

Peran Strategis Komunikasi dalam Keberhasilan Manajemen Perubahan Organisasi: Tinjauan Literatur

Alya Syifa Fadilla, Gina Sahadatun Nisa, Irvan Agung Apriansyah, Dana Budiman
Departemen Bisnis dan Ekonomi, Fakultas Bisnis Hukum dan Pendidikan, Universitas Nusa Putra
alya.syifa_mm25@nusaputra.ac.id, gina.sahadatun_mm25@nusaputra.ac.id, irvan.agung_mm25@nusaputra.ac.id,
danabudiman@nusaputra.ac.id

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan yang dihadapi oleh berbagai jenis organisasi dalam merespons dinamika lingkungan internal maupun eksternal, termasuk perubahan teknologi, tuntutan pasar, regulasi, serta pergeseran budaya kerja. Meski demikian, tingkat kegagalan implementasi perubahan organisasi masih relatif tinggi. Sejumlah kajian menunjukkan bahwa hambatan utama sering kali bukan terletak pada aspek teknis perubahan, melainkan pada faktor manusia, terutama rendahnya kesiapan psikologis, resistensi, dan lemahnya pengelolaan komunikasi. Berangkat dari kondisi tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis peran strategis komunikasi dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian ini menelaah dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai artikel ilmiah yang relevan guna mengidentifikasi bagaimana komunikasi berkontribusi dalam membentuk pemahaman, penerimaan, dan komitmen anggota organisasi terhadap agenda perubahan. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi strategis berperan sebagai mekanisme utama dalam menyelaraskan visi perubahan, memperjelas alasan dan arah perubahan, mengelola ketidakpastian, mengurangi rumor, serta membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Komunikasi yang jelas, konsisten, tepat waktu, dan partisipatif juga mendorong keterlibatan karyawan melalui ruang dialog, umpan balik, dan sense of ownership. Selain itu, komunikasi terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap keberhasilan perubahan melalui peningkatan pemahaman, persepsi keadilan, dan penerimaan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen serta perilaku mendukung perubahan. Artikel ini menyimpulkan bahwa komunikasi tidak dapat diposisikan sebagai aktivitas pendukung semata, melainkan sebagai strategi inti dalam manajemen perubahan organisasi. Temuan kajian ini diharapkan memperkaya diskursus teoretis sekaligus menjadi rujukan praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi perubahan yang efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Manajemen Perubahan, Perubahan Organisasi, Komunikasi Strategis

1. Latar Belakang

Di tengah era globalisasi dan revolusi digital, organisasi menghadapi perubahan yang semakin cepat dan kompleks. Perubahan ini tidak hanya meliputi struktur dan alur kerja, tetapi juga budaya, teknologi, dan perilaku sumber daya manusia (SDM). Untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan, kemampuan merancang serta mengelola proses perubahan menjadi sangat penting. (Suratmoko et al., 2024). Namun, banyak program perubahan organisasi sering gagal mencapai tujuan yang diharapkan, salah satunya disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif antara pihak manajemen dan anggota organisasi. Komunikasi yang tidak tepat dapat menimbulkan resistensi, ketidakpastian, serta pemahaman yang berbeda atas tujuan perubahan (Suratmoko et al., 2024).

Perubahan organisasi (*organizational change*) merupakan keniscayaan yang dihadapi oleh setiap organisasi dalam upaya mempertahankan relevansi dan daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah. Dalam konteks ini, komunikasi strategis (*strategic communication*) menempati posisi sentral sebagai katalis keberhasilan proses perubahan. Berbagai penelitian menegaskan bahwa kegagalan sebagian besar inisiatif perubahan organisasi bukan disebabkan oleh lemahnya strategi bisnis, melainkan oleh kurangnya komunikasi yang efektif dan partisipatif antara pimpinan dan anggota organisasi (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2009). Komunikasi berperan bukan hanya sebagai alat penyampai pesan, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun makna bersama, menumbuhkan kepercayaan, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Dalam dekade terakhir, muncul pergeseran paradigma dari komunikasi informatif menuju komunikasi transformatif, yang berfokus pada pembentukan kesadaran dan keterlibatan emosional karyawan (Heide & Simonsson, 2019). Studi internasional seperti *Leadership Communication During Organizational Transformation* menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi perubahan, menyesuaikan gaya komunikasi terhadap budaya organisasi, serta menjaga konsistensi pesan lintas level struktural (Tourish & Robson, 2006). Sementara itu, penelitian lokal di Indonesia juga mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi internal berkontribusi terhadap tingkat keterlibatan karyawan, komitmen terhadap tujuan perubahan, dan keberhasilan implementasi strategi baru (Rachmawati, 2024; Turmudi, 2025).

Meskipun literatur telah banyak membahas peran komunikasi dalam perubahan organisasi, terdapat masalah umum (common issues) yang masih konsisten muncul. Pertama, komunikasi sering bersifat satu arah (*top-down*) sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi antara manajemen dan karyawan (Clampitt et al., 2000). Kedua, komunikasi sering kali tidak terintegrasi dengan manajemen budaya organisasi, padahal nilai dan norma internal memiliki peran besar dalam menentukan penerimaan terhadap perubahan (Schein, 2010). Ketiga, aspek emosional karyawan sering diabaikan, padahal *sensemaking* dan *emotional regulation* menjadi kunci dalam proses adaptasi individu (Lewis, 2011). Model *Communication-Effectiveness for Change (CEM-C)* misalnya, menggarisbawahi pentingnya integrasi komunikasi, pemaknaan, dan regulasi emosi sebagai kerangka kerja menyeluruh (Johansson & Heide, 2008).

Komunikasi dalam konteks manajemen perubahan bukan sekadar penyampaian informasi, melainkan juga proses strategis yang mempengaruhi pemahaman, keterlibatan, dan komitmen seluruh pemangku kepentingan organisasi. Komunikasi internal yang transparan dan dua arah dapat mengurangi resistensi, membangun kepercayaan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perubahan (Suratmoko et al., 2024). Selain itu, literatur terkini menunjukkan bahwa strategi komunikasi efektif yang melibatkan berbagai teknik seperti penggunaan media digital, penyusunan pesan yang kredibel, dan pelibatan aktif internal stakeholder dapat berperan signifikan dalam mendukung perubahan organisasi (Khovivah et al., 2025).

Dari perspektif empiris, studi lintas budaya menemukan bahwa konteks nasional dan budaya organisasi memoderasi hubungan antara strategi komunikasi dan hasil perubahan (Mazzei et al., 2019). Dalam organisasi di Indonesia, tantangan ini semakin kompleks karena struktur hierarkis yang kuat dan pola komunikasi yang masih cenderung formalistik (Nadales-Gallego et al., 2025). Di satu sisi, pendekatan formal memudahkan kontrol; di sisi lain, ia menghambat terbentuknya *engagement* yang sejati di tingkat individu. Kondisi ini memperlihatkan adanya *research gap* antara teori komunikasi strategis global dengan praktik komunikasi organisasi di Indonesia yang memiliki karakteristik sosial-budaya berbeda.

Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan model komunikasi strategis dengan teori manajemen perubahan kontemporer seperti *Kotter's Eight Steps Model* dan *Lewin's Three-Stage Model*. Sebagian besar studi berhenti pada tataran deskriptif, belum menjelaskan secara mendalam bagaimana mekanisme komunikasi dapat menggerakkan perubahan perilaku, membentuk budaya adaptif, dan memperkuat kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih interdisipliner, yang menghubungkan komunikasi strategis, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, serta faktor psikologis karyawan sebagai satu kesatuan sistemik.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis komunikasi dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi, baik dari perspektif konseptual maupun empiris. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada bagaimana komunikasi dirancang, disampaikan, dan diterima dalam konteks perubahan, serta bagaimana variabel seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan memediasi efektivitas komunikasi tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model komunikasi perubahan yang adaptif terhadap konteks budaya Indonesia, sekaligus kontribusi praktis bagi para pemimpin organisasi dalam merancang strategi komunikasi yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi hasil.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi dan manajemen perubahan dengan menyajikan sintesis konseptual yang terintegrasi mengenai peran strategis komunikasi dalam proses perubahan organisasi. Penelitian ini memperkaya literatur dengan menempatkan komunikasi tidak hanya sebagai alat manajerial, tetapi sebagai proses strategis yang membentuk makna, sikap, dan perilaku anggota organisasi selama perubahan berlangsung. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memperjelas mekanisme hubungan antara komunikasi, pemahaman, penerimaan, dan keberhasilan

perubahan organisasi, sehingga dapat menjadi landasan teoretis bagi penelitian empiris di masa mendatang, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pimpinan dan praktisi organisasi dalam merancang dan mengelola komunikasi perubahan secara lebih efektif. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi komunikasi yang terencana, konsisten, dan partisipatif guna meningkatkan pemahaman, penerimaan, serta keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam meminimalkan resistensi dan dampak negatif perubahan dengan memanfaatkan komunikasi sebagai sarana membangun kepercayaan dan komitmen. Dengan demikian, hasil kajian ini dapat berkontribusi pada peningkatan keberhasilan dan keberlanjutan program perubahan organisasi dalam praktik nyata.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Manajemen Perubahan Organisasi (*Organizational Change Management*)

Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan kompetitif, manajemen perubahan (*change management*) menjadi disiplin penting yang menentukan keberlangsungan dan daya adaptasi organisasi. Menurut Hiatt dan Creasey (2012), manajemen perubahan merupakan pendekatan terstruktur untuk membantu individu, tim, dan organisasi berpindah dari kondisi saat ini menuju kondisi masa depan yang diinginkan. Proses ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis dan sosial, karena melibatkan pembentukan kesediaan (*readiness*) untuk berubah di antara anggota organisasi (Armenakis & Harris, 2009).

Sejalan dengan itu, Burnes (2017) menekankan bahwa manajemen perubahan kini bukan sekadar fungsi administratif, melainkan kompetensi strategis yang melekat pada setiap organisasi modern. Organisasi yang tidak mampu mengelola perubahan secara efektif berisiko kehilangan relevansi di tengah tekanan inovasi, digitalisasi, dan ekspektasi stakeholder yang meningkat.

Model Perubahan (*Change Management Models*)

Dua model yang paling sering digunakan dalam literatur adalah Model Tiga Tahap Kurt Lewin (*Unfreeze–Change–Refreeze*) dan Model Delapan Langkah John Kotter (*8-Step Change Model*).

Model Lewin (1947) menjelaskan perubahan sebagai proses linear yang terdiri atas tiga tahap: *unfreezing* (mencairkan kebiasaan lama dan mempersiapkan individu untuk berubah), *changing* (menerapkan perilaku atau struktur baru), dan *refreezing* (menstabilkan kondisi baru dalam budaya organisasi). Komunikasi menjadi mekanisme utama pada setiap tahap ini — tanpa komunikasi yang efektif, perubahan cenderung ditolak atau hanya bersifat superfisial.

Sementara itu, Kotter (1996) mengembangkan model yang lebih operasional dan berorientasi kepemimpinan. Delapan langkah Kotter — mulai dari menciptakan sense of urgency hingga melembagakan perubahan dalam budaya — menempatkan komunikasi strategis sebagai benang merah yang menyatukan seluruh proses. Visi yang dikomunikasikan secara konsisten, narasi yang jelas, serta kepemimpinan komunikatif terbukti meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap perubahan.

Tantangan dalam Implementasi Perubahan (*Challenges in Change Implementation*)

Banyak studi menunjukkan bahwa kegagalan implementasi perubahan sering disebabkan bukan oleh strategi atau teknologi, melainkan oleh faktor manusia, terutama resistensi terhadap perubahan dan komunikasi yang tidak efektif (Schein, 2010; Lewis, 2011). Resistensi muncul akibat ketidakjelasan informasi, rasa tidak aman, atau kurangnya partisipasi dalam proses perubahan.

Penelitian oleh Lewis (2011) mengungkapkan bahwa organisasi yang tidak mengintegrasikan strategi komunikasi ke dalam proses perubahan akan menghadapi penurunan kepercayaan, moral, dan produktivitas. Dengan demikian,

komunikasi bukan sekadar elemen pendukung, tetapi merupakan prasyarat fundamental keberhasilan perubahan organisasi.

2.2 Komunikasi dalam Organisasi (*Organizational Communication*)

Konsep Komunikasi Organisasi (*Concept of Organizational Communication*)

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses penciptaan, pertukaran, dan interpretasi pesan dalam konteks sistem sosial organisasi (Kreps, 2011; Keyton, 2017). Komunikasi tidak hanya memindahkan informasi, tetapi juga membentuk makna bersama, menciptakan kohesi sosial, dan memperkuat identitas organisasi.

Dalam konteks perubahan organisasi, komunikasi berperan sebagai alat koordinasi, sensemaking, dan sensegiving (Weick, 1995). Johansson dan Heide (2008) menekankan bahwa komunikasi strategis membantu mengelola ketidakpastian dan mengarahkan interpretasi karyawan terhadap arah perubahan. Dengan kata lain, komunikasi menentukan bagaimana perubahan dipahami, diterima, dan diwujudkan dalam tindakan nyata.

Komunikasi Formal dan Informal (*Formal and Informal Communication*)

Clampitt et al. (2000) membedakan komunikasi organisasi ke dalam dua saluran utama: formal dan informal. Komunikasi formal terjadi melalui struktur resmi seperti rapat, memo, laporan, dan sistem intranet; sedangkan komunikasi informal berlangsung melalui jaringan sosial, percakapan spontan, atau rumor. Kedua jenis komunikasi ini berinteraksi membentuk opini dan persepsi publik internal terhadap perubahan.

Komunikasi informal seringkali menjadi “barometer sosial” yang mengindikasikan tingkat penerimaan atau resistensi terhadap kebijakan baru. Menurut Heide & Simonsson (2019), organisasi yang mampu mengelola komunikasi informal dengan transparan akan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan dibandingkan organisasi yang terlalu birokratis.

Komunikasi Vertikal dan Horizontal (*Vertical and Horizontal Communication*)

Dalam organisasi, komunikasi vertikal terjadi antara pimpinan dan bawahan, sedangkan komunikasi horizontal berlangsung antarindividu dalam level yang sama (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Komunikasi vertikal efektif untuk menyampaikan arahan strategis dan kebijakan, sementara komunikasi horizontal mempercepat kolaborasi dan inovasi.

Namun, dalam konteks budaya organisasi yang hierarkis seperti di Indonesia, komunikasi vertikal sering kali dominan, sehingga partisipasi dan arus umpan balik menjadi terbatas (Nadales-Gallego et al., 2025). Oleh karena itu, transformasi menuju komunikasi dua arah (two-way symmetrical communication) diperlukan agar proses perubahan dapat berjalan inklusif, partisipatif, dan adaptif terhadap masukan dari bawah (*bottom-up feedback*).

2.3 Peran Strategis Komunikasi dalam Manajemen Perubahan (*The Strategic Role of Communication in Change Management*)

Komunikasi strategis memainkan peran sentral dalam membentuk kesuksesan proses perubahan. Ia tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan makna, motivasi, dan komitmen kolektif (Cornelissen, 2020; Men et al., 2020).

a. Komunikasi sebagai Alat Penyelarasan Visi (*Communication as Vision Alignment Tool*)

Komunikasi yang terencana dan terarah memungkinkan seluruh anggota organisasi memahami serta menginternalisasi visi perubahan. Tourish & Robson (2006) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi dengan naratif yang jelas akan menciptakan *sense of purpose* yang memperkuat legitimasi perubahan.

b. Komunikasi sebagai Sarana Mengurangi Resistensi (*Communication to Reduce Resistance*)

Ketika karyawan merasa tidak dilibatkan atau tidak memahami alasan perubahan, resistensi cenderung meningkat. Dengan menggunakan strategi komunikasi partisipatif, organisasi dapat membangun *sense of ownership* (Armenakis & Harris, 2009). Dialog terbuka memungkinkan klarifikasi mispersepsi dan meningkatkan persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*).

c. Komunikasi sebagai Media Membangun Komitmen (*Communication for Building Commitment*)

Komunikasi yang transparan, empatik, dan berkelanjutan memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Studi oleh Heide & Simonsson (2019) menunjukkan bahwa *internal strategic communication* meningkatkan kepercayaan dan komitmen selama proses perubahan. Rachmawati (2024) menemukan bahwa keterlibatan pimpinan dalam komunikasi langsung dengan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di sektor publik Indonesia.

d. Peran Pimpinan sebagai Komunikator Perubahan (*Leader as Change Communicator*)

Pemimpin berperan ganda sebagai *change agent* dan *chief communicator*. Men et al. (2020) menjelaskan bahwa *leadership communication* yang autentik mampu membangun kepercayaan dan memperkuat *sensemaking* karyawan. Pemimpin efektif bukan hanya menyampaikan pesan, tetapi juga mendengarkan, memvalidasi, dan menegosiasikan makna perubahan bersama bawahannya.

2.4 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Perubahan organisasi merupakan proses multidimensional yang melibatkan aspek struktural, kultural, dan perilaku manusia di dalamnya. Dalam berbagai literatur, kegagalan perubahan sering kali bukan disebabkan oleh lemahnya strategi, melainkan karena kurang efektifnya komunikasi yang menghubungkan visi perubahan dengan pemahaman dan perilaku anggota organisasi (Lewis, 2011; Burnes, 2017). Oleh karena itu, komunikasi strategis dipandang sebagai elemen fundamental dalam mengelola dinamika perubahan dan memastikan keberhasilan implementasinya.

Model klasik manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Lewin (1947) dan Kotter (1996) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki peran sentral dalam setiap tahap perubahan. Pada tahap *unfreezing*, komunikasi berfungsi menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan serta membangun *sense of urgency*. Pada tahap *changing*, komunikasi menjadi sarana utama dalam menyampaikan visi, strategi, dan nilai baru kepada seluruh anggota organisasi. Sementara pada tahap *refreezing*, komunikasi memastikan bahwa perilaku dan nilai baru dapat dilembagakan ke dalam budaya organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai pengikat yang menjaga kohesi dan konsistensi arah perubahan.

Dalam konteks teori komunikasi organisasi modern, komunikasi strategis tidak lagi dipahami hanya sebagai transfer informasi satu arah, melainkan sebagai proses dua arah yang bersifat dialogis dan partisipatif. Cornelissen (2020) serta Heide dan Simonsson (2019) menegaskan bahwa komunikasi strategis berperan dalam membangun makna bersama (*co-creation of meaning*), mengelola persepsi, serta memperkuat komitmen organisasi. Melalui pendekatan *two-way symmetrical communication*, organisasi tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga mendengarkan, menyesuaikan, dan merespons aspirasi anggota agar tercipta keselarasan (*alignment*) antara kepentingan individu dan tujuan organisasi.

Komunikasi yang efektif akan membangun pemahaman (*understanding*) karyawan terhadap alasan, tujuan, dan manfaat perubahan. Ketika pemahaman meningkat, resistensi akan menurun dan sikap positif terhadap perubahan (*acceptance*) mulai terbentuk. Penerimaan ini kemudian menjadi dasar bagi keterlibatan aktif dan komitmen karyawan yang pada akhirnya menentukan keberhasilan implementasi perubahan (*change success*) (Armenakis & Harris, 2009; Men et al., 2020). Dengan demikian, komunikasi strategis tidak hanya berpengaruh langsung terhadap hasil perubahan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan pemahaman dan penerimaan.

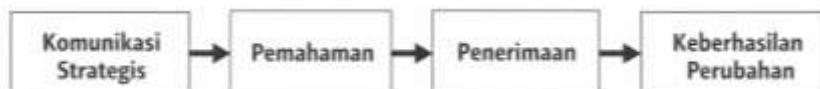
Berdasarkan sintesis literatur tersebut, dapat disusun alur logis hubungan antarvariabel sebagai berikut: komunikasi strategis memengaruhi tingkat pemahaman karyawan mengenai perubahan organisasi; pemahaman

yang baik akan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan; dan penerimaan yang positif berkontribusi terhadap keberhasilan perubahan organisasi. Hubungan ini dapat dirumuskan dalam pola kausal sebagai berikut:

Komunikasi Strategis → Pemahaman → Penerimaan → Keberhasilan Perubahan

Model ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi bukan semata hasil kebijakan atau struktur baru, melainkan akibat dari komunikasi yang mampu membentuk makna, memelihara kepercayaan, dan menumbuhkan komitmen kolektif. Dengan kata lain, komunikasi strategis berperan sebagai katalis yang mengubah rencana menjadi tindakan, dan resistensi menjadi dukungan.

Kerangka berpikir ini menjadi dasar konseptual penelitian untuk menguji sejauh mana efektivitas komunikasi strategis memengaruhi pemahaman, penerimaan, dan keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi. Pola hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Komunikasi strategis berpengaruh positif terhadap pemahaman karyawan mengenai perubahan organisasi.

H2: Pemahaman terhadap perubahan berpengaruh positif terhadap penerimaan karyawan terhadap perubahan.

H3: Penerimaan terhadap perubahan berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi perubahan organisasi.

H4: Komunikasi strategis berpengaruh positif terhadap keberhasilan perubahan organisasi melalui pemahaman dan penerimaan sebagai variabel mediasi.

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji secara komprehensif peran komunikasi strategis dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Systematic Literature Review merupakan metode penelitian yang sistematis, objektif, dan dapat direplikasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis temuan-temuan dari studi ilmiah yang relevan berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Pendekatan ini berbeda dengan literature review konvensional karena menerapkan kerangka kerja yang terstruktur dan protokol eksplisit dalam pencarian, seleksi, serta analisis literatur yang memenuhi kriteria ilmiah tertentu. (Yuvaraj et al., 2023)

Dalam konteks penelitian ini, pemilihan SLR didasarkan pada karakteristik topik yang bersifat multidimensional dan lintas disiplin, yaitu komunikasi organisasi dan manajemen perubahan. SLR memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan bukti ilmiah yang luas dari jurnal nasional dan internasional yang telah melewati peer review, sehingga temuan yang diperoleh lebih akurat, dapat diuji ulang, dan memberikan pemahaman yang menyeluruh terhadap fenomena ilmiah yang kompleks. (Yuvaraj et al., 2023)

3.2 Sumber Data dan Basis Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari artikel jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional yang dipublikasikan pada tahun 2019–2025. Artikel dipilih melalui basis data akademik yang bereputasi seperti Scopus, Google Scholar, Web of Science, dan portal jurnal nasional bereputasi untuk memastikan cakupan literatur yang komprehensif dan relevan dengan topik manajemen perubahan dan komunikasi dalam organisasi. (Alfian et al., 2025)

Setiap artikel yang dijadikan sumber utama harus memenuhi kriteria inklusi: (1) artikel ilmiah terbitan jurnal peer-reviewed; (2) fokus membahas change management, organizational communication, atau strategic communication

dalam konteks organisasi; (3) diterbitkan dalam periode yang ditetapkan; serta (4) tersedia secara lengkap dalam format elektronik agar dapat dilakukan analisis kritis. Kriteria ini dirancang untuk menjaga kualitas dan relevansi data yang dianalisis. (Alfian et al., 2025)

3.3 Prosedur Systematic Literature Review

Proses SLR dalam penelitian ini mengikuti tahapan metodologis yang telah diadaptasi dari praktik terbaik SLR di bidang ilmu sosial dan manajemen. Secara garis besar, tahapan tersebut mencakup:

3.3.1 Perumusan Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian dirumuskan untuk mengarahkan pencarian literatur yang terfokus dan relevan dengan judul penelitian, misalnya: “Bagaimana peran komunikasi strategis dalam proses manajemen perubahan organisasi berdasarkan temuan empiris dan konseptual dalam jurnal ilmiah terbaru?”.

3.3.2 Strategi Pencarian Literatur

Strategi pencarian dilaksanakan dengan menyusun kombinasi keywords yang relevan, seperti “organizational communication”, “change management”, “strategic communication”, dan “systematic review” yang dihubungkan dengan operator Boolean (AND/OR). Pencarian dilakukan di semua basis data yang telah ditentukan agar cakupan artikel teridentifikasi secara maksimal. (Yuvaraj et al., 2023)

3.3.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Penerapan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan untuk menyaring artikel-artikel yang sesuai dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak membahas topik komunikasi dalam konteks perubahan organisasi, tidak tersedia secara lengkap, atau dipublikasikan di luar rentang tahun penelitian tidak disertakan dalam analisis akhir. (Yuvaraj et al., 2023)

3.3.4 Seleksi dan Screening Artikel

Proses seleksi dilakukan secara bertahap mulai dari pemeriksaan judul dan abstrak, kemudian pemeriksaan full-text untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tahapan ini dilaksanakan secara transparan dan terdokumentasi agar dapat dilaporkan dalam bentuk diagram alur seleksi jurnal (misalnya PRISMA). (Yuvaraj et al., 2023)

3.3.5 Ekstraksi Data

Artikel-artikel yang lolos screening kemudian diekstraksi datanya secara sistematis. Informasi yang dikumpulkan mencakup: penulis, tahun publikasi, fokus studi, metodologi yang digunakan dalam artikel, temuan utama terkait komunikasi dan manajemen perubahan, serta implikasi manajemen organisasi. Data ini kemudian diorganisasikan dalam bentuk tabel untuk mempermudah analisis selanjutnya. (Alfian et al., 2025)

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif dan sistematis, terdiri dari:

3.4.1 Analisis Tematik (Thematic Analysis)

Analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam artikel yang telah dikumpulkan. Tema-tema tersebut mencakup isu-isu signifikan seperti strategi komunikasi dalam proses perubahan, peran komunikasi pemimpin, media komunikasi yang digunakan, hambatan komunikasi dalam perubahan, serta dampaknya terhadap keterlibatan dan resistensi karyawan. Teknik ini melibatkan pengkodean awal data temuan dan pengelompokan kategori tema berdasarkan kesamaan pola observasi dalam literatur. (Alfian et al., 2025)

3.4.2 Sintesis Kualitatif

Setelah tema utama diidentifikasi, dilakukan sintesis temuan secara kualitatif untuk menjelaskan hubungan antar konsep, merumuskan pola umum, dan memperlihatkan tren penelitian di bidang ini. Analisis sintesis ini membantu dalam merumuskan hubungan teoritis mengenai bagaimana komunikasi strategis berkontribusi dalam keberhasilan proses perubahan organisasi serta mengidentifikasi gap literatur untuk penelitian berikutnya. (Alfian et al., 2025)

3.5 Justifikasi Metodologi yang Digunakan

Penggunaan metode Systematic Literature Review dalam studi ini sangat relevan karena sifat topik yang bersifat konseptual dan empiris lintas konteks organisasi. Dengan SLR, peneliti dapat secara sistematis menyatukan berbagai hasil penelitian dari jurnal nasional dan internasional untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang peran komunikasi sebagai faktor pendukung keberhasilan manajemen perubahan organisasi. SLR juga meminimalkan bias subjektif dibandingkan review naratif dan memungkinkan peneliti mengidentifikasi tren penelitian serta gap yang ada dalam literatur ilmiah terkini. (Alfian et al., 2025)

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review (SLR)* yang dilakukan, penelitian ini mengidentifikasi pola konseptual dan empiris yang relatif konsisten mengenai peran strategis komunikasi dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa perubahan organisasi merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat direduksi semata-mata sebagai proses struktural, prosedural, atau teknis, melainkan harus dipahami sebagai proses sosial dan simbolik yang sangat dipengaruhi oleh praktik komunikasi di dalam organisasi. Dengan demikian, komunikasi menempati posisi sentral sebagai mekanisme yang menjembatani tujuan strategis organisasi dengan respons psikologis dan perilaku individu yang terlibat dalam perubahan.

Secara umum, hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kegagalan perubahan organisasi lebih sering disebabkan oleh aspek manusia dan komunikasi dibandingkan oleh kelemahan desain perubahan itu sendiri. Banyak studi menegaskan bahwa organisasi sering kali telah merancang perubahan secara sistematis, namun gagal mengimplementasikannya secara efektif karena kurangnya perhatian terhadap bagaimana perubahan tersebut dikomunikasikan, dipahami, dan dimaknai oleh anggota organisasi. Hal ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi bukan sekadar instrumen pendukung, tetapi merupakan fondasi strategis dalam keseluruhan proses manajemen perubahan.

4.1 Komunikasi sebagai Fondasi Penyelarasan Visi dan Makna Perubahan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran fundamental dalam menyelaraskan visi perubahan antara manajemen dan karyawan. Banyak penelitian mengungkap bahwa visi perubahan yang tidak dikomunikasikan secara jelas dan konsisten cenderung menimbulkan fragmentasi makna di antara anggota organisasi. Fragmentasi ini menyebabkan karyawan mengembangkan interpretasi masing-masing terhadap tujuan perubahan, yang pada akhirnya melemahkan kohesi dan kesatuan arah organisasi.

Dalam perspektif teori perubahan klasik, seperti model Lewin dan Kotter, komunikasi diposisikan sebagai sarana utama untuk membangun kesadaran akan urgensi perubahan serta menciptakan pemahaman kolektif mengenai arah transformasi. Namun, literatur kontemporer mengembangkan pandangan ini dengan menekankan bahwa komunikasi perubahan tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk membangun makna bersama (*shared meaning*). Komunikasi menjadi proses simbolik yang memungkinkan anggota organisasi menafsirkan perubahan sebagai bagian dari identitas dan masa depan organisasi.

Lebih jauh, beberapa studi menegaskan bahwa efektivitas komunikasi visi sangat bergantung pada konsistensi pesan dan keselarasan antara komunikasi verbal dan tindakan manajerial. Ketidakkonsistenan antara apa yang dikomunikasikan dan apa yang dilakukan oleh pimpinan berpotensi merusak kredibilitas perubahan. Sebaliknya, komunikasi yang konsisten, berulang, dan diperkuat oleh praktik organisasi yang nyata akan meningkatkan legitimasi perubahan di mata karyawan. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai mekanisme legitimasi yang menghubungkan strategi perubahan dengan realitas operasional organisasi.

4.2 Komunikasi dalam Mengelola Ketidakpastian dan Dinamika Emosional

Tema penting lainnya yang muncul dari sintesis literatur adalah peran komunikasi dalam mengelola ketidakpastian dan dinamika emosional yang menyertai perubahan organisasi. Perubahan hampir selalu diiringi oleh ketidakpastian, baik terkait peran kerja, keamanan pekerjaan, maupun ekspektasi kinerja. Literatur menunjukkan bahwa ketidakpastian ini merupakan pemicu utama munculnya kecemasan, ketakutan, dan resistensi di kalangan karyawan.

Banyak studi menegaskan bahwa komunikasi yang minim, tertutup, atau ambigu akan memperbesar ruang spekulasi dan rumor di dalam organisasi, yang pada gilirannya memperburuk ketidakpastian. Dalam kondisi seperti ini, karyawan cenderung mengisi kekosongan informasi dengan asumsi negatif, sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi semakin kuat. Sebaliknya, komunikasi yang transparan dan terbuka mampu mengurangi ketidakpastian dengan menyediakan kerangka informasi yang jelas dan dapat dipercaya.

Literatur juga menunjukkan bahwa komunikasi dua arah memiliki peran krusial dalam mengelola emosi selama proses perubahan. Melalui dialog, diskusi, dan mekanisme umpan balik, organisasi dapat mengidentifikasi kekhawatiran dan persepsi karyawan secara lebih akurat. Proses ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi perubahan dengan kondisi psikologis karyawan, sehingga perubahan tidak dipersepsi sebagai ancaman, melainkan sebagai proses adaptasi bersama. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai alat manajemen emosi yang membantu menjaga stabilitas psikologis organisasi selama masa transisi.

4.3 Komunikasi sebagai Mekanisme Pembentuk Pemahaman Kognitif

Hasil SLR menunjukkan bahwa komunikasi strategis berkontribusi secara signifikan dalam membentuk pemahaman kognitif karyawan terhadap perubahan. Pemahaman ini mencakup pengetahuan tentang alasan perubahan, tujuan yang ingin dicapai, serta implikasi perubahan terhadap peran dan tanggung jawab individu. Banyak penelitian empiris mengonfirmasi bahwa tingkat pemahaman yang rendah berkorelasi dengan sikap negatif terhadap perubahan dan rendahnya kesiapan untuk beradaptasi.

Literatur menegaskan bahwa pemahaman karyawan tidak terbentuk hanya melalui penyampaian informasi satu arah, melainkan melalui proses komunikasi yang berkelanjutan dan kontekstual. Informasi yang disampaikan harus relevan dengan realitas kerja karyawan dan disesuaikan dengan kebutuhan serta tingkat pemahaman mereka. Dengan kata lain, komunikasi perubahan yang efektif bersifat adaptif, tidak seragam, dan mempertimbangkan heterogenitas audiens organisasi.

Lebih lanjut, pemahaman kognitif yang kuat memungkinkan karyawan untuk melihat perubahan sebagai sesuatu yang rasional dan terencana, bukan sebagai keputusan impulsif atau tidak adil. Pemahaman ini berfungsi sebagai landasan psikologis yang mendorong karyawan untuk menerima perubahan dan mengurangi kecenderungan resistensi. Oleh karena itu, komunikasi berperan sebagai mekanisme kognitif yang menghubungkan strategi perubahan dengan respons individu.

4.4 Dari Pemahaman menuju Penerimaan dan Komitmen

Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa pemahaman yang baik terhadap perubahan merupakan prasyarat, tetapi belum cukup untuk menjamin keberhasilan perubahan. Pemahaman tersebut harus diikuti oleh penerimaan (*acceptance*) dan komitmen (*commitment*) karyawan agar perubahan dapat diimplementasikan secara efektif. Banyak studi menemukan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi pada pembentukan sikap positif terhadap perubahan, yang tercermin dalam kesiapan berpartisipasi dan mendukung inisiatif perubahan.

Penerimaan perubahan tidak hanya bersifat kognitif, tetapi juga afektif dan perilaku. Komunikasi yang empatik dan partisipatif membantu karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses perubahan, sehingga meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*). Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan dipertimbangkan, mereka cenderung lebih menerima perubahan dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi.

Literatur juga menegaskan bahwa penerimaan dan komitmen karyawan merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan perubahan. Perubahan yang hanya diterima secara formal tanpa komitmen internal cenderung bersifat sementara dan mudah ditinggalkan. Dengan demikian, komunikasi strategis berperan dalam

mentransformasikan perubahan dari sekadar kebijakan formal menjadi praktik organisasi yang terinternalisasi.

4.5 Peran Kepemimpinan dalam Komunikasi Perubahan

Hasil tinjauan literatur secara konsisten menekankan peran sentral pimpinan sebagai komunikator perubahan. Pimpinan tidak hanya bertindak sebagai penyampai pesan, tetapi juga sebagai pembentuk makna (*sense-maker*) yang memengaruhi cara karyawan menafsirkan perubahan. Kredibilitas pimpinan, gaya komunikasi, dan konsistensi perilaku menjadi faktor penentu keberhasilan komunikasi perubahan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu mengkomunikasikan perubahan secara persuasif, jujur, dan empatik akan lebih berhasil membangun kepercayaan karyawan. Kepercayaan ini merupakan modal sosial yang sangat penting dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko perubahan. Sebaliknya, komunikasi pimpinan yang defensif atau manipulatif justru memperkuat resistensi dan skeptisme terhadap perubahan.

Literatur juga menyoroti pentingnya keterlibatan pimpinan secara langsung dalam proses komunikasi perubahan. Keterlibatan ini menunjukkan komitmen manajerial terhadap perubahan dan memperkuat pesan bahwa perubahan merupakan prioritas strategis organisasi. Dengan demikian, komunikasi pimpinan berfungsi sebagai sinyal simbolik yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

4.6 Sintesis Konseptual dan Implikasi Teoretis

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa komunikasi strategis merupakan variabel kunci yang bekerja melalui mekanisme pemahaman dan penerimaan untuk menentukan keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Sintesis literatur ini memperkuat argumen bahwa komunikasi bukan hanya alat teknis, tetapi proses sosial yang membentuk makna, emosi, dan hubungan dalam organisasi yang sedang berubah.

Namun demikian, literatur yang ada masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Banyak penelitian belum secara eksplisit memetakan hubungan kausal antara komunikasi, pemahaman, penerimaan, dan keberhasilan perubahan dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Selain itu, konteks budaya dan karakteristik organisasi sering kali kurang diperhatikan, padahal faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi efektivitas komunikasi perubahan.

Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan menyajikan sintesis integratif yang menempatkan komunikasi sebagai fondasi strategis perubahan organisasi. Sintesis ini membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji secara empiris mekanisme mediasi dan moderasi dalam hubungan antara komunikasi dan keberhasilan perubahan, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran strategis dan determinan dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi terkait perubahan, tetapi menjadi mekanisme utama yang membentuk pemahaman, penerimaan, serta komitmen anggota organisasi terhadap proses perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada bagaimana perubahan tersebut dikomunikasikan, dimaknai, dan diinternalisasi oleh individu di dalam organisasi. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas, konsisten, dan berkelanjutan mampu menyelaraskan visi perubahan antara manajemen dan karyawan, sehingga mengurangi kesenjangan persepsi dan fragmentasi makna. Ketika tujuan dan arah perubahan dikomunikasikan secara sistematis dan kontekstual, karyawan cenderung memiliki pemahaman yang lebih utuh mengenai alasan dan manfaat perubahan. Pemahaman ini menjadi fondasi kognitif yang mendorong sikap positif terhadap perubahan serta menurunkan potensi resistensi yang sering muncul dalam proses transformasi organisasi. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa komunikasi memainkan peran penting dalam mengelola ketidakpastian dan dinamika emosional yang menyertai perubahan organisasi. Ketidakpastian yang tidak direspon melalui komunikasi yang terbuka dan transparan berpotensi memicu kecemasan, ketidakpercayaan, dan penolakan terhadap perubahan. Sebaliknya, komunikasi dua arah yang memberi ruang bagi dialog dan umpan balik terbukti mampu menciptakan rasa aman psikologis serta memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, komunikasi berkontribusi secara signifikan dalam menjaga stabilitas psikologis organisasi selama masa transisi. Lebih lanjut, hasil sintesis menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap keberhasilan perubahan tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui

mekanisme pemahaman dan penerimaan karyawan. Komunikasi yang efektif meningkatkan kualitas pemahaman karyawan terhadap perubahan, yang selanjutnya mendorong penerimaan dan kesiapan untuk beradaptasi. Penerimaan ini tercermin dalam dukungan terhadap kebijakan baru, keterlibatan dalam implementasi perubahan, serta komitmen untuk mempertahankan praktik baru dalam jangka panjang. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi dapat dipahami sebagai hasil dari proses komunikasi yang mampu mentransformasikan informasi menjadi pemahaman, dan pemahaman menjadi penerimaan serta tindakan nyata. Penelitian ini juga menegaskan peran penting pimpinan sebagai aktor kunci dalam komunikasi perubahan. Cara pimpinan menyampaikan pesan perubahan, konsistensi antara komunikasi dan tindakan, serta keterlibatan langsung dalam proses komunikasi terbukti memengaruhi tingkat kepercayaan dan komitmen karyawan. Dengan demikian, komunikasi perubahan tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan, karena pimpinan berfungsi sebagai pembentuk makna yang menentukan bagaimana perubahan dipersepsi dan direspon oleh anggota organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa organisasi yang ingin berhasil dalam mengelola perubahan perlu menempatkan komunikasi sebagai strategi inti, bukan sekadar aktivitas pendukung. Organisasi perlu merancang komunikasi perubahan secara terencana, berkelanjutan, dan partisipatif, dengan mempertimbangkan kebutuhan informasi dan kondisi psikologis karyawan. Pendekatan komunikasi yang dialogis dan empatik dapat digunakan sebagai sarana untuk membangun kepercayaan, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat komitmen terhadap perubahan. Dengan demikian, komunikasi dapat dimanfaatkan sebagai alat strategis untuk meningkatkan peluang keberhasilan perubahan organisasi secara berkelanjutan. Meskipun penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai peran komunikasi dalam manajemen perubahan, kajian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan sumber-sumber sekunder dari literatur yang tersedia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris hubungan antara komunikasi, pemahaman, penerimaan, dan keberhasilan perubahan dalam berbagai konteks organisasi dan budaya. Penelitian lanjutan juga dapat mengembangkan model konseptual yang lebih rinci dengan memasukkan variabel moderasi atau mediasi lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu, guna memperkaya pemahaman mengenai dinamika komunikasi dalam perubahan organisasi.

Referensi

1. Agustin, E. D., & Saidah, M. (2024). Komunikasi Organisasi Baladeka Radio Dalam Menghadapi Tantangan Dan Peluang Perubahan Masyarakat Di Era Digital. *Jurnal Kommunity Online*, 4(2), 182–199. <https://doi.org/10.15408/jko.v4i2.35214>
2. Amril, A., & Sazali, H. (2025). Formulasi Regulasi dan Kebijakan Komunikasi dalam Pelaksanaan Program Pembangunan: Studi pada Program Makan Bergizi Gratis. *Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 6(3), 1670–1679. <https://doi.org/10.63447/jimik.v6i3.1566>
3. Anastasia Michelle. (2025). Leadership Communication During Organizational Change: A Case Study of a Manufacturing Industry Sales Division. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(39s), 587–598. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i39s.7241>
4. Azzira, V. W. S. (2023). Dawatuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting. *Sosial Media Sebagai Media Kampanye Partai Politik*, 3, 1196–1208. <https://doi.org/10.47467/dawatuna.v5i4.6521>
5. Bebasari, N., Parulian, & Daspar. (2025). Ilomata International Journal of Social Science. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(1), 376–389.
6. Calipah, I., Mustofa, J., & Fitriani, L. K. (2024). Membangun Ketahanan Organisasional: Peran Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Menghadapi Perubahan Tinjauan Sistematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 1555–1563. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2828>
7. Campus, K. (2025). *COMMUNICATION STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL CHANGE*. 23, 7458–7467.
8. Communication, O. C. (2025). *Organizational Change Communication and Change Recipient Reactions: A Systematic Literature Review*. 9–11. <https://doi.org/10.37766/inplasy2025.9.0>
9. Dianto, A., Kusen, Sumarto, & Valentine, F. (2024). Komunikasi Dalam Manajemen Pada Implementasi Kurikulum Merdeka. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 164–173. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i1.1092>
10. Dwita Pangesti Ramadhani, Melly Ridaryanti, & Farid Hamid Umarella. (2025). Strategi Komunikasi Internal dalam Memperbaiki Work-Life Balance dan Performance Management Karyawan pada Perusahaan Teknologi Informasi (Studi Kasus Pada PT ABC). *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika Dan Komunikasi*, 5(3), 105–114. <https://doi.org/10.55606/juitik.v5i3.1513>
11. Dwiwarman, D. A. (2024). *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi Change Management Strategy Through Digital Communication at PT Aruman Aditya*. 8(August), 105–124. <https://doi.org/10.15575/cjik.v8i240767>
12. Frölich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. *European Journal of Higher Education*, 8235, 680–695. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871>
13. Gusmarani, K., & Rajiyem, R. (2022). Strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019-2020. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 6(2), 137. <https://doi.org/10.24198/jmk.v6i2.35518>
14. Hamid, R. A., & Ekonomi, F. (2025). Hubungan Antara Kepercayaan Organisasi, Komunikasi Perubahan dan Kesediaan Pekerja Menerima Perubahan Organisasi Dengan Komitmen Afektif Untuk Berubah. *Jurnal Pengurusan*, 73, 1–17. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2025-73-4>
15. Helmi, Y., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Rosmiati, & Tuti HS. (2023). Komunikasi Efektif Dalam Konteks Perubahan . *Technical and Vocational Education International Journal*, 3(2), 190–198.
16. Huda, V. A., & Aslami, N. (2024). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik : Mengatasi Resistensi Perubahan Change Management of Public Organizations : Overcoming Change Resistance*. 22(1), 174–183.

17. Intan Nabilah Azhar, April Laksana, Noerma Kurnia Fajarwati, & Rizqi Fitrianti. (2025). Strategi Komunikasi Korporat: Membangun Loyalitas Karyawan, Citra Perusahaan, Dan Manajemen Krisis. *Journal of Media and Communication / E-ISSN: 3063-9581, 1(3)*, 72–75. <https://doi.org/10.62379/jmc.v1i3.274>
18. Isnaini, F. N., & Sukmawati, H. (2024). Peran Komunikasi Pimpinan dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi yang Positif pada Perusahaan Bank, Universitas Pembangunan Nasional, Vereran. *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 7(1), 234–241.
19. Jeslyn, J., Setyawan, A., & Nelson, A. (2025). Peran Motivasi dan Komunikasi dalam Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Perubahan Organisasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 9(1), 514. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.2133>
20. Julianta Pratama Pinem. (2024). Dampak Digitalisasi pada Komunikasi Perusahaan: Tinjauan Sistematis Literatur tentang Adaptasi dan Perubahan Budaya Kerja. *Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 4(5), 1922–1934. <https://doi.org/10.47467/dawatuna.v4i5.4582>
21. Katz, J. E. (2025). Introducing Communication and Change: a journal for empirically grounded communication research and theory. *Communication and Change*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.1007/s44382-025-00009-w>
22. Katz, J. E., Zhou, B., Guo, L., & Yao, J. (2025). Communication and Change: our vision. *Communication and Change*, 1(1), 1–3. <https://doi.org/10.1007/s44382-025-00006-z>
23. Khalid, A. (2025). *The Communication-Effectiveness Model for Change (CEM-C) : An Integrated Framework for Communication , Sense making , and Emotional Regulation in Organizational Change*. 1–6. <https://doi.org/10.55041/ISREM54660>
24. Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025). Connecting Internal Communication and Employee Engagement in Organisation: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 15(4), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440251399773>
25. Nasaruddin Siregar, Sari Endah Nursyamsi, & Nita Komala Dewi. (2024). Analisis Strategi Komunikasi Krisis dalam Mempertahankan Reputasi Perusahaan di Situasi Darurat. *Harmoni: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial*, 2(4), 142–154. <https://doi.org/10.59581/harmoni-widyakarya.v2i4.4261>
26. Ode Abdul Musawir, L., Muslimin, K., Ode Ahmad Darwin, L., & Patta, I. (2025). Komunikasi Organisasi di Era Digital Dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 2(04), 1185–1189. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jiksp/index>
27. Praja, B. A. (2021). Dampak Perubahan Organisasi Pemerintah Terhadap Komunikasi Organisasi. *Journal Publicuho*, 4(2), 217. <https://doi.org/10.35817/jpu.v4i2.17700>
28. Pramana, P. D., & Anwar, A. A. (2024). Gaya komunikasi kepemimpinan transformasional dalam masa perubahan organisasi: Sebuah tinjauan literatur. *Scientax*, 6(1), 42–51. <https://doi.org/10.52869/st.v6i1.586>
29. Rahmawati, T. (2024). Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Nonprofit dalam Sosialisasi Perubahan Visi dan Misi Organisasi. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, 5(1), 54. <https://doi.org/10.36722/jaiss.v5i1.2693>
30. Rahmi, R., & Hariani, S. (2023). The Effectiveness of Persuasive Communication in Change Management: A Human Resource Management Perspective. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 60–70. <https://doi.org/10.52970/grmlf.v3i1.358>
31. Reascos, I., & Carvalho, J. A. (2023). Framework for implanting EITA in SMEs: Leadership, communication, project management, and change management. *Innovation & Development in Engineering and Applied Sciences*, 4(2). <https://doi.org/10.53358/ideas.v4i2.860>
32. Rosmiati, Herawan Hayadi, B., Ali Yusuf, F., Helmi, Y., & HS, T. (2023). 657-File Utama Naskah-2077-1-10-20240526. *Technical and Vacational Education International Journal*, 3(2), 209–217.
33. Sawagvudcharee, O., & Yolles, M. (2022). Inside Out with Knowledge Management toward Internal Communication Facilitating Transformational Change Efficiency. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 06(04), 120–132. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6410>
34. Shao, T., & Kwong, S. C. (2024). The Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Communication Strategies and Organizational Change. *Modern Economics & Management Forum*, 5(3), 567. <https://doi.org/10.32629/memf.v5i3.2387>
35. Soelistiyowati, D., Utami, Y. S., & Fauziyah, N. (2025). *Integrasi Sistem Komunikasi Digital dalam Manajemen Perubahan Organisasi*. 8(2021), 14263–14269.
36. Steven, & Setyanto, Y. (2022). Perubahan Komunikasi Interpersonal dalam Hubungan Rekan Bisnis Selama Masa Pandemi (Studi Kasus di PT Jassendo Mandiri Sentosa). *Kiware*, 1(3), 493–500. <https://doi.org/10.24912/ki.v1i3.15807>
37. Sudarwati, S. (2022). the Role of Organizational Communication As a Mediation of Change Management and Employee Performance At the Special Hospital of Surgery Karima Utama Surakarta. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 11(1), LAYOUTING. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v11i1.14219>
38. Sufriyadi, A., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi Manajemen Perubahan Dan Kinerja Organisasi Pada Departemen Sales Di Pt Xyz. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 5(1), 34–45. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v5i1.268>
39. Sujono, F. K. (2021). Aspek Manajemen Komunikasi pada Perubahan Organisasi (Studi Kasus Perusahaan Gojek Indonesia dalam Menangani Keengganahan Perubahan). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v2i2.368>
40. Suratmoko, B., Adnan, I. Z., Palangkaraya, U. M., & Garut, U. (2024). *Communica : Journal of Communication*, 4, 229–244.
41. Taruchaín-Pozo, F., Buele, J., Avilés-Castillo, F., & Cuesta-Andaluz, E. (2026). Organizational communication in change management: A narrative review. *Multidisciplinary Reviews*, 9(1). <https://doi.org/10.31893/multirev.2026033>
42. Tong, N. (2022). A Study on the Importance of Effective Communication in the Management Process of A Company. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 6(1), 29–33. <https://doi.org/10.54097/fbem.v6i1.2256>
43. Toni, A., & Syafitri, V. P. (2024). Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Agent Of Change. *Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 5(2), 1602–1610.
44. Tumanggor, T., & Kholid, S. (2025). Reformasi Sistem Komunikasi Organisasi Pemerintah Indonesia dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 6(2), 1381–1391. <https://doi.org/10.63447/jimik.v6i2.1427>
45. Turmudi, H. (2025). Strategic communication in an organization: Determinants of workers' information-sharing behaviour on social media. *Communication and the Public*, 105. <https://doi.org/10.1177/20570473251334835>
46. Wadiv Vatul Khovivah, Maretta Rofiko, Danial Atiq Ma'shum, Santi Nur Holisa, Qinta Istiqlalha Hidayah, Nikmatul Wafiah, & Mu'alimin Mu'alimin. (2025). Literature Review : Peran dan Strategi Komunikasi Efektif dalam Manajemen Perubahan Organisasi. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(3), 60–71. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i3.875>
47. Wulan, H. S., & Sulandjari, R. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Manajemen Kinerja Baru Pada Perubahan Organisasi Di Cv. Candi Karya. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(2), 1–15. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i2.4706>