

## Analisis Strategi Komunikasi Dalam Mengurangi Resistensi Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kota Gunungsitoli

Indirwan Zebua<sup>1\*</sup>, Meiman Hidayat Waruwu<sup>2</sup>, Idarni Harefa<sup>3</sup>, Syah Abadi Mendrofa<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias<sup>1,2,3,4</sup>

\*Email: [indirwanzebua10@gmail.com](mailto:indirwanzebua10@gmail.com),

### Abstrak

Strategi komunikasi adalah perencanaan dalam penyampaian pesan melalui kombinasi berbagai unsur komunikasi seperti frekuensi, formalitas, isi dan saluran komunikasi sehingga pesan yang disampaikan mudah diterima dan dipahami serta dapat mengubah sikap atau perilaku sesuai dengan tujuan komunikasi. Proses komunikasi melibatkan pengiriman pesan dari satu individu (pengirim) kepada individu lain (penerima), dengan harapan pesan tersebut dipahami dan diberikan respons. Komunikasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, baik lisan maupun tulisan, menggunakan kata-kata, isyarat, atau bahasa tubuh. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi yang digunakan oleh Badan Pusat Statistik Kota Gunungsitoli dalam mengurangi resistensi pegawai dan untuk mengetahui kendala yang dihadapi dalam komunikasi mengurangi resistensi pegawai pada badan pusat statistik Kota Gunungsitoli. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dimana penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah Strategi komunikasi untuk mengurangi resistensi pegawai di BPS Gunungsitoli melibatkan pelatihan, pertemuan rutin, kolaborasi, dan evaluasi. Namun, beberapa kendala muncul: kurangnya pemahaman akan alasan perubahan, ketidakpastian dampak perubahan, minimnya keterlibatan pegawai, dan kesenjangan antara nilai organisasi dan perubahan yang diusulkan. Dukungan manajemen juga menjadi kunci dalam mengatasi resistensi ini.

**Kata Kunci** : Strategi Komunikasi, Resistensi Pegawai

### Abstract

*Communication strategy is planning the delivery of messages through a combination of various communication elements such as frequency, formality, content and communication channels so that the messages conveyed are easily received and understood and can change attitudes or behaviour in accordance with communication objectives. The communication process involves sending a message from one individual (sender) to another individual (receiver), with the hope that the message will be understood and a response will be given. Communication can occur in various forms, both spoken and written, using words, gestures, or body language. The purpose of this research is to determine the communication strategies used by the Gunungsitoli City Central Statistics Agency in reducing employee resistance and to determine the obstacles faced in communication to reduce employee resistance at the Gunungsitoli City Central Statistics Agency. This research uses a qualitative research approach where qualitative research. Data collection techniques in this research are observation, interviews and documentation. The results of this research are communication strategies to reduce employee resistance at BPS Gunungsitoli involving training, regular meetings, collaboration and evaluation. However, several obstacles emerged: lack of understanding of the reasons for change, uncertainty about the impact of change, lack of employee involvement, and a gap between organizational values and the proposed change. Management support is also key in overcoming this resistance.*

**Keywords:** Communication Strategy, Employee Resistance

## A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perubahan yang begitu cepat, organisasi sektor publik seperti Badan Pusat Statistik (BPS) memiliki peran yang sangat penting dalam mengumpulkan, mengolah, dan menyediakan data statistik yang akurat dan relevan. Strategi komunikasi adalah rangkaian tindakan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pemahaman, dan kerja sama di antara anggota organisasi. Resistensi pegawai merujuk pada sikap atau tindakan individu-individu dalam organisasi yang menghambat atau menentang perubahan, kebijakan, atau tindakan yang diambil oleh manajemen atau pimpinan organisasi (Hayadi et al., 2024).

Strategi komunikasi adalah perencanaan dalam penyampaian pesan melalui kombinasi berbagai unsur komunikasi seperti frekuensi, formalitas, isi dan saluran komunikasi sehingga pesan yang disampaikan mudah diterima dan dipahami serta dapat mengubah sikap atau perilaku sesuai dengan tujuan komunikasi (Samsudin et al., 2024).

Menurut Effendy dalam (Sinaga, 2023) strategi komunikasi merupakan panduan perencanaan (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi ini dapat mencakup berbagai pendekatan, metode, dan teknik komunikasi yang digunakan oleh organisasi untuk memitigasi atau mengatasi resistensi yang timbul di antara pegawai salah satu strategi komunikasi terbuka, pelatihan dan edukasi, keterlibatan pegawai, komunikasi berkelanjutan dan penanganan konflik (Jambak et al., 2023).

Proses komunikasi melibatkan pengiriman pesan dari satu individu (pengirim) kepada individu lain (penerima), dengan harapan pesan tersebut dipahami dan diberikan respons. Komunikasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, baik lisan maupun tulisan, menggunakan kata-kata, isyarat, atau bahasa tubuh. Proses komunikasi juga melibatkan keterlibatan emosi, persepsi, dan pemahaman antara pengirim dan penerima pesan. Oleh karena itu, penting bagi manusia untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik agar dapat berinteraksi secara efektif dengan orang lain, membangun hubungan yang baik, dan menghindari kesalahpahaman atau konflik yang timbul akibat ketakpahaman (Yustiva, 2024).

Dalam melaksanakan interaksi tersebut, manusia didukung oleh sebuah proses komunikasi. Dimana proses ini berlangsung dengan cara yang tepat sehingga proses interaksi diantara manusia dapat terus berjalan. Manusia tidak mungkin dapat lepas dari kehidupan berkelompok atau berorganisasi. Dalam menjalankan kehidupan berorganisasi tersebut, manusia aktif

melakukan interaksi melalui komunikasi. Komunikasi adalah proses dimana suatu ide di alihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Flagstad & Johnsen, 2022).

Kurangnya komunikasi yang efektif juga dapat berkontribusi pada resistensi pegawai. Jika pegawai tidak mendapatkan informasi yang jelas dan memadai tentang perubahan yang akan terjadi, tujuan perubahan, serta bagaimana mereka dapat terlibat dan berpartisipasi dalam proses tersebut, maka akan sulit bagi mereka untuk memahami dan menerima perubahan tersebut. Komunikasi yang buruk atau kurangnya komunikasi dapat menciptakan ketidakpastian dan ketidakpercayaan, yang pada gilirannya dapat memperkuat resistensi. Perasaan tidak terlibat dalam pengambilan keputusan juga dapat menjadi faktor penyebab resistensi. Jika pegawai merasa bahwa mereka tidak dilibatkan atau tidak memiliki kesempatan untuk memberikan masukan atau pendapat mereka tentang perubahan yang diusulkan, maka mereka mungkin merasa tidak dihargai atau tidak memiliki kontrol atas situasi tersebut. Hal ini dapat meningkatkan resistensi dan penolakan terhadap perubahan (Shoaib et al., 2021).

Resistensi pegawai dapat diartikan sebagai sikap atau penolakan yang timbul dari para pegawai dalam menghadapi perubahan, kebijakan, atau strategi baru yang diterapkan di organisasi. Resistensi ini dapat menyebabkan hambatan dalam pelaksanaan tugas, kurangnya keterlibatan, penurunan kinerja individu maupun organisasi, dan bahkan mengganggu pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Terdapat faktor-faktor yang menjadi penyebab resistensi pegawai, seperti kurangnya pemahaman tentang tujuan dan manfaat perubahan yang diusulkan, kekhawatiran tentang dampak negatif perubahan, kurangnya komunikasi yang efektif, serta perasaan tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi sikap dan tingkat dukungan pegawai terhadap perubahan yang diimplementasikan oleh organisasi (Frare et al., 2022).

Dalam hal ini, strategi komunikasi menjadi kunci penting dalam mengurangi resistensi pegawai. Strategi komunikasi yang efektif dapat membantu mengatasi ketakpahaman, mengurangi kekhawatiran, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan pegawai, serta membangun dukungan untuk perubahan yang diimplementasikan Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan lembaga pemerintah yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data statistik di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota. Salah satu tugas utama BPS adalah menyediakan data yang akurat dan terpercaya untuk mendukung

pengambilan keputusan, perencanaan, evaluasi kebijakan, serta pengembangan sumber daya di berbagai sektor (Cahyadi et al., 2023).

Namun, dalam menjalankan tugasnya, Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Gunungsitoli menghadapi tantangan dalam mengurangi resistensi pegawai. Resistensi pegawai dapat diartikan sebagai sikap atau penolakan yang timbul dari para pegawai dalam menghadapi perubahan, kebijakan, atau strategi baru yang diterapkan di organisasi. Resistensi ini dapat menyebabkan hambatan dalam pelaksanaan tugas, kurangnya keterlibatan, dan penurunan kinerja individu maupun organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi resistensi pegawai adalah kurangnya pemahaman tentang tujuan dan manfaat perubahan yang dihadapi adalah dalam konteks strategi komunikasi yang diterapkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Gunungsitoli. Perubahan tersebut dapat mencakup berbagai aspek, seperti; Perubahan dalam Metode Komunikasi. BPS Kota Gunungsitoli akan meninjau dan mengubah metode komunikasi yang mereka gunakan untuk berinteraksi dengan pegawai. Misalnya, peralihan dari komunikasi konvensional ke komunikasi daring, penggunaan platform media sosial, atau penggunaan alat komunikasi yang lebih interaktif. Pengembangan Pesan dan Materi Komunikasi. Perubahan dalam cara pesan dan materi komunikasi disusun dan disampaikan kepada pegawai. Hal ini dapat mencakup penyusunan pesan yang lebih jelas, informatif, dan persuasif untuk meminimalkan resistensi. Peningkatan Keterlibatan Pegawai. BPS Kota Gunungsitoli akan melakukan upaya untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses komunikasi terkait kebijakan atau perubahan yang diusulkan. Ini bisa melalui diskusi kelompok, pertemuan, atau platform partisipasi lainnya. Penyesuaian Struktur Komunikasi Internal. Perubahan dalam struktur komunikasi internal, seperti mengatur lebih banyak sesi dialog atau pertemuan, memperbaiki aliran informasi, atau menyediakan pelatihan komunikasi bagi manajer atau pegawai yang bertanggung jawab dalam menyampaikan informasi. Perubahan Kebijakan Komunikasi. BPS Kota Gunungsitoli perlu melakukan perubahan pada kebijakan internal terkait komunikasi, seperti aturan komunikasi, akses informasi, atau kerangka waktu untuk menyampaikan informasi kepada pegawai.

Dengan menganalisis strategi komunikasi yang telah dilakukan dan memahami inti permasalahan yang melatarbelakangi resistensi pegawai, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang efektivitas strategi komunikasi yang telah dilakukan oleh BPS Kota Gunungsitoli.

Peneliti terdahulu yang berjudul Strategi Komunikasi Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang Dalam Mensosialisasikan Kebijakan Sensus Penduduk Kepada Masyarakat. Mila dalam (Abdurachman et al., 2023), Hasil penelitian ini adalah; Strategi komunikasi yang telah diterapkan BPS Kota Padang secara manajerial telah melalui tahapan strategi komunikasi mulai dari tahap perencanaan sampai evaluasi. Secara keseluruhan, berdasarkan temuan peneliti di lapangan diketahui bahwa pelaksanaan strategi komunikasi dalam mengkomunikasikan kebijakan sensus penduduk kepada masyarakat Kota Padang telah dilaksanakan dengan sangat baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh BPS Pusat.

Seluruh elemen dalam tahapan komunikasi telah dilakukan dengan sebaik-baiknya yaitu pada tahap analisis audiens yang dilakukan oleh BPS Kota Padang adalah melakukan pengumpulan data mengenai potensi desa/kelurahan dan kecamatan di Kota Padang dari Camat dan Lurah yang bersangkutan. Pada tahap penetapan sasaran komunikasi dilakukan dengan pendekatan rumah tangga, yaitu dengan memetakan wilayah sensus kedalam unit-unit wilayah kecil yang di sebut Blok Sensus (BS) kemudian petugas sensus BPS Kota Padang mendatangi setiap rumah yang ada di peta wilayah blok sensus untuk mendaftarkan masyarakat yang akan menjadi sasaran komunikasi sensus BPS Kota Padang.

Sementara pada penetapan rancangan strategi BPS merancang komunikasi yang strategis, mulai dari rancangan pesan serta media yang dimanfaatkan guna mendapatkan efek komunikasi yang sesuai dengan yang di inginkan yaitu terjadi efek perubahan perilaku pada masyarakat dan bersedia bekerja sama dengan petugas BPS dalam menyukseskan kebijakan sensus penduduk.

Kemudian pada tahap penetapan kebijakan komunikasi, semua kebijakan yang ditetapkan bersumber dari BPS Pusat karena sensus penduduk merupakan perhelatan besar yang dilakukan di seluruh wilayah Indonesia secara serentak dan berdasarkan ketentuan dari Undang-Undang No. 16 Tahun 1997 dengan penanggung jawab pelaksanaan sensus penduduk adalah Kepala BPS oleh karena itu semua kebijakan bersumber dari BPS Pusat, tetapi meskipun demikian setiap penetapan kebijakan yang diambil berdasarkan konsultasi dari banyak pihak termasuk dari Kepala BPS Kota Padang. Kebijakan yang ditetapkan oleh BPS Kota Padang hanya mengenai rekrutmen dan pelatihan petugas lapangan dari sensus penduduk. Selanjutnya pada tahap implementasi strategi komunikasi dalam mengkomunikasikan kebijakan sensus penduduk mengacu kepada kalender pelaksanaan SP2010 yang ditetapkan oleh BPS Pusat.

Terakhir pada tahap evaluasi komunikasi yang dilakukan oleh BPS adalah evaluasi efek yaitu perubahan perilaku dari masyarakat pada saat pelaksanaan komunikasi kebijakan sensus,

guna mengetahui sejauh mana efektifitas dari pesan yang disampaikan melalui media komunikasi yang digunakan, evaluasi lainnya yaitu mengenai data SP2010 serta kedisiplinan petugas lapangan dalam mengkomunikasikan kebijakan sensus melalui *post enumeration survey*.

Berdasarkan hasil observasi awal dapat diasumsikan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Gunungsitoli adalah ketakpahaman atau ketidakjelasan terkait strategi komunikasi yang diadopsi oleh BPS. Pegawai tidak memahami tujuan, metode, atau manfaat dari strategi komunikasi yang diterapkan, sehingga menimbulkan resistensi. Ketidakpercayaan terhadap strategi komunikasi yang diusulkan atau diimplementasikan. Pegawai meragukan keefektifan atau relevansi strategi komunikasi tersebut terhadap kebutuhan atau situasi di lapangan.

## **B. LANDASAN TEORI**

Strategi adalah rencana atau serangkaian langkah yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu, yang melibatkan pemikiran dan pengambilan keputusan hati-hati. Menurut Gary Hamel dalam (Suliman et al., 2023), strategi harus mencakup upaya menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan, sementara Michael Porter dalam (Faezah et al., 2022) menekankan pentingnya pemilihan unik dalam mencapai keunggulan kompetitif, seperti memilih segmen pasar yang tepat dan diferensiasi produk atau layanan. Siagian menambahkan bahwa strategi melibatkan serangkaian keputusan dan tindakan yang diimplementasikan oleh seluruh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi tidak hanya menjadi tanggung jawab manajemen puncak, tetapi juga harus dipahami dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi.

Tujuan strategi, menurut Michael Porter dalam (Frare et al., 2022), adalah menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk, biaya rendah, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Selain itu, strategi bertujuan mendorong pertumbuhan organisasi, mencapai keberlanjutan jangka panjang, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta mencapai keunggulan pasar. Tingkatan strategi dalam organisasi meliputi strategi korporat, kompetitif, dan fungsional, masing-masing berfokus pada pengelolaan portofolio bisnis, cara bersaing di pasar, dan langkah operasional di berbagai departemen.

Manajemen strategi adalah pendekatan sistematis dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan strategi organisasi. Ini melibatkan analisis

lingkungan internal dan eksternal, pengambilan keputusan strategis, dan implementasi tindakan yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Komponen manajemen strategi menurut Michael A. Hitt dalam (Yuan & Li, 2023) meliputi analisis, keputusan, dan tindakan yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif.

Komunikasi, menurut Stuart Hall dalam (Liu & Zhang, 2022), adalah proses sosial yang melibatkan produksi, pengiriman, dan penerimaan pesan-pesan yang mempengaruhi pemahaman dan interaksi kita dengan dunia. Tujuan komunikasi meliputi membangun hubungan interpersonal, mencapai pemahaman, mempengaruhi orang lain, mempertahankan identitas diri, dan memecahkan konflik. Fungsi komunikasi mencakup penyampaian informasi, pengaruh, ekspresi emosi, koordinasi dan kolaborasi, hiburan, pembentukan identitas, pemecahan masalah, dan pembelajaran.

Pengaruh komunikasi dapat berupa perubahan sikap, perilaku, pengetahuan, dan pemahaman. Menurut Marshall McLuhan dalam (Yue et al., 2023), media komunikasi itu sendiri memiliki pengaruh kuat pada cara pandang orang terhadap dunia. Strategi komunikasi adalah rencana terstruktur yang mencakup penentuan tujuan komunikasi, audiens yang akan dijangkau, pengembangan pesan yang efektif, dan pemilihan media yang tepat.

Resistensi adalah sikap atau tindakan menentang suatu tekanan dari luar, yang sering muncul dalam situasi di mana kelompok merasa dirugikan. Tujuan resistensi termasuk membangkitkan kesadaran publik, mempengaruhi opini masyarakat, memperoleh dukungan, dan mencapai perubahan sosial. Indikator resistensi, menurut William Bridges dalam (Cahyadi et al., 2023), dapat berupa ketidakpercayaan terhadap perubahan, ketidakpastian mengenai perubahan tersebut, dan rasa kehilangan terhadap apa yang ditinggalkan.

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang sering digunakan dalam ilmu sosial dan pendidikan, untuk menyelidiki fenomena sosial dan masalah manusia (Cahyadi et al., 2023). Dalam penelitian ini, peneliti menggambarkan secara kompleks, meneliti kata-kata dan laporan dari responden, serta melakukan studi pada situasi alami. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci dalam mengumpulkan dan menafsirkan data, menggunakan pengamatan langsung, wawancara, dan studi dokumen. Kesahihan dan keterandalan data diuji melalui triangulasi, dengan metode induktif yang menekankan makna daripada generalisasi (Li et al., 2023).

Variabel penelitian meliputi strategi komunikasi dan resistensi. Indikator strategi komunikasi, menurut Wibowo, meliputi tingkat kesadaran, partisipasi dan interaksi, tingkat keterlibatan audiens, percakapan dan umpan balik, serta peningkatan konversi. Indikator resistensi, menurut William Bridges, meliputi ketidakpercayaan terhadap perubahan, ketidakpastian mengenai perubahan, dan rasa kehilangan terhadap apa yang ditinggalkan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Gunungsitoli.

Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari informan kunci, seperti kepala BPS Gunungsitoli dan stafnya, serta data sekunder yang mendukung data primer, seperti dokumen dan laporan yang relevan. Instrumen penelitian utama adalah peneliti sendiri, dengan dukungan instrumen lain seperti tes, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi. Teknik pengumpulan data meliputi observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Observasi dilakukan untuk menggali data dari aktivitas dan situasi alami, baik secara langsung maupun tidak langsung. Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang subjek penelitian. Dokumentasi mencatat sumber daya yang digunakan dan referensi yang dikonsultasikan untuk memberikan pengakuan pada pemilik informasi. Dokumentasi melengkapi data dari observasi dan wawancara, memberikan bukti yang lebih kredibel (Shoaib et al., 2021).

Analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Data dikumpulkan melalui berbagai teknik dan direduksi untuk merangkum informasi penting. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan diagram untuk memudahkan pemahaman. Kesimpulan ditarik berdasarkan analisis yang dilakukan, menjawab rumusan masalah atau menemukan penemuan baru yang sebelumnya tidak jelas (Yue et al., 2023).

#### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Analisis Strategi Komunikasi dalam Mengurangi Resistensi Pegawai pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Gunungsitoli**

Hasil wawancara dengan tiga informan mengungkapkan beberapa strategi komunikasi yang efektif dalam mengurangi resistensi pegawai di BPS Kota Gunungsitoli. Strategi pertama melibatkan peningkatan kesadaran pegawai melalui program pelatihan dan sesi komunikasi rutin. Ini sesuai dengan teori komunikasi organisasi yang menekankan pentingnya penyampaian



informasi secara berkelanjutan untuk membangun pemahaman dan kesadaran terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Yue et al., 2023). Program pelatihan ini tidak hanya membantu pegawai memahami alasan di balik perubahan tetapi juga meningkatkan kompetensi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Strategi kedua adalah melibatkan pegawai secara aktif dalam berbagai inisiatif dan program. Pendekatan ini didukung oleh teori partisipasi dalam manajemen perubahan yang menyatakan bahwa keterlibatan aktif pegawai dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan karena mereka merasa memiliki kontrol dan kontribusi dalam proses tersebut (Liu & Zhang, 2022). Pertemuan rutin, lokakarya, dan pelatihan memungkinkan pegawai untuk berpartisipasi dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap perubahan.

Strategi ketiga adalah fasilitasi interaksi dan kolaborasi antar pegawai melalui platform komunikasi internal, forum diskusi, dan proyek bersama. Hal ini didukung oleh teori kolaborasi yang menyatakan bahwa komunikasi efektif dan kolaborasi antar tim dapat mengurangi resistensi dengan membangun rasa saling percaya dan memperkuat kerja sama (Cahyadi et al., 2023). Dengan adanya forum diskusi dan proyek bersama, pegawai dapat berbagi ide dan pengalaman, yang pada gilirannya dapat membantu mereka lebih menerima dan mendukung perubahan.

Strategi keempat melibatkan pegawai berdasarkan komitmen, pengetahuan, keterampilan, dan minat mereka terhadap kegiatan. Pendekatan ini didasarkan pada teori motivasi seperti teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian merupakan faktor kunci yang mempengaruhi motivasi pegawai (Shoaib et al., 2021). Dengan melibatkan pegawai dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program, BPS dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai, sehingga mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Strategi kelima adalah menggunakan metode evaluasi terstruktur seperti survei, pengamatan langsung, tes atau kuis, serta pengumpulan data dan feedback secara rutin. Ini sejalan dengan teori evaluasi program yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan untuk mengukur efektivitas program dan dampaknya terhadap organisasi (Abdurachman et al., 2023). Melalui evaluasi terstruktur, BPS dapat mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan menyesuaikan strategi komunikasi mereka untuk mengatasi resistensi secara lebih efektif.

### **Kendala dalam Mengurangi Resistensi Pegawai**

Hasil wawancara juga mengungkap beberapa kendala yang dihadapi dalam mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan di BPS Kota Gunungsitoli. Salah satu kendala utama adalah kurangnya pemahaman atau kesadaran tentang alasan di balik perubahan yang diusulkan. Menurut teori perubahan Kotter, langkah pertama dalam proses perubahan adalah menciptakan rasa urgensi (Frare et al., 2022). Jika pegawai tidak memahami urgensi dan manfaat dari perubahan, mereka cenderung menunjukkan resistensi.

Kendala kedua adalah ketidakpastian terhadap dampak yang akan ditimbulkan oleh perubahan. Teori stres kerja menyatakan bahwa ketidakpastian dan ambiguitas dapat menyebabkan stres dan kecemasan di tempat kerja (Jambak et al., 2023). Jika dampak perubahan tidak dijelaskan dengan baik, pegawai akan merasa cemas dan tidak aman terkait pekerjaan, lingkungan kerja, atau peran mereka dalam organisasi.

Kendala ketiga adalah kurangnya keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam proses perubahan. Teori keterlibatan pegawai menekankan bahwa pegawai yang merasa didengar dan dilibatkan dalam proses perubahan cenderung lebih mendukung perubahan tersebut (ERBAŞI, 2022). Jika pegawai merasa tidak memiliki kesempatan untuk menyuarakan pandangan atau kekhawatiran mereka, resistensi terhadap perubahan akan meningkat.

Kendala keempat adalah ketidaksesuaian antara nilai atau budaya organisasi dengan perubahan yang diusulkan. Menurut teori kecocokan orang-organisasi, pegawai cenderung lebih menerima perubahan jika mereka merasa perubahan tersebut sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi yang mereka anut (Frare et al., 2022). Jika ada ketidaksesuaian, pegawai akan merasa perubahan tersebut tidak konsisten dengan nilai-nilai mereka, sehingga meningkatkan resistensi.

Kendala kelima adalah ketidakpastian terkait dukungan dari manajemen atau pemimpin dalam mendukung perubahan yang diusulkan. Teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan dan visi yang jelas dapat menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk menerima perubahan (Samsudin et al., 2024). Jika pegawai meragukan dukungan dari manajemen, mereka akan enggan untuk menerima atau mendukung perubahan tersebut.

Dengan memahami dan mengatasi kendala-kendala ini, BPS Kota Gunungsitoli dapat mengembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif untuk mengurangi resistensi pegawai dan mendukung proses perubahan dalam organisasi.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan, strategi komunikasi yang diterapkan oleh BPS Gunungsitoli untuk mengurangi resistensi pegawai cukup komprehensif. Dari dua analisis mengenai strategi komunikasi dan kendala dalam mengurangi resistensi pegawai di Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Gunungsitoli, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan memiliki fokus yang tepat dalam mengatasi beberapa kendala yang diidentifikasi. Strategi komunikasi melibatkan peningkatan kesadaran pegawai melalui program pelatihan, sesi komunikasi rutin, serta keterlibatan aktif dalam berbagai inisiatif. Fasilitasi interaksi dan kolaborasi antar pegawai juga menjadi bagian penting untuk memperkuat kerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Evaluasi yang terstruktur menjadi landasan penting untuk memahami perubahan dalam pola pikir atau sikap pegawai, serta dampaknya pada kinerja individu dan tujuan organisasi. Kendala yang dihadapi, seperti kurangnya pemahaman akan alasan dan tujuan perubahan, ketidakpastian akan dampak perubahan, kurangnya keterlibatan pegawai, ketidaksesuaian dengan nilai organisasi, dan ketidakpastian akan dukungan manajemen, menjadi poin-poin penting yang harus diatasi dalam perencanaan strategi komunikasi yang lebih efektif. Oleh karena itu, kesimpulannya adalah bahwa strategi komunikasi yang telah diidentifikasi menunjukkan langkah-langkah yang tepat dalam mengatasi kendala-kendala komunikasi yang mungkin muncul dalam usaha mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan di BPS Kota Gunungsitoli.

### **Saran**

Dari dua analisis yang disajikan, terdapat rekomendasi dan kendala yang saling berkaitan terkait strategi komunikasi untuk mengurangi resistensi pegawai di BPS Kota Gunungsitoli. Berikut beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran strategi komunikasi: perkuat program pelatihan dan sesi komunikasi rutin; pastikan program pelatihan dan komunikasi rutin benar-benar memberikan pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi. Evaluasi efektivitasnya secara berkala. Libatkan pegawai secara aktif; terlibatkan dalam inisiatif dan program, seperti pertemuan, lokakarya, dan perencanaan program, agar pegawai merasa memiliki peran dalam perubahan yang terjadi. Fasilitasi interaksi dan kolaborasi; platform komunikasi internal,

forum diskusi, serta proyek bersama sangat penting untuk memperkuat kerjasama dan mengurangi kesenjangan antara pegawai. Keterlibatan berdasarkan komitmen dan keterampilan; pastikan keterlibatan pegawai didasarkan pada komitmen mereka terhadap organisasi serta pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Gunakan metode evaluasi terstruktur; evaluasi rutin menggunakan metode seperti survei, observasi, tes, dan pengumpulan data untuk mengukur perubahan pola pikir dan dampak pada kinerja individu serta tujuan organisasi.

2. Saran kendala yang teridentifikasi: komunikasikan dengan jelas alasan di balik perubahan yang diusulkan serta manfaat yang diharapkan untuk pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Sediakan informasi yang jelas dan transparan terkait dampak perubahan pada pekerjaan, lingkungan kerja, dan peran individu dalam organisasi. Berikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi, menyuarakan pandangan, dan kekhawatiran mereka terkait perubahan yang terjadi. Pastikan bahwa perubahan yang diusulkan konsisten dengan nilai dan budaya yang telah ditanamkan di organisasi. Pemimpin dan manajemen harus memberikan dukungan yang jelas dan nyata terhadap perubahan yang diusulkan untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan penerimaan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachman, D., Ramdhan, R. M., Karsoma, A., Winarno, A., & Hermana, D. (2023). Integrating Leadership in Job Demand Resources (JD-R) for Personal Performance in Military Institution. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su15054004>
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Predicting the Relationship between Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management Practices, and Employees' Green Behavior. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>
- ERBAŞI, A. (2022). Green Organizational Climate: Measurement Scale Development and Validation to Measure Green Climate Structure in Organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*. <https://doi.org/10.21121/eab.1086516>
- Faezah, J. N., Yusliza, M. Y., Azlina, Y. N., Saputra, J., & Wan Zulkifli, W. K. (2022). Developing a Conceptual Model to Implement the Employee Ecological Behavior in Organisations. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(3), 746–755. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3\(59\).14](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3(59).14)
- Flagstad, I., & Johnsen, S. Å. K. (2022). The psychology of green entrepreneurship: Founder-driven development of green climate in small-scale companies. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2079245>
- Frare, A. B., Barbieri Colombo, V. L., & Beuren, I. M. (2022). Performance measurement systems, environmental satisfaction, and green work engagement. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(90), 1–17. <https://doi.org/10.1590/1808-057X20211503.EN>

- Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., & Rodiyah, S. (2024). *Membangun Ketahanan Dalam Perubahan Organisasi Pada Alat Intervensi Dan Strategi Resistensi*. 4(1), 1–10.
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>
- Li, W., Abdalla, A. A., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Parveen, M. (2023). Towards Examining the Link Between Green HRM Practices and Employee Green in-Role Behavior: Spiritual Leadership as a Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(January), 383–396. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S396114>
- Liu, L., & Zhang, C. (2022). Linking environmental management accounting to green organisational behaviour: The mediating role of green human resource management. *PLoS ONE*, 17(12 December), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279568>
- Samsudin, A., Prabowo, B., Kurniawan Dwitama, I., Alexandre, G., Lutfiyah, N. D., & Hakim, Y. (2024). Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8, 2124–2131. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/12714>
- Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798>
- Sinaga. (2023). Peran Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Komunikasi Dan Ilmu Sosial (JKIS)*, 1(4), 160. <https://dinastires.org/JKIS/article/view/287/245>
- Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of Green Transformational Leadership on Employees' Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter? *Sustainability*, 15(3), 2690. <https://doi.org/10.3390/su15032690>
- Yuan, B., & Li, J. (2023). Understanding the Impact of Environmentally Specific Servant Leadership on Employees' Pro-Environmental Behaviors in the Workplace: Based on the Proactive Motivation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010567>
- Yue, G., Wei, H., Khan, N. U., Saufi, R. A., Yaziz, M. F. A., & Bazkiaei, H. A. (2023). Does the Environmental Management System Predict TBL Performance of Manufacturers? The Role of Green HRM Practices and OCBE as Serial Mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032436>
- Yustiva, F. (2024). *Strategi Untuk Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi* : 4(1), 1–7.