

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Pengesahan.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiasi.....	ii
Persembahan.....	iii
Prakata.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xvi
Glosarium.....	xvii
<i>Abstract</i> .....	xviii
Abstrak.....	xix
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang .....	1
B. Permasalahan.....	7
1. Rumusan masalah.....	7
2. Pertanyaan penelitian .....	8
C. Keaslian Penelitian .....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	10
1. Tujuan penelitian.....	10
2. Manfaat penelitian.....	10
E. Urgensi dan Kebaruan Penelitian .....	11
1. Urgensi .....	11
2. Kebaruan .....	11
F. Teorisasi.....	12
1. Penelitian terdahulu.....	12
a. Pesan perubahan.....	12
b. Saluran komunikasi.....	13
c. Gaya kepemimpinan.....	14
d. Struktur dan aktor.....	15
e. Efektivitas dan kompetensi .....	16
1) Dialog.....	17
2) Komitmen .....	17
3) <i>Role model</i> .....	18
4) Kehadiran fisik dan emosional .....	18
5) Kapasitas kewirausahaan .....	19
6) Budaya organisasi .....	20
f. Ringkasan.....	21
2. Landasan teori .....	23
a. Teori strukturalisasi dalam kepemimpinan perubahan .....	24
b. Memahami komunikasi kepemimpinan dengan Teori <i>Sensemaking</i> .....	28

3. Konseptualisasi .....	32
4. Asumsi penelitian.....	35
G. Metode Penelitian.....	37
1. Pendekatan .....	37
2. Metode.....	38
3. Unit analisis.....	40
4. Informan .....	41
5. Teknik pengumpulan data .....	44
6. Teknik analisis data.....	47
7. Jadwal pelaksanaan penelitian .....	49
H. Limitasi Penelitian.....	50
 BAB II KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI PEMERINTAH.....	51
A. Paradigma dalam Studi Komunikasi Kepemimpinan .....	52
B. Perubahan Organisasi sebagai Strukturasi.....	55
C. Pendekatan dalam Memahami Komunikasi Kepemimpinan .....	59
1. Teori <i>Sensemaking</i> : memahami kepemimpinan di tengah perubahan organisasi .....	63
a. Penataan ulang makna perubahan organisasi .....	65
b. Pemaknaan terhadap peran kepemimpinan .....	71
c. Konstruksi struktur dan budaya .....	75
1) Perubahan struktur .....	76
2) Perubahan kultur .....	77
2. Ringkasan .....	79
D. Ringkasan .....	81
 BAB III GAMBARAN UMUM LIPI DAN BPPT .....	85
A. Gambaran Umum Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).....	85
1. Sejarah Singkat, Tugas, dan Fungsi LIPI.....	85
2. Profil singkat LIPI.....	88
3. Perubahan organisasi LIPI .....	90
a. Perubahan hingga 2017 .....	90
b. Sebelum Pengesahan UU Sisnas Iptek.....	91
c. Setelah Pengesahan UU Sisnas Iptek.....	96
B. Gambaran Umum Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) .....	98
1. Sejarah Singkat, Tugas, dan Fungsi BPPT.....	98
2. Profil singkat BPPT.....	98
3. Perubahan organisasi BPPT .....	101
a. Sebelum Pengesahan UU Sisnas Iptek.....	101
b. Setelah Pengesahan UU Sisnas Iptek .....	101
C. Ringkasan.....	102
 BAB IV DINAMIKA PERUBAHAN LEMBAGA RISET PEMERINTAH SEBAGAI RESPON UU SISNAS IPTEK .....	104
A. Makna Perubahan sebagai Upaya Membangun Lembaga Riset	

Berstandar Internasional dan Profesional.....	105
1. Pemaknaan sentralisasi anggaran sebagai upaya <i>refocusing</i> anggaran riset, efisiensi, dan optimalisasi.....	108
a. Pemaknaan sentralisasi anggaran sebagai <i>refocusing</i> anggaran pada riset .....	109
b. Pemaknaan sentralisasi anggaran sebagai efisiensi struktur pengelola anggaran.....	110
c. Pemaknaan sentralisasi anggaran sebagai pembangunan pengelolaan anggaran yang fleksibel .....	110
d. Pemaknaan sentralisasi anggaran sebagai optimalisasi pengelolaan anggaran.....	111
e. Pemaknaan sentralisasi anggaran sebagai pembangunan standar dalam pengelolaan anggaran .....	113
f. Konsekuensi dan penyesuaian dalam restrukturisasi anggaran ..	114
2. Pemaknaan redistribusi SDM sebagai upaya <i>refocusing</i> SDM iptek dan pendukung iptek dan profesional .....	117
a. Pemaknaan redistribusi perampingan struktur dan pengalihan pegawai pendukung unit kerja riset.....	118
b. Pemaknaan redistribusi pegawai sebagai pembenahan fungsi, minat, dan kompetensi pegawai .....	119
c. Pemaknaan penghentian perpanjangan kontrak pegawai honorer sebagai optimalisasi .....	121
d. Konsekuensi dan penyesuaian dari redistribusi SDM .....	122
3. Pemaknaan sentralisasi pengelolaan aset dan fasilitas sebagai <i>refocusing</i> riset, mengurangi penyalahgunaan, dan optimalisasi.....	133
4. Pemaknaan sentralisasi proses bisnis sebagai <i>refocusing</i> tugas dan fungsi lembaga riset .....	140
a. Pemaknaan pola kerja kawasan sebagai <i>refocusing</i> fungsi lembaga riset .....	140
b. Pemanfaatan layanan daring dalam menjembatani fungsi pusat dan kawasan.....	143
c. Pemaknaan perubahan pola kerja sebagai pembangunan identitas riset unit kerja.....	145
d. Pemaknaan perubahan pola kerja sebagai peningkatan profesionalitas .....	147
1) Pembangunan profesionalitas periset.....	148
2) Pembangunan profesionalitas pegawai pendukung .....	155
e. Konsekuensi dan penyesuaian dalam membangun profesionalitas .....	160
B. Makna Penguatan eksistensi BPPT sebagai Lembaga Pengkajian dan Penerapan dalam UU Sisnas Iptek .....	164
1. Pemaknaan penguatan eksistensi sebagai lembaga pengkajian dan penerapan melalui alokasi anggaran .....	165
2. Pemaknaan penguatan peran BPPT sebagai lembaga pengkajian dan penerapan melalui alokasi SDM.....	169
3. Pemaknaan penguatan eksistensi sebagai lembaga pengkajian	

dan penerapan melalui pengelolaan aset .....	175
4. Pemaknaan penguatan peran BPPT dengan membangun pola kerja profesional .....	175
a. Pemaknaan pola kerja kerekayasaan sebagai identitas dari perekayasa BPPT .....	176
b. Pemaknaan penguatan melalui peningkatan kinerja untuk membangun profesionalitas .....	177
c. Pembangunan digitalisasi dalam mendukung pekerjaan .....	180
d. Pemaknaan penguatan peran BPPT melalui peningkatan output kinerja .....	182
e. Pemaknaan penguatan peran melalui peningkatan diseminasi capaian BPPT kepada publik melalui publikasi di media .....	186
f. Penyampaian apresiasi dalam menilai kerja pegawai sebagai upaya penguatan peran lembaga .....	188
C. Ringkasan .....	190
 BAB V    AGENSI KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN LEMBAGA RISET PEMERINTAH .....	192
A. Proses Penetapan Pimpinan .....	193
B. Ekspektasi dan Negosiasi dalam Mengemban Posisi Kepemimpinan .....	196
1. Ekspektasi dalam meningkatkan profesionalisme kerja di unit kerja ..	196
2. Ekspektasi dalam mengawal dan merespon isu dari UU Sisnas Iptek ..	197
3. Ekspektasi dalam membawa dan mengawal perubahan .....	198
4. Negosiasi dalam mengemban kepemimpinan .....	200
C. Peran sebagai Agensi Kepemimpinan dalam Merespon Perubahan .....	201
1. Fungsi inisiasi .....	202
2. Fungsi fasilitasi .....	205
3. Fungsi mediasi .....	209
4. Fungsi sebagai pendukung perubahan .....	211
5. Fungsi sebagai pembimbing perubahan .....	212
6. Fungsi delegasi .....	214
7. Fungsi sebagai penanggung jawab .....	215
8. Fungsi sebagai <i>role model</i> .....	215
9. Fungsi sebagai pemecah masalah .....	216
10. Fungsi sebagai pengambil keputusan .....	218
11. Fungsi advokasi terkait perumusan peraturan .....	220
12. Fungsi eksekusi .....	222
13. Fungsi kontrol .....	225
14. Fungsi evaluasi .....	226
D. Ringkasan .....	228
 BAB VI    PEMAANAAN TERHADAP UU SISNAS IPTEK DALAM KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN: ANTARA INTEGRASI DAN PENGUATAN LEMBAGA RISET .....	230
A. Proses Identifikasi Lingkungan sebagai Respon untuk Perubahan .....	231
1. Pemaknaan terhadap UU Sisnas Iptek .....	231

a.	Pemaknaan integrasi kelembagaan riset pemerintah dari UU Sisnas Iptek.....	231
b.	Pemaknaan UU Sisnas Iptek sebagai pembenahan ekosistem riset nasional.....	233
c.	Pemaknaan UU Sisnas Iptek sebagai penguatan eksistensi lembaga riset nasional.....	235
d.	Pemaknaan BRIN sebagai bentuk lembaga riset yang bersifat koordinasi.....	237
2.	Pemaknaan terhadap kondisi internal organisasi .....	239
a.	Pemaknaan dari kondisi internal yang perlu diperbaiki .....	239
b.	Pemaknaan bahwa perubahan LIPI sebagai <i>pilot project</i> dalam perubahan ekosistem riset nasional.....	241
c.	Pemaknaan penguatan BPPT sebagai lembaga pengkajian dan penerapan .....	242
3.	Pemaknaan terhadap kondisi eksternal organisasi .....	244
a.	Pemaknaan identitas dan peran lembaga riset nasional .....	244
b.	Pemaknaan terhadap kondisi nasional .....	246
c.	Pemaknaan terhadap kondisi global dan lembaga riset internasional .....	247
B.	Proses Seleksi Informasi dalam Komunikasi Kepemimpinan.....	248
1.	Pemaknaan urgensi dalam melakukan perubahan.....	248
a.	Pemaknaan perubahan sebagai upaya membangun lembaga riset yang profesional.....	249
b.	Pemaknaan perubahan sebagai pembangunan lembaga riset berstandar internasional .....	252
c.	Penyampaian rasionalitas dalam memberikan argumen dari perubahan .....	253
2.	Penyampaian informasi yang dapat meredam ketegangan dalam perubahan .....	255
a.	Penyampaian informasi yang memberikan ketenangan .....	255
b.	Penyampaian dengan pembatasan terhadap informasi.....	256
c.	Penyampaian informasi dari sisi positif.....	258
3.	Penyampaian informasi melalui aksi perubahan.....	258
C.	Proses Retensi Informasi dalam Komunikasi Kepemimpinan .....	261
1.	Pemaknaan terhadap pola pikir yang telah lama ada .....	261
2.	Pemaknaan terhadap pola pikir yang ingin dibangun .....	262
3.	Proses pemaknaan dalam upaya merubah <i>mindset</i> .....	263
4.	<i>Trust</i> atau kepercayaan dalam konstruksi <i>mindset</i> perubahan .....	265
5.	Pengalaman dalam konstruksi <i>mindset</i> perubahan.....	267
D.	Saluran dalam Komunikasi Kepemimpinan.....	270
1.	Komunikasi tatap muka.....	270
2.	Rapat atau pertemuan .....	272
3.	Nota Dinas.....	278
4.	Komunikasi melalui aplikasi pesan singkat .....	279
5.	Komunikasi melalui kunjungan langsung.....	282
6.	Komunikasi melalui media .....	284

E. Ringkasan...	286
<b>BAB VII KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN LEMBAGA RISET PEMERINTAH: KONSTRUKSI PEMAANAAN UNTUK BERUBAH</b>	289
A. Adaptasi Lembaga Riset Pemerintah terhadap UU Sisnas Iptek: Integrasi vs Penguatan	289
1. Adaptasi LIPI dalam upaya penataan lembaga riset berstandar internasional menuju integrasi	291
2. Adaptasi BPPT dalam penguatan eksistensi peran sebagai lembaga pengkajian dan penerapan dari UU Sisnas Iptek	298
3. Dualitas struktur dalam perubahan organisasi	302
4. Ringkasan	304
B. Multiplikasi Agensi dalam Komunikasi Kepemimpinan di Tengah Perubahan Organisasi: Orientasi pada Konsep, Manajemen, dan Output	306
1. Dualitas agensi kepemimpinan	306
2. Multiplikasi agensi kepemimpinan dalam perubahan organisasi	308
a. Agensi pada level eselon I (pimpinan puncak)	310
b. Agensi pada level eselon I	314
c. Agensi pada level eselon II	316
d. Agensi pada level eselon III	318
e. Agensi pada level eselon IV	319
f. Agensi pada level staf	320
3. Konseptualisasi agensi kepemimpinan dalam perubahan organisasi	321
a. Agensi kepemimpinan yang berorientasi konseptual	321
b. Agensi kepemimpinan yang berorientasi manajemen	322
c. Agensi kepemimpinan yang berorientasi output	322
d. Aplikasi agensi kepemimpinan dalam studi ini	323
e. Orientasi agensi kepemimpinan sebagai alternatif dalam memahami gaya kepemimpinan	325
4. Ringkasan	326
C. Konstruksi dalam Komunikasi Kepemimpinan di Tengah Perubahan Organisasi: Keterkaitan antara Kemampuan Identifikasi Lingkungan, Penekanan Informasi, dan Rekonstruksi Pola Pikir	328
1. Keterkaitan dari UU Sisnas Iptek, lingkungan internal, dan lingkungan eksternal dalam konstruksi komunikasi kepemimpinan	329
2. Konstruksi dalam menyeleksi informasi dalam komunikasi kepemimpinan	333
3. Rekonstruksi pola pikir dalam komunikasi kepemimpinan	340
4. Komunikasi kepemimpinan sebagai konstruksi pemaknaan: Antara orientasi perubahan dan bertahan	342
D. Konstruksi Komunikasi Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi	347
<b>BAB VIII PENUTUP</b>	349
A. Kesimpulan	349
1. Perubahan organisasi dan agensi kepemimpinan dalam merespon	

isu integrasi .....	349
2. Komunikasi kepemimpinan dalam perubahan organisasi.....	351
B. Rekomendasi .....	352
1. Implikasi teoritik dan akademik.....	353
2. Implikasi praktis.....	357
3. Limitasi .....	360
4. Implikasi dan saran untuk riset selanjutnya .....	361
Daftar Pustaka.....	363