

JURNAL APARATUR

**THE TRAINING CURRICULUM BASED ON THE PROBLEM
SOLVING & DECISION MAKING BLENDED LEARNING TO
IMPROVE THE EMPLOYEES' SOFT SKILLS**

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PERENCANAAN
PENGADAAN DALAM VARIABEL IDENTIFIKASI
KEBUTUHAN BARANG DAN JASA PADA KEMENTERIAN
ENERGI DAN SUMBERDAYA MINERAL**

**KOMUNIKASI ORGANISASI KEMENTERIAN ENERGI DAN
SUMBER DAYA MINERAL PADA PENGALIHAN PEJABAT
FUNGSIONAL BIDANG PENELITIAN**

**STUDI EKSPLORATORI GAGASAN KEPEMIMPINAN
SEKTOR PUBLIK DARI SUDUT PANDANG PEGAWAI
NEGERI SIPIL (PNS) INDONESIA**

**EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS DI
PPSDM GEOMINERBA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE AHP - TOPSIS**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 6

NOMOR 2

**BANDUNG
2022**

**HALAMAN
74 -155**



Komunikasi Organisasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral pada Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

^{1st} Thoriq Ramadani; ^{2nd} Eviana D. Sofyaningrum

^{1, 2} Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

ABSTRACT

Presidential Regulation Number 78 of 2021 mandates the transfer of duties, functions, and authorities also followed by the transfer of Civil Servants, equipment, financing, and assets used to carry out these duties and functions and become civil servants, equipment, financing, and assets of National Innovation Research Agency (NIRA). This study discusses the description of organizational communication carried out by the Ministry of Energy and Mineral Resources (MEMR) on the transfer of Functional Officers (FO) in the Research Field (RF). The study revealed that the organizational communication of the MEMR in the transfer of FO in the RF had been carried out. This can be seen from organizational communication to convey views, thoughts, and ideas using effective questions and answers, making it easier for dialogue and socialization. Organizational communication to share information is carried out through the direction of the Secretary-General, joint meetings with relevant agencies, and Focus Group Discussions. In organizational communication, explaining feelings and emotions is seen by listening to the feelings and emotions of FO in the RF, including opening communication to listen to complaints. Organizational communication as a form of coordination in the transfer of Research FO looks structured, two-way, and dynamic.

ABSTRAK

Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 mengamanatkan pengalihan tugas, fungsi, dan kewenangan juga diikuti dengan pengalihan Pegawai Negeri Sipil (PNS), perlengkapan, pembiayaan, dan aset yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, dan menjadi PNS, perlengkapan, pembiayaan, dan aset Badan Riset Inovasi Nasional. Penelitian ini membahas penggambaran komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) pada pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada komunikasi organisasi pada pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian dari Kementerian ESDM ke BRIN. Penelitian mengungkapkan komunikasi organisasi Kementerian ESDM dalam Pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian sudah dilakukan. Hal ini terlihat dari komunikasi organisasi untuk menyampaikan pandangan, pikiran, dan gagasan dalam Pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian menggunakan sarana pertanyaan dan jawaban yang efektif, sehingga memudahkan saat dialog dan sosialisasi. Komunikasi organisasi untuk membagikan informasi dilakukan melalui arahan Sekretaris Jenderal, pertemuan Bersama instansi terkait, dan *Focus Group Discussion*. Pada komunikasi organisasi untuk menjelaskan perasaan dan emosi, terlihat dengan mendengarkan perasaan dan emosi Pejabat Fungsional bidang Penelitian, termasuk membuka komunikasi untuk mendengarkan keluhan-keluhan. Komunikasi organisasi sebagai bentuk koordinasi dalam pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian, terlihat terstruktur, dua arah, dan sangat dinamis.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 28/09/2022

Accepted: 30/12/2022

Published: 31/12/2022

KEYWORDS

Komunikasi, Organisasi, Jabatan Fungsional, Penelitian



PENDAHULUAN

Dalam Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2021 Tentang Badan Riset Dan Inovasi Nasional (BRIN), BRIN adalah lembaga pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dalam menyelenggarakan penelitian, pengembangan (Litbang), pengkajian, dan penerapan (Jirap), serta invensi dan inovasi, penyelenggaraan ketenaganukliran, dan penyelenggaraan keantariksaan yang terintegrasi. Menurut Fitria (2021: 105) adanya BRIN merupakan bagian dari strategi reformasi ke arah tata kelola pemerintahan atau *good governance* dengan perubahan organisasi yang diwujudkan dengan meleburnya sejumlah Lembaga seperti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN), Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), dan Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN) ke dalam BRIN.

Meleburnya Lembaga-lembaga tersebut ke dalam BRIN diharapkan dapat meningkatkan kualitas riset di Indonesia semakin baik. Dalam Perpres No 78 Tahun 2021 menjelaskan pengalihan tugas, fungsi, dan kewenangan juga diikuti dengan pengalihan Pegawai Negeri Sipil (PNS), perlengkapan, pembiayaan, dan aset yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, dan menjadi PNS, perlengkapan, pembiayaan, dan aset BRIN.

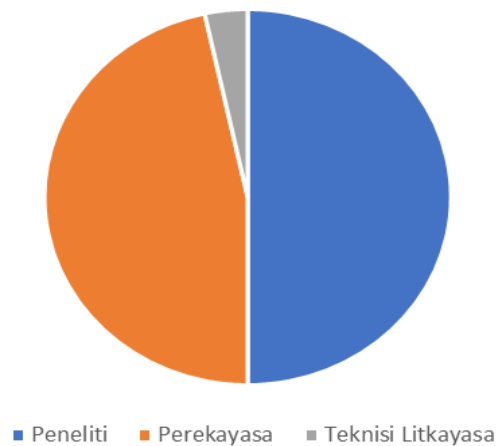
Dalam Perpres No 97 Tahun 2021 tentang Kementerian ESDM, Kementerian ESDM mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang ESDM untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Perpres tersebut juga dijelaskan mengenai susunan organisasi Kementerian ESDM yang terdiri dari Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal (Ditjen) Minyak dan Gas Bumi, Ditjen Ketenagalistrikan, Ditjen Mineral dan Batubara, Ditjen Energi Baru, Terbarukan, dan Konservasi Energi, Inspektorat Jenderal, Badan Geologi, dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ESDM.

Selain itu, susunan organisasi di Kementerian ESDM terdapat Staf Ahli Bidang Perencanaan Strategis, Staf Ahli Bidang Hubungan Kelembagaan, Staf Ahli Bidang Ekonomi Sumber Daya Alam, dan Staf Ahli Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang. Sehingga, Kementerian ESDM tidak memiliki tugas, fungsi, dan kewenangan terkait litbang jirap.

Regulasi sebelumnya, yaitu Perpres No. 68 Tahun 2015 tentang Kementerian ESDM masih menyantumkan unit organisasi Badan Litbang ESDM. Adapun unit eselon II di bawahnya yaitu Sekretariat Badan Litbang ESDM, Pusat Litbang Teknologi Mineral dan Batubara, Pusat Litbang Teknologi Lembaga Minyak dan Gas Bumi (Lemigas), Pusat Litbang Geologi Kelautan, dan Pusat Litbang Teknologi Ketenagalistrikan, Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi. Sehingga, sejak penetapan Perpres No. 97 Tahun 2021, unit organisasi Badan Litbang ESDM dan unit eselon II di bawahnya mengikuti regulasi baru tersebut.

Hal yang sama juga berlaku pada PNS yang Pejabat Fungsional terkait litbang jirap. Data Kementerian ESDM (2022) menunjukkan pengalihan Pejabat

Fungsional terkait litbang jirab sebanyak 88 orang, yang terdiri dari Peneliti sebanyak 44 orang, Perekayasa sebanyak 41 orang, dan Teknisi Litkayasa sebanyak 3 orang. Dalam proses pengalihan tersebut terdapat satu orang Perekayasa meninggal dunia, sehingga pengalihan Pejabat Fungsional tersebut sebanyak 87 orang PNS.



Sumber: Kementerian ESDM (2022)

Gambar 1. Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Litbang Jirap ke BRIN

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, penelitian komunikasi organisasi terdahulu seperti yang dilakukan Panuju dan Narena (2019: 30) mengungkapkan bahwa gaya komunikasi yang digunakan Hotel Pullman Bali Legian Beach beragam seperti gaya komunikasi mengendalikan, terstruktur, dua arah dan sangat dinamis. Selain itu, iklim komunikasi di PBLB, khususnya bidang reservasi baik, dengan meihat kemampuan berkomunikasi dan kesadaran hal ini yang menjadi modal dalam melakukan profesi bidang reservasi perhotelan.

Menurut Sari dan Basit (2018: 47) yang meneliti komunikasi organisasi Kepala Desa dalam membangun kesadaran masyarakat desa terhadap pembangunan desa, menjelaskan bahwa komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kepala Desa dalam membangun kesadaran masyarakat terhadap pembangunan desa berjalan dengan baik. Masyarakat memiliki kesadaran dan turut serta dalam membangun desa.

Napitupulu (2019: 127) membahas komunikasi organisasi pada Pendidikan Islam yang sangat dibutuhkan dalam melaksanakan roda organisasi lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan lembaga pendidikan Islam ditentukan faktor manajemen, organanisasi, dan kemampuan komunikasi yang dilakukan para pemangku kepentingan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dalam pemerintahan daerah, Kepala Dinas beserta jajaran dalam mengomunikasikan tugas-tugas membantu kepemimpinan Gubernur dalam penerapan komunikasi organisasi pada Pemerintahan di Indonesia. Penerapan



komunikasi organisasi dapat membuat iklim organisasi secara vertikal, horizontal, dan juga diagonal sebagai pelaksanaan kebijakan dan program yang diemban (Purnomo, 2018: 24).

Lain halnya yang dilakukan Rudianto dan Anshori (2021: 11), mereka menyampaikan bahwa komunikasi organisasi antar budaya pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sumatera Utara ditemukan karena adanya perbedaan latar belakang budaya, PNS yang berasal dari Jawa dan PNS lokal pada awalnya mengalami masalah saat berinteraksi. Walaupun terdapat beberapa perbedaan, namun tidak terjadi pengucilan terhadap seseorang PNS karena latar belakang budaya dan suku tersebut.

Oleh karena itu, pentingnya komunikasi organisasi dalam pengalihan Pejabat Fungsional terkait litbang jirap, khususnya pada bidang penelitian perlu untuk dibahas dalam memberikan penggambaran komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kementerian ESDM. Pembahasan ini berfokus pada pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian dari Kementerian ESDM ke BRIN.

Manfaat praktis artikel adalah untuk memberikan gambaran komunikasi organisasi pada pemangku kepentingan terkait adanya pengalihan Pejabat Fungsional bidang penelitian. Adapun manfaat akademis ialah dapat mengisi kajian terkait komunikasi organisasi khususnya pengalihan Pejabat Fungsional bidang penelitian.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan format dalam pertukaran pesan di antara bagian komunikasi dalam sebuah organisasi (Panuju dan Narena, 2019: 33). Komunikasi organisasi memiliki fokus dalam interaksi dan menjaga hubungan baik secara internal dan eksternal (Atmaja dan Dewi, 2018: 194). Menurut Harivarman (2017: 511), koordinasi dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan antar individu dan unit yang bergantung dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi.

Komunikasi organisasi ada pada pesan yang disampaikan dan diterima dalam sebuah organisasi dalam rangka mengatasi situasi yang berubah dalam organisasi (Putri & Kadewandana, 2018: 28). Komunikasi organisasi sebagai bentuk kegiatan yang dilakukan setiap orang yang melakukan komunikasi dalam sebuah organisasi (Purnomo, 2018: 15). Komunikasi organisasi menjadi hal utama yang perlu diperhatikan dalam kesuksesan dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi, dalam hal ini pengalihan Pejabat Fungsional dalam bidang penelitian.



Menurut Sedarmayanti (2018: 65) dalam sebuah organisasi terdiri dari unit komunikasi secara hirarki yang berfungsi dalam lingkungan. Unit komunikasi organisasi merupakan hubungan antara jabatan atau posisi dalam organisasi dan unit dasar komunikasi organisasi adalah seseorang yang mengemban jabatan. Seorang pimpinan yang mengemban jabatan merupakan simpul antara manajemen dan (Sumber Daya Manusia) SDM, maka harus dapat menjadi komunikator yang efektif (Atmaja & Dewi, 2018: 205).

Komunikasi dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan, yaitu (1) untuk menyampaikan pandangan, pikiran, dan gagasan, (2) untuk membagikan informasi, baik berupa program, kebijakan, maupun capaian kinerja. Tujuan komunikasi organisasi lainnya adalah (3) untuk menjelaskan perasaan, dan emosi, serta (4) sebagai bentuk koordinasi (Sedarmayanti, 2018: 67).

Penyampaian pandangan, pikiran, dan gagasan penting untuk dapat disalurkan oleh SDM dalam sebuah organisasi. Hal tersebut memberikan kebebasan dalam memberikan peningkatan sumbangsih dan bisa jadi memberikan harapan akan adanya inovasi perbaikan dalam organisasi.

Selain itu, informasi mengenai program, kebijakan, dan capaian kinerja organisasi sebelum disebarluaskan ke luar organisasi (eksternal), sebaiknya lingkungan dalam organisasi (internal) sudah mengetahui terlebih dahulu. Sehingga, meminimalisir adanya jarak informasi pada saat orang di luar organisasi yang sudah mengetahui informasi tersebut.

Ketika seorang pegawai yang menjadi SDM dalam sebuah organisasi merasakan kebahagiaan atas pencapaiannya, maka lingkungan organisasi dapat mengapresiasi untuk semakin memacu kreatifitasnya. Hal ini yang dapat memacu perasaan memiliki dalam sebuah organisasi. Begitu pula jika mengalami perasaan duka, perlu mendapatkan dukungan dari organisasi.

Dalam komunikasi organisasi, tujuan keempat yaitu koordinasi. Koordinasi menjadi utama disebabkan segala hal dalam pekerjaan dalam rangka mendukung kinerja organisasi perlu dilakukan dengan perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang baik. Sehingga, koordinasi antar eselon I, eselon II dan seterusnya sampai kepada antar individu pegawai menjadi hal yang lumrah dan penting untuk dilakukan.

Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

Dalam Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (PAN RB) Republik Indonesia No B/601/M.SM.02.03/2021 tanggal 07 Desember 2021 Hal Pengalihan PNS Yang Melaksanakan Fungsi Litbangjirap Dalam Jabatan Fungsional Peneliti, Perekayasa, Dan Teknisi menjelaskan (1) Undang-



Undang No 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi menyebutkan untuk menjalankan litbang jirap serta invensi dan inovasi yang terintergrasi dibentuk BRIN. (2) Perpres No 78 Tahun 2021 tentang BRIN menyebutkan bahwa tugas, fungsi, dan kewenangan pada unit kerja yang melaksanakan litbang, dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi di lingkungan Kementerian/Lembaga (K/L) dialihkan menjadi tugas, fungsi, dan kewenangan BRIN.

Surat Menteri PAN RB tersebut juga menjelaskan (3) dalam mendorong percepatan integrasi SDM litbang jirap di K/L ke BRIN, disebutkan ketentuan pengalihannya yaitu batas waktu pengalihan PNS yang melaksanakan fungsi litbang jirap seperti Peneliti, Perekayasa, dan Teknisi Litkayasa ke BRIN adalah 31 Januari 2022. PNS yang melaksanakan fungsi litbang jirap oleh Peneliti, Perekayasa, dan Teknisi Litkayasa yang tidak beralih ke BRIN tetap menduduki jabatan fungsional litbang jirap, dan tetap mendapatkan penghasilan dalam jabatannya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan sampai dengan paling lama 24 Agustus 2022 dan Pejabat Fungsional tersebut membuat surat pernyataan kepada Instansi Pembina dalam hal ini BRIN.

Menurut Sofanudin et al., (2021: 3) wacana yang ditawarkan Kepala BRIN kepada Badan Litbang di K/L terkait transisi kelembagaan meliputi tiga opsi yaitu (1) "bedol desa", (2) parsial, (3) program/anggaran. Sementara Lalamafu, (2020: 69) membahas mengenai kebijakan Pemerintah Daerah dalam mengalihkan jabatan fungsional ke jabatan struktural yang dilakukan dalam proses kebijakan yang panjang.

Kebijakan yang sudah dibuat membutuhkan komunikasi untuk disebarluaskan dengan bertujuan untuk didukung dan dijalankan berbagai pihak (Helmi & Ramadani, 2021: 120). Fachriansyah & Wulandari (2022: 81) menyarankan perlunya basis data yang bisa menjadi rujukan untuk pengelolaan SDM litbang jirap. Selain itu, juga diperlukan perbaikan tata kelola talenta litbang jirap agar dapat dilakukan pembinaan sejak dini untuk menghasilkan capaian-capaian tingkat dunia yang membanggakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada komunikasi organisasi pada pengalihan Pejabat Fungsional bidang penelitian dari Kementerian ESDM ke BRIN. Data primer diperoleh melalui wawancara terhadap PNS yang memiliki korelasi dari topik bahasan. Wawancara dilakukan pada rentang periode Juli 2022 kepada enam orang PNS, yaitu Kepala Biro SDM, Analis SDM Aparatur Ahli Madya A yang juga memiliki tugas tambahan



sebagai Koordinator Mutasi, Analis SDM Aparatur Ahli Madya B, Peneliti Ahli Madya, Peneliti Ahli Muda A dan Peneliti Ahli Muda B. Hasil wawancara dikelompokkan berdasarkan kesamaan frasa dan dikaitkan dengan sudut pandang komunikasi organisasi.

Tabel 1. *Key Informants*

No	Jabatan	Media Komunikasi
1.	Kepala Biro SDM	Tatap muka
2.	Analis SDM Aparatur Ahli Madya A (Koordinator Mutasi)	Tatap muka
3.	Analis SDM Aparatur Ahli Madya B	Aplikasi percakapan
4.	Peneliti Ahli Madya	Aplikasi percakapan
5.	Peneliti Ahli Muda A	Aplikasi percakapan
6.	Peneliti Ahli Muda B	Aplikasi percakapan

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2022

Data sekunder berasal dari berbagai literatur yang dihimpun pada rentang waktu Juni sampai dengan September 2022 melalui beberapa jurnal, regulasi, dan data yang diperoleh di lingkungan Kementerian ESDM. Hasil tinjauan literatur juga dikelompokkan berdasarkan kesamaan topik mengenai komunikasi organisasi pada pengalihan Pejabat Fungsional bidang penelitian.

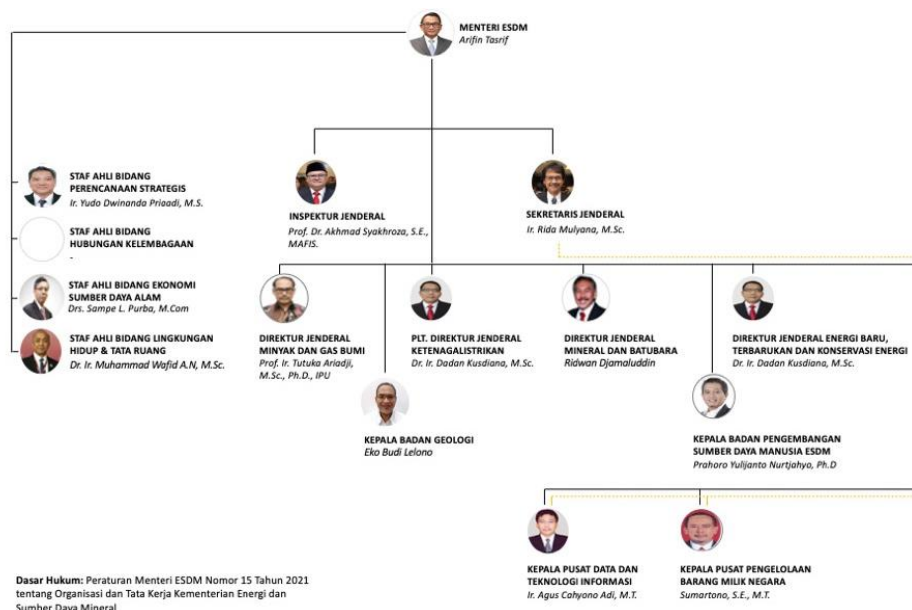
HASIL DAN DISKUSI

a. Gambaran Objek Penelitian

Perpres No 97 Tahun 2021 tentang Kementerian ESDM menjelaskan Kementerian ESDM menyelenggarakan fungsi (a) perumusan dan penetapan kebijakan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi, (b) pelaksanaan kebijakan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi, dan (c) pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian ESDM.

Fungsi lainnya yaitu (d) pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian ESDM, (e) pelaksanaan bimbingan teknis dan supervise atas pelaksanaan kebijakan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi, (f) pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang ESDM, (g) koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian ESDM,

dan (h) pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian ESDM.



Sumber: www.esdm.go.id diakses 23 September 2022

Gambar 2. Struktur Organisasi dan Pejabat Struktural Kementerian ESDM

b. Komunikasi Organisasi Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

1) Komunikasi organisasi untuk menyampaikan pandangan, pikiran, dan gagasan dalam Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Biro SDM, terungkap bahwa penyampaian mengenai pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian sudah disampaikan oleh Sekretaris Jenderal. Selanjutnya dialog dan sosialisasi dilakukan Kepala Biro SDM beserta tim dengan unit-unit terkait.

"Tindak lanjutnya lebih detil, kami sudah siapkan pertanyaan dan jawaban. Ini ternyata efektif. Ini tujuannya supaya tidak diskusi dan mengulang-ulang. Ingin tahu bahwa komitmen Kementerian ini tetap mengawal proses ini sampai selesai"

Penyiapan dengan media yang berisikan pertanyaan dan jawaban yang sering ditanyakan merupakan sarana efektif dalam dialog dan sosialisasi pengalihan tersebut. Hal ini didukung oleh pernyataan Analis SDM Aparatur Ahli Madya (Koordinator Mutasi) yang menjelaskan pegawai ingin mengetahui jika pindah instansi ke BRIN seperti apa prosesnya atau jika tidak pindah instansi, maka harus pindah atau alih jabatan. Analis SDM Aparatur Ahli Madya B menyampaikan panangan, pikiran, dan gagasan telah dijalankan baik secara formal maupun informal dengan ruang lingkup Unit Utama maupun Unit Kerja.



Peneliti Ahli Madya menyatakan bahwa pimpinan Balitbang di tingkat Badan dan Pusat telah secara intensif menyampaikan pandangan, pikiran, dan gagasan dalam proses pengalihan sejak terbitnya Perpres 78 Tahun 2021. Komunikasi yang diberikan terkait peralihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian ke BRIN, pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian ke fungsional lain di Kementerian ESDM dan juga pembentukan Balai Besar yang akan menggantikan Pusat Litbang, termasuk komunikasi meliputi pengalihan asset litbang dan laptop yang mendukung kegiatan riset.

Temuan ini senada atas apa yang disampaikan Atmaja & Dewi (2018: 205) yaitu pemimpin merupakan simpul antara manajemen dan SDM untuk itu dapat menjadi komunikator. Seperti apa yang telah dilakukan Sekretaris Jenderal, Kepala Biro SDM, dan pimpinan di lingkungan Balitbang. Namun, Peneliti Ahli Muda A menguraikan bahwa organisasi menyampaikan pandangan, pikiran dan gagasan dalam menanggapi kebijakan pengalihan Pejabat Fungsional sudah dilakukan tetapi tanpa didukung oleh informasi-informasi yang lengkap terutama mengenai positif dan negatifnya pengalihan.

Peneliti Ahli Muda B menjelaskan bahwa belum dijalankan dengan baik, karena selama proses peralihan ditemukan adanya kesimpangsiuran informasi yang saat itu belum terjawab. Hal ini dibahas Fachriansyah & Wulandari (2022: 81) yaitu perlunya dukungan data yang mumpuni agar dapat menjadi acuan dalam pengelolaan SDM, tentunya agar dapat menjawab kesimpangsiuran.

Napitupulu (2019: 127) menjelaskan keberhasilan sebuah lembaga ditentukan faktor manajemen, organisasi, dan kemampuan komunikasi yang dilakukan para pemangku kepentingan saat melaksanakan tugas. Komunikasi organisasi dalam menyampaikan pandangan, pikiran, dan gagasan serta menyerap aspirasi dari Pejabat Fungsional bidang Penelitian telah dilakukan di lingkungan Kementerian ESDM. Salah satu media yang efektif adalah sarana pertanyaan dan jawaban, sehingga tidak perlu mengulang-ulang pertanyaan dan jawaban yang sama dalam dialog dan sosialisasi. Adanya informasi mengenai konsekuensi dari peralihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian menjadi catatan untuk perbaikan ke depan.

2) Komunikasi organisasi untuk membagikan informasi dalam Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

Dalam wawancara yang penulis lakukan terhadap Kepala Biro SDM ditemukan bahwa komunikasi organisasi untuk membagikan informasi memiliki kunci yaitu adanya arahan dari Pimpinan, dalam hal ini Sekretaris



Jenderal. Sekretaris Jenderal Kementerian ESDM menyosialisasikan kebijakan pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian ke BRIN.

Rudianto & Anshori (2021: 11) menyampaikan bahwa komunikasi organisasi antar budaya adanya perbedaan latar belakang budaya, dapat mengalami masalah saat berinteraksi. Maka komunikasi organisasi untuk membagikan informasi juga perlu mempertimbangkan perbedaan budaya tersebut.

Analisis SDM Aparatur Ahli Madya A (Koordinator Mutasi) menjelaskan dengan adanya kebijakan pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian ke BRIN, Biro SDM Kementerian ESDM melakukan pemetaan terhadap Pejabat Fungsional terkait. Untuk dilakukan sosialisasi mengenai kebijakan pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian ke BRIN beserta alternatif yang dapat dipilih oleh Pejabat Fungsional bidang Penelitian.

Analisis SDM Aparatur Ahli Madya B menjelaskan bahwa pembagian informasi mengenai pengalihan Jabatan Fungsional bidang Penelitian sudah dijalankan dengan mengundang langsung instansi yang membidangi Aparatur Negara dan instansi penerima yaitu BRIN. Dilakukan juga kegiatan Focus Group Discussion (FGD) dengan melibatkan perwakilan SDM bidang Penelitian pada setiap jenjang pada Unit Utama dan Unit Kerja.

Peneliti Ahli Madya menyampaikan bahwa Pimpinan Balitbang ESDM selalu melakukan pembaruan informasi mengenai proses pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian ke BRIN. Informasi yang dibagikan antara lain pembaruan terkini mengenai status kepegawaian, status pembayaran gaji, dan hasil pertemuan Balitbang ESDM dengan BRIN.

Peneliti Ahli Muda A menganggap informasi yang sudah dilakukan kurang informatif, seperti adanya jajak pendapat untuk Pejabat Fungsional bidang Penelitian untuk tetap di organisasi lama atau pindah ke organisasi baru. Namun, hasilnya ada perubahan data dan intervensi. Peneliti Ahli Muda B menyampaikan di saat kondisi pandemi seharusnya pembagian informasi bisa disampaikan melalui aplikasi video konferensi untuk memudahkan mendapatkan informasi.

Komunikasi organisasi yang dilakukan Kementerian ESDM untuk membagikan informasi, dalam Pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian telah dilakukan seperti adanya arahan dari Sekretaris Jenderal, adanya pertemuan yang melibatkan instansi yang membidangi Aparatur Negara dan instansi penerima yaitu BRIN, dan FGD dengan perwakilan SDM bidang Penelitian pada setiap jenjang pada Unit Utama dan Unit Kerja. Hal ini senada atas apa yang disampaikan Putri & Kadewardana (2018: 28),



menurutnya komunikasi organisasi memiliki pesan yang disampaikan dan diterima dalam sebuah organisasi untuk mengatasi situasi yang berubah dalam organisasi, seperti pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian.

Mengenai penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan komunikasi organisasi dapat dilakukan untuk mempermudah alur komunikasi. Sehingga, komunikasi organisasi dapat terjalin dan pengirim dan penerima pesan dapat mendapatkan apa yang menjadi tujuan yaitu informasi mengenai pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian dapat tersampaikan dengan baik.

3) Komunikasi organisasi untuk menjelaskan perasaan dan emosi dalam Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

Dalam Pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian, komunikasi organisasi untuk menjelaskan perasaan dan emosi terlihat dalam uraian Analis SDM Aparatur Ahli Madya A (Koordinator Mutasi) bahwa sejumlah Pejabat Fungsional bidang Penelitian merasa kaget atas kebijakan pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian, tetapi dijelaskan bahwa ini adalah sebuah kebijakan yang harus dijalankan serta bagaimana manajemen memfasilitasi pengalihan tersebut. *"Kita buka komunikasi dengan teman-teman, itu bebas, keluhan teman-teman pasti beda. Harus dengan sabar,"* ujarnya.

Purnomo (2018: 24) menjelaskan penerapan komunikasi organisasi dapat membuat iklim organisasi secara vertikal, horizontal, dan juga diagonal sebagai pelaksanaan kebijakan dan program yang diemban. Sebuah kebijakan yang ditetapkan merupakan hal yang perlu dilaksanakan, salah satunya adalah pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian. Penerapan komunikasi organisasi dengan menjelaskan perasaan dan emosi menjadi salah satu yang juga dilakukan.

Kepala Biro SDM menambahkan penjelasan perasaan dan emosi dalam komunikasi organisasi pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian perlu dilakukan untuk meredam adanya kegelisahan. Selain itu, agar ada dari Pimpinan sampai Unit yang mengaungi Pejabat Fungsional bidang Penelitian dapat mengawal prosesnya sampai dengan selesai.

Analis SDM Aparatur Ahli Madya B menjelaskan bahwa dalam proses pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian kami mendengarkan dgn baik apa yg menjadi harapan dan kekhawatiran para SDM Litbangjirap. Kami mengadakan jajak minat menjadi 3 tahap utk memastikan bahwa pilihan tersebut telah sesuai. Selain itu pengelola kepegawaian memberikan arahan dan dukungan utk alternatif pemilihan ke pengalihan jabatan.



Peneliti Ahli Muda B mengungkapkan komunikasi organisasi yang menjelaskan perasaan dan emosi sudah mendapat ruang dan waktu. Namun, tidak dapat dilakukan secara lugas atau leluasa. Peneliti Ahli Muda B juga menyampaikan adanya kesan pasif dari manajemen sehingga menyebabkan perasaan dan emosi pegawai menjadi berkurang. Dirinya beranggapan kepedulian terhadap pegawai yg telah mengabdikan puluhan tahun seperti para senior dan *experties* kurang dipedulikan.

Hal ini berbeda dengan apa yang dijelaskan Peneliti Ahli Madya, menurutnya dalam satu kesempatan, Kepala Balitbang ESDM mengundang seluruh Pejabat Fungsional bidang Penelitian yang akan pindah ke BRIN untuk mendengarkan harapan, perasaan, dan emosinya. Beberapa keluhan telah disampaikan ke pimpinan Balitbang ESDM di acara tersebut dan dapat ditemukan solusi yang terbaik.

Sari & Basit (2018: 47) yang dalam membangun kesadaran masyarakat desa terhadap pembangunan desa, sehingga masyarakat memiliki kesadaran dan turut serta dalam membangun desa. Pada komunikasi organisasi untuk menjelaskan perasaan dan emosi, hal ini terlihat dengan mendengarkan harapan, perasaan, dan emosinya. Bahkan, membuka komunikasi untuk mendengarkan keluhan termasuk untuk menemukan solusi terbaik.

4) Komunikasi organisasi sebagai bentuk koordinasi dalam Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian

Dalam Pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian, komunikasi organisasi sebagai bentuk koordinasi dapat terungkap, seperti apa yang disampaikan Kepala Biro SDM. *"Saya juga roadshow ke masing-masing Unit, ke Lemigas, Tekmira, P3GL, satu satu kami datangi dan kami sampaikan langsung"*. Kepala Biro SDM juga membuat jalur komunikasi Bersama dengan pengelola kepegawaian, Kepala Pusat dan Sekretaris di lingkungan Balitbang ESDM untuk memudahkan dalam berkoordinasi.

Analisis SDM Aparatur Ahli Madya A (Koordinator Mutasi) menjelaskan bahwa pada forum pertemuan dibuatkan alternatif terhadap pilihan-pilihan yang dapat ditempuh oleh Pejabat Fungsional bidang Penelitian. Sehingga dapat memudahkan dalam berkoordinasi kepada Pejabat Fungsional bidang Penelitian.

Analisis SDM Aparatur Ahli Madya B menyampaikan bahwa komunikasi sebagai bentuk koordinasi dalam pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian sudah dilakukan dengan baik. Mengingat rentang waktu pemilihan alih jabatan yang diberikan tidak singkat dan informasi untuk perpindahan ke jabatan lain yang difasilitasi oleh Unit Eselon 1 serta Eselon 2.



"Berkoordinasi dengan Unit internal Kementerian ESDM agar dapat memungkinkan dialihkan ke jabatan yang sesuai selaras dengan kompetensi dan minat pegawai", ujarnya.

Peneliti Ahli Muda B menjelaskan bahwa komunikasi sebagai bentuk koordinasi antara pejabat Eselon 1 dan Eselon 2 kemungkinan ada. Namun menurutnya, komunikasi organisasi sebagai bentuk koordinasi dengan Pejabat Fungsional bidang Penelitian kurang dilakukan. Peneliti Ahli Muda A mengungkapkan bahwa koordinasi antar unit Eselon I dan Eselon II sudah dilakukan, tetapi pelaksanaannya lambat. Ada beberapa informasi yang diterima Pejabat Fungsional bidang Penelitian mendekati batas akhir.

Peneliti Ahli Madya menjelaskan secara umum, koordinasi telah dilakukan dengan baik. Ia juga memberikan masukan terkait penyediaan informasi yang holistik, seperti kenaikan Pejabat Fungsional bidang Penelitian yang akan beralih ke BRIN. Panuju & Narena (2019: 30) memandang bahwa komunikasi yang digunakan Hotel Pullman Bali Legian Beach beragam seperti gaya komunikasi mengendalikan, terstruktur, dua arah, dan sangat dinamis. Hal ini juga terlihat dari komunikasi organisasi sebagai bentuk koordinasi dalam pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian, tetapi unsur mengendalikan tidak tampak terlihat jelas.

KESIMPULAN

Komunikasi organisasi Kementerian ESDM dalam Pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian sudah dilakukan. Hal ini terlihat dari komunikasi organisasi untuk menyampaikan pandangan, pikiran, dan gagasan dalam Pengalihan Pejabat Fungsional Bidang Penelitian menggunakan sarana efektif yaitu menyiapkan pertanyaan dan jawaban, sehingga memudahkan saat dialog dan sosialisasi. Komunikasi organisasi untuk membagikan informasi dilakukan melalui arahan Sekretaris Jenderal, pertemuan Bersama instansi terkait, dan FGD.

Pada komunikasi organisasi untuk menjelaskan perasaan dan emosi, terlihat dengan mendengarkan perasaan dan emosi Pejabat Fungsional bidang Penelitian, termasuk membuka komunikasi untuk mendengarkan keluhan-keluhan. Komunikasi organisasi sebagai bentuk koordinasi dalam pengalihan Pejabat Fungsional bidang Penelitian, terlihat terstruktur, dua arah, dan sangat dinamis.



DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, S., & Dewi, R. (2018). Komunikasi Organisasi (Suatu Tinjauan Teoritis Dan Praktis). *INTER KOMUNIKA Jurnal Komunikasi*, 3(2), 192–206. <https://doi.org/10.33376/ik.v3i2.234>
- Fachriansyah, K., & Wulandari, C. (2022). Manajemen Talenta Riset dan Inovasi Indonesia: Formulasi Kebijakan Menuju SDM Unggul. *Bappenas Working Papers*, 5(1), 79–96. <https://doi.org/10.47266/bwp.v5i1.115>
- Fitria, N. J. L. (2021). Pembentukan Badan Riset Dan Inovasi Nasional Sebagai Upaya Menuju Good Governance Dengan Prinsip Reformasi Birokrasi. *Wacana Publik*, 15(02), 105–110. <https://doi.org/10.37295/wp.v15i2.62>
- Harivarman, D. (2017). Hambatan Komunikasi Internal di Organisasi. *Jurnal ASPIKOM*, 3(3), 508–519.
- Helmi, A., & Ramadani, T. (2021). Strategi Komunikasi Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral dalam Meningkatkan Kinerja Widyaiswara. *Jurnal Aparatur Kementrian Energi Dan Sumber Daya Mineraliner*, 05(2), 119–136.
- Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. (2022a). *Realisasi Pengalihan SDM Litbang Jirap ke BRIN*.
- Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. (2022b). *Struktur Organisasi dan Pejabat Struktural Kementerian ESDM*.
- Lalamafu, P. (2020). Kebijakan Pemerintah Daerah Dalam Mengalihkan Jabatan Fungsional ke Jabatan Struktural. *Journal AdBisPower*, 1(1), 56–77.
- Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor B/601/M.SM.02.03/2021 Tanggal 07 Desember 2021 Hal Pengalihan PNS yang melaksanakan fungsi Litbangjirap Dalam Jabatan Fungsional Peneliti, Perekraya, dan Teknisi, (2021).
- Napitupulu, D. S. (2019). Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 11(2), 127–136. <http://www.ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/tadib/article/view/260>
- Panuju, R., & Narena, I. K. (2019). Komunikasi Organisasi Bidang Reservasi Hotel. *Jurnal Komunikasi*, 11(1), 30–41. <https://doi.org/10.24912/jk.v10i1.2297>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, (2019). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/117023/uu-no-11-tahun-2019>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2015 Tentang Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, (2015).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2021 Tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional, (2021). <https://jdih.batan.go.id/index.php?p=51&n=518&k=2021Perpres>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2021 Tentang Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, (2021).
- Purnomo, A. (2018). Pelaksanaan kebijakan Komunikasi Organisasi Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Noken*, 3(2), 11–26.
- Putri, D. P., & Kadewardana, D. (2018). Prinsip-prinsip Human Relations dalam Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Kementerian Komunikasi dan Informatika. *CoverAge: Journal of Strategic Communication*, 8(2), 23–35.



- <https://doi.org/10.35814/coverage.v8i2.587>
- Rudianto, & Anshori, A. (2021). Komunikasi Organisasi Antar Budaya di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Utara. *Jurnal Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(1), 11–19. <https://doi.org/10.30596/interaksi.v5i1.5301>
- Sari, P. P., & Basit, L. (2018). Komunikasi Organisasi Kepala Desa Dalam Membangun Kesadaran Masyarakat Desa Terhadap Pembangunan Desa. *Jurnal Interaksi*, 2(1), 47–60.
- Sedarmayanti. (2018). *Komunikasi Pemerintahan*. Refika Aditama.
- Sofanudin, A., Syukri, A. F., Bodi, I. K., Haryanto, J. T., Iswanto, A., Muslim, A., Subair, M., & Wahab. (2021). BRIN & Organisasi Riset Agama dan Keagamaan. In *Policy Brief MAKPI Masyarakat Kebijakan Publik Indonesia* (Vol. 1, pp. 1–5). <https://osf.io/preprints/msx9p/>