UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Komunikasi Internal dalam Perubahan Organisasi Pemerintah (Studi Kasus pada Komisi Aparatur Sipil
Negara dalam Masa Transisi Tahun 2023â€"2024)**
Nesia Qurrota A'yuni, Dr. Rajiyem, S.I.P., M.Si.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRAK

Pemerintah Indonesia membentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk mempercepat reformasi birokrasi melalui pengawasan penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara. Akan tetapi, kurang dari satu dekade setelah dibentuk, KASN dibubarkan melalui revisi Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dengan alasan penyederhanaan birokrasi. Perubahan kelembagaan tersebut memunculkan *equivocality* di kalangan *stakeholder* internal, terutama terkait identitas organisasi, keberlanjutan karier, dan masa depan fungsi pengawasan sistem merit. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana komunikasi internal KASN mengelola *equivocality* selama masa transisi pembubaran lembaga dan pengalihan fungsi pengawasan sistem merit kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus Yin. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Analisis data menggunakan *Organizational Information Theory* dilakukan untuk menjelaskan bagaimana organisasi memproses informasi, mengurangi *equivocality*, dan membangun pemaknaan selama perubahan kelembagaan yang dipicu oleh keputusan politik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal KASN berlangsung melalui empat aliran komunikasi, yaitu *downward*, *upward*, horizontal, dan diagonal, yang berkembang mengikuti dinamika transisi kelembagaan. Kepala Sekretariat berperan sebagai *gatekeeper* yang menyaring dan mendistribusikan informasi dari aktor eksternal kepada pegawai, sedangkan pimpinan organisasi menjalankan proses *sensegiving* melalui kombinasi saluran komunikasi formal dan informal. Di tingkat pegawai, *collective sensemaking* berkembang melalui interaksi antarrekan kerja untuk mengisi *communication void* akibat keterbatasan informasi selama proses pengambilan keputusan politik. Reduksi *equivocality* berlangsung melalui tahapan *enactment*, *selection*, dan *retention* dengan memanfaatkan *assembly rules* dan siklus komunikasi, meskipun kapasitasnya tetap dibatasi oleh ketergantungan organisasi terhadap keputusan aktor eksternal. Di tingkat pegawai, *collective sensemaking* berkembang melalui interaksi antarrekan kerja untuk mengisi *communication void* yang muncul akibat keterbatasan informasi selama proses pengambilan keputusan politik. Proses reduksi *equivocality* berlangsung melalui tahapan *enactment*, *selection*, dan *retention* dengan memanfaatkan *assembly rules* dan siklus komunikasi, meskipun kapasitasnya tetap dibatasi oleh ketergantungan organisasi terhadap keputusan aktor eksternal. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal memungkinkan organisasi membangun pemaknaan bersama, mengoordinasikan tindakan, dan mempertahankan keberlangsungan fungsi organisasi selama menghadapi perubahan kelembagaan yang tidak direncanakan.

Kata kunci: *equivocality*, KASN, komunikasi internal, *Organizational Information Theory*, perubahan kelembagaan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Komunikasi Internal dalam Perubahan Organisasi Pemerintah (Studi Kasus pada Komisi Aparatur Sipil
Negara dalam Masa Transisi Tahun 2023â€"2024)**
Nesia Qurrota A'yuni, Dr. Rajiyem, S.I.P., M.Si.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

The Government of Indonesia established the Civil Service Commission (Komisi Aparatur Sipil Negara—KASN) to accelerate bureaucratic reform by overseeing the implementation of the merit system in civil service management. However, less than a decade after its establishment, KASN was dissolved through the revision of the Civil Service Law as part of the government's bureaucratic simplification policy. This institutional change generated organizational equivocality among internal stakeholders, particularly regarding organizational identity, career continuity, and the future of merit system oversight. This study aims to analyze how KASN's internal communication managed equivocality during the institutional transition following the dissolution of the commission and the transfer of merit system oversight functions to the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (PANRB) and the National Civil Service Agency (BKN). This study employed a qualitative approach using Yin's case study design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. Data were analyzed using Organizational Information Theory to explain how the organization processed information, reduced equivocality, and constructed shared meaning during institutional change triggered by political decisions. The findings indicate that KASN's internal communication operated through four communication flows—downward, upward, horizontal, and diagonal—which evolved throughout the institutional transition. The Head of the Secretariat served as a gatekeeper by filtering and disseminating information from external actors to employees, while organizational leaders enacted sensegiving through a combination of formal and informal communication channels. At the employee level, collective sensemaking emerged through peer interactions that filled communication voids caused by limited information during political decision-making processes. The reduction of equivocality unfolded through the stages of enactment, selection, and retention by utilizing assembly rules and communication cycles, although its effectiveness remained constrained by the organization's dependence on decisions made by external actors. Overall, the findings demonstrate that internal communication enabled the organization to construct shared meaning, coordinate collective action, and sustain organizational functioning throughout an unplanned institutional change.

Keywords: equivocality; KASN; internal communication; Organizational Information Theory; organizational change