

Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2Dikti) Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan

Muhammad Randicha Hamandia¹, Sri Hertimi², Degarintova Darma Putra³,

Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Indonesia

e-mail : mrandichahamandia_uin@radenfatah.ac.id

Article History

Received: 09 December 2025

Revised: 30 December 2025

Accepted: 07 January 2026

Abstract

This research aims to analyze the role of organizational communication in improving the quality of institutions at Higher Education Service Institutions (L2Dikti) Region II, South Sumatra Province. L2Dikti as a government institution has a strategic function in fostering, supervising and facilitating the quality of higher education, so that communication effectiveness is an important factor in the successful implementation of higher education policies. This research employs a qualitative approach with a case study design, utilizing in-depth interviews, observations, and the analysis of institutional documents. The research results show that organizational communication at L2Dikti takes place through downward, upward, horizontal and digital communication patterns. Downward communication is used to convey policies and technical guidelines, while upward serves to capture feedback and university needs. Horizontal communication facilitates easier coordination across fields, ensuring the consistency of information. This research also found that digitalization of communications speeds up services, strengthens responsiveness, and increases the effectiveness of quality development. Obstacles that arise include limited digital literacy, variations in higher education capacity, and differences in policy interpretation. The solutions implemented include increasing human resource capacity, internal discussion forums, and strengthening feedback mechanisms. Overall, effective organizational communication has proven to be the main driver in improving the quality of higher education services and assistance.

Keywords: *Organizational Communication, Institutional Quality, L2Dikti Region II*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu lembaga pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2Dikti) Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan. L2Dikti sebagai lembaga pemerintah memiliki fungsi strategis dalam pembinaan, pengawasan, dan fasilitasi mutu perguruan tinggi, sehingga efektivitas komunikasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan pendidikan tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melalui wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen institusional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di L2Dikti berlangsung melalui pola komunikasi downward, upward, horizontal, dan komunikasi digital. Komunikasi downward digunakan untuk menyampaikan kebijakan dan pedoman teknis, sedangkan upward berfungsi menangkap umpan balik dan kebutuhan perguruan tinggi. Adapun komunikasi horizontal mempermudah koordinasi lintas bidang untuk menjaga konsistensi informasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa digitalisasi komunikasi mempercepat layanan, memperkuat responsivitas, serta meningkatkan efektivitas pembinaan mutu. Kendala yang muncul meliputi keterbatasan literasi digital, variasi kapasitas perguruan tinggi, dan perbedaan interpretasi

kebijakan. Solusi yang diterapkan mencakup peningkatan kapasitas SDM, forum diskusi internal, serta penguatan mekanisme feedback. Secara keseluruhan, komunikasi organisasi yang efektif terbukti menjadi penggerak utama dalam meningkatkan mutu layanan dan pendampingan perguruan tinggi.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Mutu Lembaga, L2Dikti Wilayah II.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Pendahuluan

Sebagai makhluk sosial, manusia memerlukan komunikasi dengan orang lain untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya. Komunikasi menjadi unsur penting dalam kehidupan sosial karena melalui komunikasi manusia dapat menjalin hubungan, bertukar informasi, mengekspresikan perasaan, dan mengembangkan pengetahuan. Tanpa komunikasi, manusia akan kesulitan memahami lingkungannya dan beradaptasi dengan masyarakat (hafied, 2020).

Mulyana mendefinisikan komunikasi sebagai proses ketika individu atau kelompok berinteraksi dengan orang lain, menciptakan, dan menggunakan pesan untuk berhubungan dengan lingkungannya. Komunikasi bukan hanya sekadar pertukaran kata, melainkan melibatkan proses sosial, psikologis, dan kultural yang kompleks (deddy, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa manusia menggunakan sekitar 70 persen waktunya untuk kegiatan komunikasi seperti mendengarkan, berbicara, membaca, dan menulis (alo, 2020). Hal ini menegaskan betapa pentingnya komunikasi dalam kehidupan sehari-hari, baik di rumah, di tempat kerja, maupun di masyarakat luas.

Melalui komunikasi, manusia tidak hanya memenuhi kebutuhan pribadi, tetapi juga berperan dalam membangun struktur sosial dan organisasi. Komunikasi memungkinkan koordinasi, kolaborasi, dan penyelesaian masalah secara kolektif. Dalam konteks modern, komunikasi juga menjadi jembatan penting untuk mentransfer nilai, norma, dan kebijakan di antara individu maupun kelompok sosial yang beragam. Komunikasi organisasi merupakan sistem pengiriman, penerimaan, dan pemrosesan informasi di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi terdiri atas individu yang memiliki tugas dan tanggung jawab berbeda, namun saling bergantung satu sama lain. Oleh karena itu, komunikasi berperan sebagai pengikat antarbagian agar koordinasi berjalan efektif.

Menurut Kreitner dan Kinicki, komunikasi organisasi yang efektif dapat memperkuat budaya kerja, membangun rasa saling percaya, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Komunikasi yang lemah sebaliknya dapat menimbulkan konflik internal, ketidaksepahaman, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi (robert, 2021). Hal ini juga ditegaskan oleh Noro, Cruz, dan Kleber yang menyatakan bahwa organisasi pendidikan tinggi membutuhkan komunikasi yang transparan dan partisipatif agar setiap kebijakan mutu dapat diimplementasikan dengan konsisten (celia, 2024).

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi berkomunikasi. Saluran komunikasi tradisional kini berpadu dengan sistem daring melalui aplikasi rapat virtual, media sosial internal, dan platform berbasis data. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi komunikasi dengan efektif cenderung memiliki tingkat adaptasi dan kinerja lebih tinggi (anggiani, 2024). Namun, transformasi digital juga menuntut kemampuan komunikasi baru, seperti literasi digital dan kepemimpinan berbasis data.

Dalam dunia pendidikan tinggi, komunikasi organisasi menjadi faktor penting dalam menjamin keberhasilan tata kelola dan peningkatan mutu. Perguruan tinggi bukan hanya tempat proses belajar-mengajar, tetapi juga organisasi kompleks dengan banyak unit, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, serta pemangku kepentingan eksternal. Setiap komponen tersebut membutuhkan komunikasi yang efektif agar visi, misi, dan tujuan lembaga dapat diwujudkan.

Fauzi menjelaskan bahwa pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di perguruan tinggi sangat bergantung pada komunikasi yang baik antara pimpinan, unit penjaminan mutu, dan pelaksana program akademik. Jika alur komunikasi tidak berjalan efektif, maka kebijakan mutu sulit diterjemahkan ke dalam

tindakan nyata di tingkat program studi (fauzi, 2024). Selain itu, Liliweri menekankan bahwa komunikasi dalam lembaga pendidikan tidak hanya bersifat instruksional, tetapi juga persuasif dan partisipatif, yang bertujuan menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan mutu lembaga (alo, 2020).

Komunikasi organisasi di lingkungan pendidikan tinggi juga menentukan keberhasilan kerjasama eksternal, misalnya dalam kegiatan akreditasi, penelitian kolaboratif, dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut Ilham, hambatan komunikasi di lembaga penjaminan mutu pendidikan dapat memperlambat pelaksanaan supervisi, menyebabkan tumpang tindih tugas, dan menurunkan efektivitas program peningkatan mutu (ilham, 2022).

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2Dikti) merupakan unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang berfungsi melakukan fasilitasi, pembinaan, dan pengawasan perguruan tinggi di wilayahnya. L2Dikti Wilayah II membawahi beberapa provinsi termasuk Sumatera Selatan, Lampung, Bengkulu, dan Bangka Belitung. Tugas utamanya adalah memastikan bahwa seluruh perguruan tinggi di bawah naungannya melaksanakan SPMI sesuai standar nasional pendidikan tinggi (kementerian pendidikan, 2023).

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi, tantangan mutu pendidikan tinggi semakin kompleks. Perguruan tinggi dituntut mampu bersaing secara internasional melalui peningkatan kualitas layanan, produktivitas riset, dan relevansi kurikulum. Namun, berbagai laporan menunjukkan bahwa mutu pendidikan tinggi di Indonesia masih perlu diperkuat agar dapat sejajar dengan negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara (kementerian pendidikan, 2023).

L2Dikti Wilayah II berperan penting dalam menjembatani komunikasi antara pemerintah pusat dan perguruan tinggi di wilayah Sumatera Selatan. Komunikasi organisasi yang efektif memungkinkan tersampainya kebijakan nasional secara jelas dan mendorong perguruan tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, seperti Kampus Merdeka dan *Outcome Based Education* (OBE). Sebaliknya, apabila komunikasi antar level tidak berjalan baik, maka pelaksanaan kebijakan dapat menimbulkan kesalahpahaman dan rendahnya tingkat partisipasi dari institusi pendidikan.

L2Dikti Wilayah II memiliki tantangan tersendiri karena karakteristik wilayahnya yang heterogen: terdapat perbedaan sumber daya manusia, infrastruktur, dan kapasitas manajerial antarperguruan tinggi. Kondisi ini menuntut strategi komunikasi yang adaptif, menggunakan kombinasi komunikasi tatap muka dan digital untuk menjangkau semua lembaga secara efektif (rama, 2021).

Komunikasi organisasi yang efektif dapat menjadi penggerak utama peningkatan mutu lembaga. Melalui komunikasi yang baik, informasi mengenai kebijakan mutu dapat disebarkan secara akurat, permasalahan dapat diidentifikasi lebih cepat, dan solusi dapat disusun secara kolaboratif. Menurut Anggiani, komunikasi organisasi yang terbuka mampu menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja lembaga (anggiani, 2024).

Dalam konteks L2Dikti Wilayah II, peran komunikasi organisasi terlihat pada tiga aspek utama: (1) komunikasi internal antara pimpinan dan staf untuk menyelaraskan visi dan tugas, (2) komunikasi vertikal antara L2Dikti dan perguruan tinggi mitra untuk pelaksanaan pembinaan, serta (3) komunikasi eksternal dengan pemangku kepentingan lain seperti pemerintah daerah, industri, dan masyarakat. Setiap aspek memerlukan saluran komunikasi yang berbeda, baik verbal maupun non verbal, tertulis maupun digital.

Keberhasilan L2Dikti Wilayah II dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi di wilayahnya akan sangat bergantung pada kemampuan lembaga tersebut mengelola komunikasi secara terstruktur. Sistem komunikasi yang baik akan mendukung pelaksanaan monitoring dan evaluasi, memperkuat koordinasi, serta meningkatkan kepercayaan antar lembaga. Sebaliknya, komunikasi yang terfragmentasi dapat menyebabkan informasi tidak sampai secara utuh, menimbulkan duplikasi kegiatan, dan menghambat pencapaian target mutu.

Penelitian mengenai komunikasi organisasi di lembaga pendidikan tinggi Indonesia masih relatif terbatas, terutama di lembaga layanan pemerintah seperti L2Dikti. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada organisasi bisnis atau lembaga pendidikan swasta (celia, 2024). Oleh karena itu, penelitian tentang Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Lembaga di L2Dikti Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan memiliki nilai kebaruan dan signifikansi praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi dalam konteks lembaga publik dan menghasilkan rekomendasi strategis bagi peningkatan mutu pendidikan tinggi. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi penguatan kebijakan komunikasi internal dan eksternal L2Dikti agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan digital dan global.

Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bentuk, saluran, dan aktivitas komunikasi organisasi di L2Dikti Wilayah II serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu lembaga. Penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman teoritis mengenai hubungan komunikasi dan mutu, tetapi juga memberikan masukan empiris bagi pengambil kebijakan di tingkat nasional maupun regional dalam mengembangkan sistem komunikasi organisasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam proses komunikasi organisasi dalam pembinaan mutu perguruan tinggi pada L2Dikti Wilayah II. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menelaah koordinasi kebijakan, interaksi antarbidang, serta pemaknaan pelaksanaan SPMI secara nyata dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis (darmawati, 2023). Penelitian ini memakai paradigma non-positivistik (interpretif/ konstruktivis), memandang realitas sebagai konstruksi sosial yang kompleks. Pemahaman diperoleh lewat interpretasi mendalam interaksi sosial, bukan pengukuran numerik (eko, 2022).

Penelitian ini memanfaatkan desain kualitatif dengan setting naturalistik, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama. Data dikumpulkan melalui triangulasi, dianalisis secara induktif, dan fokus pada makna kontekstual daripada generalisasi (rijal, 2021). Pandangan ini sejalan dengan sifat permasalahan penelitian yang menuntut peneliti memahami secara rinci dinamika komunikasi dalam struktur birokrasi L2Dikti serta makna yang dibangun oleh para aktor dalam menjalankan tugas pembinaan mutu pendidikan tinggi.

Penelitian diambil sebagai studi kasus pada lembaga pendidikan tinggi karena memungkinkan penggalian mendalam atas bagaimana komunikasi organisasi memengaruhi kebijakan mutu. Metode ini memungkinkan peneliti mengobservasi praktik koordinasi internal, interaksi antarunit, dan implementasi kebijakan mutu dalam batas sistem lembaga tertentu. Hasil analisis menekankan dinamika institusional dan makna konteks spesifik, bukan generalisasi kuantitatif (nadya, 2025). Dalam penelitian ini, unit kasus adalah L2Dikti Wilayah II, khususnya bidang dan subbidang yang terlibat langsung dalam pembinaan mutu perguruan tinggi.

Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi komunikasi internal, mendalami alasan di balik keputusan pembinaan mutu, serta memahami bagaimana aktor dalam institusi menafsirkan kebijakan mutu seperti SPMI, akreditasi, dan pelaporan data. Studi kasus menawarkan wawasan kontekstual dari interaksi nyata antarunit dan pemangku kepentingan dalam organisasi pendidikan, tidak sekadar mendeskripsikan fakta, tetapi menafsirkan makna di balik kebijakan-kebijakan institusional (olivia, 2025).

Dengan demikian, pendekatan kualitatif studi kasus merupakan pilihan metodologis yang paling tepat untuk meneliti peran komunikasi organisasi dalam pembinaan dan peningkatan mutu perguruan tinggi di L2Dikti Wilayah II, karena sifat penelitian menuntut pemahaman mendalam terhadap konteks, proses komunikasi, dan konstruksi makna yang dibangun oleh para aktor organisasi.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

Hasil Bagian ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara mendalam dengan pimpinan dan pegawai L2Dikti Wilayah II, serta analisis dokumen kebijakan lembaga. Temuan empiris dianalisis menggunakan pendekatan tematik dan dikaitkan dengan teori komunikasi organisasi serta penjaminan mutu pendidikan tinggi. Interpretasi hasil penelitian disajikan dalam bentuk narasi

deskriptif yang menggambarkan pola komunikasi organisasi, dinamika koordinasi, dan kontribusinya terhadap peningkatan mutu perguruan tinggi di wilayah layanan L2Dikti Wilayah II.

Temuan Observasi Lapangan

Observasi yang dilakukan pada aktivitas harian L2Dikti Wilayah II menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi memiliki peran yang sangat dominan dalam menggerakkan fungsi pembinaan mutu. Aktivitas komunikasi tampak jelas pada rapat internal staf yang diselenggarakan secara rutin setiap pekan, di mana kepala bidang memberikan arahan, menyampaikan pembaruan kebijakan pusat, serta menjelaskan tugas-tugas teknis terkait sosialisasi atau pendampingan perguruan tinggi. Komunikasi juga terwujud melalui koordinasi antarbidang dalam menyiapkan kegiatan sosialisasi kebijakan nasional, seperti SN-DIKTI, MBKM, maupun instrumen akreditasi terbaru. Selain itu, kegiatan sosialisasi, workshop akreditasi yang melibatkan berbagai perguruan tinggi di wilayah layanan menjadi wahana penting bagi staf L2Dikti untuk berperan sebagai narasumber dalam menjelaskan aturan-aturan teknis. Di sisi lain, aktivitas layanan digital turut memperkaya pola komunikasi melalui pemanfaatan aplikasi rapat daring, grup WhatsApp bidang, serta penggunaan website resmi untuk pengumuman dan publikasi kegiatan. Observasi ini mengonfirmasi bahwa komunikasi tidak terbatas pada rapat formal, melainkan juga berlangsung melalui interaksi informal, kolaborasi ad hoc, hingga komunikasi digital. Temuan tersebut sejalan dengan Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa organisasi modern mengandalkan kombinasi komunikasi formal dan informal sebagai strategi koordinasi.

Temuan Dokumentasi

Analisis dokumen di L2Dikti Wilayah II menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berlangsung dalam bentuk lisan, tetapi juga tertulis, digital, dan prosedural, yang semuanya berfungsi memperkuat konsistensi pelayanan. Surat edaran berperan sebagai media utama komunikasi *downward* yang digunakan untuk menyampaikan berbagai kebijakan, seperti pelaporan PDDikti, pedoman SPMI, perubahan instrumen akreditasi, serta jadwal kegiatan pembinaan. Notulensi rapat menggambarkan adanya pola diskusi yang intens antara bidang kelembagaan, akademik, dan PDDikti, terutama dalam mempersiapkan pendampingan akreditasi dan sosialisasi kebijakan baru. Selanjutnya, beberapa SOP internal yang dianalisis terkait layanan PDDikti, layanan dosen, serta pembinaan mutu memperlihatkan bagaimana pesan dan instruksi mengalir secara hierarkis dalam organisasi. Di samping itu, data pemetaan mutu perguruan tinggi menunjukkan adanya variasi tingkat kesiapan perguruan tinggi, sehingga menuntut strategi komunikasi yang lebih diferensiatif sesuai kebutuhan masing-masing institusi. Secara keseluruhan, keberadaan surat edaran, notulensi rapat, SOP, dan data pemetaan mutu menguatkan bahwa komunikasi organisasi dijalankan secara terstruktur dan sistematis untuk mendukung efektivitas fungsi pembinaan mutu.

Temuan Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam menghasilkan lima tema utama yang menggambarkan bagaimana komunikasi organisasi dijalankan dan berkontribusi terhadap pembinaan mutu di L2Dikti Wilayah II. Pertama, Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses penyampaian, pertukaran, dan pemaknaan informasi antara pimpinan, pegawai, dan perguruan tinggi binaan yang bertujuan mencapai peningkatan mutu secara kolektif. Komunikasi tidak sekadar penyampaian instruksi, tetapi proses dialogis untuk memastikan kesesuaian pemahaman dan sejalan dengan perspektif sensemaking Weick yang menekankan pentingnya interpretasi kolektif.

“Jadi begini, kami itu tidak hanya mengirimkan instruksi. Yang penting bagaimana staf memahami arah kebijakan dan bisa menjelaskan dengan bahasa yang mudah untuk perguruan tinggi. Intinya, proses komunikasi itu tidak berhenti pada pengiriman informasi, tetapi menuntut kemampuan untuk menjelaskan ulang kebijakan agar dapat dipahami sesuai konteks perguruan tinggi. Karena itu kami tidak hanya mengirimkan instruksi, tetapi memastikan staf paham dulu, supaya saat menjelaskan ke kampus, bahasanya lebih sederhana dan jelas. Makanya pelatihan internal staf dan forum diskusi itu jadi sarana penting agar interpretasi instrumen akreditasi, SPMI, dan pelaporan PDDikti tidak berbeda antarpegawai. Kami sering menemukan bahwa kesalahan makna itu bukan muncul karena regulasi rumit, melainkan karena pegawai kurang memahami konteks penerapannya di lapangan. Jadi, konsistensi pemahaman internal itu yang menjadi indikator keberhasilan komunikasi eksternal.” (nurah, 2025).

Kedua, bentuk komunikasi meliputi komunikasi ke bawah (*downward*), ke atas (*upward*), dan horizontal. Komunikasi downward dilakukan melalui surat edaran resmi, rapat koordinasi rutin, sosialisasi kebijakan, grup

pesan instan, webinar, dan pengumuman di website; efektivitasnya meningkat ketika disertai penjelasan lanjutan dan forum tanya jawab. Komunikasi *upward* berlangsung melalui laporan berkala, data PDDikti, konsultasi terkait kendala implementasi kebijakan, surat permohonan bantuan, dan penyampaian hasil monev untuk menangkap kondisi riil perguruan tinggi. Adapun komunikasi horizontal tercermin dalam koordinasi lintas bidang yang intens guna menghindari tumpang tindih informasi dan menjaga konsistensi pesan.

"Jadi begini, saluran downward itu efektif hanya jika ada ruang tanya jawab setelah penyampaian informasi. Soalnya, 'penjelasan tambahan saat rapat atau Whats.App sangat membantu, karena banyak kampus yang butuh contoh praktis, bukan sekadar dokumen kebijakan.' Makanya, untuk itu komunikasi downward membutuhkan elaborasi, bukan hanya distribusi pesan. Nah, komunikasi upward juga punya peran yang sama pentingnya karena membantu L2Dikti memahami situasi riil perguruan tinggi. Laporan PDDikti, konsultasi teknis, dan surat permohonan pendampingan itu jadi bentuk feedback yang menentukan arah pembinaan mutu. Kalau kampus menyampaikan kendala secara terbuka, kita bisa menentukan apakah harus workshop, konsultasi individu, atau pendampingan khusus. Jadi, karena itulah komunikasi upward sebagai instrumen diagnosis permasalahan mutu." (ipan).

Ketiga, efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu struktur organisasi yang birokratis, budaya kerja dan nilai organisasi, kesiapan teknologi informasi, serta kapasitas SDM perguruan tinggi. Struktur yang hierarkis memang berpotensi memperpanjang jalur komunikasi, namun SOP dan koordinasi internal membantu menjaga stabilitas pesan. Budaya keterbukaan, kolaborasi, dan saling percaya memperlancar komunikasi lintas bidang. Pemanfaatan aplikasi digital mempercepat arus informasi, meskipun literasi digital SDM masih perlu diperkuat, sementara perguruan tinggi dengan SDM terbatas membutuhkan pola komunikasi yang lebih intens dan sederhana.

"Jadi begini ya... struktur birokrasi memang memperlambat komunikasi formal, iya betul, tapi keberadaan SOP itu justru menjaga konsistensi layanan. Jalur komunikasi memang panjang, karena alurnya harus jelas dulu... tapi SOP membuat kita tidak salah arah saat menjelaskan kebijakan. Jadi sebenarnya, ini nunjukkan kalau birokrasi itu tidak selalu jadi hambatan, asalkan didukung standar pelayanan yang jelas."

"Lalu begini, yang terjadi di lapangan itu kan kesenjangan literasi digital di beberapa perguruan tinggi... Nah, penggunaan aplikasi digital memang mempercepat penyebaran informasi, setuju, tapi kampus dengan SDM terbatas tetap butuh pendekatan komunikasi yang berbeda. Ada kampus yang perlu komunikasi lebih intens, bahasanya juga lebih sederhana, karena SDM mereka masih kesulitan memahami dashboard atau instrumen baru."

"Jadi, dari situ kelihatan bahwa komunikasi efektif itu harus bersifat adaptif." (taufik, 2025).

Keempat, komunikasi memiliki fungsi strategis dalam pembinaan mutu, terutama terkait SPMI, SN-DIKTI, IKU, dan akreditasi. L2Dikti berperan menerjemahkan kebijakan nasional yang kompleks seperti MBKM, SN-DIKTI, dan instrumen akreditasi ke dalam bahasa operasional; memberikan pendampingan SPMI melalui workshop penyusunan dokumen mutu, penjelasan siklus PPEPP, dan interpretasi hasil monev; melakukan pendampingan akreditasi agar perguruan tinggi memahami LKPT, LED, dan pemenuhan indikator; serta menguatkan IKU dan pelaporan PDDikti dengan menegaskan tenggat dan persyaratan pelaporan.

"Proses diskusi internal merupakan upaya menyamakan pemahaman sebelum komunikasi dengan perguruan tinggi dilakukan. Ia mengatakan, Rapat internal itu jadi ruang untuk menyamakan tafsir. Kalau tidak, setiap staf bisa memberikan arahan berbeda saat mendampingi kampus. Dengan demikian, rapat berperan mencegah terjadinya inkonsistensi informasi. Interpretasi bersama tidak hanya dilakukan ketika muncul regulasi baru, tetapi juga saat evaluasi kegiatan pembinaan. Kami selalu membahas umpan balik perguruan tinggi agar materi berikutnya lebih sesuai kebutuhan. Mekanisme ini melibatkan tahapan sensemaking sebagai siklus berkelanjutan yang menghubungkan evaluasi, interpretasi, dan perbaikan layanan." (nopensi)

Kelima, proses sensemaking kolektif muncul sebagai mekanisme penting dalam menghadapi dinamika regulasi mutu yang cepat berubah. Rapat internal dimanfaatkan untuk memahami konteks kebijakan baru, menganalisis dampak regulasi terhadap perguruan tinggi, menyusun narasi dan strategi pembinaan, sekaligus menghindari perbedaan interpretasi antar staf.

"Komunikasi dokumentatif melalui dashboard mutu dapat mempercepat respons L2Dikti terhadap persoalan kampus. Kalau data mutu bisa ditampilkan dalam dashboard, penanganannya akan lebih cepat, karena kita tahu kampus mana yang benar-benar butuh pendampingan khusus. ini menekankan kebutuhan integrasi komunikasi berbasis data."

peningkatan kapasitas komunikasi staf juga menjadi kebutuhan mendesak. Kemampuan komunikasi staf harus terus ditingkatkan, tidak hanya soal regulasi, tetapi bagaimana menjelaskan dengan bahasa yang mudah. Hal ini memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi bukan hanya terkait penyampaian kebijakan, tetapi juga keterampilan interpersonal dalam menjelaskan informasi kompleks.” (dwi).

Dari wawancara yang ada menunjukkan bahwa L2Dikti Wilayah II menerapkan pola komunikasi organisasi multimodal yang melibatkan pertemuan tatap muka, surat resmi, serta pemanfaatan berbagai platform digital seperti email, WhatsApp Group, Zoom Meeting, webinar, website, media sosial, dan sistem informasi sebagai sarana untuk mempercepat penyebaran informasi dan memastikan keseragaman pemahaman kebijakan. Dinamika komunikasi masih menimbulkan sejumlah miskonsepsi, terutama terkait interpretasi instrumen akreditasi, jadwal pelaporan, dan kelengkapan data PDDikti, sehingga L2Dikti mengimplementasikan klarifikasi langsung, revisi penjelasan tertulis, serta penyediaan sesi konsultasi tambahan untuk menjaga akurasi informasi. Umpan balik dari perguruan tinggi dihimpun melalui kuesioner kepuasan, evaluasi kegiatan, dan komunikasi informal, yang kemudian dimanfaatkan untuk memperbaiki metode penyuluhan, menyesuaikan materi sosialisasi, dan menyusun program pembinaan berbasis kebutuhan. Analisis tematik menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi menjadi faktor strategis dalam peningkatan mutu perguruan tinggi, di mana konsistensi komunikasi downward menentukan keberhasilan sosialisasi kebijakan, kualitas komunikasi upward mempengaruhi ketepatan intervensi pembinaan, komunikasi horizontal mendukung keseragaman layanan, serta sensemaking kolektif diperlukan dalam merespons perubahan regulasi nasional; sementara digitalisasi komunikasi memperkuat responsivitas lembaga, tantangan terkait kapasitas sumber daya manusia, literasi regulasi, dan beban kerja tetap menjadi agenda perbaikan berkelanjutan melalui dokumentasi sistematis, peningkatan kompetensi, dan pengembangan forum dialog berbasis data mutu.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2Dikti) Wilayah II memiliki peran strategis dalam memastikan pelaksanaan pembinaan mutu perguruan tinggi berjalan efektif. Komunikasi tidak sekadar menjadi sarana penyampaian informasi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme koordinasi, interpretasi kebijakan, penyelesaian masalah, serta pembentukan makna bersama antara L2Dikti dan perguruan tinggi binaan. Dalam perspektif Robbins & Judge, komunikasi organisasi merupakan fondasi bagi koordinasi dan pengendalian dalam organisasi publik, sehingga efektivitasnya sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Dalam konteks L2Dikti, komunikasi mengalirkan kebijakan nasional seperti SN-DIKTI, instrumen akreditasi, dan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka dari tingkat pusat ke perguruan tinggi, sekaligus memungkinkan terbangunnya umpan balik dua arah terkait kendala, kebutuhan, dan evaluasi implementasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi downward yang digunakan L2Dikti bersifat formal, struktural, dan terstandar melalui surat edaran, rapat koordinasi, sosialisasi, serta berbagai pertemuan teknis. Namun efektivitasnya tidak hanya bergantung pada instruksi pimpinan, melainkan juga pada mekanisme penjelasan lanjutan, diskusi, dan forum tanya jawab yang mencegah terjadinya perbedaan interpretasi. Oleh karena itu, komunikasi downward di L2Dikti lebih tepat dipahami sebagai *participative downward communication*, yaitu pola instruktif yang tetap memberi ruang dialogis bagi perguruan tinggi binaan. Di sisi lain, komunikasi *upward* muncul melalui laporan, data PDDikti, konsultasi, dan pengaduan yang disampaikan perguruan tinggi. Pola ini berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang esensial dalam menjaga keberlangsungan siklus organisasi, sebagaimana digambarkan dalam teori *open systems*, karena membantu L2Dikti mengidentifikasi kebutuhan pembinaan, kelemahan SPMI, serta risiko akreditasi secara faktual. Komunikasi *horizontal* antarbidang juga terbukti penting dalam menjaga konsistensi layanan, mencegah duplikasi program, dan memastikan keseragaman interpretasi kebijakan sebelum disampaikan kepada perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan konsep *lateral communication* yang menekankan koordinasi lintas unit dalam organisasi kompleks.

Perubahan kebijakan pendidikan tinggi dari Dikristek yang berlangsung cepat dan dinamis menuntut proses *sensemaking internal* di L2Dikti. Pegawai melakukan rapat, diskusi lintas bidang, pembacaan dokumen kebijakan, serta pemetaan implikasi regulasi terhadap perguruan tinggi sebelum merumuskan narasi pembinaan. Proses interpretasi kolektif ini merefleksikan konsep *sensemaking* menurut Weick, yakni upaya organisasi membangun pemahaman bersama

atas ketidakpastian untuk memastikan kebijakan dipahami secara konsisten oleh semua pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, L2Dikti bertindak tidak hanya sebagai perantara informasi, tetapi juga sebagai aktor interpretatif yang mengonstruksi pesan agar lebih mudah dipahami perguruan tinggi.

Komunikasi juga menjadi instrumen utama dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). L2Dikti berperan memandu perguruan tinggi memahami standar mutu, menjelaskan siklus PPEPP, mendampingi penyusunan dokumen, serta mengarahkan evaluasi dan tindak lanjut. Sebagai fasilitator pembinaan, komunikasi yang dilakukan harus bersifat edukatif dan dialogis. Perguruan tinggi dengan kapasitas SDM terbatas umumnya membutuhkan penjelasan yang lebih sederhana, intensif, dan berulang. Temuan ini menguatkan pandangan Asif & Searcy bahwa efektivitas penjaminan mutu sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi antara unit pembina dan pelaksana mutu.

Selain komunikasi langsung, digitalisasi memainkan peran signifikan dalam transformasi layanan publik pendidikan tinggi. Pemanfaatan rapat daring, grup WhatsApp, email, Google Form, dan website mempercepat proses pembinaan dan meningkatkan dokumentasi pesan. Namun digitalisasi juga menghadirkan sejumlah tantangan, seperti disparitas literasi digital antarperguruan tinggi, overload informasi, kesulitan memahami dokumen digital yang kompleks, dan potensi miskomunikasi akibat minimnya interaksi tatap muka. Kondisi ini sejalan dengan temuan Prasjo & Riyanto yang menekankan pentingnya literasi digital dan manajemen komunikasi digital dalam organisasi publik modern.

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa kendala utama dalam komunikasi L2Dikti, seperti perbedaan pemahaman istilah teknis antara pejabat dan dosen perguruan tinggi, tingginya beban kerja, keterbatasan SDM L2Dikti dalam menanggapi permintaan secara simultan, serta variasi kemampuan interpretasi regulasi antarbidang. Untuk mengatasi kendala tersebut, L2Dikti menerapkan strategi seperti penyederhanaan bahasa kebijakan, peningkatan intensitas pendampingan, pemanfaatan media digital terintegrasi, penguatan koordinasi internal, serta pengembangan SOP komunikasi dan dokumentasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat dirumuskan model konseptual komunikasi organisasi dalam pembinaan mutu perguruan tinggi di L2Dikti Wilayah II. Proses dimulai dari input berupa kebijakan nasional, data PDDikti, analisis konteks perguruan tinggi, serta umpan balik dari perguruan tinggi. Input ini kemudian diolah melalui proses komunikasi yang mencakup sensemaking internal, komunikasi downward, upward, dan horizontal, yang diperkuat oleh digitalisasi komunikasi. Proses ini menghasilkan output berupa peningkatan pemahaman perguruan tinggi terhadap kebijakan, konsistensi pelaksanaan pembinaan, peningkatan kepatuhan pelaporan, penguatan implementasi SPMI, serta peningkatan capaian akreditasi. Dalam jangka panjang, rangkaian output tersebut berkontribusi pada peningkatan mutu perguruan tinggi di wilayah Sumatera Selatan, Lampung, Bengkulu, dan Bangka Belitung. Model ini tidak hanya memiliki nilai teoritis bagi penelitian selanjutnya, tetapi juga menyediakan panduan praktis bagi L2Dikti dalam memperkuat strategi komunikasi pembinaan mutu pendidikan tinggi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disesuaikan dengan fokus pembahasan pada rumusan masalah, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2Dikti) Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan memiliki peran strategis dalam mengintegrasikan alur informasi, menguatkan koordinasi kelembagaan, serta menyelaraskan pemahaman perguruan tinggi terhadap kebijakan mutu pendidikan tinggi. Peran tersebut diwujudkan melalui berbagai bentuk komunikasi formal seperti rapat koordinatif, surat edaran, sosialisasi kebijakan, dan pemanfaatan media digital resmi, yang dipadukan dengan komunikasi informal guna memperkuat proses klarifikasi dan penjelasan kebijakan secara lebih fleksibel. Melalui komunikasi yang terstruktur, konsisten, dan berulang, L2Dikti mampu membangun hubungan kerja yang produktif sekaligus memastikan bahwa setiap perguruan tinggi memahami dan mengimplementasikan standar mutu secara selaras dengan arah kebijakan nasional, terutama dalam pelaksanaan SPMI, akreditasi, pemutakhiran data PDDikti, dan program peningkatan mutu lainnya.

Meskipun demikian, efektivitas komunikasi organisasi masih menghadapi sejumlah kendala seperti potensi miskomunikasi antarpegawai, perbedaan persepsi terhadap penafsiran kebijakan, keterbatasan literasi teknologi pada sebagian aparatur maupun perguruan tinggi binaan, serta belum meratanya pemahaman tentang pentingnya komunikasi efektif dalam pembinaan mutu. Variasi kapasitas kelembagaan perguruan

tinggi di wilayah layanan juga menimbulkan tantangan dalam memastikan keseragaman pemaknaan terhadap standar mutu nasional. Untuk mengatasi hambatan tersebut, L2Dikti menerapkan berbagai langkah perbaikan, termasuk penguatan koordinasi lintas bidang, evaluasi komunikasi internal secara berkala, optimalisasi platform komunikasi digital yang lebih terpadu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan kompetensi komunikasi, serta pembangunan budaya organisasi yang lebih partisipatif dan responsif. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas arus informasi, memperkuat konsistensi interpretasi kebijakan, serta menjamin keberlanjutan program peningkatan mutu perguruan tinggi secara adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada penguatan tata kelola pendidikan tinggi.

Daftar Pustaka

- Abdurrahmansyah, A., & Rismawati, I. (2022). Peningkatan kualitas perguruan tinggi melalui sistem penjaminan mutu dengan pendekatan total quality management. *Jurnal Perspektif*, 6(2).
- Abidin, I. H. Z., Abd Patah, M. O. R., Abdul Majid, M. A., Usman, S. B., & Zulkornain, L. H. (2024). A practical guide to improve trustworthiness of qualitative research for novices. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 6(S1).
- Ahmed Osman, A. (2022). The role of organizational communication in quality assurance in higher education institutions according to Joseph Goran's quality model. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(27).
- Anggiani, S. (2024). The influence of strategic digital leadership and organizational communication in improving organizational performance. *International Journal of Scientific Research*, 13(2). Global Journals Inc.
- Arzeta, D. D., Saragih, W., & Putri, I. P. (2025). Implementasi standar nasional pendidikan tinggi (SN-Dikti) melalui strategi manajemen komunikasi organisasi lembaga pendidikan sebagai upaya penjaminan mutu pendidikan pada Universitas Telkom. *Jurnal Sosbum Insentif*, 7(2).
- Avianti, W., et al. (2024). *Pengembangan organisasi*. Pradina Pustaka.
- Bahand, M. Z. (2025). The role of organizational communication in enhancing organizational efficiency. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(4).
- Berliana Azkiya, F., et al. (2024). Relevansi teori sistem terbuka dalam dinamika organisasi masa kini. *Journal of Literature Review*.
- Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). The impact of communication on the effectiveness of educational organizations. *Education Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/educsci12030203>
- Cangara, H. (2020). *Pengantar ilmu komunikasi* (4th ed.). RajaGrafindo Persada.
- Cristofaro, D. (2022). Sensemaking and decision-making in organizations. *Management Decision*, 60(4).
- Darmawati Kadir, M. R. A., & Asdar, M. (2023). Manajemen komunikasi media digital di perguruan tinggi swasta wilayah non-perkotaan (Studi kasus PTS di Sulawesi Barat). *MITZAL: Demokrasi, Komunikasi dan Budaya*, 8(2).
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1).
- Fahmi, Y. I. (2023). The influence of horizontal, upward, and downward communication on Generation Z employee performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(4).
- Fatmawati. (2021). Transparansi komunikasi dan peningkatan kinerja lembaga pendidikan melalui penguatan iklim organisasi. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 5(2).
- Fatmawati, I., Saputra, B. R., Agustin, I. N. N., Shofana, N., & Wardhani, N. I. (2021). Peran komunikasi dalam peningkatan kinerja organisasi di pendidikan. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1).
- Fishman, R. (2020). *Organizational adaptation and policy implementation*. Sage Publications.
- Furst, S., Volk, S. C., Schafer, M. S., Vogler, D., & Sorensen, I. (2022). Organizational and societal goals in tension? *Journal of Science Communication*, 21(07).
- Ganisa Sukoharsono, E. (2022). Constructing the understanding of non-positivist research paradigm and method. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 30(1).
- Gomez Rodriguez, L., & Vargas, C. (2024). Collective interpretation and institutional change in higher education. *Journal of Educational Change*, 25(2).
- Hamandia, M. R. (2022). Strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan RRI Palembang. *J-KIs: Jurnal Komunikasi Islam*, 3(1).
- Hidayati, N., Febriyanti, S., & Handono. (2023). Analisis interaktif dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Penelitian Administrasi Pendidikan*, 12(1).
- Ilham. (2022). *Analisis komunikasi organisasi lembaga penjaminan mutu pendidikan* (Tesis). Universitas Hasanuddin.
- Kemendikbudristek. (2023). *Laporan kinerja pendidikan tinggi Indonesia 2023*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Liliweri, A. (2020). *Komunikasi antar manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Liliweri, A. (2020). *Komunikasi antar personal*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2021). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar* (11th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications