atau sumber daya manusia (Sitepu, 2011). Komunikasi juga memiliki peranan dalam membentuk iklim organisasi, berdampak pada pembangunan budaya organisasi yang menumbuhkan nilai dan kepercayaan sebagai titik pusat organisasi (Yuliana, 2012). Inti dari komunikasi juga adalah ketika berkomunikasi, lebih dari sekedar menyampaikan makna di mana makna itu juga harus dipahami sebagai contoh jika salah satu anggota organisasi hanya berbicara bahasa Jerman dan yang lain tidak tahu bahasanya, maka penutur bahasa Jerman tidak akan sepenuhnya dipahami, oleh karena itu, komunikasi harus mencakup keduanya transfer dan pemahaman makna (Robbins & Judge, 2013).

Selain dari pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan gaya yang digunakan oleh pimpinan organisasi dapat mempengaruhi dalam proses reposisi jabatan dalam organisasi. Terdapat 5 (lima) klasifikasi gaya kepemimpinan menurut Blake dan Mouton (dalam Suwatno, 2019), yaitu:

1. Gaya Pengalah (*Impoverished Style*)
Gaya ini memperlihatkan seorang pemimpin yang berusaha bersikap netral dan tidak terlibat jauh dalam perselisihan, karena hal tersebut maka dianggap lemah dan mudah menerima keputusan orang lain.
2. Gaya Pemimpinan Pertengahan (*Middle of the Road Style*)
Gaya ini memperlihatkan seorang pemimpin yang berusaha menjaga harmonisasi dan keseimbangan, serta menghindari konflik sehingga memberikan solusi yang tidak memihak.
3. Gaya Tim (*Team Style*)
Gaya ini memperlihatkan seorang pemimpin yang mendengarkan pendapat orang lain/anggota organisasi namun ia sendiri memiliki pemahaman dan keyakinan yang kuat tentang hal-hal yang harus dilakukan.
4. Gaya Santai (*Country Club Style*)
Gaya ini memperlihatkan seorang pemimpin kurang menaruh perhatian terhadap pekerjaan namun lebih memperhatikan pada aspek manusia, yang cenderung tidak memaksakan

pendapat namun mendengarkan pendapat orang lain dan berusaha menyelesaikan perselisihan secara kekeluargaan.

5. Gaya Kerja (*Task Style*)

Gaya ini memperlihatkan seorang pemimpin yang fokus terhadap pekerjaannya dan mengabaikan unsur manusia sehingga dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan perselisihan menggunakan otoritas yang dimilikinya.

Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan merupakan bagian yang mendukung dan mencerminkan proses perilaku organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013, hlm. 10) perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki dampak dari apa yang dimiliki oleh suatu individu atau kelompok atau struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Sedangkan menurut W. Jack Duncan memberikan definisi bahwa perilaku organisasi merupakan studi yang menyangkut tentang tingkah laku manusia yang muncul akibat pengaruh organisasi terhadap manusia di mana perilaku tersebut mempengaruhi usaha dalam mencapai tujuan organisasi (dalam Thoha, 2014, hlm. 5).

Perilaku organisasi merupakan suatu studi mengenai tingkah laku manusia maupun kelompok dalam organisasi yang memberikan pengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Duncan juga (dalam Thoha, 2014) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perilaku organisasi, yaitu studi perilaku organisasi mengenai bagian yang relevan dari semua bentuk tingkah laku yang dapat memberikan penjelasan mengenai tindakan manusia dalam organisasi, perilaku organisasi mempelajari mengenai individu yang diberikan pengaruh oleh pekerjaan yang diatur dan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya.

Penelitian terdahulu telah menjelaskan bagaimana peranan komunikasi dalam berorganisasi, seperti yang dilakukan oleh Ningrum (Ningrum, 2020) menjelaskan bagaimana peranan komunikasi internal yang dilakukan oleh pimpinan di lingkungan kerja dapat memberikan dampak yang baik maupun tidak baik bergantung terhadap kehidupan organisasi. Penelitian lain juga menjelaskan peranan komunikasi dalam organisasi dapat motivasi kerja anggota organisasi yang didukung juga dengan pendekatan komunikasi organisasional baik vertikal dan horisontal (Polli dkk., 2019). Komunikasi juga memiliki peranan dalam mengimplementasikan kegiatan dalam mengelola konflik yang terjadi dalam organisasi dengan peranannya secara informatif, regulatif, persuasif dan integratif (Siregar & Usriyah, 2021).

Sekolah Tinggi Desain Indonesia Bandung merupakan salah satu organisasi pendidikan yang juga melakukan reposisi jabatan dalam organisasi pada jangka waktu tertentu. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang terjadi, maka tujuan penelitian ini untuk memberikan gambaran pemenuhan peranan komunikasi dalam proses reposisi jabatan yang terjadi di lingkungan STDI Bandung melalui implementasi komunikasi internal, pemenuhan proses dan gaya komunikasi, hambatan komunikasi yang terjadi serta output proses reposisi jabatan yang dilakukan dengan peranan komunikasi dalam kaitannya terhadap cerminan perilaku organisasi yang terjadi.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian jenis deskriptif melalui pendekatan kualitatif yang dilaksanakan melalui pendeskripsian tulisan yang sistematis, aktual dan akurat yang berisi tentang fakta dan adanya hubungan keterkaitan dengan fenomena yang terjadi. Sugiyono (Sugiyono, 2017, hlm. 147) menjelaskan analisis deskriptif sebagai suatu bentuk metode penelitian yang dapat memberikan gambaran maupun melakukan analisis terhadap hasil dari suatu penelitian namun tidak dipergunakan dalam membuat suatu kesimpulan secara luas. Sugiyono (Sugiyono, 2017, hlm. 14) juga menjelaskan mengenai metode penelitian kuantitatif yang memiliki pengertian sebagai suatu metode yang berdasarkan kepada filsafat positivisme dengan melakukan penelitian terhadap bentuk populasi atau sampel di mana teknik pengambilannya dilakukan secara acak dengan pengumpulan datanya melalui instrumen tertentu. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Tinggi Desain Indonesia yaitu sebuah perguruan tinggi swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Baptis Indonesia dan di bawah koordinasi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV Jawa Barat Banten yang berlokasi di Jalan Wastukencana No. 52 Bandung 40116. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah karena perguruan tinggi ini sebagai organisasi pendidikan telah melakukan reposisi jabatan dalam organisasi beberapa kali khususnya personal atau orang yang duduk pada jabatan tersebut. Adapun fokus penelitian yang dilakukan adalah pada proses reposisi jabatan yang terjadi di dalam organisasi, komunikasi internal yang dilakukan pada proses reposisi jabatan, proses komunikasi yang terjadi pada proses reposisi jabatan, gaya komunikasi dan kepemimpinan yang digunakan pada proses reposisi jabatan, hambatan komunikasi efektif yang dihadapi pada proses reposisi jabatan, dan manfaat komunikasi dalam proses reposisi jabatan. Data primer ini dikumpulkan melalui observasi dan proses wawancara dari pimpinan organisasi dalam hal ini Ketua Sekolah Tinggi Desain Indonesia pada tanggal 11 Maret 2022 serta pengumpulan kuesioner mulai tanggal 8 – 16 Maret

2022 dari para pemangku jabatan dalam organisasi mulai dari Wakil Ketua, Ketua Program Studi, Kepala UPT, Kepala Unit, dan Staf Administrasi. Data sekunder lainnya diperoleh dari dokumen-dokumen proses reposisi jabatan organisasi yang terjadi mulai tahun 2015 – 2021. Data-data tersebut disajikan dalam bentuk kesimpulan untuk dijadikan bahan analisis yang disesuaikan dengan referensi penelitian-penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian yang diperoleh dari pencarian data artikel dan buku dari berbagai sumber baik nasional maupun internasional dengan kata kunci komunikasi dan restrukturisasi organisasi, reposisi, *organization behavior* dan dari sumber lainnya yang mendukung penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data maka diperoleh data reposisi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan STDI Bandung dalam Periode I (2015-2019) dan Periode II (2019-2023) sebagai berikut: (1) Reposisi Jabatan Periode I Tahun 2016, terdapat 4 (empat) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Ketua Program Studi Desain Komunikasi Visual, Ketua Program Studi Desain Interior, Sekretaris Program Studi Desain Komunikasi Visual, dan Kepala UPT LPMI. (2) Reposisi Jabatan Periode I Tahun 2017, terdapat 1 (satu) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Kepala UPT Perpustakaan (3) Reposisi Jabatan Periode I Tahun 2018, terdapat 4 (empat) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Pembantu Ketua I Bidang Akademik, Sekretaris Program Studi DKV, Koordinator TPB, dan Kepala UPT Perpustakaan. (4) Reposisi Jabatan Periode I Tahun 2019, terdapat 4 (empat) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Kepala PIPK, Sekretaris LP2M, Koordinator TPB, dan Kepala LPMI. (5) Reposisi Jabatan Periode II Tahun 2020, terdapat 1 (satu) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan. (6) Reposisi Jabatan Periode II Tahun 2021, terdapat 4 (empat) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Kepala LPMI, Kepala SP2M, Staf Admin Program Studi, dan Staf BAAK. (7) Reposisi Jabatan Periode II Tahun 2022, terdapat 1 (satu) jabatan yang mengalami reposisi atau pergantian pemangku jabatan yaitu Wakil Ketua I Bidang Akademik. Berdasarkan data tersebut dapat diringkas bahwa dalam Periode Kepemimpinan Ketua STDI tahun 2015 – 2022 telah melakukan proses reposisi sebanyak 7 (tujuh) kali selama periode tersebut dan 19 (sembilan belas) kali pergantian jabatan terkait. Proses reposisi jabatan yang terjadi di dalam organisasi STDI Bandung memiliki frekuensi yang cukup sering dengan

pergantian yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ketua STDI Bandung pada hari Jumat tanggal 11 Maret 2022 pada pukul 10.17 berkaitan dengan alasan dilakukannya reposisi jabatan dikarenakan orang atau pejabat sebelumnya tidak memiliki kompetensi di bidangnya sehingga tidak terjadi perkembangan pada kinerjanya, memiliki kinerja yang buruk, tidak mengikuti aturan yang berlaku dan cenderung tidak serius dalam memegang jabatan tersebut, memiliki attitude atau sikap dalam bekerja yang buruk, melanggar aturan yang berlaku di lingkungan STDI Bandung dan tidak disiplin, menjalani studi lanjut sehingga tidak memungkinkan untuk memegang jabatan tersebut, mencemarkan nama baik STDI Bandung, mengundurkan diri atas permintaan sendiri, memiliki hubungan pribadi antar sesama rekan kerja yang kurang baik (terjadi konflik), dan pengurangan SDM karena masa Pandemi COVID-19.

Tabel 1 Rekapitulasi Tanggapan mengenai Proses Reposisi Jabatan di Lingkungan STDI Bandung

No	Proses Reposisi jabatan	Jumlah		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Jumlah responden yang memahami restrukturisasi organisasi secara umum	14	1	93%	7%
2	Jumlah responden yang memahami reposisi jabatan	11	4	73%	27%
3	Jumlah responden yang mengalami perubahan posisi jabatan dalam organisasi	10	5	67%	33%
4	Jumlah responden yang menerima perubahan posisi jabatan	11	4	73%	27%
5	Jumlah responden yang menilai bahwa pimpinan memberikan alasan pimpinan terhadap reposisi jabatan	10	5	67%	33%
6	Jumlah responden yang menerima alasan pimpinan terhadap reposisi jabatan	11	4	73%	27%

7	Jumlah responden yang tidak beres atas alasan pimpinan terhadap reposisi jabatan	11	4	73%	27%
8	Kompetensi yang dimiliki sesuai dengan posisi lama	11	4	73%	27%
9	Kompetensi yang dimiliki sesuai dengan posisi baru	7	8	47%	53%

Sumber : Hasil Penelitian, 2022

Dari data kuesioner pada tabel 1 Dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa SDM yang ada menilai bahwa rata-rata pemenuhan proses reposisi jabatan yang terjadi di dalam organisasi STDI Bandung tercapai 71%. SDM yang mengalami proses reposisi jabatan secara garis besar menerima proses tersebut dengan beberapa respon dan tanggapan yang dikemukakan walaupun proses tersebut tidak diterima. Beberapa hal juga disampaikan oleh para SDM yang ada mengenai respon atau tanggapan apabila tidak menerima proses reposisi jabatan tersebut, yaitu:

1. Menerima proses tersebut dan tetap melakukan pekerjaan dengan baik dan sesuai penempatannya.
2. Melakukan introspeksi diri agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.
3. Membangun diskusi serta negosiasi dan komunikasi dengan pimpinan untuk mendapatkan solusi yang terbaik.
4. Mempelajari tugas dan pokok fungsi yang baru.
5. Mengembangkan potensi diri dan memberikan ide-ide yang baru untuk memajukan organisasi.

Dari respon tersebut dapat diketahui bahwa meskipun SDM yang bersangkutan tidak menerima proses reposisi tersebut, namun tetap membuka komunikasi secara diskusi dengan pimpinan tetap berkomitmen, menerima dengan baik, memiliki kemauan dan niat untuk beradaptasi bahkan mengembangkan diri dan kompetensinya demi memajukan organisasi. Penilaian tersebut memenuhi peranan komunikasi sebagai ekspresi emosional menurut Robbins dan Judge (2013, hlm. 336–338) yang ditandai dengan bagaimana suatu kelompok kerja berinteraksi sosial dengan banyak karyawan yang menunjukkan kepuasan dan frustrasi, tidak heran muncul emosional perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. SDM tersebut menunjukkan penilaian yang secara ekspresi dan emosional sesuai dengan apa yang dialami. Respon yang diberikan oleh setiap SDM memungkinkan terjadinya komunikasi yang disebut dengan

komunikasi spontan yang ditunjukkan secara ekspresif dan reseptif (Buck & Van Lear, 2002). Komunikasi spontan tersebut sebagai respon ketika berdiskusi dan mendapatkan informasi mengenai proses reposisi jabatan yang terjadi. Pimpinan organisasi perlu menyadari bahwa respon yang diberikan oleh SDM tersebut merupakan salah satu resiko yang harus diterima. Resiko tersebut pun harus diterjemahkan dan dikomunikasikan dengan baik sebagai bentuk respon yang dilakukan oleh pimpinan terhadap timbal balik yang dilakukan oleh SDM tersebut. Diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Cadet & Carroll (2019) bahwa dalam mengkomunikasikan resiko harus melalui pendekatan yang menjadi bagian penting dalam mengarah pada keberhasilan atau kegagalan proses reposisi jabatan ini melalui penggunaan narasi yang tepat. Respon yang tidak dapat diterima oleh SDM yang mengalami proses reposisi jabatan akan menjadi krisis di dalam organisasi jika tidak ditanggapi dengan tepat oleh pimpinan organisasi. Ketika krisis tersebut terjadi maka organisasi akan berada pada ketidakpastian dan timbul permasalahan pada tingkat manajemen dan SDM sehingga pimpinan organisasi akan sulit dalam mengambil keputusan yang tepat, untuk itu membangun komunikasi yang strategis sangatlah penting sehingga organisasi dapat dengan siap sedia mengambil tindakan atas krisis tersebut dan mencegah terjadinya konsekuensi negatif bagi organisasi (Abrashi, 2018). Dalam hal inilah komunikasi dalam suatu kepemimpinan organisasi menjadi unsur yang penting untuk mencapai tujuan dari suatu proses organisasi (Zahara, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan ketua STDI Bandung pada hari Jumat tanggal 11 Maret 2022 pada pukul 10.30 WIB berkaitan dengan komunikasi internal yang berlangsung di STDI Bandung kaitannya dengan kegiatan reposisi jabatan dapat dijelaskan bahwa komunikasi internal yang dibangun di lingkungan STDI dalam rangka proses reposisi jabatan menggunakan komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal tersebut ditunjukkan dengan penerbitan surat keputusan pengangkatan SDM dengan jabatan tertentu yang disahkan dan disosialisasikan oleh pimpinan organisasi dalam hal ini Ketua STDI Bandung pada rapat kerja struktural. Sebelum komunikasi formal dilakukan, pimpinan organisasi melakukan komunikasi informal yang ditunjukkan dengan komunikasi yang dilakukan oleh Ketua STDI Bandung dengan pihak atau SDM yang akan diberikan jabatan yang baru secara pribadi melalui pertemuan yang santai dan dengan gaya bahasa informal. Namun kepada SDM yang memangku jabatan sebelumnya, ketua STDI Bandung tidak melakukan komunikasi secara informal namun melakukan komunikasi secara formal yang ditunjukkan dengan penerbitan surat pencabutan jabatan yang diberikan kepada SDM

tersebut. Komunikasi informal terlihat antara Wakil Ketua II Bid. Administrasi dan Keuangan selaku HRD yang ditunjuk oleh pimpinan organisasi dengan SDM yang memegang jabatan sebelumnya mengenai alasan reposisi jabatan dan hak yang diperoleh untuk SDM tersebut. Dari hasil data komunikasi internal yang terbangun di lingkungan STDI Bandung dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal yang dibangun dalam bentuk komunikasi formal dan informal terjadi antara pimpinan organisasi dengan para stafnya sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Lynn Kalani Terumi melalui pertukaran informasi (dalam Hayase, 2009). Komunikasi internal yang dibangun dalam reposisi jabatan oleh pimpinan STDI bertujuan untuk membangun komitmen dalam proses organisasi serta mengelola perubahan itu sendiri sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Bevan dan Bailey (dalam Semegine, 2012). Berkenaan dengan konteks budaya organisasi yang terjadi dalam reposisi jabatan di STDI Bandung dapat dijelaskan bahwa komunikasi yang dibangun membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang berkembang di lingkungan STDI Bandung adalah kombinasi budaya work hard/ play hard culture dan bet your company culture. Budaya work hard/play hard culture (Hartley & Bruckmann, 2002) merupakan budaya yang berkembang pada kondisi lingkungan pekerjaan yang tidak terlalu beresiko di mana di dalamnya terdapat staf-staf yang mendapatkan penghargaan atas kerja kerasnya dan terjadi penekanan terhadap permainan tim yang sesuai dengan prosedur yang berlaku. Budaya tersebut terlihat kerjasama tim yang dilakukan dalam proses akreditasi STDI Bandung. Setiap pemangku jabatan memiliki peranan dalam penyusunan dan pengisian borang akreditasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam tim. Kerjasama tim yang dibangun menjadi evaluasi bagi pimpinan organisasi dalam melakukan proses reposisi jabatan. Sedangkan budaya bet your company Culture (Hartley & Bruckmann, 2002) merupakan budaya yang muncul pada kondisi lingkungan organisasi yang memiliki resiko yang tinggi di mana umpan balik yang diterima menghabiskan waktu cukup lama sebagai contoh misalnya pada bisnis yang menggunakan investasi uang pada proyek jangka panjang sehingga penilaian terhadap staf atau anggota organisasi terlihat pada komitmen, kompetensi teknis, dan daya tahan kerjanya. Dalam hal ini yang dimaksud dengan resiko tinggi adalah pertarungan penilaian akreditasi STDI Bandung baik institusi maupun program studinya. Budaya ini berkembang terlihat pada tugas pokok dan fungsi yang dipegang oleh setiap pejabat di STDI Bandung memiliki peranan yang sangat penting serta memiliki pertanggungjawaban, karena posisi dan kerjanya menentukan pertarungan yang berat karena menyangkut akreditasi baik institusi maupun

akreditasi program studi, kinerja mereka dalam berkoordinasi dengan di bawahnya memberikan inputan data dan progres perkembangan STDI dalam peningkatan mutu dan nilai akreditasi.

Dari data kuesioner diperoleh data berkaitan tentang komunikasi internal yang terjadi di lingkungan STDI Bandung berdasarkan responden 15 SDM yang ada, sebagai berikut:

Tabel 2 Rekapitulasi Tanggapan mengenai Komunikasi Internal dalam Proses Reposisi jabatan

No	Komunikasi Internal dalam Proses Reposisi jabatan	Jumlah		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Jumlah responden yang berpendapat bahwa pimpinan melakukan komunikasi sebelum melakukan proses reposisi jabatan.	12	3	80%	20%
2	Jumlah responden yang berpendapat bahwa pimpinan telah berkomunikasi dengan baik	13	2	87%	13%
3	Jumlah responden yang berpendapat bahwa pimpinan memberikan alasan yang tepat dalam proses reposisi jabatan.	10	5	67%	33%
4	Jumlah responden yang berpendapat bahwa komunikasi pimpinan terkait alasan reposisi jabatan dapat dipahami.	11	4	73%	27%
5	Jumlah responden yang menilai bahwa penempatan posisi yang dilakukan oleh pimpinan tepat	13	2	87%	13%

Sumber : Hasil Penelitian, 2022

Berdasarkan tabel 2 yang berkaitan dengan rekapitulasi tanggapan mengenai komunikasi internal dalam proses reposisi jabatan menunjukkan

rata-rata terpenuhinya komunikasi internal yang dilakukan oleh pimpinan terkait proses reposisi jabatan sebesar 79%. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dibangun berjalan dengan baik namun perlu peningkatan pada aspek bagaimana alasan yang dikemukakan oleh pimpinan terkait dengan proses reposisi harus disampaikan dengan baik, tepat, dapat dipahami, dan berdasarkan penilaian secara objektif.

Tabel 3 Hasil Pencapaian Fungsi Komunikasi yang Berlangsung dalam Proses Reposisi jabatan

No	Fungsi Komunikasi	Pencapaian
1	Fungsi Kontrol	47%
2	Fungsi Motivasi	47%
3	Fungsi Ekspresi Emosional	33%
4	Fungsi Informasi	60%

Sumber : Hasil Penelitian, 2022

Berdasarkan tabel 3 hasil pencapaian fungsi komunikasi yang berlangsung dalam proses reposisi jabatan yang diberikan oleh 15 responden SDM diperoleh bahwa rata-rata pemenuhan fungsi komunikasi yang berlangsung dalam proses reposisi jabatan tercapai 47%. Hal tersebut menunjukkan bahwa fungsi komunikasi dalam proses reposisi belum berjalan dengan baik, belum memenuhi fungsi yang dimaksud, dan aliran informasi serta pesan belum dapat diterima dan dipahami dengan baik. Oleh karena itu, pimpinan harus membangun interaksi baik secara individu dan kelompok dengan menjalankan fungsi komunikasi tersebut secara bersamaan, tidak ada yang lebih penting dari yang lainnya di antara fungsi-fungsi tersebut, melaksanakan fungsi tersebut secara efektif melalui pengendalian, meningkatkan ekspresi emosional dan mampu membuat pilihan keputusan (Robbins & Judge, 2013, hlm. 337).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada ketua STDI Bandung pada hari Jumat tanggal 11 Maret 2022 pada pukul 10.50 WIB berkaitan dengan proses komunikasi yang berlangsung di STDI Bandung kaitannya dengan kegiatan reposisi jabatan dapat dijelaskan bahwa proses komunikasi yang terjadi dalam proses reposisi jabatan di lingkungan STDI Bandung dilakukan melalui saluran formal dan saluran informal (Robbins & Judge, 2013, hlm. 338). Saluran formal ditunjukkan oleh pimpinan organisasi yang menyampaikan keputusan dan kesimpulan dari pembicaraan yang dibangun sebelumnya secara personal dalam hal proses reposisi jabatan pada rapat kerja struktural atau forum rapat. Sedangkan saluran informal ditunjukkan oleh pimpinan

dilakukan secara *face to face* tidak dalam forum yang besar serta melakukan diskusi secara personal sebelum disampaikan pada saluran formal berupa rapat kerja struktural.

Tabel 4 Proses Komunikasi yang Berlangsung pada Reposisi jabatan

No	Saluran Komunikasi yang Dipilih	Tercapai
1	Saluran formal : penerbitan surat pemberitahuan reposisi jabatan	67%
2	Saluran formal : tanggapan terkait surat pemberitahuan reposisi jabatan	40%
3	Pimpinan membangun saluran informal terkait reposisi jabatan	73%
4	Timbal balik terhadap saluran informal yang dibangun oleh pimpinan	53%

Sumber : Hasil Penelitian, 2022

Berdasarkan tabel 4 yang berkaitan dengan proses komunikasi yang berlangsung pada reposisi jabatan menunjukkan mengenai rata-rata pemenuhan proses komunikasi melalui penggunaan saluran tercapai tersebut 59%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan proses komunikasi dalam menggunakan saluran informasi sangat diperlukan hingga efektifitas saluran komunikasi dapat terpenuhi. Proses komunikasi yang terjadi telah memenuhi kunci model proses komunikasi (Robbins & Judge, 2013, hlm. 338) yaitu unsur pengirim pesan (dalam hal ini Ketua STDI Bandung), unsur *encoding* (membuat informasi reposisi jabatan), unsur pesan (informasi reposisi jabatan), unsur saluran (formal dan informal), unsur *decoding* (menyampaikan informasi atau pesan), unsur penerima (SDM yang mengalami reposisi jabatan), unsur *noise* (hal-hal lain yang mempengaruhi komunikasi proses reposisi), dan unsur masukan (timbal balik dari SDM tersebut).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada ketua STDI Bandung pada hari Jumat tanggal 11 Maret 2022 pada pukul 11.12 WIB berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan di STDI Bandung kaitannya dengan kegiatan reposisi jabatan dapat dijelaskan bahwa komunikasi yang disampaikan pada saat proses reposisi jabatan dipengaruhi juga oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan yang terlihat pada ketua STDI Bandung dalam melakukan proses reposisi jabatan adalah gaya kepemimpinan pertengahan (*middle of the road style*), gaya tim (*team style*), gaya santai (*country club style*) dan gaya kerja (*task style*) (dalam Suwatno, 2019). Gaya kepemimpinan pertengahan (*middle of the road style*) merupakan gaya yang memperlihatkan seorang pemimpin yang

berusaha menjaga harmonisasi dan keseimbangan, serta menghindari konflik sehingga memberikan solusi yang tidak memihak. Gaya tersebut ditunjukkan dengan sikap pimpinan STDI yang berusaha menjaga kedamaian dan menghindari konflik saat melakukan proses reposisi jabatan. Gaya tim (*team style*) merupakan gaya yang memperlihatkan seorang pemimpin yang mendengarkan pendapat orang lain/anggota organisasi namun ia sendiri memiliki pemahaman dan keyakinan yang kuat tentang hal-hal yang harus dilakukan. Gaya tersebut ditunjukkan dengan sikap pimpinan STDI cenderung mendengarkan pendapat dari orang lain ketika menghadapi kasus yang dinilai ringan dan dapat diselesaikan oleh pimpinan tersebut. Gaya lain yang muncul adalah gaya santai (*country club style*) yang merupakan gaya yang memperlihatkan seorang pemimpin kurang menaruh perhatian terhadap pekerjaan namun lebih memperhatikan pada aspek manusia, yang cenderung tidak memaksakan pendapat namun mendengarkan pendapat orang lain dan berusaha menyelesaikan perselisihan secara kekeluargaan. Gaya ini ditunjukkan pimpinan STDI yang santai dalam menghadapi kasus yang dinilai ringan dan dapat diselesaikan. Namun pimpinan STDI Bandung juga dapat menunjukkan gaya yang berbeda dari ketiga gaya sebelumnya yakni gaya kerja (*task style*) yaitu gaya yang memperlihatkan seorang pemimpin yang fokus terhadap pekerjaannya dan mengabaikan unsur manusia sehingga dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan perselisihan menggunakan otoritas yang dimilikinya. Gaya ini ditunjukkan dengan respon yang dilakukan oleh pimpinan STDI Bandung ketika melihat kondisi dan kasus yang terjadi, jika kasus yang terjadi dinilai berat dan penting, maka sikap yang dimunculkan cenderung tegas, keras dan otoriter.

Dari data kuesioner diperoleh data berkaitan tentang gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi di lingkungan STDI Bandung berdasarkan responden 15 SDM yang ada, sebagai berikut:

Tabel 5 Gaya Komunikasi yang Dilakukan Pimpinan dalam Proses Reposisi jabatan

No	Gaya Komunikasi yang Dilakukan Pimpinan Menurut Responden (Pilihan 1 Gaya Komunikasi)	Tercapai
1	Komunikasi Satu Arah	6,7%
2	Gaya <i>Equalitarian</i>	13,3%
3	Gaya Terstruktur	46,7%
4	Gaya Dinamis	6,7%
5	Gaya <i>Relinquishing</i>	13,3%

6	Gaya <i>Withdrawal</i>	13,3%
Total		100% (15 responden)

Sumber : Hasil Penelitian, 2022

Berdasarkan tabel 5 mengenai gaya komunikasi yang dilakukan pimpinan dalam proses reposisi jabatan yang dikemukakan oleh 15 responden SDM diperoleh data bahwa 6,7% menilai bahwa gaya komunikasi berlangsung dengan komunikasi satu arah, 13,3% dengan gaya komunikasi equalitarian, 46,7% dengan gaya komunikasi terstruktur, 6,7% dengan gaya dinamis, 13,3% dengan gaya *relinquishing*, dan 13,3% dengan gaya *withdrawal*. Dari hasil pengolahan data juga diperoleh gaya komunikasi yang dipakai oleh pimpinan dalam proses reposisi yaitu pimpinan STDI dominan menggunakan gaya komunikasi terstruktur di mana gaya komunikasi ini menggunakan pesan verbal baik secara lisan maupun tulisan dengan menegaskan perintah atau isi pesan yang harus dilaksanakan melalui perencanaan pesan yang lebih menegaskan mengenai tujuan dan penegasan terhadap jawaban atas setiap pertanyaan yang muncul. Pimpinan STDI telah menyampaikan informasi dengan memberikan penekanan terkait pentingnya kegiatan proses reposisi jabatan serta menegaskan tujuan dilakukannya proses reposisi tersebut. Gaya kepemimpinan dan komunikasi saling mempengaruhi hal tersebut terlihat bahwa antara komunikasi dan kepemimpinan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan berorganisasi di mana merujuk pada peningkatan motivasi kerja para pegawainya yang didukung oleh kompetensi pimpinan dalam berkomunikasi dalam menyampaikan hal untuk para pegawainya yang mampu mengendalikan situasi yang terjadi dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mahmudah, 2015).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada ketua STDI Bandung pada hari Jumat tanggal 11 Maret 2022 pada pukul 11.23 WIB berkaitan dengan hambatan yang dihadapi saat membangun komunikasi pada kegiatan reposisi jabatan dapat dijelaskan bahwa hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pimpinan STDI Bandung dalam membangun komunikasi yang efektif dalam proses reposisi jabatan mengacu pada hambatan komunikasi kepemimpinan yang efektif yang diteliti Luthra & Dahiya tahun 2015 (Suwatno, 2019, hlm. 142), yaitu ada beberapa hambatan yang dapat ditemukan dalam membangun komunikasi kepemimpinan yang efektif yaitu tidak diterapkan dengan kuat dalam pemikiran orang-orang yang dipimpin mengenai bagaimana tujuan dan perencanaan telah disusun sedemikian penting, penggunaan cara berkomunikasi yang salah dari

pimpinan, serta terdapat ketidakpercayaan dan sikap kurang saling menghormati di antara anggota organisasi. Karena rasa kedekatan, hubungan emosional, dan rasa kekeluargaan yang dimiliki antara pimpinan organisasi dengan SDM yang dipimpinya membuat sulitnya menanamkan yang kuat pada pikiran SDM tersebut tentang komitmen organisasi sehingga dalam memilih teknik komunikasi pun sulit karena sungkan atau memutuskan untuk tidak berkomunikasi. Hambatan lainnya yang disebutkan oleh Luthra & Dahiya (Suwatno, 2019, hlm. 142), yaitu tidak ada perencanaan yang matang sebelum memulai komunikasi, menggunakan bahasa yang salah, sudah menilai dengan asumsi yang salah sehingga terjadi kesalahpahaman, penggunaan sikap tubuh yang tidak sesuai dengan perkataan, tidak menghiraukan tanggapan atau umpan balik, tidak memiliki rasa percaya diri dan keberanian, kurangnya kualitas sebagai seorang pimpinan, dan tidak mampu melakukan proses adaptasi tentang perubahan yang terjadi.

Perilaku organisasi yang muncul pada tingkat organisasi STDI Bandung melalui proses komunikasi yang dibangun adalah kebijakan pimpinan STDI Bandung dalam melakukan proses reposisi jabatan berkembang berdasarkan penilaian dan evaluasi kerja dari setiap individu SDM STDI Bandung, budaya organisasi yang tercermin adalah kombinasi budaya kerjasama tim dengan tingkat penekanan pekerjaan yang besar (dalam hal Akreditasi) namun tetap memperhatikan unsur kekeluargaan, struktur dan desain organisasi mengalami perubahan baik dalam penambahan unsur organisasi maupun turn over pemangku jabatan dalam organisasi. Perilaku organisasi yang muncul pada tingkat kelompok ditandai dengan gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan STDI Bandung sesuai dengan gaya kepemimpinan menurut Pace dan Faules (dalam Suwatno, 2019) dan kekuasaan yang digunakan oleh pimpinan organisasi dalam melakukan proses reposisi jabatan dalam organisasi STDI Bandung. Sedangkan dalam perilaku organisasi yang muncul pada tingkat individu STDI Bandung adalah persepsi, pembelajaran individu dan motivasi yang timbul dari sikap atau tanggapan terhadap proses reposisi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan STDI Bandung.

KESIMPULAN

Proses reposisi jabatan maupun restrukturisasi organisasi adalah hal yang wajar dan lumrah terjadi di dalam organisasi namun diperlukan penyikapan yang tepat dalam menjalankan proses tersebut. Setiap hal mungkin saja terjadi bagi SDM yang mengalami proses reposisi jabatan sebagai bentuk respon penerimaan atau penolakan atas proses tersebut. Untuk mencegah terjadinya hal-hal yang

mengarah pada sikap negatif atas respon tersebut, maka pimpinan organisasi harus menerapkan strategi melalui penggunaan komunikasi yang tepat dalam proses reposisi jabatan. Respon yang positif dapat mendukung fungsional yang baik dalam organisasi. Respon yang negatif harus dikelola melalui proses manajemen konflik di dalam organisasi. Pembangunan komunikasi yang tepat terhadap SDM adalah hal penting, pimpinan organisasi harus memiliki gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi yang sesuai dengan karakter SDM tersebut, mampu memenuhi peranan dan fungsi komunikasi, membangun proses komunikasi yang tepat, sehingga proses reposisi jabatan ini dapat berjalan dengan baik dan berhasil serta tidak ada pihak yang merasa dirugikan karena proses tersebut.

Peranan komunikasi sebagai salah satu unsur yang mendukung perilaku organisasi menjadi bagian yang sangat penting, terutama ketika komunikasi yang dilakukan melibatkan manusia dalam hal ini sumber daya manusia dalam organisasi baik pimpinan maupun anggotanya yang memiliki perasaan dan pikiran serta dapat memberikan respon baik positif maupun negatif. Untuk itulah pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan dan kompetensi dalam berkomunikasi. Dari penelitian yang dilakukan di Sekolah Tinggi Desain Indonesia menunjukkan bahwa peranan komunikasi telah berhasil memenuhi proses reposisi jabatan dalam rangka mencerminkan perilaku organisasi yang sesuai dengan karakter organisasi maupun SDM di dalamnya. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan STDI Bandung dapat menunjang efektifitas organisasi sebagai bentuk dari outcomes organisasi. Proses reposisi jabatan dalam organisasi merupakan bentuk perubahan organisasi yang terus berubah dan komunikasi sebagai salah satu yang mendukung untuk perubahan tersebut.

Peningkatan perlu dilakukan oleh pimpinan organisasi STDI Bandung dalam membangun komunikasi dalam proses reposisi jabatan khususnya fungsi dan proses komunikasinya. Beberapa saran juga disampaikan oleh para SDM STDI Bandung untuk pimpinan organisasi dalam melakukan reposisi jabatan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, yaitu pimpinan dapat melakukan evaluasi terlebih dahulu dan melakukan penilaian objektif terhadap SDM, pimpinan organisasi dapat melakukan proses reposisi jabatan disesuaikan dengan pengalaman dan kompetensi SDM melalui kegiatan *fit & proper test*, pimpinan membangun komunikasi, diskusi secara terbuka dan membangun iklim organisasi yang kondusif sehingga SDM dapat meningkatkan kreatifitas dan menunjukkan kemampuan terbaiknya, melakukan komunikasi dan sosialisasi terkait proses reposisi jabatan secara terjadwal. Saran lain juga disampaikan oleh para SDM tersebut bagaimana seharusnya pimpinan membangun komunikasi dalam proses reposisi jabatan, yaitu pimpinan harus membangun komunikasi dengan menyesuaikan

karakter komunikasi namun informasi yang disampaikan tetap bermakna, lugas, transparan dan profesional, pimpinan dapat berkomunikasi secara informal terlebih dahulu sebelum berkomunikasi secara formal, pimpinan harus terbuka dengan saran dan pendapat dari pihak lain mengenai proses reposisi jabatan, membangun komunikasi yang meningkatkan motivasi, pimpinan harus menjabarkan latar belakang dan penilaian terhadap kinerja pemangku jabatan mengenai proses reposisi tersebut sebagai dasar pertimbangan serta membangun komunikasi yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Pertimbangan terhadap proses reposisi jabatan harus dilakukan karena dapat memicu terjadinya overlapping pemangku jabatan jika dibebani posisi jabatan yang belum terisi.

REFERENSI

- Abrashi, G. (2018). Organizational Communication- the Importance of Communication Strategy in Times of Crisis for the Organization. *European Journal of Social Sciences*, 1(2), 22–25.
- Buck, R., & Van Lear, C. A. (2002). Verbal and Nonverbal Communication: Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior. *International Communication Association*, 522–541.
- Cadet, F. T., & Carroll, R. (2019). Nonprofit Organization Communication: Risky Business. *Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society*, 39(1), 1–14.
- Egeham, L. (2020, Desember 22). *Reshuffle Kabinet, Ini Daftar 6 Menteri Baru Jokowi-Ma'ruf*. <https://www.liputan6.com/news/read/4439853/reshuffle-kabinet-ini-daftar-6-menteri-baru-jokowi-maruf>
- Farid, F. F., Musadieg, M. A., & Ruhana, I. (2015). GAMBARAN RESTRUKTURISASI ORGANISASI (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang tentang Bentuk, Jenis, Faktor Pendorong, Faktor Penghambat Restrukturisasi dan Desain Struktur Organisasi). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(2), 1–11. <https://media.neliti.com/media/publications/85406-ID-gambaran-restrukturisasi-organisasi-stud.pdf>
- Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business Communication*. Routledge.
- Hayase, L. K. T. (2009). Internal Communication in Organizations and Employee Engagement. *UNVL Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones*, 2.
- HR, R. (2020, Juli 2). *PHK Sepihak di Medan, Karyawan: Mengapa Perusahaan Tak Peduli*. <https://daerah.sindonews.com/read/88354/717/phk-sepihak-di-medan-karyawan-mengapa-perusahaan-tak-peduli-1593677233>
- Khoirunissa. (2017, Maret 1). *4 Contoh Perusahaan di Indonesia Yang Sudah Transformasi Digital*. <https://selular.id/2017/03/4-contoh-perusahaan-di-indonesia-yang-sudah-transformasi-digital/>
- Kurniawan, D. (2018). Komunikasi Model Laswell Dan Stimulus-Organism-Response Dalam Mewujudkan Pembelajaran Menyenangkan. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 2(1), 60–68.
- Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 3(3), 139–154. <http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v3i3.366>
- Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*
- Mahmudah, D. (2015). Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi dalam Organisasi. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 19(2), 285–302.
- Ningrum, M. E. (2020). Peranan Komunikasi Internal di Lingkungan Kerja. *Jurnal Industri Elektro dan Penerbangan*, 3(1).
- Nurhadi, Z. F., & Kurniawan, A. W. (2017). *Kajian tentang Efektivitas Pesan dalam Komunikasi*. 3(1), 90–95.
- Permanasari, Y. W., & Perdhana, M. S. (2017). PROSES TRANSFORMASI PT. POS INDONESIA (Studi Kasus Pada Kantor Processing Centre Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 6(4), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Polii, K. J., Warouw, D. M., & Kalesaran, E. R. (2019). Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota Pers Mahasiswa “ACTA DIURNA” Ilmu Komunikasi Fispol Unsrat Manado. *Acta Diurna Komunikasi*, 1(3).
- Pradana, A. R. Y. (2021, September 29). *Bupati Blora Mutasi Ratusan ASN di Makam Pahlawan, Ini Alasannya*. <https://regional.kompas.com/read/2021/09/29/175057178/bupati-blora-mutasi-ratusan-asn-di-makam-pahlawan-ini-alasannya>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi organisasi: Teori dan studi kasus*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Semegine, E. T. (2012). Organizational Internal Communication as A Means of Improving

- Efficency. *European Scientific Journal July Edition*, 8(15), 87.
- Siahaan, A., & Zen, W. L. (2012). *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis Dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. itapustaka Media Perintis.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 5(2), 163–174.
- Sitepu, Y. S. (2011). Paradigma dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi. *AL-AZHAR INDONESIA SERI PRANATA SOSIAL*, 1(2), 83–91.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Suwatno. (2019). *Komunikasi Organisasi Kontemporer* (2 ed.). Simbiosis Rekatama Media.
- Toha, M. (2014). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo.
- Yuliana, R. (2012). Peran Komunikasi dalam Organisasi. *JURNAL STIE SEMARANG*, 4(3), 52–58.
- Zahara, E. (2018). PERANAN KOMUNIKASI ORGANISASI BAGI PIMPINAN ORGANISASI. *Jurnal Warta*, 56.