

STRATEGI KOMUNIKASI PERUBAHAN: DARI SPRAY-PRAY KE UNDERScore-EXPLORE



RUDY C. TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan
(Change Communication)*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

9 Juli 2025

Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan (Change Communication).

Berikut adalah elaborasi berkaitan dengan **strategi komunikasi dalam proses perubahan organisasi (change communication)**.

Elaborasi Naratif: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan

1. Mengapa Komunikasi Krusial dalam Proses Perubahan

Seperti dikemukakan oleh *Jeswan Singh* dan *Helen Ma*, komunikasi menjadi kunci dalam menyukseskan perubahan karena:

Perubahan itu tak terelakkan: Dunia yang terus berubah menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri.

Dukungan kolektif dibutuhkan: Tanpa keterlibatan seluruh pihak, implementasi akan rapuh.

Peran pemimpin sebagai penggerak: Seorang *change champion* atau pemimpin yang dinamis dapat mendorong perubahan melewati resistensi dan zona nyaman.

Pendekatan bertahap (*stacked/stepwise*) juga penting**, agar informasi tidak membanjiri stakeholder secara sekaligus, dan proses lebih terkendali.

2. Multiple Change Champions

Quang Truong menyoroti bahwa bukan hanya satu sosok seperti CEO yang harus bertindak sebagai penggerak perubahan. Dalam kenyataannya:

"Everybody in the organization should act as change champion or sponsor agent for change."

Hal ini menekankan pada pendekatan **kolaboratif** dan **desentralisasi tanggung jawab**, agar semua lini organisasi merasa ikut memiliki perubahan.

Model Strategi Komunikasi dalam Ketidakpastian (Heba, UAE)

Dalam konteks komunikasi saat perubahan besar dan kompleks, Heba merujuk pada model **Clampitt, DeKoeK, dan Cashman (2000)** yang menjelaskan *continuum komunikasi* dalam menghadapi ketidakpastian organisasi:

Lima Pendekatan Komunikasi terhadap Ketidakpastian:

Pendekatan	Penjelasan	Tantangan
Spray and Pray	Informasi disemprotkan secara luas tanpa filter. Harapannya, orang menemukan apa yang dibutuhkan.	Menyebabkan kebingungan & overload informasi.
Withhold and Uphold	Informasi ditahan dan hanya diberikan saat "waktunya tepat".	Mengurangi kepercayaan dan menimbulkan rumor.

*Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan
(Change Communication)*

Pendekatan	Penjelasan	Tantangan
Tell and Sell	Informasi diberikan dan kemudian dijual agar diterima.	Kurang ruang untuk diskusi atau klarifikasi.
Identify and Reply	Pemimpin menunggu pertanyaan dari karyawan baru merespons.	Tidak efektif karena karyawan mungkin tidak tahu apa yang perlu ditanyakan.
Underscore and Explore	Fokus pada pesan utama, lalu eksplorasi dialog dua arah.	Pendekatan paling strategis dan adaptif.

✦ *Underscore and Explore* dinilai paling optimal karena menyelaraskan informasi utama dengan keterlibatan aktif dan partisipatif, memungkinkan karyawan untuk *bereksplorasi* dan *berpartisipasi*.

Komunikasi di Masa Depan: Peran Pengetahuan

Menurut *Saleh Al Harthi*, dua elemen krusial dalam perusahaan masa depan adalah:

Komunikasi Intensif

Knowledge Sharing

Dalam perusahaan modern, pengetahuan menjadi kekuatan strategis. Organisasi perlu menciptakan struktur komunikasi yang mengalir dua arah dan sistem pembelajaran kolektif yang menghubungkan orang, proses, dan tujuan.

Refleksi dan Implikasi Manajerial

Rancang Peta Komunikasi yang Terstruktur:

Identifikasi siapa yang perlu tahu apa dan kapan.

Gunakan berbagai kanal (intranet, email, townhall, workshop).

Libatkan Pemimpin dan Champion di Setiap Level:

Tidak hanya di puncak, tapi juga *middle management* dan *frontliners*.

Hindari "Satu Ukuran untuk Semua":

Setiap departemen atau tim punya kebutuhan komunikasi berbeda.

Bangun Budaya Umpan Balik:

Buka ruang pertanyaan, klarifikasi, bahkan keberatan.

■ **Kesimpulan Akademik**

Komunikasi dalam perubahan bukan sekadar penyampaian informasi, tetapi merupakan *seni membangun kepercayaan, arah, dan partisipasi* dalam ketidakpastian. Tanpa strategi komunikasi yang baik, bahkan rencana perubahan terbaik pun bisa gagal karena miskomunikasi, resistensi, atau ketidakjelasan peran.

*Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan
(Change Communication)*

Berikut adalah **Modul Kuliah/Pelatihan: Komunikasi Perubahan (Change Communication)** yang telah disusun lengkap untuk kebutuhan pengajaran atau pelatihan. Modul ini mencakup:

Tujuan pembelajaran

Model komunikasi dari Clappitt dkk.

Studi kasus dan simulasi

Format penilaian

Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan (Change Communication)

Berikut adalah infografik interaktif yang membandingkan **lima pendekatan komunikasi perubahan menurut Clampitt, DeKoeK & Cashman**:

Sumbu X menunjukkan skala 1–10 untuk dua dimensi:

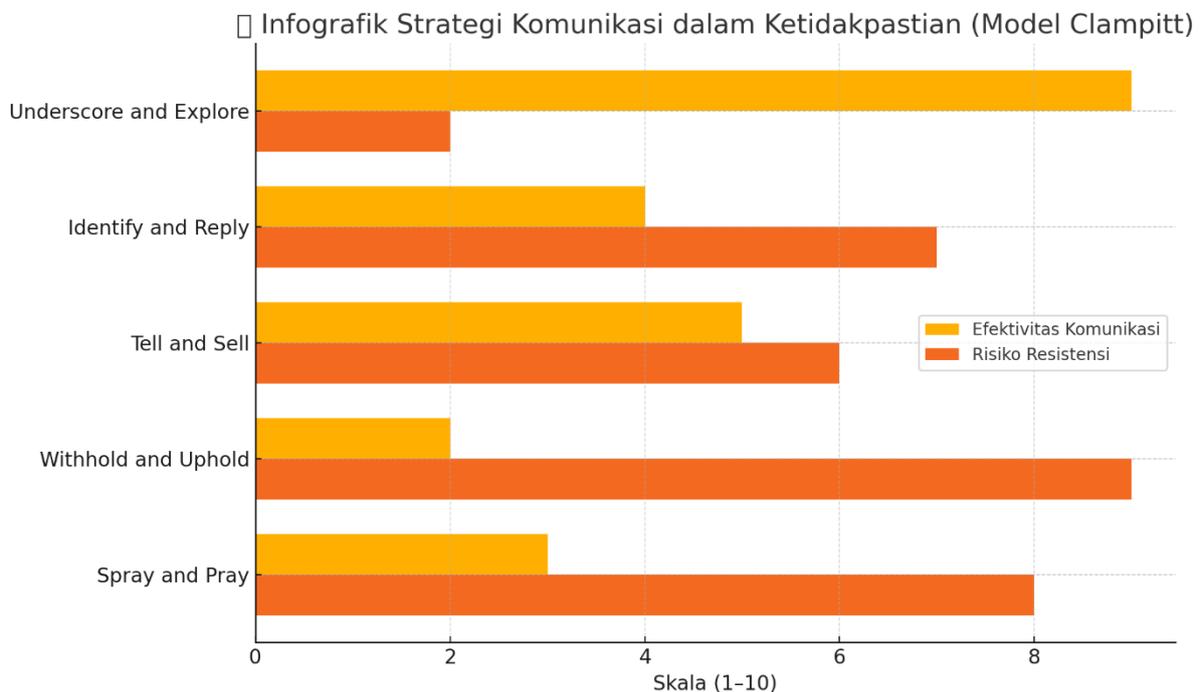
■ **Efektivitas Komunikasi** (semakin tinggi, semakin baik)

■ **Risiko Resistensi Perubahan** (semakin tinggi, semakin berisiko)

🔍 **Insight Visual:**

Underscore and Explore memiliki efektivitas tertinggi dan risiko terendah — menjadi pendekatan paling ideal.

Spray and Pray serta **Withhold and Uphold** memiliki efektivitas rendah dan risiko sangat tinggi — sebaiknya dihindari.



Berikut ini adalah satu studi kasus internasional yang menggambarkan penerapan **strategi komunikasi perubahan** dalam konteks perusahaan global.

Studi Kasus Internasional

IBM: Transformasi Budaya dan Teknologi melalui Strategi Komunikasi Perubahan

Latar Belakang

Pada awal tahun 1990-an, IBM mengalami krisis besar. Perusahaan teknologi raksasa ini dianggap lamban dan tidak adaptif dalam menghadapi dinamika pasar dan gelombang revolusi digital. Ketika Louis V. Gerstner Jr. diangkat sebagai CEO pada tahun 1993, ia menghadapi tantangan besar: **mengubah budaya birokratis IBM menjadi organisasi yang lebih lincah, kompetitif, dan pelanggan-sentris.**

Tujuan Perubahan

Transformasi model bisnis dari penjualan perangkat keras menjadi solusi layanan teknologi dan software.

Mengurangi silo antar-divisi dan membangun budaya kerja kolaboratif lintas fungsi.

Meningkatkan citra publik dan pemahaman internal tentang arah baru perusahaan.

Strategi Komunikasi Perubahan yang Diterapkan

1. Tell & Sell sebagai Tahap Awal

Gerstner menggunakan pendekatan **Tell and Sell** untuk memperkenalkan alasan dan urgensi perubahan:

Melalui surat internal, pertemuan global, dan wawancara media, ia menjelaskan mengapa IBM tidak bisa lagi bertahan di "comfort zone".

Ia menyampaikan secara gamblang bahwa "the last thing IBM needs is a vision," mengacu pada perlunya eksekusi konkret, bukan jargon strategi.

2. Underscore & Explore sebagai Tahap Lanjutan

Setelah narasi dasar diterima, strategi berubah menjadi **Underscore and Explore**:

Unit-unit lokal diberi ruang untuk berdialog, menyesuaikan rencana global ke dalam konteks regional.

Sesi-sesi "Town Hall" dan forum interaktif memungkinkan karyawan untuk menyampaikan keraguan, usulan, bahkan kritik.

3. Pembangunan Champion Lokal

IBM membentuk "**Change Agents Network**", terdiri dari manajer menengah dan pimpinan proyek di setiap negara:

Mereka diberi pelatihan intensif dalam komunikasi lintas budaya.

Masing-masing bertugas menjadi jembatan antara pesan strategis pusat dan konteks lokal.

Hasil Transformasi

Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan (Change Communication)

Aspek	Sebelum (1992)	Setelah (2002)
Pendapatan jasa (service)	< 30% total pendapatan	> 50% total pendapatan
Budaya organisasi	Hierarkis, silo, lambat merespons	Kolaboratif, cepat, dan adaptif
Reputasi pasar	Perusahaan perangkat keras konservatif	Penyedia solusi global & inovatif

Pelajaran yang Dapat Diambil

Komunikasi perubahan bukan hanya urusan “top-down”. Ia harus membuka ruang eksplorasi, diskusi, dan adaptasi lokal.

Timing komunikasi penting. IBM memulai dengan narasi tunggal, lalu membuka interaksi ketika fondasi sudah kuat.

Perubahan tidak cukup dengan strategi; harus ada arsitektur komunikasi dan penggerak di semua level.

Konsistensi pesan dan simbol sangat penting. Pemimpin harus menjadi contoh dalam nilai-nilai yang ingin dibangun.

Hubungan dengan Model Clappitt

IBM **bertransisi** dari “Tell & Sell” → “Underscore & Explore”

Menghindari pendekatan “Spray & Pray” atau “Withhold & Uphold” yang sebelumnya sering dilakukan oleh divisi korporatnya

Ya, masih ada beberapa tambahan penting terkait **Strategi Komunikasi Perubahan (Change Communication Strategy)**, terutama dalam konteks global, teknologi, dan generasi baru tenaga kerja. Penjelasan berikut dapat memperkaya modul atau artikel Bapak:

Tambahan Penjelasan Strategis: Strategi Komunikasi Perubahan

1. Konteks dan Timing: Komunikasi yang Tepat pada Waktu yang Tepat

Komunikasi yang paling baik pun akan gagal jika tidak disampaikan pada **waktu yang relevan**. Oleh karena itu, strategi komunikasi perubahan harus menjawab:

Kapan stakeholder mulai merasakan dampaknya?

Kapan muncul pertanyaan atau resistensi pertama kali?

Kapan karyawan membutuhkan dukungan emosional dan psikologis paling besar?

 **Model ADKAR** dari Prosci menekankan pentingnya komunikasi sesuai tahapan: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.

2. Segmentasi Audiens: One Size Does NOT Fit All

Komunikasi harus **disesuaikan dengan segmen audiens**, misalnya:

Segmentasi	Kebutuhan Komunikasi	Gaya Komunikasi
Pimpinan Puncak	Strategi, dampak finansial	Naratif strategis, laporan ringkas

Segmentasi	Kebutuhan Komunikasi	Gaya Komunikasi
Manajer Menengah	Operasionalisasi perubahan	Dialog tim, workshop Q&A
Frontliners	Dampak praktis, peran harian	Visual, video, sesi interaktif

3. Multikanal dan Multimedia

Komunikasi yang efektif tidak hanya tergantung pada isi pesan, tetapi juga **kanal dan format** yang digunakan. Dalam era digital:

Gunakan kombinasi: email, video singkat, WhatsApp grup, infografik, podcast internal.

Platform kolaboratif seperti **Slack, Microsoft Teams, atau Workplace** dapat digunakan untuk komunikasi perubahan yang bersifat ongoing dan terbuka.

4. Storytelling: Membangun Narasi Perubahan

Pesan perubahan yang paling diingat bukanlah tabel atau perintah, tetapi **cerita**:

Cerita tentang keberhasilan unit kecil yang sudah mencoba model baru.

Testimoni karyawan yang awalnya resisten lalu berubah positif.

Narasi pemimpin yang menunjukkan *vulnerability* atau refleksi pribadi.

✦ **Contoh:** CEO Satya Nadella menggunakan narasi "growth mindset" untuk merekonstruksi budaya Microsoft saat ia mengambil alih kepemimpinan.

5. Pengukuran dan Adaptasi: Evaluasi Efektivitas Komunikasi

Strategi komunikasi perubahan tidak berhenti saat pesan dikirim. Harus ada:

Survei singkat (pulse surveys) untuk mengecek pemahaman dan reaksi.

Analitik keterlibatan (engagement analytics) dari platform komunikasi.

Dialog terbuka atau town hall rutin sebagai sarana mendengar balik suara karyawan.

6. Mengelola Emosi, Bukan Hanya Informasi

Perubahan selalu melibatkan **emosi: kecemasan, harapan, kebingungan**. Maka:

Gunakan pendekatan empatik dan human-centered dalam komunikasi.

Berikan ruang untuk keraguan, bahkan resistensi — bukan diabaikan, tapi ditangani.

Rangkuman Konseptual (5 Pilar Strategi Komunikasi Perubahan)

Clarity – Pesan jelas, tidak ambigu

Consistency – Tidak berubah-ubah tergantung siapa yang bicara

Credibility – Disampaikan oleh figur yang dipercaya

Connectivity – Terkait langsung dengan pekerjaan dan nilai karyawan

Conversation – Dua arah, memungkinkan respon dan klarifikasi

Berikut adalah visualisasi

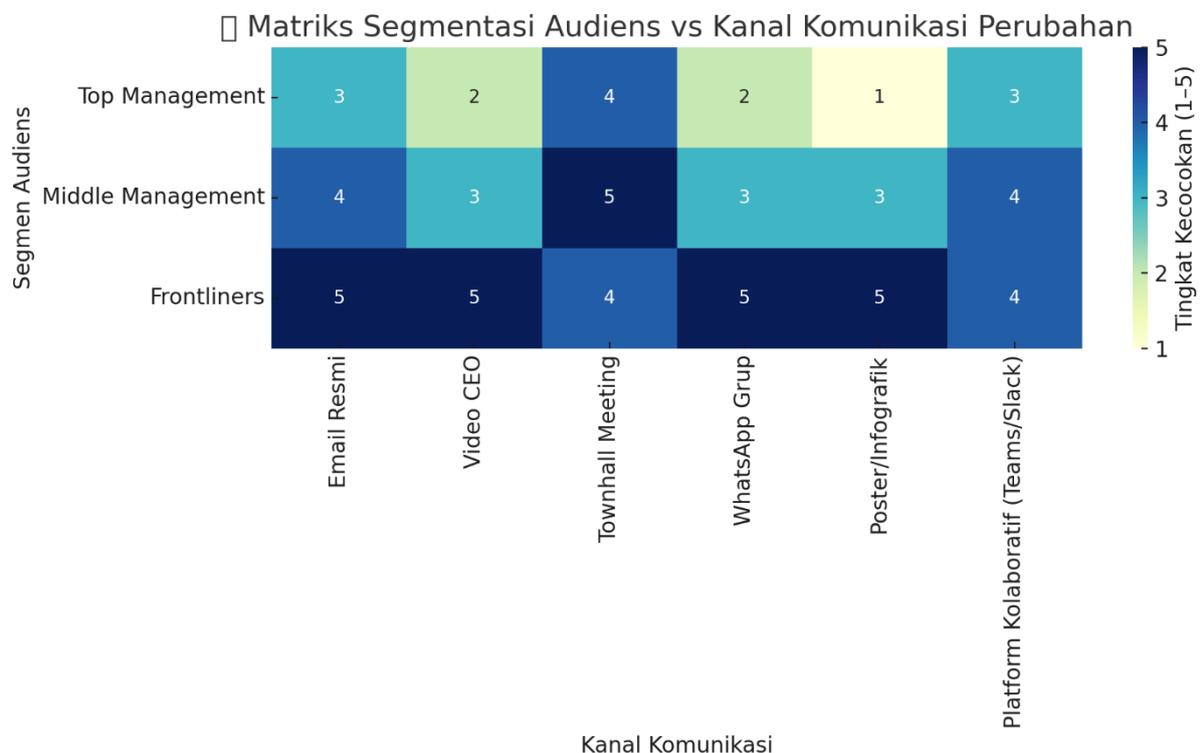
Matriks Segmentasi Audiens vs Kanal Komunikasi

untuk strategi perubahan organisasi. Skor (1–5) menunjukkan tingkat kecocokan kanal komunikasi terhadap segmen audiens:

Top Management cocok dengan komunikasi strategis seperti email resmi dan platform kolaboratif.

Middle Management memerlukan kombinasi antara formal (email) dan interaktif (townhall, Teams).

Frontliners paling efektif melalui kanal visual, langsung, dan mobile-friendly seperti WhatsApp, infografik, dan video.



E-book mini berjudul “**Strategi Komunikasi Perubahan di Era Digital dan Gen Z**” telah berhasil disusun. Isinya mencakup:

Karakteristik Gen Z dalam komunikasi perubahan

Prinsip-prinsip komunikasi modern

Tabel kanal vs audiens lintas generasi

Contoh pesan, teknologi pendukung, dan studi kasus

Rekomendasi untuk pemimpin generasi digital

E-Book Mini

Strategi Komunikasi Perubahan di Era Digital dan Gen Z

oleh: Rudy C. Tarumingkeng

Pendahuluan

Perubahan merupakan bagian tak terelakkan dari dinamika organisasi modern. Namun, komunikasi perubahan kini menghadapi tantangan baru di era digital—terutama saat harus menjangkau generasi pekerja baru: **Generasi Z**. Dengan karakteristik digital-native, berpikir cepat, visual, dan kolaboratif, Gen Z menuntut pendekatan komunikasi perubahan yang jauh lebih strategis, fleksibel, dan autentik.

Karakteristik Gen Z dalam Dunia Kerja

Selalu terhubung (always-online)

Menyukai konten visual dan pendek (snackable content)

Skeptis terhadap jargon dan narasi formal

Menghargai transparansi dan kecepatan informasi

Berorientasi nilai dan keberlanjutan

Implikasi: Strategi komunikasi perubahan harus dirancang dengan nada yang lebih **personal, cepat, dan partisipatif**.

 **Prinsip Komunikasi Perubahan Modern**

Digital-First: Gunakan kanal komunikasi berbasis digital (platform kolaboratif, video, microlearning).

Visual-Oriented: Infografik, animasi, dan storytelling visual.

Two-Way Interaction: Forum Q&A, polling, feedback loop instan.

Segmented Message: Pesan harus disesuaikan per kelompok generasi dan peran kerja.

Authentic Leadership Voice: Pemimpin tidak hanya menyampaikan, tetapi hadir dan berdialog.

Tabel Strategi Kanal vs Audiens

Kanal Komunikasi	Gen Z	Gen X/Y
Video singkat (TikTok/YT Shorts)	Sangat efektif	Kurang familiar
Email panjang	Kurang efektif	Efektif untuk pengurus
Poster digital / Infografik	Sangat efektif	Efektif
Webinar & live session	Efektif jika interaktif	Efektif
Grup WA / Slack / Teams	Efektif	Efektif

Contoh Pesan Perubahan untuk Gen Z

"Kita sedang mengubah cara kerja agar lebih fleksibel dan ramah lingkungan. Kamu bisa berkontribusi langsung melalui feedback form atau diskusi terbuka Jumat nanti. Yuk, bantu bentuk masa depan kerja kita!"

Ciri:

Nada optimis dan inklusif

Call to action langsung

Tidak kaku atau formal

Teknologi Pendukung

Platform Microlearning (seperti Kahoot, EdApp)

Intranet Sosial (Workplace/Facebook, Yammer)

Gamifikasi Komunikasi (poin, badge, leaderboard)

Video Testimoni dari karyawan muda

Studi Kasus Mini

Startup Teknologi A mengimplementasikan sistem kerja hybrid.

Komunikasi dilakukan melalui:

Video CEO 1 menit (Instagram)

Live Q&A via Zoom

Infografik ringkas berjudul "5 Hal Baru Pekan Ini"

Hasil:

Keterlibatan Gen Z meningkat 38%.

Resistensi turun drastis.

Rekomendasi untuk Pemimpin

Latih empati digital dan komunikasi dua arah

Hindari komunikasi satu arah dan jargon

Gunakan storytelling berbasis nilai

Jadilah teladan, bukan hanya pengumum

Penutup

Generasi Z bukan hambatan dalam komunikasi perubahan—mereka justru aset terbesar bila didekati dengan cara yang sesuai. Mereka menuntut komunikasi yang cepat, transparan, dan melibatkan mereka secara autentik.

Maka, organisasi yang ingin sukses menghadapi perubahan di era digital harus mampu mengadaptasi gaya komunikasinya, bukan hanya pesan, tapi juga **platform, ritme, dan rasa**.

Glosarium

Change Communication: Strategi komunikasi yang dirancang untuk mendukung proses perubahan organisasi.

Digital Native: Generasi yang sejak lahir sudah terbiasa menggunakan teknologi digital.

Snackable Content: Konten pendek dan mudah dikonsumsi dengan cepat (biasanya dalam bentuk video singkat atau visual).

Feedback Loop: Mekanisme komunikasi dua arah untuk mengumpulkan, memproses, dan menanggapi umpan balik secara terus-menerus.

Microlearning: Pembelajaran dalam format sangat singkat dan fokus, biasanya berbasis aplikasi digital.

Gamifikasi: Penggunaan elemen permainan (seperti poin, lencana, tantangan) untuk mendorong partisipasi.

Authentic Leadership: Gaya kepemimpinan yang menekankan keaslian, transparansi, dan konsistensi nilai.

*Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan
(Change Communication)*

Two-Way Communication: Komunikasi dua arah yang memungkinkan respon, dialog, dan klarifikasi dari audiens.

Rudy C. Tarumingkeng

Bogor, 2025

Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan (Change Communication)

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk e-book mini “*Strategi Komunikasi Perubahan di Era Digital dan Gen Z*”, disusun dari sumber akademik, praktis, dan literatur kontemporer:

Daftar Pustaka

Clampitt, P., DeKoeck, D., & Cashman, T. (2000). *Transforming Leaders into Change Champions*. *Communication Research Reports*, Vol. 17(2), 174–185.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Prosci. (2020). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center.

Gerstner, L. V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance? Leading a Great Enterprise through Dramatic Change*. Harper Business.

Nadella, S., & Shaw, G. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.

Singh, J. (2015). *Effective Change Communication in Organizations*. *International Journal of Management & Business Studies*, Vol. 5(1), 45–49.

Truong, Q. (2014). *Leadership Role in Communicating Organizational Change*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5(2), 123–129.

*Rudy C Tarumingkeng: Strategi Komunikasi dalam Proses Perubahan
(Change Communication)*

Harthi, S. A. (2019). *Organizational Communication in the Digital Era*. UAE Journal of Innovation in Management Studies.

Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review.

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 9 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/686ddd4a-0658-8013-9e6d-f3afd743256e)). <https://chatgpt.com/c/686ddd4a-0658-8013-9e6d-f3afd743256e>
