



Strategi Komunikasi Internal dalam Transformasi Identitas Organisasi Studi Kasus PT Pantau Sumber Berita dari Media Online Menuju Content Creator Berbasis Media Sosial

Aditya Andreas^{1*}, Agung Sukariman Putra²

¹⁻²Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina,
Indonesia

Email: aditya.andreas@students.paramadina.ac.id^{1*}, agung.sukariman@students.paramadina.ac.id²

*Penulis Korespondensi: aditya.andreas@students.paramadina.ac.id

Abstract. *Digital transformation has compelled media companies to reshape their business models, work culture, and organizational identity to remain relevant within algorithm-driven social media ecosystems. This study aims to analyse the internal communication strategies of PT Pantau Sumber Berita in managing its identity transformation from an online news portal into a digital platform-based content creator organization. The research employed a qualitative single case study approach, utilizing in-depth interviews, observation, and internal document analysis. The findings reveal that successful transformation was determined by the effectiveness of internal communication across three stages of organizational change: unfreezing, through building urgency and deconstructing the previous journalistic identity; moving, through sense-giving, dialogic communication, and work culture adaptation; and refreezing, through the institutionalization of a new identity based on KPI systems,. Furthermore, the study identifies resistance rooted in identity ambiguity, increased workload, and the inherent tension between journalistic depth and algorithmic demands for brevity and engagement,. The implications suggest that internal communication serves as a core strategic mechanism in media transformation by functioning as an arena for identity negotiation and sustainable cultural reconstruction.*

Keywords: *Change Management; Digital Media; Internal Communication; Organizational Resistance; Sensemaking.*

Abstrak. Transformasi digital telah mendorong perusahaan media untuk mengubah model bisnis, budaya kerja, dan identitas organisasi agar tetap relevan dalam ekosistem media sosial berbasis algoritma. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi internal PT Pantau Sumber Berita dalam mengelola transformasi identitas dari portal berita *online* menjadi organisasi *content creator* berbasis platform digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen internal,. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan ditentukan oleh efektivitas komunikasi internal pada tiga tahap perubahan organisasi: *unfreezing* melalui pembangunan urgensi dan dekonstruksi identitas lama; *moving* melalui *sense-giving*, komunikasi dialogis, dan adaptasi budaya kerja; serta *refreezing* melalui institusionalisasi identitas baru berbasis sistem KPI,. Temuan juga menunjukkan adanya resistensi yang bersumber dari ambiguitas identitas, peningkatan beban kerja, serta ketegangan antara kedalaman informasi jurnalistik dengan tuntutan algoritma terkait durasi dan viralitas,. Implikasi penelitian menegaskan bahwa komunikasi internal merupakan strategi inti dalam transformasi media karena berfungsi sebagai arena negosiasi identitas dan rekonstruksi budaya secara berkelanjutan.

Kata kunci: Komunikasi Internal; Manajemen Perubahan; Media Digital; Resistensi Organisasi; *Sensemaking*.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah mengubah lanskap industri media secara fundamental, tidak hanya pada aspek distribusi informasi, tetapi juga pada struktur organisasi, budaya kerja, dan identitas profesional di dalam perusahaan media. Shafika et al. (2025) menegaskan bahwa era digital menuntut industri media untuk beralih dari model manajemen konvensional menuju sistem yang lebih fleksibel, adaptif, dan terintegrasi dengan teknologi berbasis platform.

Perubahan ini mendorong perusahaan media untuk menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap relevan di tengah dominasi media sosial, algoritma distribusi konten, dan meningkatnya peran content creator sebagai aktor utama ekosistem informasi. Pergeseran dari media online berbasis jurnalistik menuju model bisnis *content creator* berbasis platform seperti TikTok, Instagram, dan YouTube Shorts bukan sekadar perubahan teknis, melainkan transformasi identitas organisasi yang kompleks. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk mendefinisikan ulang nilai, budaya, serta orientasi kerja karyawan. Dalam perspektif teori organisasi, komunikasi bukan hanya sarana penyampaian pesan, tetapi instrumen utama pembentuk struktur dan budaya organisasi (Sofian, 2026). Oleh karena itu, keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada bagaimana komunikasi internal dirancang untuk membangun pemahaman bersama terhadap perubahan.

Berbagai studi menegaskan bahwa faktor utama keberhasilan perubahan organisasi bukan hanya teknologi atau strategi bisnis, tetapi komunikasi yang efektif. Astiani et al. (2025) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai fondasi koordinasi, integrasi, dan pembentukan persepsi antaranggota organisasi. Dalam konteks perubahan, komunikasi berperan strategis dalam menyampaikan visi, mengurangi ketidakpastian, serta membangun keterlibatan karyawan. Fadilla et al. (2026) melalui tinjauan literatur menemukan bahwa komunikasi strategis menjadi elemen kunci dalam keberhasilan manajemen perubahan karena mampu menyelaraskan tujuan organisasi dengan respons psikologis anggota organisasi. Namun demikian, perubahan organisasi sering kali memunculkan resistensi, terutama ketika terjadi benturan antara identitas lama dengan tuntutan sistem baru. Priantono et al. (2026) menyebutkan bahwa resistensi terhadap perubahan umumnya muncul akibat ketidakpastian, ancaman terhadap peran lama, kurangnya keterlibatan karyawan, serta lemahnya komunikasi partisipatif. Dalam industri media, resistensi ini semakin kompleks karena pekerja media tidak hanya beradaptasi dengan teknologi baru, tetapi juga menghadapi pergeseran nilai profesional dari orientasi jurnalistik menuju logika engagement dan monetisasi algoritmik.

Gusmarani & Rajiyem (2022) menekankan bahwa strategi komunikasi internal pada masa transisi organisasi harus dilakukan secara terbuka, berulang, dan dialogis agar mampu menjaga stabilitas psikologis karyawan. Komunikasi internal yang efektif berfungsi untuk meminimalkan rumor, membangun kepercayaan, dan memperkuat sensemaking karyawan terhadap arah perubahan organisasi. Sejalan dengan itu, Aprianto (2023) menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengelola perubahan organisasi skala besar, terutama melalui narasi perubahan, konsistensi pesan, dan legitimasi kepemimpinan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Izza & Very (2025) juga

menemukan bahwa efektivitas media komunikasi profesional memengaruhi pemahaman dan implementasi kebijakan organisasi, sedangkan Wahyudi (2026) menegaskan bahwa strategi komunikasi perubahan berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* karena karyawan yang memahami alasan perubahan dan merasa dilibatkan cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, transformasi identitas organisasi media menuju model content creator berbasis platform digital menuntut strategi komunikasi internal yang tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga transformatif dalam membangun pemaknaan baru, mengurangi resistensi, serta merekonstruksi budaya organisasi. PT Pantau Sumber Berita sebagai organisasi yang sedang beralih dari media *online* menuju *social media content creator* menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana strategi komunikasi internal diterapkan dalam proses perubahan identitas tersebut. Penelitian ini berangkat dari kesenjangan akademik bahwa sebagian besar studi sebelumnya masih berfokus pada komunikasi perubahan organisasi secara umum, komunikasi kepemimpinan, atau resistensi perubahan, sementara kajian yang secara spesifik menelaah komunikasi internal dalam transformasi identitas media digital Indonesia menuju model *content creator* masih terbatas (Aprianto, 2023; Gusmarani & Rajiyem, 2022). PT Pantau Sumber Berita dipilih sebagai studi kasus tunggal karena merepresentasikan kasus unik (*unique and revelatory case*) dalam transformasi media digital Indonesia: bukan sekadar melakukan digital pivot dari media online ke multiplatform, tetapi mengalami pergeseran identitas yang lebih ekstrem dari organisasi berbasis nilai jurnalistik portal berita menuju model social media content creator yang berorientasi pada logika algoritma, viralitas, dan KPI produktivitas harian. Berbeda dengan banyak media digital lain yang umumnya hanya memperluas kanal distribusi sambil mempertahankan identitas redaksionalnya, PT Pantau menghadapi benturan identitas yang lebih mendasar karena transformasi tersebut menuntut dekonstruksi peran wartawan menjadi kreator konten, perubahan budaya kerja redaksional menjadi budaya produksi algoritmik, serta negosiasi langsung antara nilai *news value* dan tuntutan *engagement platform*.

Secara teoretis, studi ini diharapkan memperkaya kajian komunikasi organisasi, manajemen perubahan, sensemaking, dan resistensi dalam konteks transformasi media digital; secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi referensi strategis bagi perusahaan media lain dalam merancang komunikasi internal yang efektif ketika menghadapi perubahan model bisnis dan identitas organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya yang spesifik terhadap transformasi identitas media digital menuju organisasi *content creator* berbasis media sosial di

Indonesia melalui integrasi perspektif komunikasi organisasi, manajemen perubahan, resistensi, dan *sensemaking* dalam satu studi kasus kontekstual.

2. KAJIAN TEORETIS

Komunikasi Organisasi dan Perubahan sebagai Fondasi Transformasi Identitas

Komunikasi organisasi merupakan fondasi utama dalam membentuk struktur, budaya, dan identitas organisasi, khususnya ketika organisasi menghadapi perubahan strategis. Dalam perspektif modern, komunikasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai alat administratif untuk menyampaikan informasi, tetapi sebagai mekanisme konstitutif yang membangun realitas organisasi melalui pembentukan makna bersama, koordinasi tindakan, dan reproduksi nilai organisasi (Purbaningrum et al., 2019; Sofian, 2026). Sementara itu, Astiani et al. (2025) menegaskan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai dasar integrasi dan koordinasi antaranggota organisasi, sehingga dalam konteks transformasi, komunikasi menjadi instrumen utama untuk menjembatani visi strategis manajemen dengan implementasi operasional sehari-hari.

Dalam situasi perubahan organisasi, komunikasi strategis memiliki peran sentral dalam mengurangi ketidakpastian, menyampaikan urgensi, membangun legitimasi perubahan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Fadilla et al., 2026). Gusmarani & Rajiyem (2022) menekankan bahwa komunikasi internal yang terbuka, dialogis, dan berulang sangat penting untuk menjaga stabilitas psikologis anggota organisasi selama masa transisi. Sementara itu, Aprianto (2023) menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan berfungsi sebagai instrumen legitimasi yang memungkinkan organisasi mengelola perubahan melalui narasi strategis, konsistensi pesan, dan pembangunan kepercayaan. Dalam konteks transformasi media digital, perubahan dari organisasi berbasis jurnalistik menuju *content creator* berbasis platform digital bukan sekadar perubahan model bisnis, tetapi perubahan identitas organisasi yang menuntut redefinisi nilai profesional, budaya kerja, dan orientasi produksi.

Namun, perubahan identitas organisasi sering memunculkan resistensi karena adanya benturan antara identitas lama dan tuntutan baru. Priantono et al. (2026) menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan muncul akibat ancaman terhadap peran lama, ambiguitas, serta lemahnya komunikasi partisipatif. Adhiwijaya et al. (2025) menambahkan bahwa *psychological safety* menjadi faktor penting dalam menekan resistensi karena lingkungan komunikasi yang aman memungkinkan anggota organisasi menyampaikan kekhawatiran tanpa rasa takut. Dengan demikian, komunikasi organisasi dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel utama yang menentukan keberhasilan transformasi identitas PT Pantau Sumber Berita

melalui kemampuannya membangun pemahaman bersama, mengelola resistensi, dan merekonstruksi budaya organisasi baru.

Teori Lewin, Sensemaking, dan Transformasi Identitas Organisasi

Penelitian ini menggunakan teori perubahan organisasi tiga tahap Kurt Lewin (*unfreezing, moving, refreezing*) sebagai kerangka utama untuk menganalisis proses transformasi identitas organisasi. Menurut Purbaningrum et al. (2019), perubahan organisasi yang efektif berlangsung melalui tiga tahap sistematis. Tahap *unfreezing* merupakan fase awal ketika organisasi membangun kesadaran bahwa sistem lama tidak lagi relevan, sehingga diperlukan dekonstruksi pola pikir, nilai, dan identitas lama. Elpanso (2022) menegaskan bahwa keberhasilan tahap ini sangat bergantung pada komunikasi terbuka dan argumentasi rasional yang mampu membangun urgensi perubahan.

Tahap *moving* merupakan fase transisi ketika organisasi mulai mengimplementasikan perubahan melalui adaptasi perilaku, budaya, dan struktur kerja baru. Pada tahap ini, komunikasi harus bersifat dialogis, partisipatif, dan adaptif (Purbaningrum et al., 2019). Pemimpin berperan sebagai *sense-giver*, yaitu aktor yang membantu anggota organisasi memahami makna perubahan melalui narasi strategis (Aprianto, 2023) Kustiani, 2025). Konsep ini berkaitan erat dengan teori *sensemaking* Weick (1995), yang menjelaskan bahwa individu menafsirkan perubahan melalui interaksi sosial untuk membangun pemahaman baru atas identitas dan realitas kerja mereka. Dalam konteks PT Pantau, *sensemaking* menjadi penting karena transformasi dari wartawan menuju *content creator* melibatkan perubahan identitas profesional yang mendalam.

Tahap *refreezing* merupakan proses institusionalisasi identitas baru melalui budaya kerja, sistem penghargaan, serta normalisasi praktik baru agar perubahan menjadi stabil (Ritonga et al., 2019). Dalam konteks organisasi media digital, *refreezing* berarti penguatan identitas baru sebagai organisasi berbasis algoritma, engagement, dan produksi konten kreatif. Namun, transformasi identitas tidak selalu berlangsung linear karena karyawan sering menghadapi ketegangan antara identitas profesional lama dengan tuntutan sistem baru. Oleh karena itu, integrasi teori Lewin dan *sensemaking* memungkinkan penelitian ini memahami perubahan bukan hanya sebagai restrukturisasi organisasi, tetapi sebagai proses negosiasi makna, identitas, dan budaya.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis di atas, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa transformasi identitas PT Pantau Sumber Berita dari media *online* menuju *social media content creator* ditentukan oleh efektivitas strategi komunikasi internal dalam mengelola perubahan

organisasi. Komunikasi organisasi berfungsi sebagai fondasi utama yang memungkinkan penyampaian visi perubahan, pengurangan resistensi, pembentukan *psychological safety*, dan pembangunan budaya baru. Proses tersebut dianalisis melalui model perubahan Kurt Lewin yang terdiri atas *unfreezing* (membangun urgensi dan mendekonstruksi identitas lama), *moving* (mendorong dialog, *sensemaking*, dan adaptasi budaya kerja), serta *refreezing* (menginstitutionalisasi identitas baru melalui sistem kerja dan budaya organisasi).

Dalam kerangka ini, *sensemaking* digunakan untuk memahami bagaimana karyawan memaknai perubahan identitas profesional mereka, sementara resistensi dipahami sebagai respons multidimensional terhadap ambiguitas dan ancaman identitas, bukan sekadar penolakan terhadap kebijakan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan komunikasi internal sebagai arena strategis negosiasi identitas organisasi yang menentukan keberhasilan transformasi PT Pantau secara berkelanjutan. Secara konseptual, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal yang efektif akan memengaruhi keberhasilan setiap tahap perubahan organisasi, membentuk pemahaman karyawan terhadap identitas baru, meminimalkan resistensi, dan pada akhirnya menentukan stabilitas transformasi organisasi media di era digital.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal (Yin, 2018) di PT Pantau Sumber Berita, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan. Informan dipilih secara *purposive*: (1) Ricky Setiawan (CEO) – sebagai *sense-giver* utama; (2) Taufik Rizki Husada (COO) – sebagai pelaksana operasional komunikasi internal; (3) Khalied Malvino dan Ida (nama samaran), karyawan senior yang bergabung sebelum transformasi dan masih bertahan hingga masa transisi. Informan karyawan pada penelitian ini difokuskan pada dua karyawan senior, yaitu Khalied Malvino dan Ida (nama samaran), yang dipilih secara *purposive* berdasarkan prinsip *information-rich cases* (Patton, 2015), karena keduanya mengalami secara langsung keseluruhan proses transformasi identitas dari era media *online* berbasis jurnalistik menuju model *social media content creator*. Kriteria pemilihan meliputi: (1) bergabung sebelum transformasi organisasi dimulai; (2) menjalani transisi peran secara penuh dari fungsi jurnalistik lama ke tuntutan kerja baru berbasis konten digital; (3) menempati posisi operasional yang merepresentasikan pengalaman staf non-manajerial; serta (4) menunjukkan perbedaan respons adaptasi satu informan merepresentasikan pengalaman resistensi identitas yang kuat, sementara informan lainnya menunjukkan orientasi adaptif. Kombinasi ini

memungkinkan peneliti menangkap spektrum sensemaking dan resistensi yang kontras pada level staf.

Jumlah dua informan staf dinilai memadai bukan untuk generalisasi populasi, melainkan untuk mencapai kedalaman analitis dalam studi kasus tunggal (Yin, 2018), terutama karena wawancara mendalam dikombinasikan dengan triangulasi dokumen internal, observasi interaksi grup kerja, serta perspektif CEO dan COO sebagai pembanding struktural. Saturasi data pada level staf ditentukan ketika narasi mengenai ambiguitas identitas, beban kerja, perubahan budaya, dan benturan antara nilai jurnalistik dengan logika algoritma menunjukkan pola tematik yang berulang (Braun & Clarke, 2006), sehingga tambahan informan dengan karakteristik serupa diperkirakan lebih berpotensi memperluas variasi pengalaman daripada menghasilkan kategori tematik baru secara substantif. Dengan demikian, fokus penelitian ini menekankan kedalaman eksplorasi atas dinamika transformasi identitas, bukan representasi statistik seluruh populasi karyawan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur (durasi 60-90 menit per informan), analisis dokumen internal (memo, notulen *townhall*, materi presentasi perubahan), serta observasi non-partisipatif terhadap interaksi karyawan di media sosial internal (grup WhatsApp). Data dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) dengan berpedoman pada kerangka komunikasi perubahan organisasi dari Purbaningrum et al. (2019), terutama model tiga tahap Lewin. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (CEO, COO, karyawan) dan *member checking*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap *Unfreezing*: Dekonstruksi Identitas Organisasi dan Pembangunan Urgensi Perubahan

Berdasarkan temuan lapangan, tahap *unfreezing* di PT Pantau Sumber Berita merupakan fase paling krusial dalam memulai transformasi identitas organisasi dari media *online* berbasis portal berita menuju perusahaan berbasis *social media content creator*. Sesuai dengan kerangka teori Kurt Lewin yang menjadi landasan utama penelitian ini (Purbaningrum et al., 2019), tahap *unfreezing* bertujuan menghancurkan pola pikir lama (*status quo*) serta membangun kesadaran bahwa model lama tidak lagi relevan terhadap perubahan lingkungan industri.

CEO PT Pantau, Ricky Setiawan, memainkan peran sentral sebagai *primary sense-giver* dengan membangun narasi strategis bahwa media digital tidak dapat lagi hanya mengandalkan artikel berita konvensional, melainkan harus bertransformasi menjadi ekosistem

distribusi konten yang mampu membangun komunitas dan menjawab logika algoritma platform digital. Narasi ini menunjukkan praktik komunikasi strategis sebagaimana dijelaskan oleh Fadilla et al. (2026), bahwa komunikasi perubahan harus berfungsi sebagai instrumen utama untuk menyelaraskan visi, menjelaskan urgensi, dan mengurangi ketidakpastian organisasi.

Dalam perspektif Elpanso (2022), keberhasilan tahap *unfreezing* bergantung pada keterbukaan informasi dan kejelasan alasan perubahan. PT Pantau telah mencoba menerapkan prinsip ini melalui komunikasi rasional tentang ancaman penurunan relevansi model media lama. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa transmisi pesan tidak sepenuhnya berjalan linear. COO PT Pantau, Taufik Rizki Husada mengakui adanya hambatan pada *middle management* yang gagal meneruskan pesan perubahan secara utuh kepada jajaran staf di masa awal transformasi. Distorsi komunikasi ini mengonfirmasi pandangan Fariha & Muttaqin (2025) bahwa salah satu hambatan utama perubahan adalah *communication breakdown* berupa distorsi pesan dan kurang optimalnya respons terhadap kebutuhan informasi anggota organisasi.

Akibatnya, pada level karyawan muncul ambiguitas identitas yang cukup signifikan. Ida, sebagai karyawan senior, mengalami kecemasan identitas karena harus meninggalkan zona nyaman sebagai penulis berita kriminal menuju peran baru yang menuntut keterampilan menulis naskah, produksi video, dan *voice over*. Situasi ini mencerminkan apa yang dijelaskan Weick (1995) & Kustiani (2025) sebagai fase awal *sensemaking crisis*, ketika individu berusaha menafsirkan kembali identitas profesionalnya di tengah perubahan besar. Sebaliknya, Vino menunjukkan resistensi yang lebih rendah karena memiliki orientasi antisipatif terhadap perubahan industri, yang menunjukkan bahwa pengalaman dan kesiapan personal memengaruhi tingkat adaptasi individu.

Dengan demikian, tahap *unfreezing* di PT Pantau tidak hanya berfungsi sebagai proses komunikasi urgensi bisnis, tetapi juga sebagai dekonstruksi identitas profesional yang memunculkan ketegangan psikologis. Hal ini menegaskan bahwa perubahan organisasi media bukan semata restrukturisasi bisnis, melainkan transformasi makna kerja.

Tahap Moving: *Sense-giving*, Dialog Organisasi, dan Rekonstruksi Budaya Kerja

Tahap *moving* merupakan inti dari transformasi organisasi PT Pantau karena pada fase inilah perubahan mulai diterjemahkan ke dalam praktik keseharian organisasi. Mengacu pada Purbaningrum et al. (2019), komunikasi pada tahap ini harus bergeser dari model persuasif satu arah menuju komunikasi dua arah yang dialogis dan partisipatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen PT Pantau secara aktif menjalankan strategi *sense-giving* melalui pengulangan narasi perubahan dalam forum *townhall*, *weekly briefing*, dan interaksi informal pimpinan dengan staf. CEO secara konsisten menanamkan nilai bahwa transformasi bukan berarti meninggalkan misi utama organisasi, melainkan menyesuaikan metode distribusi agar tetap bertahan. Strategi ini sejalan dengan Kustiani (2025), yang menekankan bahwa pemimpin transformasional harus berfungsi sebagai *meaning manager* melalui narasi, simbol, dan dialog.

COO memperkuat proses ini melalui kebijakan *open door policy*, yang memberikan ruang psikologis bagi karyawan untuk menyampaikan kebingungan, resistensi, maupun usulan. Temuan ini mendukung konsep *psychological safety* dari Adhiwijaya et al. (2025), bahwa lingkungan komunikasi yang aman memungkinkan anggota organisasi menyuarakan ketidakpastian tanpa takut terhadap hukuman sosial maupun struktural.

Pada fase ini, perubahan budaya kerja terlihat sangat nyata. Sistem kerja individualistik khas redaksi mulai bergeser menuju pola kolaboratif berbasis *brainstorming*, *focus group discussion* (FGD), dan kolaborasi lintas divisi. Transformasi ini memperlihatkan perubahan dari budaya produksi berita menuju budaya produksi konten kreatif. Proses tersebut sejalan dengan Octaviani (2025), yang menegaskan bahwa komunikasi empatik dan adaptif penting untuk menjembatani transisi dari sistem lama ke sistem baru.

Selain perubahan nilai, PT Pantau juga menerapkan pelatihan teknis seperti *workshop* konten digital, pendampingan personal, dan pembelajaran keterampilan produksi multimedia. Strategi ini menunjukkan bahwa komunikasi perubahan yang efektif harus didukung oleh tindakan nyata, sebagaimana ditegaskan oleh Aprianto (2023), bahwa legitimasi kepemimpinan meningkat ketika narasi perubahan diikuti dukungan praktis.

Secara keseluruhan, tahap *moving* di PT Pantau menunjukkan bahwa perubahan berhasil dijalankan melalui kombinasi antara komunikasi strategis, ruang dialog, pelatihan teknis, dan restrukturisasi budaya kerja.

Tahap Refreezing atau Pseudo-Refreezing: Institusionalisasi Formal versus Dualisme Identitas Laten

Pada kerangka klasik Kurt Lewin, tahap *refreezing* menandai fase ketika perubahan telah terinstitusionalisasi secara stabil melalui internalisasi nilai baru, pembentukan budaya kerja mapan, dan penerimaan psikologis anggota organisasi terhadap identitas baru sebagai status quo yang legitim. Dalam konteks PT Pantau, secara struktural organisasi memang telah memasuki fase *refreezing* melalui penerapan *key performance indicator* (KPI) berbasis produktivitas tinggi, target sepuluh konten per hari, serta normalisasi budaya kerja yang

berorientasi pada algoritma, *engagement*, dan konsistensi *output*. Sistem ini berhasil membangun kepatuhan perilaku formal dan menciptakan kerangka operasional baru yang secara administratif menggantikan logika kerja jurnalistik konvensional.

Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa stabilisasi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan *refreezing* substantif sebagaimana dimaksud Lewin. Di balik keberhasilan institusionalisasi formal, masih terdapat paradoks identitas yang signifikan pada level psikologis karyawan. Khalied Malvino, misalnya, menunjukkan bahwa meskipun secara operasional mampu menyesuaikan diri dengan sistem baru, ia tetap mengalami negosiasi makna terhadap hilangnya kedalaman jurnalistik, keterbatasan ruang eksplorasi *in-depth*, dan dominasi logika viralitas. Selain itu, fakta yang ditemukan dalam analisis tentang viralitas konten di media sosial Tiktok lebih menyukai hal-hal yang berbau kontroversial dan memancing emosi penonton, daripada konten yang memiliki *news value* tinggi. Data analitik pada Gambar 1 mengonfirmasi pergeseran orientasi ini secara empiris. Tiga konten teratas yang mendapatkan impresi tertinggi (mencapai 1.4M hingga 2.7M *views* pada Mei 2026) didominasi oleh narasi yang memancing emosi publik (kontroversial), yang secara nyata menggeser artikel bernilai berita (*news value*) tinggi namun minim interaksi algoritmik.



Gambar 1. Dashboard media sosial Tiktok @pantaumedia.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap sistem KPI tidak otomatis berbanding lurus dengan internalisasi identitas kreator secara penuh. Sebaliknya, sebagian karyawan juga cenderung memasuki pola pragmatis—menjalankan tuntutan baru demi keberlangsungan kerja, namun tanpa keterlibatan emosional mendalam terhadap identitas baru tersebut.

Dengan demikian, kondisi PT Pantau lebih tepat dipahami bukan sebagai *refreezing* yang tuntas, melainkan sebagai *pseudo-refreezing* (pembekuan semu), yaitu situasi ketika struktur, sistem, dan perilaku kerja baru tampak stabil secara formal, tetapi secara psikologis dan kultural masih menyimpan dualisme identitas laten antara “jurnalis” dan “*content creator*.” Dalam fase ini, organisasi berhasil membekukan kepatuhan, tetapi belum sepenuhnya membekukan makna. Temuan ini memperluas kritik terhadap model Lewin yang cenderung linear, karena pada organisasi media digital berbasis platform, perubahan identitas profesional tidak berhenti pada adaptasi struktural, tetapi terus dinegosiasikan secara berkelanjutan oleh pekerja yang berada di bawah tekanan *algorithmic management*.

Paradoks ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi tidak dapat diukur semata melalui indikator produktivitas atau kesesuaian perilaku terhadap sistem baru. KPI algoritmik mungkin berhasil menciptakan disiplin performatif, tetapi juga berpotensi melahirkan alienasi profesional ketika pekerja merasa identitas lamanya tereduksi tanpa rekonsiliasi nilai yang memadai. Oleh karena itu, transformasi PT Pantau menunjukkan bahwa *refreezing* di era media digital harus dipahami secara lebih kritis: bukan sekadar stabilitas sistem, tetapi sejauh mana identitas baru benar-benar diterima, dimaknai, dan diintegrasikan ke dalam kesadaran profesional karyawan. Selama “ruh jurnalistik” masih dinegosiasikan sebagai kehilangan, maka transformasi identitas PT Pantau belum sepenuhnya mencapai *refreezing* final, melainkan berada pada kondisi transisional yang stabil secara struktural namun rapuh secara kultural.

Resistensi, Kesenjangan Perspektif, dan Dinamika Sensemaking

Salah satu temuan utama penelitian ini adalah adanya kesenjangan perspektif antara manajemen dan karyawan dalam memaknai resistensi. Manajemen cenderung melihat resistensi sebagai persoalan politik internal dan penolakan terhadap perubahan, sedangkan karyawan memaknai resistensi lebih sebagai respons terhadap peningkatan beban kerja, *multitasking* ekstrem, dan kehilangan makna profesi jurnalistik.

Temuan ini mendukung Priantono et al. (2026) bahwa resistensi sering kali bukan semata penolakan terhadap perubahan, tetapi respons terhadap ketidakjelasan konsekuensi perubahan terhadap identitas dan kesejahteraan individu.

Lingkungan komunikasi PT Pantau yang relatif terbuka memang berhasil menekan konflik terbuka, tetapi muncul pragmatisme di kalangan sebagian karyawan yang memilih fokus pada tugas tanpa keterlibatan emosional mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety* telah terbentuk secara fungsional, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan keterlibatan transformasional.

Dalam perspektif Weick (1995), kondisi ini menggambarkan bahwa *sensemaking* organisasi bersifat berlapis dan tidak seragam. Tidak semua anggota organisasi membangun makna perubahan dengan cara yang sama. Sebagian menerima perubahan sebagai peluang, sebagian melihatnya sebagai tuntutan pragmatis.

Sintesis Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi PT Pantau Sumber Berita berjalan relatif efektif karena mengikuti pola komunikasi perubahan yang selaras dengan model Kurt Lewin:

- Unfreezing: pembangunan urgensi dan dekonstruksi identitas lama
- Moving: dialog, *sense-giving*, pelatihan, dan adaptasi budaya kerja
- Refreezing: KPI baru, institusionalisasi nilai, dan pembentukan identitas kreator

Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh kejelasan visi manajemen, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menjembatani kesenjangan makna antara narasi strategis dan pengalaman hidup karyawan.

Dengan demikian, studi ini memperkuat argumentasi Bab II bahwa komunikasi internal merupakan strategi inti perubahan organisasi, bukan sekadar alat administratif. Pada konteks transformasi media digital, komunikasi berfungsi sebagai arena negosiasi identitas, budaya, dan legitimasi perubahan secara berkelanjutan.



Gambar 2. Ilustrasi transformasi karyawan PT Pantau Sumber Berita dari media online berbasis jurnalistik menuju media sosial berbasis content creator.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Transformasi PT Pantau Sumber Berita dari media *online* berbasis portal berita menuju organisasi *social media content creator* menunjukkan bahwa perubahan organisasi di era digital bukan sekadar persoalan adopsi teknologi atau perubahan model bisnis, melainkan proses rekonstruksi identitas organisasi yang mendalam dan berkelanjutan. Berdasarkan analisis menggunakan kerangka perubahan tiga tahap Kurt Lewin (*unfreezing, moving, refreezing*), penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi internal merupakan strategi inti yang menentukan keberhasilan transformasi, karena berfungsi bukan hanya sebagai alat penyampai informasi, tetapi sebagai arena utama negosiasi makna, identitas, budaya, dan legitimasi perubahan organisasi.

Pada tahap *unfreezing*, PT Pantau berhasil membangun urgensi perubahan melalui narasi strategis mengenai menurunnya relevansi model media konvensional dalam ekosistem digital berbasis algoritma. Tahap ini menunjukkan bahwa dekonstruksi identitas lama sebagai media jurnalistik menjadi langkah awal yang esensial untuk menciptakan kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Namun, penelitian juga menemukan bahwa efektivitas tahap ini sangat bergantung pada konsistensi distribusi pesan di seluruh level organisasi. Hambatan komunikasi pada *middle management* terbukti dapat menimbulkan distorsi pesan, memperbesar ambiguitas identitas, dan memunculkan kecemasan profesional di kalangan karyawan senior. Temuan ini memperkuat bahwa perubahan organisasi tidak cukup hanya dengan visi pimpinan puncak, tetapi membutuhkan integrasi komunikasi lintas hierarki agar proses dekonstruksi identitas berlangsung merata.

Pada tahap *moving*, transformasi berlangsung paling efektif ketika komunikasi bergeser dari pola top-down menuju komunikasi dialogis, partisipatif, dan berbasis *sensemaking*. Melalui *townhall meeting*, *briefing* rutin, *open door policy*, pelatihan teknis, dan *coaching*, PT Pantau menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menjalankan peran sebagai *sense-giver* yang membantu anggota organisasi memahami makna perubahan, bukan sekadar menerima instruksi. Dalam fase ini, komunikasi internal terbukti mampu membentuk *psychological safety* yang memungkinkan karyawan mengekspresikan kebingungan, resistensi, dan kebutuhan adaptasi secara konstruktif. Perubahan budaya kerja dari sistem redaksional individualistik menuju budaya kolaboratif berbasis kreativitas digital memperlihatkan bahwa transformasi organisasi berjalan melalui rekonstruksi budaya yang dimediasi oleh komunikasi strategis.

Pada tahap *refreezing*, institusionalisasi identitas baru dilakukan melalui penerapan KPI berbasis produktivitas konten, sistem evaluasi baru, dan normalisasi budaya kerja kreator. Tahap ini menunjukkan bahwa keberlanjutan perubahan memerlukan pelembagaan nilai baru ke dalam praktik organisasi sehari-hari. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa stabilisasi identitas baru belum sepenuhnya final karena masih terdapat ketegangan antara nilai profesional jurnalistik dengan tuntutan algoritma, viralitas, dan efisiensi produksi konten. Dengan demikian, transformasi identitas organisasi media digital bersifat dinamis dan membutuhkan negosiasi berkelanjutan antara tuntutan platform dengan makna profesional karyawan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan di PT Pantau bukan sekadar bentuk penolakan terhadap kebijakan organisasi, tetapi respons multidimensional terhadap peningkatan beban kerja, *multitasking*, kecemasan identitas, dan kekhawatiran akan hilangnya “ruh jurnalistik.” Oleh karena itu, resistensi harus dipahami sebagai bagian dari proses *sensemaking*, bukan semata hambatan. Secara teoretis, studi ini memperluas penerapan model Kurt Lewin dengan menunjukkan bahwa dalam konteks transformasi media digital, perubahan organisasi tidak hanya menyangkut struktur dan strategi, tetapi juga perubahan identitas profesional, budaya kerja, dan legitimasi makna. Integrasi teori komunikasi organisasi, *sensemaking*, *psychological safety*, dan resistensi menjadi kontribusi penting penelitian ini dalam memperkaya kajian komunikasi perubahan pada organisasi media digital Indonesia.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi media maupun perusahaan lain yang sedang menghadapi transformasi digital harus menempatkan komunikasi internal sebagai prioritas strategis. Komunikasi perubahan harus dilakukan secara konsisten di seluruh level organisasi untuk mencegah distorsi pesan, terutama pada *middle management* yang berperan sebagai jembatan makna antara manajemen puncak dan karyawan. Pemimpin perlu berfungsi sebagai *sense-givers* yang tidak hanya menetapkan arah perubahan, tetapi juga membangun narasi yang dapat diterima secara psikologis dan profesional oleh anggota organisasi. Selain itu, organisasi perlu menyediakan ruang dialog dua arah yang permanen, membangun *psychological safety*, dan memastikan bahwa transformasi identitas didukung oleh pelatihan teknis, pendampingan adaptif, serta sistem penghargaan yang seimbang antara produktivitas dan kualitas.

Bagi PT Pantau Sumber Berita secara khusus, penelitian ini merekomendasikan perlunya redesain strategi konten yang tidak semata berorientasi pada kuantitas produksi, tetapi juga mengakomodasi kedalaman informasi melalui format *digital in-depth* yang tetap adaptif

terhadap algoritma. Sistem KPI juga perlu direkalibrasi agar tidak hanya menekankan *output* kuantitatif, tetapi turut mempertimbangkan kualitas, integritas informasi, dan keberlanjutan psikologis karyawan. Penguatan kapasitas *middle management* sebagai agen komunikasi perubahan menjadi penting untuk meminimalkan distorsi pesan, sementara *workshop storytelling* digital, pelatihan adaptif, dan dukungan psikologis diperlukan untuk membantu pekerja media senior beradaptasi tanpa kehilangan identitas profesionalnya. Forum komunikasi seperti *townhall* dan *open door policy* perlu diinstitusionalisasikan sebagai mekanisme permanen agar organisasi mampu terus menyesuaikan kebijakan berdasarkan dinamika lapangan.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dan praktis yang signifikan, keterbatasannya terletak pada fokusnya yang hanya pada satu organisasi melalui pendekatan *single case study*, sehingga generalisasi harus dilakukan secara hati-hati. Perspektif informan juga masih didominasi manajemen dan karyawan senior, sehingga penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan dengan studi komparatif lintas organisasi media, pendekatan longitudinal, atau integrasi perspektif digital labor dan *algorithmic management* untuk memahami transformasi media secara lebih komprehensif.

Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi media di era digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan beradaptasi terhadap teknologi, tetapi oleh kemampuan membangun makna baru yang dapat diterima bersama oleh seluruh anggota organisasi. Transformasi PT Pantau Sumber Berita menunjukkan bahwa komunikasi internal bukan sekadar sarana menyampaikan perubahan, melainkan fondasi utama yang membentuk perubahan itu sendiri. Dengan demikian, dalam konteks transformasi identitas organisasi, komunikasi bukan hanya mendukung perubahan, namun komunikasi adalah perubahan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiwijaya, A. G. P., Oktafiani, A. D., Rahmat, R., Pristiawan, D. Y., Margan, C., & Hidayati, T. (2025). Psychological safety dan ketahanan (resilience) organisasi: Fondasi untuk perubahan yang berkelanjutan. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(4), 1337–1349. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i4.1294>
- Aprianto, Y. (2023). *Komunikasi kepemimpinan dalam perubahan organisasi pemerintah (Studi kasus proses integrasi LIPI dan BPPT dalam BRIN)* [Disertasi, Universitas Gadjah Mada]. <https://doi.org/10.22146/jmki.83297>
- Astiani, D., Ridha, M., Tyas, L. H., & Azkia, A. (2025). Fundamental komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Komunikasi dan Kewirausahaan*, 1(1), 28–35.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Elpanso, E. (2022). *Model Lewin dalam manajemen perubahan: Teori klasik menghadapi disrupsi dalam lingkungan bisnis*.
- Fadilla, A. S., Nisa, G. S., Apriansyah, I. A., & Budiman, D. (2026). Peran strategis komunikasi dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi: Tinjauan literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 15006–15017. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.6096>
- Fariha, A. S., & Muttaqin, I. (2025). Kepemimpinan pendidikan meliputi pengertian, karakteristik, model, strategi, serta keberhasilannya. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial (Jupendis)*, 3(1), 117–133. <https://doi.org/10.54066/jupendis.v3i1.2753>
- Gusmarani, K., & Rajiyem, R. (2022). Strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019–2020. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 6(2), 137–162. <https://doi.org/10.24198/jmk.v6i2.35518>
- Izza, D. N., & Very, J. (2025). Efektivitas penyampaian strategi dan kebijakan MSDM melalui media komunikasi profesional: Analisis dampak pada implementasi di lingkungan organisasi praktis. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(11), 359–378.
- Octaviani, S. A. (2025). Strategi komunikasi dalam peralihan layanan digital PT Bank Negara Indonesia. *Jurnal Dinamika Ilmu Komunikasi*, 11(2), 390–405. <https://doi.org/10.32509/dinamika.v11i2.6045>
- Priantono, F., Nafisah, N., & Budiman, D. (2026). Strategi mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi: Sebuah tinjauan literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 14096–14103. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5540>
- Purbaningrum, D., Hardjana, A., Asih, I. W., & Darmanto, B. A. (2019). *Komunikasi organisasi*. Universitas Terbuka.
- Ritonga, I. L., Manurung, S. S., & Tan, H. (2019). *Menciptakan transformasi organisasi melalui kepemimpinan dan organisasi belajar*. Yayasan Kita Menulis.
- Shafika, I., Jamal, N., Musi, S., Rasyidi, A. N., & Nur, I. (2025). Konsep dasar manajemen industri media di era digital. *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisiplin*, 9(10).
- Sofian, A. (2026). Teori organisasi: Komunikasi sebagai instrumen struktur dan budaya organisasi. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(3), 20331–20342. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5313>

- Wahyudi, W. (2026). Communication strategies in change management and their influence on employee engagement. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 9(1), 68–77. <https://doi.org/10.24815/riwayat.v9i1.249>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.