



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA HUBUNGAN INTERPERSONAL DALAM
LINGKUNGAN KERJA DAN KESIAPAN INDIVIDU TERHADAP
PERUBAHAN ORGANISASI
(STUDI PADA BUMN YANG SEDANG MELAKUKAN PERUBAHAN
ORGANISASI)**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL RELATIONSHIP AT
WORKPLACE AND INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE
(A STUDY IN GOVERNMENT OWNED COMPANY THAT UNDERGOES
CHANGE)***

SKRIPSI

JANA EUGENIA DECANANDRA

0806344950

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI SARJANA REGULER

DEPOK

JULI 2012

1 Universitas Indonesia

Hubungan antara..., Jana Eugenia D, FPSI UI, 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA HUBUNGAN INTERPERSONAL DALAM
LINGKUNGAN KERJA DAN KESIAPAN INDIVIDU TERHADAP
PERUBAHAN ORGANISASI
(STUDI PADA BUMN YANG SEDANG MELAKUKAN PERUBAHAN
ORGANISASI)**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL RELATIONSHIP AT
WORKPLACE AND INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE
(A STUDY IN GOVERNMENT OWNED COMPANY THAT UNDERGOES
CHANGE)***

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

JANA EUGENIA DECANANDRA

0806344950

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI SARJANA REGULER

DEPOK

JULI 2012

Universitas Indonesia


HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Jana Eugenia Decanandra

NPM : 0806344950

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2012

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Jana Eugenia Decanandra
NPM : 0806344950
Program Studi : Psikologi (Reguler)
Judul Skripsi : Hubungan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan terhadap perubahan organisasi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi pada Program Studi Reguler Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Skripsi :

(Dra. Wustari L. Mangunjaya, M.Org.Psy)
NIP. 195602101986032001

Penguji 1 :

Penguji 2 :

(Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si)
NIP.196109101987032001

(Dra. Derry Busriati, M.Psi)
NIP. 195402271980032002

Depok, Juni 2012,
Disahkan oleh,

Ketua Program Sarjana
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Prof. Dr. Frieda M. Mangunsong, M.Ed)
NIP. 195408291980032001

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy)
NIP. 194904031976031002

HALAMAN PERNYATAAN PERSUTUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jana Eugenia Decanandra
NPM : 0806344950
Program studi : Psikologi (Reguler)
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Skripsi


Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dan Kesiapan Terhadap Perubahan Organisasi”

Dengan Hak bebas Royalti NonEksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Juli 2012
Yang menyatakan,



(Jana Eugenia Decanandra)

NPM. 0806344950

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Tuhan ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan harapan penulis. Ucapan terima kasih ini penulis persembahkan untuk:

1. Dra. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy selaku pembimbing skripsi 1 dan Drs. Gagan Hartana T.B., M.Psi selaku pembimbing statistika atas waktu dan usahanya dalam memberikan bimbingan serta tak henti-hentinya memberi dukungan dan semangat kepada penulis.
2. Nurlyta Hafiyah, S.Psi, M. Psi selaku pembimbing akademis yang telah mendukung saya selama empat tahun berkuliah di Fakultas Psikologi.
3. Tim payung kesiapan : Rizka Sita Wibowo, Andi Anindya Luthfi, dan Ayu Amanda atas segala usaha yang telah kita lakukan dan bagi bersama-sama, tawa dan tangis, senyum dan kerutan dahi, tanpa kalian skripsi ini tak akan berwarna.
4. Keluarga tersayang, penulis persembahkan skripsi ini untuk Mama, Papa, dan Tita, semoga skripsi ini dapat membanggakan kalian.
5. Teman-teman berbagi susah, senang, bahagia, sedih bersama selama 4 tahun belakangan : Solita, Theta, Jacqueline, Anin, Ady, Aas, Ina, Herman, Ovila, Eda, Sapphire, Roy, Fadhli, Lukman, Dea, Sagin, Sarwat, Audy, Gisca, Dimas, Onggeng, Sapto, Adit, Putra Aceh, Lunardi, tanpa kalian semua penulis tidak mungkin dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih untuk segala-galanya.
6. Sahabat tercinta serta rekan kerja, Melissa, Sendy, Ayu, Tered, Kak Nindy, Kak Otin dan Kak Ike yang telah bersedia membantu penulis dalam pekerjaan pada masa pengerjaan penelitian.
7. Pihak manajemen PT. A, PT. B, PT. C, yang telah memberi kemudahan dalam pengambilan data serta seluruh responden atas kerja samanya

Akhir kata, penulis memohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam skripsi ini dan berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Depok, Juli 2012

Jana Eugenia Decanandra

Universitas Indonesia

ABSTRAK

Nama : Jana Eugenia Decanandra
Program Studi : Psikologi (Reguler)
Judul Skripsi : Hubungan antara hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Faktor yang menjadi awal suatu perubahan dalam organisasi adalah kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang terdapat dalam suatu organisasi akan mempengaruhi bagaimana individu dalam perusahaan akan menyesuaikan dirinya untuk menghadapi situasi yang sulit, termasuk perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dan alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, dengan bentuk skala sikap yang disebarkan pada responden melalui organisasi masing-masing. Responden penelitian berjumlah 138 orang, yang merupakan karyawan tetap PT. A, PT. B, dan PT. C, dimana ketiga perusahaan tersebut merupakan badan usaha milik negara atau BUMN. Partisipan telah bekerja selama minimal selama 2 tahun, berpendidikan minimal SMA, serta memiliki atasan, rekan kerja, dan bawahan. Hasil analisis korelasi menggunakan metode statistik *Pearson Correlation* menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kesiapan untuk berubah dengan nilai hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan nilai p sebesar 0,000. Lebih lanjut, ditemukan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada karakteristik demografis. Pada nilai kesiapan individu terhadap perubahan organisasi ditemukan adanya perbedaan yang signifikan pada nilai kesiapan individu terhadap perubahan dengan jumlah atasan.

Kata Kunci : perubahan organisasi, kesiapan individu terhadap perubahan, hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja

ABSTRACT

Nama : Jana Eugenia Decanandra
Program Studi : Psikologi (Reguler)
Judul Skripsi : *The Relationship between Interpersonal Relationship at Work and Individual Readiness for Organizational Change.*

The first factor that begins change process in an organization is individual readiness for change in organizations. Interpersonal Relationship at Work that exist in each organization may also influence how individual adapt themselves in difficult situation in which change is included. This research utilizes qualitative approach with two instruments, individual readiness for change and interpersonal relationship at work, which was developed from previous research. Respondents for this research are 138 individuals from three different government companies. Respondents has a minimum education of high school, has been working in the company for minimum 2 years and has a superordinate, subordinate, and peers. Results from Pearson Correlation analysis indicates that there is significant positive relation between Interpersinal Relationship at Work and Individual Readiness for Organizational Change with significance level at 0.000. In addition, it is found that there is no significant difference between interpersonal relationship at work based on demographic characteristics. On individual readiness for change however, it is found that there is a significant difference based on the amount of superordinates.

Keywords : organizational change, individual readiness for change, interpersonal relationship at work.

DAFTAR ISI

| | |
|--|----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| UCAPAN TERIMA KASIH | vi |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL DAN GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| | |
| 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 6 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 7 |
| | |
| 2. TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1 Perubahan Organisasi | 8 |
| 2.1.1 Jenis Perubahan Organisasi | 9 |
| 2.2 Reaksi dan Sikap Terhadap Perubahan | 9 |
| 2.2.1 Penolakan..... | 9 |
| 2.2.2 Penerimaan dan kesiapan terhadap perubahan | 10 |
| 2.2.2.1 Dimensi-dimensi kesiapan terhadap perubahan | 11 |
| 2.2.2.2 Pengukuran Kesiapan Individu terhadap perubahan organisasi | 13 |
| 2.3 Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 13 |
| 2.3.1 Definisi Hubungan Interpersonal di Lingkungan Kerja | 13 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.2 Dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 14 |
| 2.3.2.1 Hubungan Interpersonal dengan Bawahan..... | 14 |
| 2.3.2.2 Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja | 15 |
| 2.3.2.3 Hubungan Interpersonal dengan Atasan | 16 |
| 2.3.2.4 Pengukuran Kesiapan Individu terhadap perubahan organisasi | 17 |
| 2.3.2 Dampak Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 19 |
| 2.4 Hubungan antara hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi | 19 |
| 3. METODE PENELITIAN | 22 |
| 3.1 Masalah Penelitian | 22 |
| 3.2 Variabel Penelitian..... | 22 |
| 3.3.1 Variabel 1..... | 23 |
| 3.3.2 Variabel 2..... | 23 |
| 3.3 Tipe dan Desain Penelitian | 23 |
| 3.4 Responden Penelitian | 25 |
| 3.4.1 Profil Organisasi..... | 25 |
| 3.4.2 Karakteristik Responden | 26 |
| 3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel..... | 27 |
| 3.4.4 Besar Sampel | 28 |
| 3.5 Instrumen Penelitian | 28 |
| 3.5.1 Skala dan Teknik Skoring..... | 28 |
| 3.5.2 Alat Ukur Kesiapan Terhadap Perubahan | 29 |
| 3.5.3 Alat Ukur Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 30 |
| 3.6 Prosedur Penelitian | 31 |
| 3.6.1 Persiapan | 31 |
| 3.6.2 Tahap Pelaksanaan Penelitian | 32 |
| 3.6.3 Tahap Pengolahan Data | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 3.7 Metode Analisis Hasil Penelitian | 33 |
| 4. HASIL DAN INTERPRETASI HASIL PENELITIAN..... | 35 |
| 4.1 Gambaran Persebaran Kuesioner..... | 35 |
| 4.2 Gambaran Karakteristik Responden Penelitian | 36 |
| 4.3 Gambaran Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | |
| 4.3.1 Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Skor Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja..... | 37 |
| 4.3.2 Gambaran Perbedaan <i>Mean</i> Data Demografis Responden dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 39 |
| 4.4 Gambaran Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi | 41 |
| 4.4.1 Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Skor Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi..... | 41 |
| 4.4.2 Gambaran Perbedaan <i>Mean</i> Data Demografis Responden dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi..... | 43 |
| 4.5 Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi | 45 |
| 5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN | 48 |
| 5.1 Kesimpulan | 48 |
| 5.2 Diskusi | 49 |
| 5.3 Saran | 52 |
| 5.3.1 Saran Akademis..... | 52 |
| 5.3.2 Saran Praktis | 53 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 54 |

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 3.1 | Contoh <i>item</i> alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan..... | 19 |
| Tabel 3.2 | Contoh <i>item</i> alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja | 27 |
| Tabel 4.1 | Gambaran Persebaran Kuesioner Berdasarkan Lokasi Perusahaan | 30 |
| Tabel 4.2 | Gambaran Umum Karakteristik Responden | 33 |
| Tabel 4.3 | Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Skor Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 34 |
| Tabel 4.4 | Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja pada Setiap Perusahaan..... | 34 |
| Tabel 4.5 | Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | 36 |
| Tabel 4.6 | Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja pada Setiap Perusahaan | 36 |
| Tabel 4.7 | Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Skor Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi..... | 37 |
| Tabel 4.8 | Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Setiap Perusahaan..... | 38 |

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 4.9 | Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan | 39 |
| Tabel 4.10 | Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan pada Setiap Perusahaan | 41 |
| Tabel 4.11 | Gambaran Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi..... | 41 |
| Tabel 4.12 | Gambaran Korelasi Parsial antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Dimensi-dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi | 42 |
| Tabel 4.12 | Gambaran Korelasi Parsial antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dengan Dimensi-dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja..... | 42 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A:

- A.1 Gambaran Persebaran Kuesioner
- A.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden

Lampiran B:

- B.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
- B.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Lampiran C:

- C.1 Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan
- C.2 Gambaran Korelasi Parsial antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan
- C.3 Gambaran Korelasi Parsial antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan dengan dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja
- C.4 Gambaran Profil Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja
 - C.4.1 Gambaran *Mean* Skor Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja
 - C.4.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja
- C.5 Gambaran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
 - C.5.1 Gambaran *Mean* Skor Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
 - C.5.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perubahan merupakan hal yang sering dialami oleh semua orang, dari hal yang kecil seperti misalnya perubahan kelas, perubahan dosen, dan perubahan rutinitas kampus lainnya hingga perubahan dalam skala yang lebih besar, seperti dalam organisasi dan perusahaan.

Berbicara mengenai dunia organisasi dan perusahaan, ditemukan bahwa kondisi dunia bisnis telah berbeda dibandingkan beberapa tahun yang lalu. Hingga tahun 2012 ini, muncul banyak perusahaan baru yang membuat persaingan di dunia bisnis menjadi semakin ketat. Selain itu, globalisasi yang semakin gencar menghasilkan permintaan dan dorongan yang dinamis dan semakin meningkat (Jones, 2007). Hasilnya, perusahaan dituntut untuk terus menciptakan inovasi baru dan/atau yang menyesuaikan standar berdasarkan tuntutan yang ada. Kondisi baru ini telah memaksa berbagai perusahaan besar untuk melakukan perubahan. Munculnya *franchise frozen yogurt Sour Sally* di Indonesia misalnya, yang kemudian disusul *franchise frozen yogurt* lain, seperti *Tutti Frutti* dan *Heavenly Blush*, yang menawarkan produk yang sama, kepada segmen konsumen yang sama, dengan menu dan promosi yang berbeda. Kemunculan Shell Indonesia membuat PT. Pertamina merenovasi semua SPBU dan menata ulang standar pelayanannya. Perubahan juga dialami oleh bank NISP melalui akuisisi oleh bank OCBC (Singapura) pada tahun 2006 (ocbcnisp.com). Dari berbagai contoh tersebut, tampak bahwa pada kondisi bisnis saat ini, tidak ada perusahaan atau organisasi yang dapat luput dari perubahan.

BUMN atau Badan Usaha Milik Negara juga tidak luput dari perubahan. PT. Kereta Api Indonesia misalnya, mempersempit jumlah layanan kereta api dalam kota menjadi dua jenis yaitu ekonomi dan *commuter* guna memenuhi kebutuhan penumpang yang terus meningkat. Perubahan yang sama dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia seiring diangkatnya perusahaan tersebut menjadi anggota *Star Alliance*. Garuda Indonesia juga menambah jumlah armadanya

seiring meningkatnya kebutuhan penumpang dan meluasnya tujuan dan frekuensi penerbangan domestik dan internasional (bumn.go.id). Selain kedua BUMN tersebut, saat ini, proses perubahan juga sedang berlangsung di PT. A, PT. B, dan PT. C. PT. A sedang merintis perubahan organisasinya sebagai usaha untuk mendapatkan kembali pasarnya akibat kemunculan perusahaan pesaing baru. Untuk melaksanakan proses perubahan ini, PT. A telah menambahkan divisi baru dalam perusahaan, yaitu divisi CMO atau *Change Management Office*. PT. B sedang melakukan perubahan berupa ekspansi perusahaan dari yang terfokus pada daerah menjadi meluas ke pasar remaja agar dapat menarik nasabah yang lebih luas. Sementara itu PT. C sedang melakukan perubahan bentuk organisasi dari Perum menjadi Persero. Perubahan yang dihitung sejak April 2012 lalu juga berpengaruh pada perubahan visi dan misi perusahaan.

Organisasi atau perusahaan dalam hal ini melakukan perubahan dalam berbagai bidang, antara lain konten, konteks, proses, dan individu (Holt, 2007). Perubahan ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan agar menjadi lebih efektif dan efisien. Perubahan juga dibutuhkan dalam proses pengembangan perusahaan. Untuk itu, jika suatu perusahaan terus berkembang, ia akan terus mengalami perubahan.

Perubahan dalam suatu organisasi terjadi dalam 3 tahapan. Tahapan pertama yang mengawali keseluruhan proses perubahan organisasi adalah kesiapan terhadap perubahan, dimana anggota sebuah perusahaan atau organisasi siap terhadap perubahan organisasi dan menjadi pendukung dari perubahan tersebut (Armenakis & Harris, 2002). Tahap kedua merupakan proses adopsi, dimana perubahan diimplementasikan dan karyawan mengadopsi perubahan tersebut dalam proses perusahaan. Tahap yang ketiga adalah institusionalisasi, yaitu pemeliharaan proses adopsi yang telah dilakukan dan memberikan penguatan sehingga perubahan tersebut terinternalisasi dan menjadi norma baru dalam perusahaan (Armenakis & Harris, 2002). Dalam hal ini, kompetisi global menuntut organisasi untuk secara konstan dan konsisten beradaptasi pada tantangan baru, yang mana membutuhkan pekerjaannya atau karyawan untuk siap berubah bersama proses adaptasi tersebut (Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild,

H. S., & Harris, S. G., 2007). Kesiapan dalam menghadapi perubahan ini merupakan salah satu faktor penting yang terlibat dalam dukungan karyawan terhadap inisiasi perubahan (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Perubahan dalam suatu perusahaan akan selalu melibatkan individu-individu yang terlibat di dalamnya. Untuk itu, dalam suatu perubahan organisasi dibutuhkan individu yang memiliki kesiapan yang baik sebagai pendukung dan eksekutor perubahan itu sendiri. Sebuah perusahaan akan terlihat sukses dalam melakukan perubahan saat perubahan tersebut didukung oleh seluruh karyawannya sebagai kesatuan (Vokic, 2005). Untuk mencapai kesatuan individu dalam suatu perusahaan dibutuhkan hubungan baik di antara masing-masing individu anggota perusahaan. Hal ini membuat hubungan antar individu penting dalam berlangsungnya perubahan suatu organisasi atau perusahaan (Vokic, 2005). Masing-masing individu adalah para penghasil perbedaan yang paling signifikan dari sebuah bisnis jika dibandingkan dana dan modal, gedung, atau peralatan industri. Individu merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Semua aset perusahaan lainnya merupakan aset pasif, tidak dapat bekerja dengan baik tanpa kehadiran individu (Fitz-enz, 2000).

Lebih lanjut, saat ini individu dinilai dengan sebuah standar baru, bukan hanya dengan bagaimana prestasi mereka, pengalaman pelatihan dan keahlian, namun juga dengan bagaimana mereka mengontrol dirinya sendiri dan orang lain yang berinteraksi dengan mereka (Goleman, 1998). Berkaitan dengan individu dan kemampuannya mengontrol diri sendiri dan orang lain, terdapat tiga kemampuan yang sangat dicari pada seorang karyawan, yaitu kemampuan komunikasi lisan, kemampuan interpersonal dan kemampuan bekerja dalam tim. Goleman (1998) juga menyatakan bahwa perusahaan mencari lulusan universitas yang memiliki kemampuan komunikasi, interaksi interpersonal, dan inisiatif yang baik. Dinyatakan juga bahwa jika sebuah organisasi ingin meningkatkan kualitas produksi dan pelayanannya, maka organisasi tersebut harus membantu anggotanya untuk mengembangkan hubungan personalnya dan melihat satu sama lain lebih jauh sebagai sesama manusia (Goleman, 1998). Berdasarkan hal tersebut, terdapat kebutuhan akan hubungan interpersonal yang baik pada individu dalam sebuah organisasi.

Hubungan interpersonal memiliki peran kritikal dalam pengembangan dan pemeliharaan rasa percaya serta perasaan positif dalam organisasi (Billikopf, 2001). Dalam hal ini, organisasi merupakan sebuah jaringan komunikasi dan aktivitas dimana seorang individu saling berinteraksi dengan individu lain, dan kemudian membentuk hubungan (Billikopf, 2001). Sebagai sebuah komposisi hubungan, performa kerja menjadi hasil dari koneksi hubungan interpersonal tersebut. Kualitas dari hubungan ini memiliki dampak besar bagi kemampuan seseorang untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dan pada fungsi organisasi secara keseluruhan. Individu akan merasa lebih produktif dalam lingkungan kerjanya ketika ia memiliki hubungan interpersonal yang baik (Vokic, 2005). Dengan kata lain, lingkungan kerja menjadi lebih diuntungkan ketika karyawannya memiliki hubungan interpersonal yang baik (Vokic, 2005). Dalam setiap perusahaan terdapat hubungan diantara pemimpin perusahaan dengan setiap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Pada perusahaan yang kuat, hubungan ini sangat dekat. Saat karyawan memahami tujuan perusahaannya dan bahwa peran mereka sangat penting demi tercapainya tujuan tersebut, karyawan akan bekerja dengan lebih baik untuk dapat terlibat lebih jauh (Vokic, 2005). Pemimpin organisasi seringkali memperkenalkan perubahan yang menyeluruh dan memiliki tujuan tertentu sebagai usaha untuk mencapai suatu tujuan akhir yang spesifik (diberikan istilah *teleological change* by Van de Ven & Poole, dalam Vokic, 2005). Meski demikian, saat perubahan ini diperkenalkan, perbedaan dan konflik antara pemimpin organisasi dan anggotanya dapat muncul dan dikonfrontasi. Bukan hal yang baru jika asesmen terhadap kesiapan pada pengenalan perubahan atau perubahan itu sendiri menjadi suatu kebutuhan (Cunningham et al., 2002; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Weeks, Roberts, Chonko, & Jones, 2004, dalam Vokic, 2005). Dengan adanya komunikasi interpersonal dengan teknik tertentu, pemimpin perusahaan dan para karyawan dapat saling memahami aspirasinya masing-masing. Dengan demikian, bisnis perusahaan akan dapat mencapai hasil yang menguntungkan. Pencapaian ini dapat menyingkat jarak dan memperkuat hubungan antara pemimpin perusahaan dan karyawannya (Quish, 2010). Berdasarkan argumentasi ini, dapat disimpulkan bahwa dalam suatu perubahan organisasi dibutuhkan adanya kesiapan anggotanya

dalam menghadapi perubahan, dan hubungan interpersonal yang baik diantara anggota organisasi untuk mendukung perubahan tersebut.

Pada penelitian ini peneliti ingin melihat hubungan antara kesiapan terhadap perubahan dengan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja pada badan usaha milik negara. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam mempersiapkan karyawan perusahaan untuk menghadapi perubahan yang diinginkan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Globalisasi yang menghasilkan peningkatan permintaan dan dorongan yang dinamis menuntut perusahaan dunia, termasuk Indonesia, untuk terus menciptakan inovasi baru dan mengejar ketinggalannya melalui perubahan organisasi. Saat ini, proses perubahan sedang berlangsung di PT. A, PT. B, dan PT. C. Peneliti menganggap bahwa jika dalam perubahan organisasi dibutuhkan kesiapan anggotanya dalam menghadapi perubahan, maka dalam suatu proses perubahan organisasi perlu mengetahui bagaimana kondisi kesiapan anggotanya terhadap perubahan tersebut. Selain itu, peneliti ingin melihat hubungan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan karyawan PT. A, PT. B, dan PT. C terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan uraian ini, maka permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah gambaran hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja pada karyawan PT. A, B, dan C?
2. Bagaimanakah gambaran kesiapan terhadap perubahan pada karyawan PT. A, B, dan C?
3. Apakah terdapat hubungan antara kesiapan terhadap perubahan dengan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja karyawan PT. A, B, dan C?

1.3 Tujuan

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah antara lain untuk :

- 1) Mengetahui adanya hubungan signifikan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada karyawan perusahaan PT. A, B, dan C.
- 2) Melihat gambaran hubungan interpersonal dan kesiapan individu terhadap perubahan pada Badan Usaha Milik Negara di Indonesia.

1.4 Manfaat

Terdapat dua jenis manfaat dalam penelitian ini, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Sebagai kontribusi teori dan skala sikap di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, dengan memperkaya literatur mengenai gambaran tentang hubungan antara hubungan interpersonal dengan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.
- 2) Mengembangkan alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Membantu perusahaan untuk melihat kesiapan dan karakteristik hubungan interpersonal pada karyawannya, untuk kemudian dapat dijadikan acuan dalam menyusun, merencanakan, menciptakan dan mengimplementasikan pengaturan dan kebijakan perubahan yang sesuai dengan karakteristik anggota organisasinya serta mampu mempersiapkan anggota organisasi untuk menghadapi perubahan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi lima bagian. Bagian pertama terdiri dari pendahuluan dan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat. Pada bagian ini juga terdapat berbagai contoh perubahan yang dilakukan oleh beberapa organisasi yang ada di Indonesia dan urgensi dilakukannya penelitian ini. Pada bagian kedua akan dituliskan tinjauan pustaka mengenai perubahan organisasi dan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja, yang meliputi definisi perubahan organisasi, faktor dan fase perubahan tersebut, jenis perubahan, sikap dan reaksi terhadap perubahan, kesiapan terhadap perubahan dan dimensinya, definisi hubungan interpersonal beserta dimensi dan karakteristiknya, dan hubungan antara kesiapan terhadap perubahan dengan hubungan interpersonal.

Pada bagian ketiga, peneliti memberikan penjabaran mengenai metode penelitian, termasuk diantaranya permasalahan penelitian, hipotesis, variabel yang digunakan, tipe dan desain penelitian, responden dan kriterianya, instrumen penelitian, prosedur, dan metode analisis hasil. Pada bagian empat peneliti akan melakukan analisa terhadap hasil penelitian. Bagian kelima akan berisi kesimpulan dari penelitian ini, mengaitkan hasil dengan tinjauan pustaka yang dilakukan, dan memberikan tambahan tinjauan terhadap temuan lain yang belum termasuk dalam tinjauan pustaka serta saran untuk pengembangan dan referensi untuk penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti akan menjabarkan teori dan hasil tinjauan pustaka yang digunakan dalam studi ini, yang meliputi teori perubahan organisasi, hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja, dan kesiapan individu terhadap perubahan.

2.1 Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi memiliki berbagai definisi. Burnes (dalam Kezar, 2001) menyatakan bahwa perubahan organisasi mengacu pada pemahaman penggantian atau peningkatan dalam organisasi yang mencakup keseluruhan populasinya, individu, kelompok, dan keseluruhan level manajemen organisasi. McGlynn (2000) menyatakan perubahan organisasi merupakan sebuah tindakan, atau serangkaian tindakan, yang menghasilkan pergantian sasaran atau tujuan, atau pergantian proses, yang berdampak pada bagaimana suatu organisasi berfungsi. Perubahan dapat dimusyawarahkan dan direncanakan oleh pemimpin dalam suatu organisasi, atau berasal dari luar organisasi dan di luar kuasa organisasi tersebut (McGlynn, 2000). Perubahan dikonseptualisasikan sebagai bagian alami dari individu dan perkembangan organisasi. Perubahan muncul dalam suatu organisasi karena pemimpin organisasi, agen perubahan, dan anggota organisasi lainnya melihat adanya kebutuhan akan perubahan pada suatu organisasi (Kezar, 2001). Berdasarkan definisi tersebut diatas, terlihat bahwa saling melengkapi dan untuk penelitian ini, peneliti memberikan batasan mengenai perubahan sesuai definisi dari Burnes (dalam Kezar, 2001).

Lebih lanjut, dari definisi tersebut diatas terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian, yaitu fokus dari perubahan organisasi adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi perusahaan, dengan melibatkan anggota perusahaan itu sendiri. Jika dikaitkan dengan Fitz-enz (2000) yang menyatakan bahwa individu merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi dan Vokic (2005) yang menyatakan bahwa suatu perubahan

akan berhasil saat didukung oleh seluruh karyawannya sebagai kesatuan, perubahan organisasi hanya dapat tercapai dengan keterlibatan keseluruhan individu dalam organisasi tersebut. Maka dapat dikatakan, kunci dari perubahan organisasi adalah tingkah laku individu yang terlibat didalamnya (Cummings, 2011).

2.1.1 Jenis perubahan organisasi.

Terdapat dua macam perubahan dalam organisasi, *First-order change* dan *Second-order change* (Jones, 2007). *First-order change* merupakan perubahan yang dilakukan secara kontinu, tanpa mengubah cara kerja perusahaan secara drastis. Sebagai contoh, tipe perubahan yang diaplikasikan pada perusahaan roti *BreadTalk*, yang secara kontinu menambahkan menu baru setiap bulannya. *Second-order change* merupakan perubahan yang lebih radikal, yaitu melibatkan perubahan besar pada berbagai level organisasi dan aspek bisnis perusahaan. Contoh perubahan tipe ini misalnya perubahan budaya perusahaan, teknologi yang digunakan dalam perusahaan, atau cara kerja operasional perusahaan. Kedua perubahan BUMN yang dibicarakan pada latar belakang sebelumnya juga merupakan contoh perubahan *second-order*.

2.2 Reaksi dan Sikap Terhadap Perubahan

2.2.1 Penolakan

Salah satu temuan dari studi mengenai perilaku individu dan organisasi adalah bahwa organisasi dan anggotanya menolak perubahan (Robbins, 2005). Penolakan ini dapat menjadi sumber konflik positif di dalam perusahaan. Misalnya, penolakan memicu diskusi sehat antara pihak manajemen dengan karyawan mengenai perubahan tersebut. Meski demikian, penolakan dapat memicu konflik seperti demonstrasi karyawan dan aksi mogok, yang pada akhirnya mengakibatkan kerugian untuk perusahaan. Penolakan juga dapat menunda adaptasi dan progres perubahan perusahaan.

Penolakan terhadap perubahan tidak selalu muncul ke permukaan. Penolakan dapat muncul secara terang-terangan, implisit, secara langsung atau tertunda (Robbins, 2005). Dalam penanganannya, penolakan yang tertunda lebih sulit ditangani dibandingkan bentuk lain karena dapat meningkat seiring perubahan terjadi, seperti berkurangnya komitmen dan loyalitas pada perusahaan, berkurangnya rasa percaya pada perusahaan, peningkatan kesalahan kerja, hilangnya motivasi kerja, dan meningkatnya absensi (Robbins, 2005). Sebuah perubahan dapat menimbulkan reaksi yang minim saat perubahan tersebut diinisiasikan namun dapat mengakibatkan dampak yang lebih panjang. Reaksi terhadap perubahan ini dapat tertimbun dan kemudian meledak suatu waktu sebagai akumulasi reaksi terhadap perubahan yang dilakukan sebelumnya.

2.2.2 Penerimaan dan kesiapan terhadap perubahan

Terdapat dua reaksi yang ekstrim dalam menghadapi perubahan organisasi, yaitu karyawan yang menolak perubahan, dan karyawan yang menyambut dan menerima perubahan. Jick (dalam Alas, 2007) mengatakan bahwa individu akan lebih mudah menerima suatu perubahan saat ia mengetahui bahwa perubahan tersebut dibutuhkan dalam organisasinya, dan ketika ia siap untuk menghadapi perubahan.

Kesiapan terhadap perubahan

Kesiapan terhadap perubahan atau kesiapan menghadapi perubahan didefinisikan sebagai perilaku komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten (apa yang diubah), proses (bagaimana perubahan tersebut diimplementasikan), konteks (situasi dimana perubahan tersebut muncul atau berlangsung), dan individu (karakteristik orang yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalamnya (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Dalam hal ini, *individual readiness to change* didefinisikan sebagai

suatu kondisi dimana seseorang telah siap untuk berpartisipasi dalam aktifitas organisasi yang berbeda dari biasanya (Huy, 1999).

Sesuai dengan definisi Holt dkk (2007), terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan, yaitu proses perubahan, konteks perubahan, konten perubahan, dan atribut individual (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Proses perubahan mengacu pada langkah-langkah yang digunakan selama implementasi perubahan. Perspektif yang kedua adalah konten perubahan, yang mana mengacu pada inisiatif yang diperkenalkan sebagai perubahan. Konten biasanya melibatkan administrasi, prosedur, teknologi atau struktur karakteristik sebuah organisasi. Perspektif yang ketiga adalah konteks organisasi, yang meliputi kondisi dan lingkungan dimana anggota organisasi atau karyawan berada. Perspektif keempat, adalah atribut individual dari setiap anggota organisasi atau karyawan, termasuk di dalamnya karakteristik dan kepribadian individu (Holt, Armenakis, Harris, & Field, 2007). Adanya perbedaan dari setiap individu ini menimbulkan adanya karyawan yang lebih mudah menerima perubahan dibanding karyawan lainnya.

2.2.2.1 Dimensi-dimensi kesiapan terhadap perubahan

Terdapat lima dimensi kesiapan terhadap perubahan menurut Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007), yaitu perbedaan (*discrepancy*), keyakinan untuk berubah (*efficacy*), keuntungan perusahaan (*organizational valence*), dukungan atasan (*principal support*), dan keuntungan pribadi (*personal valence*).

1. Perbedaan (*Discrepancy*)

Perbedaan merupakan apakah suatu perubahan dibutuhkan dan ditunjukkan dengan cara membandingkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi yang menjadi tujuan akhir perubahan tersebut (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Berkaitan

dengan individu dalam organisasi, untuk dapat menghadapi perubahan mereka perlu menyadari adanya kekurangan pada situasi saat ini sehingga perlu dilakukan suatu perubahan mengenaunya.

2. Keyakinan Untuk Berubah (*Efficacy*)

Keyakinan untuk berubah berkaitan dengan keyakinan seseorang dengan kemampuannya sendiri untuk dapat berubah (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Individu hanya akan termotivasi untuk berubah jika perubahan itu sesuai dengan kemampuannya.

3. Keuntungan Organisasi (*Organizational Valence*)

Keuntungan organisasi merupakan keuntungan yang diterima oleh organisasi setelah dilakukan implementasi perubahan (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007).

4. Dukungan Atasan (*Principal Support*)

Suatu perubahan membutuhkan sumber daya dan komitmen untuk dapat terlihat. Suatu perubahan yang terjadi pada organisasi namun tidak didukung oleh atasan dapat mengakibatkan sikap skeptis dan ketidakinginan untuk mendukung perubahan lebih lanjut. Maka, dukungan atasan sebagai *change agent* diperlukan sebagai pemicu sikap positif dari anggota perusahaan lainnya (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007).

5. Keuntungan Pribadi (*Personal Valence*)

Keuntungan pribadi dirasakan oleh karyawan sebagai target perubahan. Karyawan kerap mempertanyakan hal apa yang mereka dapatkan dengan melakukan perubahan dalam organisasi. Penting bagi target perubahan untuk diberitakan hasil positif dan negatif dari perubahan organisasi, keadilan dalam perubahan,

dan hal yang harus dilakukan individu agar tidak terjadi penolakan (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007).

2.2.2.2 Pengukuran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Kesiapan individu terhadap perubahan organisasi diukur dengan menggunakan *Content Adequacy Test* milik Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007a) yang telah dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu milik Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2002). Alat ukur ini merupakan skala sikap dengan nilai 1-7. Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi ini diukur dengan *software* statistika AMOS, dengan perhitungan χ^2 *goodness of fit statistic*, *Bentler comparative fit index (CFI)*, *Tucker-Lewis index (TLI)*, *incremental fit index (IFI)*, dan *root mean-square error of approximation (RMSEA)*. Untuk penelitian ini, *Content Adequacy Test* milik Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007a) telah peneliti adaptasi kembali untuk menyesuaikannya dengan responden di Indonesia.

2.3 Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

2.3.1 Definisi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Drucker (1999) menyatakan, bahwa hanya sedikit orang yang bekerja sendiri dan mencapai hasil sendiri. Pada umumnya orang bekerja dengan orang lain dan menjadi lebih efektif bersama dengan orang lain. Hal ini membuat kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain menjadi sesuatu yang tak terhindarkan. Perubahan bentuk organisasi dari hirarkikal menjadi jaringan hubungan juga akan meningkatkan pentingnya kemampuan tradisional seperti pembentukan ikatan, pengaruh, dan kolaborasi (Goleman, 1998).

Berdasarkan kamus *Human Resources & Personnel*

Management (1997) hubungan interpersonal diartikan sebagai hubungan, komunikasi, dan interaksi dengan orang lain (*relations, communications and dealing with people*). Menurut Stoetzer (2010), hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja melibatkan interaksi harian antara rekan kerja, manajer atau atasan, dan bawahan. Berdasarkan hal tersebut dalam lingkungan kerja terdapat tiga macam hubungan interpersonal, yakni (1) hubungan interpersonal dengan bawahan, (2) hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dan (3) hubungan interpersonal dengan atasan (Vokic, 2005). Peneliti menggunakan batasan definisi dari Stoetzer (2010) yang juga digunakan dalam penelitian Vokic (2005), dengan menggunakan dimensi dari Vokic (2005) tersebut.

2.3.2 Dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

2.3.2.1 Hubungan Interpersonal dengan Bawahan

Davis et al. (dalam Vokic, 2005) mengajukan sebuah kerangka kerja dengan lima pengelompokan kemampuan manajerial yang menurutnya esensial untuk seorang manajer menjadi sukses, yaitu: (1) kemampuan administratif, (2) kemampuan komunikasi, (3) kemampuan interpersonal, (4) kepemimpinan, and (5) kemampuan memotivasi. Dari kelima kemampuan manajerial tersebut, kemampuan yang paling dibutuhkan ketika berinteraksi dengan bawahan adalah kemampuan interpersonal yang baik (Vokic, 2005). Lebih lanjut, Mintzberg (dalam Vokic, 2005) menyatakan bahwa status diperoleh dari kekuasaan formal, yang melibatkan berbagai hubungan interpersonal yang secara konsisten memberikan akses terhadap informasi. Informasi ini menyebabkan manajer dapat membuat suatu keputusan dan strategi untuk unit yang dipimpinnya.

Kemampuan menciptakan hubungan interpersonal adalah kemampuan yang esensial dan kefasihan dalam kemampuan ini akan membedakan manajer yang baik dan yang buruk. Dengan kata lain,

kurangnya kemampuan ini pada seorang pemimpin dapat mempengaruhi performa seluruh bawahannya (Vokic, 2005). Berdasarkan hal tersebut, untuk dapat berinteraksi baik dengan bawahan, seorang manajer memerlukan kemampuan interpersonal sebagai berikut: (1) membangun hubungan – kemampuan untuk menciptakan dan memelihara percakapan dan interaksi, (2) mendengarkan orang lain, (3) empati, (4) kemampuan untuk memberikan semangat pada orang lain untuk mengungkapkan ide, perasaan, serta opininya, dan (5) memberikan umpan balik (Vokic, 2005). Dari semua kemampuan ini, kemampuan untuk mendengarkan orang lain adalah awal dari sebuah komunikasi yang sukses, dan menjadi sebuah kemampuan yang sangat penting untuk membangun relasi interpersonal yang baik dengan bawahan. Meskipun demikian, kemampuan lain menjadi tidak kalah pentingnya untuk membangun hubungan interpersonal yang baik.

2.3.2.2 Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja

Terdapat beberapa kompetensi yang penting dalam berhubungan dengan rekan kerja, yaitu: (1) membangun ikatan dan memelihara hubungan yang ada, (2) kolaborasi dan kooperasi, yaitu bekerjasama dengan orang lain untuk tujuan bersama, dan (3) kapabilitas tim, yaitu menciptakan sinergi dalam bekerja dalam kelompok (Goleman dalam Vokic, 2005).

Individu yang mampu membangun ikatan dengan orang lain dan memelihara jaringan informal dengan baik, akan mencari hubungan yang menguntungkan secara dua arah, membangun *rapport* dan membangun serta memelihara pertemanan personal diantara asosiasi kerjanya. Individu yang mampu berkolaborasi dan kooperasi dengan baik dapat menyeimbangkan fokus dari pekerjaan dengan atensi yang diberikan pada suatu hubungan, membagi rencana, informasi dan sumberdaya yang tersedia. Mereka

menyediakan sebuah iklim yang ramah dan kooperatif serta menyadari dan memelihara kesempatan untuk berkolaborasi dengan individu lain. Kapabilitas tim atau kemampuan untuk menciptakan sinergi untuk bekerja dalam kelompok juga menjadi suatu hal yang penting karena saat sebuah tim bekerja dengan baik, *turnover* dan *absenteeism* menurun, sementara produktivitas cenderung meningkat (Moreland et al. dalam Goleman, 1998).

Kemampuan yang dapat menciptakan hubungan interpersonal yang baik diantara rekan kerja adalah manajemen konflik (Goleman, 1998). Selain juga esensial dalam berinteraksi dengan atasan dan bawahan, manajemen konflik secara khusus bermanfaat dalam bernegosiasi dan menyelesaikan ketidaksepakatan dengan rekan kerja. Individu dengan kompetensi ini mampu mengatasi individu yang “sulit” dan situasi genting dengan taktik dan diplomasi, mengenali potensi konflik, dan membawa ketidaksepakatan dalam forum, menciptakan debat dan diskusi terbuka, serta mengorkestrakan *win-win solutions* (Goleman, 1998).

2.3.2.3. Hubungan Interpersonal dengan Atasan

Interaksi dengan atasan dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap kesuksesan seseorang dibanding interaksinya dengan individu lain dalam suatu organisasi (Toropov, 1997). Saat berinteraksi dengan atasan, seorang karyawan diharapkan untuk menawarkan bantuan tanpa diminta, menerima kesalahan dan terus bekerja dalam waktu yang sulit, dan bertanggung jawab pada setiap tindakannya. Seorang karyawan diharapkan juga untuk memberikan *positive reinforcement*, dengan cara memberikan pujian ketika atasan bertemu, mendengarkan, mengerti, berpikiran terbuka, dan memiliki keinginan untuk bekerja dengan karyawan tersebut. (Knippen & Green, 1999).

Di sisi lain, atasan juga lebih memilih untuk berinteraksi dengan karyawan yang dengan siapa ia dapat berkomunikasi dengan efektif, dapat dipercaya, dan yang mendukung mereka. Sebagai tambahan, mereka juga lebih memilih untuk berinteraksi dengan karyawan yang tidak terlampau agresif pada mereka. Dengan kata lain, mereka lebih memilih untuk berinteraksi dengan karyawan yang dapat membuat atmosfer kerja menjadi lebih tenang, atau yang memiliki kepribadian yang menenangkan.

2.3.2.4 Pengukuran Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja diukur dengan menggunakan skala sikap yang dikembangkan peneliti berdasarkan teori dari Vokic (2005) yang melakukan penelitian yang sama di Kroasia. Vokic juga menggunakan skala sikap dalam penelitian tersebut, dengan membaginya menjadi 4 bagian, yaitu data demografis, hubungan interpersonal dengan atasan, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dan hubungan interpersonal dengan bawahan. Skala sikap tersebut didistribusikan melalui surat elektronik kepada 758 partisipan. Hasil dari penelitian tersebut kemudian diolah secara statistika deskriptif, Independent Sample T-Test, dan One Way ANOVA.

Sebagai tambahan, manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan hubungan dan interaksi dengan orang lain. Hubungan yang berkualitas tinggi didefinisikan sebagai hubungan yang memiliki dukungan social, informasional, dan instrumental (Fung, 2011). Lebih lanjut, Ryff (1989) menyatakan bahwa sebuah hubungan yang berkualitas mengandung kehangatan, rasa percaya, dan kepuasan terhadap hubungan interpersonal yang ada, peduli dengan kesejahteraan orang lain, menunjukkan empati, afeksi, dan keintiman yang kuat. Memiliki hubungan yang berkualitas membutuhkan pemahaman konsep *give-and-take* dalam interaksi manusia.

Hartup and Stevens (1997) menambahkan bahwa hubungan berkualitas tinggi memiliki kecenderungan untuk memiliki kompatibilitas komunikasi, dan perilaku yang penuh dukungan, seperti saling bergantung, mengerti, penerimaan dan saling percaya; berbagi ketertarikan dan pengalaman yang sama.

Seseorang dengan hubungan interpersonal dengan kualitas negatif cenderung memiliki sedikit hubungan dekat yang penuh rasa percaya dengan orang lain, karena menemukan kesulitan untuk membuka diri dan peduli dengan orang lain. Mereka akan terisolasi dan menemukan frustrasi dalam hubungan interpersonal dan kadang tidak ingin untuk melakukan penyesuaian untuk dapat memelihara hubungannya dengan orang lain (Vokic, 2005). Menurut Vokic (2005), Terdapat tiga tipe individu yang dapat dibedakan berdasarkan gaya pertemanan atau kedekatannya dengan orang lain, yaitu:

1. Tipe Independen (*Independent*)

Tipe individu ini menikmati hubungan sosial dan berhubungan ramah dengan semua orang namun tidak memiliki hubungan dekat yang intim dengan orang lain.

2. Tipe Cerdas (*Discerning*)

Tipe individu ini memiliki sedikit teman dekat yang dimiliki sejak masih anak-anak, remaja, dan dewasa.

3. Tipe Gigih (*Acquisitive*)

Individu yang selalu memiliki banyak teman dan akan mengharapkan teman mereka untuk dapat selalu ada untuk mereka.

Berdasarkan tiga tipe tersebut, maka definisi hubungan berkualitas tinggi bervariasi pada masing-masing tipe.

2.3.3 Dampak hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja

Memiliki hubungan interpersonal yang berkualitas sering diasosiasikan dengan meningkatnya kesejahteraan seseorang, *self-esteem*, potensi, dan kemampuan untuk beradaptasi dalam kejadian yang sulit dan penuh stress (Vokic, 2005). Pengaruh hubungan interpersonal ini juga terlihat dalam lingkungan kerja dan pengaruh yang paling kuat pada performa dan produktivitas seorang karyawan adalah hubungan individu tersebut dengan atasan langsungnya (Buckingham, dalam Vokic, 2005). Untuk itu, dengan asumsi hubungannya dengan perilaku yang dapat memelihara hubungan interpersonal yang berkualitas, memiliki dampak pada kualitas hubungan antara supervisor dengan atasan langsungnya. Hubungan interpersonal ini dapat mengacu pada meningkatnya performa karyawan. Individu yang berperan sebagai manajer harus peka terhadap perilaku yang dapat merusak hubungannya dengan bawahan, seperti keinginan untuk menjadi disukai oleh semua orang, bersosialisasi terlalu sering dengan bawahan di luar pekerjaan, menunjukkan kemampuan sebagai individu yang paling baik dalam menyelesaikan pekerjaan, berpikir bahwa hanya ia yang dapat melakukan suatu pekerjaan, dan perilaku lain yang serupa (Knippen & Green, 1999). Perusahaan sebagai lingkungan kerja karyawan akan mendapatkan keuntungan jika karyawannya memiliki hubungan interpersonal yang baik. Dengan kata lain, hubungan interpersonal dalam organisasi dan proses pemeliharaan hubungan tersebut menjadi esensial bagi kesuksesan suatu organisasi (Fung, 2011).

2.4 Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Terhadap Perubahan

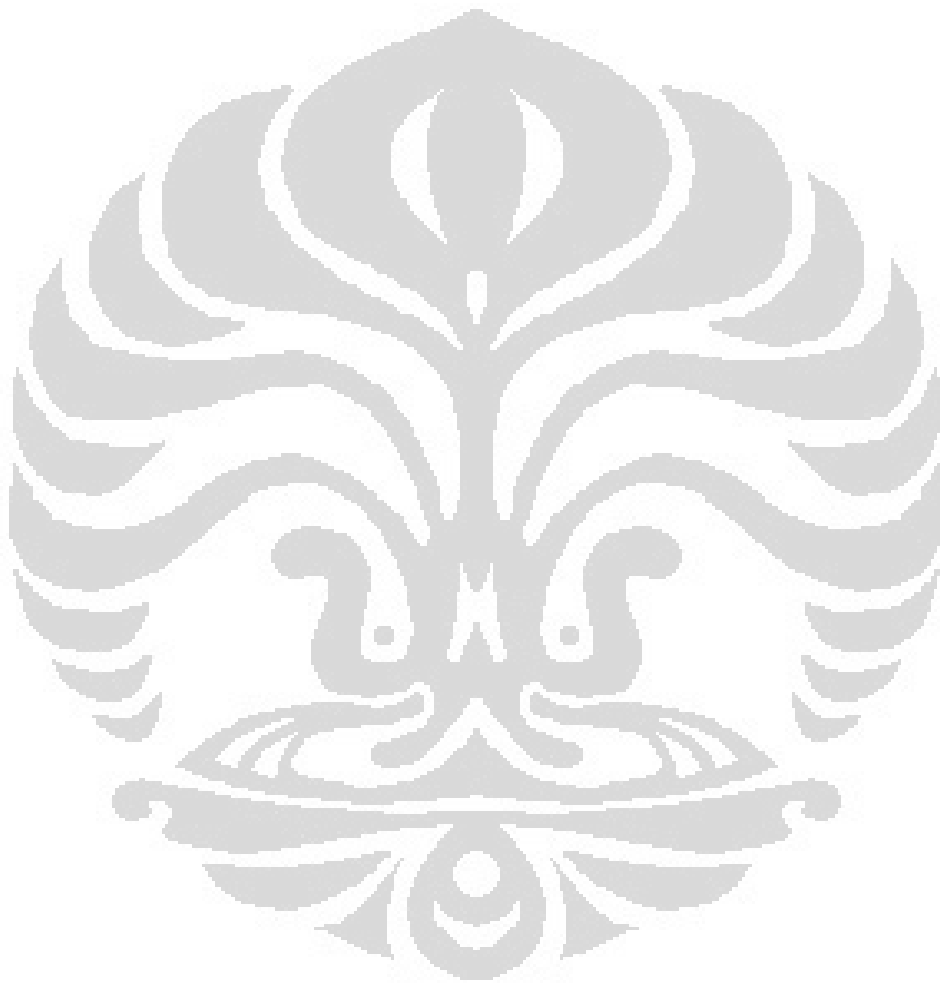
Menurut Stoetzer (2010), aspek yang penting dalam mempelajari faktor organisasional dalam level perusahaan adalah manajemen dan kepemimpinan yang berhubungan dengan prosedur dan strategi, yang berhubungan langsung dengan karyawan. Jika dikaitkan dengan hubungan

interpersonal, hal ini dapat didefinisikan sebagai bagaimana keputusan manajerial dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap hubungan interpersonal karyawan. Pengaruh langsung dapat menghasilkan kontak interpersonal yang lebih banyak atau lebih sedikit, dan di sisi lain, pengaruh tidak langsung dapat mempengaruhi kondisi kerja yang kemudian mempengaruhi cara berinteraksi karyawan, seperti misalnya, jika dengan keputusan tersebut terjadi perubahan jumlah pekerjaan yang dapat menghindarkan karyawan dari interaksi interpersonal. Keputusan manajerial ini dapat mempengaruhi hubungan interpersonal bukan hanya secara kuantitatif, namun juga secara kualitatif. Seorang karyawan dapat menyediakan kemungkinan interaksi interpersonal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Hubungan interpersonal dalam dunia kerja menyediakan dukungan sosial (*social support*) karyawan. Secara umum, dukungan sosial didefinisikan sebagai interaksi sosial yang bermanfaat, dan dapat dibagi menjadi dukungan instrumental dan dukungan emosional (Stoetzer, 2010). Dukungan sosial merupakan aspek positif dari hubungan interpersonal yang dapat mengimbangi faktor psikososial negatif yang terdapat dalam lingkungan kerja. Untuk itu, kurangnya dukungan sosial tidak hanya mengakibatkan kurangnya respon positif terhadap suatu stimulus namun dapat menciptakan stres dan ketegangan (Stoetzer, 2010). Salah satu hal yang dapat menciptakan stres dan ketegangan ini berhubungan dengan ekspektasi dukungan sosial dari rekan kerja, bawahan, dan atasan. Meskipun demikian, norma dan tradisi perusahaan mengenai hubungan interpersonal di lingkungan kerja akan mempengaruhi standar minimal dukungan sosial.

Selain itu, hubungan interpersonal berhubungan dengan kemampuan untuk beradaptasi dalam kejadian yang sulit dan penuh stres (Vokic, 2005). Schein (1996) dalam hal ini menyatakan perubahan sebagai suatu proses yang sulit yang melibatkan proses pengulangan pembelajaran dan pembelajaran kembali, dimana karyawan diminta untuk mencoba

melakukan restrukturisasi pemikiran, perasaan dan perilaku dan menyesuainya dengan perubahan yang menjadi tujuan. Untuk itu, adanya hubungan interpersonal yang baik dapat membantu seseorang dalam beradaptasi menghadapi perubahan.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi rumusan masalah penelitian, variabel- variabel penelitian, tipe dan desain penelitian, karakteristik responden penelitian, teknik pengambilan sampel dan besar sampel yang digunakan, instrumen penelitian, dan prosedur penelitian.

3.1 Masalah Penelitian

Permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan pada karyawan PT. A, B, dan C?
2. Bagaimanakah gambaran umum hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja pada karyawan PT. A, B, dan C?
3. Apakah terdapat hubungan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan pada karyawan PT. A, B, dan C?

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan terhadap perubahan pada karyawan PT. A, B, dan C.

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan terhadap perubahan pada karyawan PT. A, B, dan C.

3.2 Variabel

Di dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang akan diukur, yaitu hubungan interpersonal dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

3.2.1 Variabel 1

Variabel pertama dalam penelitian ini adalah Hubungan Interpersonal. Hubungan Interpersonal yang dimaksudkan adalah hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Hubungan Interpersonal didefinisikan sebagai hubungan, komunikasi, dan interaksi dengan orang lain. Hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dibagi menjadi tiga, yaitu hubungan interpersonal dengan bawahan, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dan hubungan interpersonal dengan atasan. Masing-masing hubungan ini memiliki karakteristik yang berbeda, dan karakteristik-karakteristik tersebut merupakan hal-hal yang mendasari pernyataan-pernyataan pada alat ukur hubungan interpersonal yang digunakan peneliti. Definisi operasional hubungan interpersonal dalam penelitian ini adalah *mean* skor dari seluruh item yang digunakan dalam kuesioner alat ukur hubungan interpersonal yang diisi oleh responden.

3.2.2 Variabel 2

Variabel kedua dalam penelitian yaitu kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi melibatkan keyakinan, sikap, dan intensi yang dihubungkan dengan kebutuhan perubahan dan membutuhkan partisipasi dari individu untuk menyukseskan perubahan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Terdapat 5 dimensi kesiapan terhadap perubahan yang akan diukur dalam penelitian ini, yaitu perbedaan (*discrepancy*), keyakinan untuk berubah (*efficacy*), keuntungan perusahaan (*organizational valence*), dukungan atasan (*principal support*), dan keuntungan pribadi (*personal valence*). Definisi operasional kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini adalah *mean* skor dari seluruh item yang digunakan dalam kuesioner alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang diisi oleh responden.

3.3 Tipe dan Desain Penelitian

Tipe penelitian dapat dilihat berdasarkan tiga aspek, yaitu aplikasi,

tujuan dan tipe pencarian informasi (Kumar, 1996). Tipe penelitian berdasarkan aplikasi dapat digolongkan sebagai *applied research* karena teknik penelitian, prosedur, dan metode yang digunakan dapat diaplikasikan untuk mengumpulkan informasi mengenai berbagai macam variasi aspek dari situasi, isu, permasalahan, atau fenomena sehingga informasi ini dapat digunakan untuk hal-hal lain. Lebih lanjut, berdasarkan aspek tujuan, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan atau asosiasi atau saling ketergantungan antara dua atau lebih aspek dari sebuah situasi (Kumar, 1996). Pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk melihat hubungan antara dua variabel yaitu hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Tipe penelitian berdasarkan pencarian informasi dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif (Kumar, 1996). Penelitian kuantitatif memiliki tujuan untuk menggeneralisasikan dan membuktikan adanya hubungan antara gejala (*proving*), sedangkan penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai gejala, proses, dan penghayatan subjektif (*discovery*). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang mengkuantifikasi data yang diperoleh ke dalam bentuk angka-angka yang kemudian diolah dengan penghitungan statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel (Kumar, 1996). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tipe penelitian kuantitatif, karena peneliti ingin membuktikan adanya hubungan antara gejala yang akan diukur yaitu hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Untuk itu, tipe penelitian yang sesuai dengan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan mendapatkan hasil skor statistik.

Penelitian ini hanya mengambil data satu kali sehingga dapat digolongkan ke dalam *cross sectional study* yang merupakan desain penelitian yang umum digunakan dalam meneliti fenomena, situasi, dan masalah dengan melakukan satu kali pengambilan data partisipan (Kumar,

1996). Dilihat dari sifat penelitian, penelitian ini terdiri dari penelitian eksperimental dan non-eksperimental. Penelitian ini sendiri tergolong dalam penelitian non-eksperimental karena dalam penelitian ini tidak digunakan manipulasi atau kontrol terhadap variabel yang diteliti. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa tipe dan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tipe penelitian korelasional untuk mengetahui hubungan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, penelitian kuantitatif dengan menggunakan skor angka dan diolah secara statistik, serta penelitian *cross sectional study* karena dilakukan dalam satu kali pengambilan data.

3.4 Responden

3.4.1 Profil Organisasi

Perubahan organisasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perubahan dalam Badan Usaha Milik Negara atau BUMN. Berdasarkan Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, definisi BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Terdapat tiga jenis BUMN, yaitu perusahaan perseroan, perusahaan perseroan terbuka, dan perusahaan umum. Terdapat tiga belas sektor BUMN, antara lain pertanian, kehutanan, dan perikanan; pertambangan dan penggalian; pengolahan; pengadaan listrik, gas, uap/air panas, dan udara dingin; pengadaan air, pengelolaan sampah, dan daur ulang, pembuangan pembersihan limbah dan sampah; konstruksi; perdagangan besar dan eceran, reparasi dan perawatan mobil dan motor; transportasi dan pergudangan; penyediaan akomodasi dan makan minum; informasi dan komunikasi; jasa keuangan dan asuransi; *real estate*; dan jasa profesional, ilmiah dan teknis.

Organisasi yang menjadi responden dalam penelitian ini merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada sektor transportasi dan pergudangan serta jasa keuangan dan asuransi.

PT. A merupakan perusahaan jasa pengiriman pos dan giro milik Negara yang terbesar dan tertua di Indonesia. PT. A menjalankan perusahaannya dengan misi menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan surat pos, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya. PT. B memiliki misi untuk menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. BUMN ini berfokus pada usaha kecil dan mikrofinansial dengan sistem peminjaman pada 30 juta nasabahnya melalui lebih dari 4000 kantor cabang, unit, dan pos area terpencil. Bisnis PT. B saat ini sedang berkembang dan dinobatkan sebagai bank terbesar kedua di Indonesia berdasarkan asetnya (bloomberg.com). Perusahaan yang terdaftar sebagai BUMN ini termasuk salah satu bank yang paling banyak mendapatkan keuntungan selama 6 tahun terakhir (thejakartapost.com). Kemudian, PT. C adalah sebuah BUMN di Indonesia yang usaha intinya adalah bidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai. PT. C memiliki 13 produk layanan gadai yang berbeda untuk melayani berbagai kebutuhan gadai masyarakat Indonesia.

3.4.2 Karakteristik responden

- 1) Pegawai tetap, karena dianggap telah mengenali perusahaannya dengan lebih baik dibandingkan pegawai *outsorce*, atau pegawai magang.
- 2) Telah bekerja selama minimal 2 tahun dan ikut serta dalam proses perubahan yang dilakukan perusahaan. Dengan masa kerja dua tahun, karyawan telah cukup mengenal perusahaan, dan menunjukkan kesiapan serta reaksinya terhadap perubahan saat ia ikut menjalani proses perubahan perusahaan. Pembagian kategori berdasarkan masa kerja terdiri dari *trial stage* dengan masa kerja

kurang dari 2 tahun, *establishment stage* dengan masa kerja 2 hingga 10 tahun, dan *maintenance stage* dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (Singh & Singh, 2010). Pada masa *trial stage* ditemukan bahwa karyawan yang masih berada dalam tahap ini kurang terlibat dalam perusahaan, memiliki ketidakpuasan yang signifikan, dan kurang menemukan tantangan dalam pekerjaannya yang mana berakibat pada performa yang minim dibandingkan karyawan pada kedua tahap lainnya (Singh & Singh, 2010). Maka berdasarkan hal ini, peneliti menggunakan responden yang minimal telah memasuki masa *establishment stage*.

- 3) Memiliki atasan, rekan kerja, dan bawahan. Hubungan Interpersonal dalam lingkungan kerja melibatkan interaksi harian antara rekan kerja, manajer atau atasan, dan bawahan (Stoetzer, 2010). Berdasarkan hal ini, agar hubungan interpersonal dapat diukur maka responden harus memiliki atasan, rekan kerja, dan bawahan.
- 4) Memiliki pendidikan minimal SMA agar responden mampu memahami bahasa dan istilah lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian.

Selain kriteria tersebut peneliti memasukkan karakteristik yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ke dalam data kontrol antara lain jenis kelamin, usia, dan status responden.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *non-random/non-probability sampling* melalui kuesioner. Teknik *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak semua anggota populasi dalam penelitian ini memiliki kesempatan yang

sama untuk menjadi sampel dalam penelitian (Kumar, 1996). Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *non-probability* karena sampel yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik-karakteristik responden yang diajukan dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik *accidental sampling* dengan alasan ketersediaan sampel yang ada.

Metode kuesioner yang digunakan memiliki jenis *close ended*, disebut juga *fixed alternative* atau *close questions*. Dalam kuesioner jenis ini, responden diminta untuk memilih salah satu jawaban dari beberapa pilihan jawaban yang tersedia. Peneliti menggunakan kuesioner ini dengan mempertimbangkan proses analisa.

3.4.4 Besar Sampel

Menurut Gravetter (2007), besaran sampel minimal yang dianjurkan untuk penelitian psikologi adalah sebanyak 30 sampel. Meski demikian, Kumar (1996) menyatakan bahwa semakin besar jumlah sampel maka semakin akurat perkiraan terhadap populasi. Sebagai tambahan, Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa semakin besar jumlah sampel penelitian maka semakin kecil perbedaan antara nilai sampel dan populasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini, peneliti berusaha mengumpulkan sampel sebanyak mungkin yang sesuai dengan karakteristik penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 400 sampel, dengan kuota sebanyak 100 sampel dari masing-masing perusahaan.

3.5 Instrumen Penelitian

3.5.1 Skala dan Teknik Skoring

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan enam buah alternatif respon untuk alat ukur kesiapan terhadap

perubahan organisasi dan alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Kuesioner akan berisi item-item berupa pernyataan yang harus diisi oleh responden berdasarkan tingkat kesesuaian yang dipilih responden. Data yang dihasilkan oleh skala sikap berbentuk Likert ini menggunakan skala ordinal dimana terdapat klasifikasi angka yang diberikan yang menunjukkan adanya ranking/urutan (Kumar, 1999). Semakin tinggi skor yang diperoleh responden dapat mengindikasikan semakin tinggi pula derajat kesesuaian dengan pernyataan variabel yang diajukan (Cohen & Swerdlik, 2010).

3.5.2 Alat Ukur Kesiapan Terhadap Perubahan

Alat ukur untuk menentukan status kesiapan terhadap perubahan menggunakan kuesioner *Content Adequacy Tests* milik Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007a) yang telah diadaptasi. Pertanyaan yang diajukan di dalam kuesioner adalah mengenai status kesiapan karyawan terhadap perubahan sesuai dengan kondisi pada saat penelitian berlangsung yang dinilai melalui lima dimensi. Pernyataan yang diajukan memiliki enam pilihan jawaban, yakni sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju, dan sangat setuju. Alat Ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi diuji dengan pengujian validitas dan reliabilitas *internal consistency* dengan hasil valid dan reliabel pada cronbach alpha sebesar 0,922.

Penghitungan skor kesiapan individu terhadap perubahan kemudian dilakukan dengan cara menghitung mean respon seluruh *item* sehingga dapat diperoleh skor individu dalam rentang nilai 1-6.

Berikut merupakan item-item dari alat ukur kesiapan terhadap perubahan :

Tabel 3.1 Contoh *item* alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan

| dimensi | <i>item</i> |
|--|---|
| Dukungan Atasan (<i>Principal Support</i>) | Semua senior manajer di perusahaan membantu saya menyadari akan pentingnya perubahan ini. |
| Keyakinan Untuk Berubah (<i>Efficacy</i>) | Saya yakin kompetensi yang saya miliki dapat menjadi nilai tambah dalam proses perubahan di perusahaan. |
| Keuntungan Pribadi (<i>Personal Valence</i>) | Saya merasa perubahan yang terjadi di perusahaan dapat memperluas pengetahuan saya. |
| Keuntungan Perusahaan (<i>Organizational Valence</i>) | Perubahan ini merupakan strategi yang bagus untuk departemen atau bagian ini. |
| Perbedaan (<i>Discrepancy</i>) | Saya mengetahui adanya kebutuhan perubahan dalam perusahaan |

3.5.3 Alat Ukur Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Pengukuran perilaku interpersonal pada penelitian ini didasari oleh teori Vokic mengenai hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja tersebut disusun oleh peneliti berdasarkan 3 dimensi hubungan interpersonal yakni hubungan interpersonal dengan atasan, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dan hubungan interpersonal dengan bawahan. Alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja diuji dengan pengujian validitas dan reliabilitas *internal consistency* dengan hasil valid dan reliabel pada cronbach alpha sebesar 0,829.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas yang dilakukan, perilaku interpersonal pada alat ukur ini memiliki 41 *item* dengan 6 pilihan jawaban (sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju dan sangat setuju) untuk

mengukur hubungan interpersonal individu pada lingkungan kerja selama masa kerjanya. Penghitungan skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja ini kemudian dilakukan dengan cara menghitung mean respon seluruh *item* sehingga dapat diperoleh skor individu dalam rentang nilai 1-6.

Berikut merupakan *item-item* dari alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja :

Tabel 3.2 Contoh *item* alat ukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja

| dimensi | item |
|---|---|
| Hubungan Interpersonal dengan Atasan | Saya berupaya mengetahui kapan atasan saya membutuhkan bantuan |
| Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja | Saya menghargai pendapat rekan kerja bila terjadi perdebatan diantara kami |
| Hubungan Interpersonal dengan Bawahan | Saya mampu memberikan semangat pada bawahan agar ia dapat mengekspresikan dirinya |

3.6 Prosedur Penelitian

3.6.1 Persiapan

Persiapan dimulai dari pencarian beberapa literatur, baik dari buku-buku yang membahas organisasi dan tingkah laku topik penelitian serta jurnal-jurnal penelitian. Bab pendahuluan disusun untuk mengetahui latar belakang penelitian, permasalahan, tujuan serta manfaat penelitian. Kemudian peneliti menyusun landasan

teori yang sesuai dan dapat digunakan untuk dijadikan acuan dalam mengukur *variable* yang ingin diukur. Kemudian, peneliti mulai menyusun alat ukur yang sesuai dengan penelitian.

Setelah menyusun alat ukur, peneliti melakukan uji keterbacaan terhadap 10 orang mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Indonesia angkatan 2008 yang sudah menjalani mata kuliah magang di perusahaan dengan teknik *accidental sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan dan kemudahan peneliti dalam mendapatkan subjek sampel penelitian (Kumar, 2005). Setelah melakukan uji keterbacaan tersebut, peneliti melakukan revisi dan meminta *expert judgment* kepada dosen pengajar statistika dan psikologi industri dan organisasi. Hasil uji keterbacaan dan *expert judgment* kemudian digunakan untuk *try out* kepada karyawan dengan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang baik dan yang buruk (*contrast group*). Hasil *try out* ini digunakan untuk mengeliminasi item yang kurang mampu mengukur hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja hingga hanya tersisa 3 *item* untuk masing-masing kategori. Item yang lolos dalam *try out* digunakan sebagai *item* yang dimasukkan ke dalam alat ukur.

3.6.2 Tahap Pelaksanaan Penelitian

Setelah alat ukur dirasakan telah cukup baik, peneliti pun selanjutnya melakukan pengambilan data lapangan. Peneliti bersama dengan tiga peneliti lainnya menyebarkan 700 buah kuesioner penelitian kepada 3 perusahaan. Pengambilan data dilakukan oleh peneliti dalam jangka waktu kurang lebih selama 3 minggu, yakni selama minggu kedua dan keempat Mei 2012. Peneliti mengambil data dengan cara menitipkan kuesioner kepada 3 perusahaan yang telah dijabarkan sebelumnya, sesuai dengan ketentuan dan kesepakatan dengan masing-masing perusahaan.

3.6.3 Tahap Pengolahan Data

Sebelum melakukan pengolahan data, peneliti melakukan pengecekan secara manual pada setiap kuesioner yang didapat untuk memastikan kelengkapan jawaban yang diberikan oleh responden. Hal ini dilakukan untuk memisahkan kuesioner yang dapat digunakan untuk pengolahan data dan kuesioner yang tidak dapat digunakan. Data kemudian dipindahkan ke dalam bentuk *Microsoft Excel*. Data-data yang telah diperoleh peneliti melalui kuesioner selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan program SPSS Statistics.

3.7 Metode Analisis Hasil Penelitian

Setelah seluruh data selesai dimasukkan, peneliti segera mengolah data tersebut dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 13. Peneliti pada awalnya mengkopi seluruh data dari *Microsoft Excel* ke dalam program SPSS. Selanjutnya, peneliti melakukan penghitungan dengan teknik analisis berikut:

a. Deskriptif

Perhitungan statistik secara deskriptif digunakan untuk menganalisa distribusi frekuensi berdasarkan pengelompokan data tambahan partisipan serta hasil respon jawaban partisipan. Distribusi frekuensi ini digunakan untuk melihat *mean*, frekuensi, persentase, standar deviasi, nilai minimum serta nilai maksimum guna memperoleh gambaran respon serta karakteristik partisipan penelitian. Selain itu, analisis deskriptif juga digunakan untuk melihat gambaran umum hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

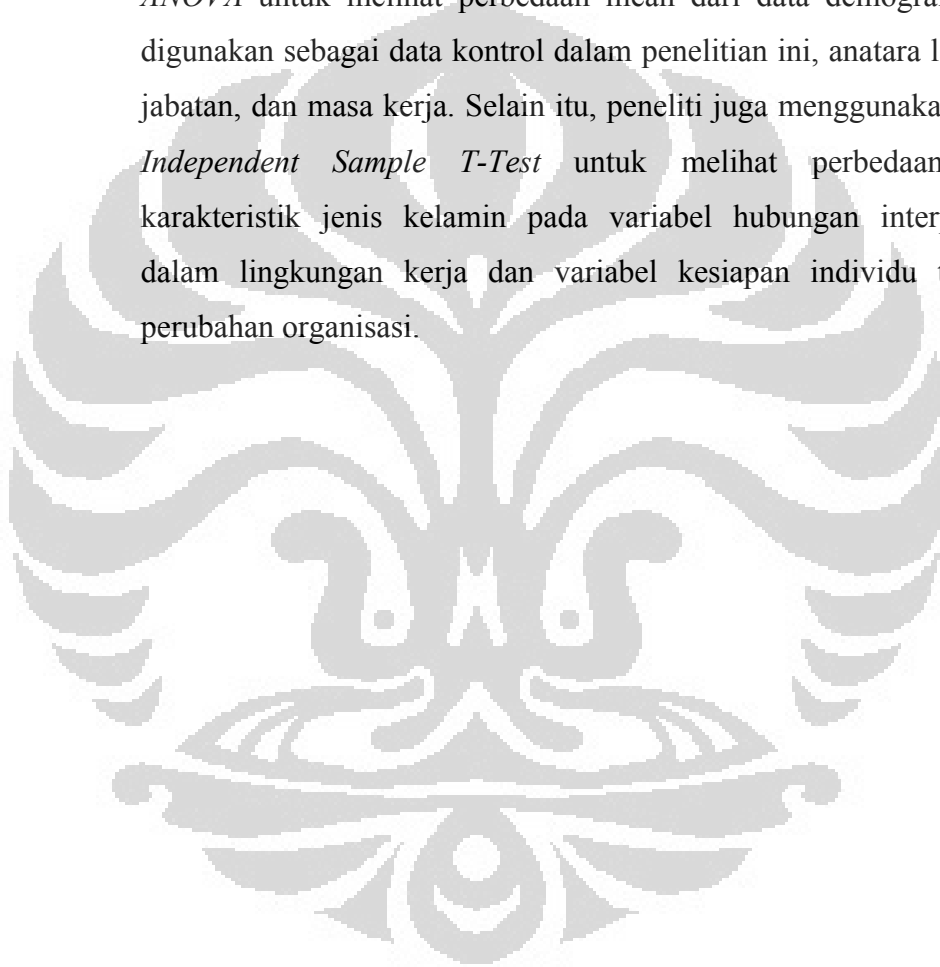
b. Korelasi

The Pearson Correlation digunakan untuk menguji korelasi antara 2 variabel penelitian, yakni hubungan interpersonal dalam

lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Teknik korelasi *pearson* ini digunakan untuk mengukur derajat dan arah dari hubungan linear antara dua variabel (Gravetter & Wallnau, 2007).

c. Anova dan Independent Sample T-Test

Peneliti menggunakan perhitungan dengan teknik *one way ANOVA* untuk melihat perbedaan mean dari data demografis yang digunakan sebagai data kontrol dalam penelitian ini, antara lain usia, jabatan, dan masa kerja. Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik *Independent Sample T-Test* untuk melihat perbedaan mean karakteristik jenis kelamin pada variabel hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan variabel kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.



BAB IV

HASIL DAN INTERPRETASI DATA

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan mengenai hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, mulai dari gambaran umum partisipan penelitian, korelasi antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan, dan analisis hasil statistik berdasarkan teori yang relevan.

4.1 Gambaran Persebaran Kuesioner

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada PT. A, B, dan C, peneliti mendapatkan 138 buah kuesioner dari total 724 kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. A yang terletak di Cilaki Bandung, karyawan PT.B di kantor pusat Sudirman dan kantor cabang Kemayoran, serta karyawan PT. C di kantor pusat Salemba dan kantor wilayah Senen. Dari 264 kuesioner yang kembali, terdapat 126 buah kuesioner yang tidak dapat digunakan dalam perhitungan statistik karena item dan data kontrol tidak diisi dengan lengkap dan karakteristik tidak sesuai, sehingga total kuesioner yang dapat diolah berjumlah 138 buah yang terdiri dari PT. A, PT. B, dan PT. C. Berikut adalah tabel persebaran kuesioner pada PT. A, PT. B, dan PT. C.

Tabel 4.1.

Gambaran Persebaran Kuesioner Berdasarkan Lokasi Perusahaan

| Kantor | Wilayah | Disebar | Kembali | Terpakai |
|--------------|-----------|---------|---------|----------|
| PT A | Cilaki | 326 | 34 | 30 |
| PT B | Sudirman | 150 | 30 | 16 |
| | Kemayoran | 150 | 107 | 46 |
| | Total | 300 | 137 | 62 |
| PT C | Senen | 62 | 35 | 22 |
| | Salemba | 36 | 31 | 24 |
| | Total | 98 | 66 | 46 |
| Total | | 724 | 237 | 138 |

4.2 Gambaran Karakteristik Responden Penelitian

Berdasarkan hasil perolehan data dari 138 buah kuesioner yang dapat diolah, peneliti mendapatkan gambaran umum karakteristik responden pada PT. A, PT. B, dan PT. C. Gambaran karakteristik umum responden ini terdiri dari jumlah atasan dan bawahan, pendidikan, usia, jenis kelamin, jabatan dan lama kerja responden pada PT. A, PT. B, dan PT. C. Berikut gambaran karakteristik responden pada penelitian ini.

Tabel 4.2.
Gambaran Umum Karakteristik Responden

| Karakteristik | Frekuensi | Persentase |
|-----------------------|-----------|------------|
| Jumlah Atasan | | |
| <2 orang | 74 | 53.6% |
| 2 – 10 orang | 62 | 44.9% |
| >10 orang | 2 | 1.4% |
| Jumlah Bawahan | | |
| <2 orang | 17 | 12.3% |
| 2 – 10 orang | 99 | 71.7% |
| >10 orang | 22 | 15.9% |
| Pendidikan | | |
| SMA | 7 | 5.1% |
| D3 | 4 | 2.9% |
| S1 | 107 | 77.5% |
| S2 | 19 | 13.8% |
| Usia | | |
| 20-40 tahun | 62 | 44.9% |
| 41-64 tahun | 76 | 55.1% |
| Jenis Kelamin | | |
| Wanita | 45 | 32.6% |
| Pria | 93 | 67.4% |
| Jabatan | | |
| Staff | 56 | 40.6% |
| Non Staff | 81 | 58.7% |
| Lama Kerja | | |
| <2 tahun | 0 | 0.0% |
| 2 – 10 tahun | 40 | 29.0% |
| >10 tahun | 98 | 71.0% |

Berdasarkan gambaran karakteristik responden pada penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki kurang dari 2 orang atasan langsung, yaitu sebanyak 53,6% dan memiliki 2 hingga 10 orang bawahan, yaitu sebanyak 71,7%. Berdasarkan pendidikan, responden didominasi oleh tingkat pendidikan strata satu sebanyak 77,5%. Dilihat dari usia responden, sebagian besar responden berasal dari rentang usia 41-64 tahun, yang dikategorikan dalam *middle adulthood* (Papalia, 2005). Berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian didominasi oleh pria dengan persentase 67,4%. Jika dilihat melalui jabatan atau posisi dalam organisasi, sebagian besar responden berada pada posisi non staff. Kemudian, berdasarkan lama kerja, hampir tiga perempat responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun dan berada pada tahap *maintenance stage*.

4.3 Gambaran Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

4.3.1 Gambaran Persebaran *Mean* Skor Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Tabel 4.3.
Gambaran Persebaran *Mean* Skor Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja.

| Kategori | Mean | Jumlah | Persentase |
|-------------------------------|-------------|--------|------------|
| Hubungan Interpersonal Rendah | < 4.17 | 20 | 14.49% |
| Hubungan Interpersonal Sedang | 4.17 - 5.22 | 102 | 73.92% |
| Hubungan Interpersonal Tinggi | > 5.22 | 16 | 11.59% |

Hasil pengolahan data yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat *mean* skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja sebesar 4.668. Nilai ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal pada Badan Usaha Milik Negara dapat dikategorikan pada hubungan interpersonal sedang.

Selain itu, dilihat juga nilai *mean* dan kategorisasi hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dari masing-masing perusahaan, yaitu:

Tabel 4.4.
Gambaran Persebaran *Mean* Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja pada Setiap Perusahaan

| | Mean | Kategori |
|-------|-------|-------------------------------|
| PT. A | 4.605 | Hubungan Interpersonal Sedang |
| PT. B | 4.682 | Hubungan Interpersonal Sedang |
| PT. C | 4.690 | Hubungan Interpersonal Sedang |

PT. A memiliki *mean* skor sebesar 4.605, PT. B memiliki *mean* skor sebesar 4.682, dan PT. C memiliki *mean* skor sebesar 4.690. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa PT. A, PT. B, dan PT. C masing-masing tergolong dalam kategori hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja sedang.

Sebagai tambahan, peneliti melihat perbedaan *mean* skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja diantara PT. A, PT. B, dan PT. C dengan menggunakan teknik statistik *One-Way Anova*. Hasil penilaian menunjukkan skor *p* sebesar 0.530 ($p < 0.05$) yang dapat diartikan tidak terdapat perbedaan *mean* skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang signifikan di antara PT. A, PT. B, dan PT. C.

4.3.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Pada bagian ini peneliti akan menjabarkan hasil data gambaran hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja pada perusahaan milik Negara berdasarkan data demografis berupa jumlah atasan dan bawahan, pendidikan, usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama kerja.

Tabel 4.5.
Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

| Karakteristik | Mean | Sig. |
|-----------------------|-------------|-------------|
| Jumlah Atasan | | |
| <2 orang | 4.666 | 0.749 |
| 2 – 10 orang | 4.676 | |
| >10 orang | 4.488 | |
| Jumlah Bawahan | | |
| <2 orang | 4.631 | 0.804 |
| 2 – 10 orang | 4.667 | |
| >10 orang | 4.704 | |
| Pendidikan | | |
| SMA | 4.380 | 0.155 |
| D3 | 4.713 | |
| S1 | 4.686 | |
| S2 | 4.665 | |
| Usia | | |
| 20-40 tahun | 4.640 | 0.685 |
| 41-64 tahun | 4.692 | |
| Jenis Kelamin | | |
| Wanita | 4.717 | 0.271 |
| Pria | 4.645 | |
| Jabatan | | |
| Staff | 4.663 | 0.721 |
| Non Staff | 4.672 | |
| Lama Kerja | | |
| 2 – 10 tahun | 4.617 | 0.824 |
| >10 tahun | 4.689 | |

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui gambaran hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja berdasarkan data demografis yang diperoleh, antara lain jumlah atasan dan bawahan responden, tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama kerja responden yang dapat dilihat pada tabel 4.5. Pada proses pengolahan, peneliti menggunakan teknik *One-Way Anova* untuk melihat perbedaan *mean* pada karakteristik jumlah atasan. Dari hasil perhitungan didapatkan skor *p* sebesar 0.749 dengan $p < 0.05$. Dari hasil tersebut diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *mean* skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan banyaknya jumlah atasan responden.

Selanjutnya, peneliti membandingkan *mean* skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan karakteristik demografis. Dari hasil perhitungan diinterpretasikan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan diantara *mean* skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan karakteristik demografis responden.

Tabel 4.6.
 Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja pada Setiap Perusahaan

| Karakteristik | PT. A | | PT. B | | PT. C | |
|----------------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|
| | Mean | Sig | Mean | Sig | Mean | Sig |
| Jumlah Atasan | | 0.918 | | 0.746 | | 0.729 |
| <2 orang | 4.679 | | 4.642 | | 4.686 | |
| 2 – 10 orang | 4.708 | | 4.729 | | 4.4173 | |
| >10 orang | 4.536 | | 4.439 | | - | |
| Jumlah Bawahan | | 0.174 | | 0.132 | | 0.729 |
| <2 orang | 4.695 | | 4.484 | | 4.439 | |
| 2 – 10 orang | 4.688 | | 4.670 | | 4.629 | |
| >10 orang | 4.687 | | 4.817 | | 4.554 | |
| Pendidikan | | 0.833 | | 0.187 | | 0.531 |
| SMA | - | | 4.040 | | 4.634 | |
| D3 | 4.707 | | 4.756 | | 4.634 | |
| S1 | 4.694 | | 4.726 | | 4.520 | |
| S2 | 4.487 | | 4.634 | | 4.700 | |
| Usia | | 0.370 | | 0.252 | | - |
| 20-40 tahun | 4.532 | | 4.690 | | - | |
| 41-64 tahun | 4.811 | | 4.664 | | 4.065 | |
| Jenis Kelamin | | 0.475 | | 0.965 | | 0.008* |
| Wanita | 4.737 | | 4.776 | | 4.335 | |
| Pria | 4.643 | | 4.643 | | 4.647 | |
| Jabatan | | 0.490 | | 0.143 | | 0.302 |
| Staff | 4.592 | | 4.710 | | 4.500 | |
| Non Staff | 4.713 | | 4.631 | | 4.644 | |
| Lama Kerja | | 0.696 | | 0.468 | | - |
| 2 -10 tahun | 4.501 | | 4.6872 | | - | |
| >10 tahun | 4.749 | | 4.701 | | 4.589 | |

*signifikan pada $p < 0.05$

4.4 Gambaran Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

4.4.1 Gambaran Persebaran *Mean* Skor Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Tabel 4.7.
Gambaran Persebaran *Mean* Skor Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

| Kategori | Mean | Jumlah | Persentase |
|------------------------------------|-------------|---------------|-------------------|
| Kesiapan terhadap Perubahan Rendah | < 4.20 | 22 | 15.94% |
| Kesiapan terhadap Perubahan Sedang | 4.20 - 5.19 | 99 | 71.73% |
| Kesiapan terhadap Perubahan Tinggi | > 5.19 | 17 | 12.31% |

Berdasarkan hasil pengolahan data kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, diperoleh gambaran *mean* skor secara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi secara keseluruhan sebesar 4.698. Nilai ini menunjukkan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada Badan Usaha Milik Negara dapat dikategorikan dalam kesiapan terhadap perubahan sedang.

Selain itu, dilihat juga nilai *mean* dan kategorisasi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dari masing-masing perusahaan, yaitu:

Tabel 4.8.
Gambaran Persebaran *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Setiap Perusahaan

| | <i>Mean</i> | Kategori |
|-------|-------------|---|
| PT. A | 4.662 | Kesiapan Individu terhadap Perubahan Sedang |
| PT. B | 4.695 | Kesiapan Individu terhadap Perubahan Sedang |
| PT. C | 4.726 | Kesiapan Individu terhadap Perubahan Sedang |

PT. A memiliki *mean* skor sebesar 4.662, PT. B memiliki *mean* skor sebesar 4.695, dan PT. C memiliki *mean* skor sebesar 4.726. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa PT. A, PT. B, dan PT. C masing-masing tergolong dalam kategori kesiapan individu terhadap perubahan sedang, dengan PT.C memiliki *mean* skor yang terbesar.

Sebagai tambahan, peneliti melihat perbedaan *mean* skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi diantara PT. A, PT. B, dan PT. C dengan

menggunakan teknik statistik *One-Way Anova*. Hasil penilaian menunjukkan skor p sebesar 0.873 ($p < 0.05$) yang dapat diartikan tidak terdapat perbedaan *mean* skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang signifikan di antara PT. A, PT. B, dan PT. C.

4.4.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Pada bagian ini peneliti akan menjabarkan hasil data gambaran kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada perusahaan milik Negara berdasarkan data demografis.

Tabel 4.9.
Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan

| Karakteristik | Mean | Sig. |
|----------------|-------|--------|
| Jumlah Atasan | | |
| <2 orang | 4.803 | 0.044* |
| 2 – 10 orang | 4.580 | |
| >10 orang | 4.527 | |
| Jumlah Bawahan | | |
| <2 orang | 4.720 | 0.963 |
| 2 – 10 orang | 4.691 | |
| >10 orang | 4.717 | |
| Pendidikan | | |
| SMA | 4.440 | 0.188 |
| D3 | 5.101 | |
| S1 | 4.725 | |
| S2 | 4.617 | |
| Usia | | |
| 20-40 tahun | 4.676 | 0.087 |
| 41-64 tahun | 4.718 | |
| Jenis Kelamin | | |
| Wanita | 4.639 | 0.360 |
| Pria | 4.728 | |
| Jabatan | | |
| Staff | 4.713 | 0.503 |
| Non Staff | 4.688 | |
| Lama Kerja | | |
| 2 – 10 tahun | 4.670 | 0.522 |
| >10 tahun | 4.710 | |

*signifikan pada $p < 0.05$

Peneliti menggunakan teknik statistik *One-Way Anova* untuk melihat perbedaan mean pada karakteristik jumlah atasan. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh skor p sebesar 0.044 dengan $p < 0.05$. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *mean* skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan *mean* skor jumlah atasan responden. Meski demikian, pada karakteristik demografis lainnya tidak ditemukan perbedaan *mean* yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pada PT. A terdapat perbedaan yang signifikan antara *mean* skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan karakteristik tingkat pendidikan. Perbedaan yang tidak signifikan ditemukan pada karakteristik demografis jumlah atasan, jumlah bawahan, jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama kerja. Sementara itu, pada PT. B ditemukan perbedaan yang signifikan antara *mean* skor kesiapan individu terhadap perubahan dengan *mean* skor karakteristik jumlah atasan dan tidak terdapat perbedaan *mean* skor yang signifikan diantara karakteristik demografis lainnya. Pada PT. C tidak ditemukan perbedaan *mean* skor yang signifikan antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan seluruh karakteristik demografis.

Tabel 4.10.
 Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap
 Perubahan pada Setiap Perusahaan

| Karakteristik | PT. A | | PT. B | | PT. C | |
|----------------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|
| | Mean | Sig | Mean | Sig | Mean | Sig |
| Jumlah Atasan | | 0.335 | | 0.047* | | 0.698 |
| <2 orang | 4.836 | | 4.840 | | 4.711 | |
| 2 – 10 orang | 4.629 | | 4.555 | | 4.546 | |
| >10 orang | 4.351 | | 4.702 | | - | |
| Jumlah Bawahan | | 0.871 | | 0.821 | | 0.698 |
| <2 orang | 4.723 | | 4.831 | | 4.243 | |
| 2 – 10 orang | 4.748 | | 4.681 | | 4.635 | |
| >10 orang | 4.61 | | 4.708 | | 4.806 | |
| Pendidikan | | 0.023* | | 0.823 | | 0.599 |
| SMA | - | | 3.846 | | 4.885 | |
| D3 | 5.216 | | 4.932 | | 5.324 | |
| S1 | 4.716 | | 4.749 | | 4.668 | |
| S2 | 4.702 | | 4.768 | | 4.513 | |
| Usia | | 0.615 | | 0.170 | | - |
| 20-40 tahun | 4.509 | | 4.754 | | - | |
| 41-64 tahun | 4.894 | | 4.571 | | 4.662 | |
| Jenis Kelamin | | 0.824 | | 0.275 | | 0.472 |
| Wanita | 4.633 | | 4.723 | | 4.290 | |
| Pria | 4.820 | | 4.684 | | 4.719 | |
| Jabatan | | 0.735 | | 0.466 | | 0.293 |
| Staff | 4.557 | | 4.768 | | 4.591 | |
| Non Staff | 4.762 | | 4.563 | | 4.688 | |
| Lama Kerja | | 0.665 | | 0.635 | | - |
| 2 – 10 tahun | 4.491 | | 4.748 | | - | |
| >10 tahun | 4.800 | | 4.658 | | 4.66 | |

*signifikan pada $p < 0.05$

4.5 Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Untuk mengetahui skor korelasi antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi,

peneliti menggunakan perhitungan teknik statistik *Pearson Correlation*.

Tabel 4.11.

Gambaran Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

| Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi | r | R ² | Sig. |
|---|--------|----------------|------|
| | .426** | .181 | .000 |

** . Korelasi signifikan pada $p < 0.01$.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan teknik statistik *Pearson Correlation* antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, didapatkan indeks korelasi sebesar 0.426 ($p < 0.01$) dengan level signifikansi 0.000. Dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sehingga semakin tinggi skor hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja semakin tinggi juga skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan nilai koefisien korelasi yang diperoleh dapat diketahui skor $R^2 = 0.181$. Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa terdapat 18.1% total varians hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dapat didistribusikan pada varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, sedangkan 81.9% lainnya didistribusikan pada faktor lain.

Sebagai tambahan, peneliti mencari nilai korelasi parsial antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan dimensi-dimensi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi melalui teknik statistik *Partial Correlation*, agar dapat mengetahui korelasi antara dua variabel dengan mengontrol dimensi lain yang tidak ingin diukur.

Tabel 4.12.

Gambaran Korelasi Parsial antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Dimensi-dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

| Dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi | r | R ² | Sig. |
|---|--------|----------------|--------|
| Dukungan Atasan (<i>Principal Support</i>) | 0.134 | 0.017 | 0.122 |
| Keyakinan untuk Berubah (<i>Efficacy</i>) | 0.235 | 0.055 | 0.006* |
| Keuntungan Pribadi (Personal Valence) | -0.133 | 0.017 | 0.126 |
| Perbedaan (Discrepancy) | 0.057 | 0.004 | 0.515 |
| Keuntungan Organisasi (Organizational Valence) | 0.072 | 0.005 | 0.411 |

*signifikan pada $p < 0.05$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan *Partial Correlation* diketahui bahwa hanya terdapat korelasi parsial antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan dimensi keyakinan untuk berubah. Korelasi parsial ini memiliki hubungan yang positif dengan skor r sebesar 0.235 dan skor p sebesar 0.006 dengan $p < 0.05$. Dari hasil koefisien diketahui nilai R² sebesar 0.055, yang artinya terdapat 5,5% total varians hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dapat didistribusikan pada varians dimensi keyakinan untuk berubah.

Tabel 4.13.

Gambaran Korelasi Parsial antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dengan Dimensi-dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

| Dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja | r | R ² | Sig. |
|---|-------|----------------|---------|
| Hubungan interpersonal dengan Atasan | 0.309 | 0.095 | 0.000** |
| Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja | 0.056 | 0.003 | 0.519 |
| Hubungan Interpersonal dengan Bawahan | 0.050 | 0.002 | 0.563 |

*signifikan pada $p < 0.05$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan *Partial Correlation* selanjutnya diketahui bahwa hanya terdapat korelasi parsial antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi hubungan interpersonal dengan atasan pada hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Korelasi parsial ini memiliki hubungan yang positif dengan skor r sebesar 0.309 dan skor p sebesar 0.000 dengan $p < 0.05$. Dari hasil koefisien diketahui nilai R² sebesar 0.095, yang artinya terdapat 9,5% total varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat didistribusikan pada varians dimensi hubungan interpersonal dengan atasan.

BAB V

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan kesimpulan mengenai jawaban pertanyaan penelitian disesuaikan dengan hasil pada bab analisis dan interpretasi data. Pada bab ini juga akan dijabarkan diskusi dan saran metodologis dan praktis yang diperoleh dari penelitian ini.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa karyawan perusahaan milik negara memiliki nilai hubungan interpersonal yang sedang. Hasil pengolahan data penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan perusahaan milik negara memiliki tingkat kesiapan terhadap perubahan yang sedang.

Selanjutnya, hasil perhitungan *Pearson Correlation* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Korelasi yang diperoleh memiliki nilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja seseorang, semakin tinggi pula kesiapannya terhadap perubahan organisasi.

Pada perhitungan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja, tidak terdapat perbedaan hubungan interpersonal berdasarkan karakteristik demografis jumlah atasan, jumlah bawahan, tingkat pendidikan, jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama kerja. Pada perhitungan tambahan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja ditemukan bahwa pada salah satu perusahaan terdapat perbedaan tingkat hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja berdasarkan data demografis jenis kelamin. Pada perhitungan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, ditemukan adanya perbedaan tingkat kesiapan individu terhadap perubahan organisasi berdasarkan jumlah atasan. Pada perhitungan tambahan

kesiapan individu terhadap perubahan organisasi ditemukan pula adanya perbedaan tingkat kesiapan individu berdasarkan tingkat pendidikan. Meski demikian, perbedaan tingkat kesiapan individu terhadap perubahan organisasi tidak ditemukan pada data demografis lainnya.

5.2 Diskusi

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa karyawan perusahaan milik negara atau BUMN memiliki tingkat kesiapan terhadap perubahan organisasi yang sedang. Peneliti berasumsi bahwa kategori sedang ini memiliki arti bahwa terdapat faktor lain yang mungkin mempengaruhi kesiapan seseorang dalam menghadapi perubahan dalam organisasi.

Melalui analisis korelasi antar variabel yang dilakukan ditemukan bahwa hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada karyawan perusahaan milik negara. Hal ini sesuai dengan Vokic (2005), yang mengatakan bahwa hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja berhubungan dengan kemampuan untuk beradaptasi dalam kejadian yang sulit dan penuh stress. Menurut Schein (1996), perubahan sendiri merupakan suatu proses yang sulit yang melibatkan proses pengulangan pembelajaran dan pembelajaran kembali, dimana karyawan diminta untuk mencoba melakukan restrukturisasi pemikiran, perasaan dan perilaku dan menyesuaikannya dengan perubahan yang menjadi tujuan. Adanya hubungan interpersonal yang baik dapat membantu seseorang dalam beradaptasi menghadapi perubahan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menggambarkan hubungan positif antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, dimana semakin baik hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja seseorang, semakin baik pula kesiapannya terhadap perubahan organisasi. Selain itu, sesuai dengan Fung (2011), perusahaan sebagai lingkungan kerja karyawan akan mendapatkan keuntungan jika karyawannya memiliki hubungan interpersonal yang baik. Dengan kata lain, hubungan interpersonal dalam organisasi dan proses

pemeliharaan hubungan tersebut menjadi esensial bagi kesuksesan suatu organisasi. Hal ini terbukti melalui korelasi antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan yang positif, dimana dapat dikatakan jika terdapat hubungan interpersonal yang tinggi pada karyawan dalam suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pula kesiapan karyawan tersebut terhadap perubahan organisasi. Kesiapan terhadap perubahan organisasi sendiri merupakan hal yang esensial dalam perkembangan organisasi karena kesiapan adalah tahap pertama dari perubahan organisasi. Dalam hal ini perusahaan akan diuntungkan dan perusahaan dapat berkembang dengan baik.

Melalui analisis data, terdapat sebanyak 18.1% total varians hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dapat didistribusikan pada varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, sedangkan 81.9% lainnya didistribusikan pada faktor lain. Nilai varians ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup lemah antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Hal ini juga dapat disebabkan oleh jumlah signifikansi antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan dimensi kesiapan individu terhadap perubahan. Jika dilihat melalui hasil pengolahan data secara parsial yang membandingkan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan masing-masing dimensi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja hanya memiliki hubungan yang signifikan dengan satu dimensi saja, yaitu keyakinan untuk berubah (*efficacy*), dan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan keuntungan pribadi, keuntungan organisasi, dukungan atasan, dan perbedaan. Dimensi keyakinan untuk berubah berkaitan dengan keyakinan seseorang dengan kemampuannya sendiri untuk dapat berubah (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Individu hanya akan termotivasi untuk berubah jika perubahan itu sesuai dengan kemampuannya (Alas, 2007). Berdasarkan hal ini peneliti berasumsi bahwa hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang baik dapat memberikan keyakinan pada seseorang terhadap kemampuannya sendiri untuk dapat berubah dan memotivasinya sesuai dengan kemampuannya. Hal ini sesuai dengan Stoetzer (2010) yang menyatakan bahwa hubungan interpersonal dalam dunia kerja menyediakan dukungan sosial (*social support*)

karyawan, dan bahwa secara umum dukungan sosial didefinisikan sebagai interaksi sosial yang bermanfaat, dan dapat dibagi menjadi dukungan instrumental dan dukungan emosional. Berdasarkan perhitungan yang sama, peneliti juga berpendapat bahwa tinggi rendahnya profil hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja seseorang tidak berhubungan dengan profil keuntungan pribadi, keuntungan organisasi, dukungan atasan, dan perbedaan.

Peneliti mendapatkan beberapa keterbatasan penelitian selama proses pengambilan data. Keterbatasan ini dimulai dengan proses pencarian perusahaan yang sesuai dengan karakteristik penelitian. Salah satu karakteristik perusahaan yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan harus sedang menjalani perubahan, sedangkan karena perubahan sendiri adalah suatu proses yang panjang dan menyulitkan bagi perusahaan sendiri, peneliti sempat kesulitan menemukan perusahaan yang bersedia menjadi responden. Kemudian, karena dalam perusahaan sedang terjadi proses perubahan, peneliti hanya diperbolehkan untuk menitipkan alat ukur melalui pihak perusahaan. Hal ini mengakibatkan distribusi alat ukur kepada partisipan yang tidak sesuai dengan kriteria sehingga banyak kuesioner yang tidak dapat diolah karena ketidaksesuaian tersebut. Untuk menanggulangi hal ini, peneliti mencari tambahan responden dengan cara menyebarkan lebih banyak kuesioner pada PT. A, PT. B, dan PT. C. Hal ini mengakibatkan terulurnya waktu pengambilan dan pemrosesan data. Selain jumlah responden yang bermasalah, peneliti juga mendapat hambatan dalam waktu pengambilan data karena lokasi perusahaan yang saling berjauhan dan berada di kota yang berbeda. Hal ini mengakibatkan dibutuhkan lebih banyak waktu untuk proses pengambilan data, lebih dari perkiraan peneliti sebelumnya. Ditemukan pula kekurangan pada pengisian data demografis, yaitu jumlah atasan, sebab banyak partisipan yang memasukkan atasan tidak langsung sebagai atasannya. Untuk penelitian berikutnya, data demografis perlu diperjelas menjadi atasan langsung. Terakhir, pada uji validitas, terdapat satu *item* kesiapan terhadap perubahan yang tidak valid, namun tidak berpengaruh besar pada hasil validitas alat ukur sehingga masih digunakan dalam penelitian ini. Untuk penelitian berikutnya perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut pada *item* tersebut sehingga dapat menjadi valid.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti memberikan beberapa saran metodologis dan praktis untuk penelitian berikutnya, yaitu:

5.3.1 Saran Akademis

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan milik negara memiliki nilai hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja sedang. Nilai hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang sedang ini dapat mendukung kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Meskipun demikian, hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja hanya memiliki hubungan signifikan dengan satu dimensi kesiapan terhadap perubahan organisasi saja. Berkaitan dengan hal ini maka penelitian mengenai hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi perlu dikembangkan, mungkin dengan kelompok responden yang berbeda dan lebih beragam. Selain itu, hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja sendiri merupakan variabel yang baru dalam organisasi di Indonesia sehingga penelitian mengenai hubungan interpersonal ini masih sedikit, sehingga menjadi potensial untuk dilakukan kembali untuk memperkaya pengetahuan mengenai hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja, misalnya jika dilakukan pada perusahaan swasta atau pada perusahaan multinasional.
2. Kesiapan individu terhadap perubahan organisasi digolongkan dalam kategori sedang. Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi selain hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Dalam penelitian selanjutnya dapat dicari faktor lain yang mungkin memiliki kontribusi untuk mendukung kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.
3. Penelitian lanjutan mengenai hubungan interpersonal dalam lingkungan

kerja dengan kesiapan individu dapat menambahkan unsur perbedaan demografis yang signifikan pada perusahaan tertentu pada penelitian ini, yaitu jumlah atasan dan jenis kelamin, yang mungkin dapat meningkatkan hubungan antara hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

5.3.2 Saran Praktis

1. Tingkat hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja dan tingkat kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan milik negara berada pada tingkat sedang. Hasil ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk menemukan dan menggunakan pendekatan serta strategi yang tepat dan sesuai untuk mengkomunikasikan adanya perubahan. Sesuai dengan hasil penelitian ini, komunikasi tersebut cocok untuk disampaikan melalui atasan langsung dari masing-masing karyawan. Dengan adanya sirkulasi informasi mengenai perubahan organisasi yang baik diharapkan karyawan dapat menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi.
2. Perusahaan dapat memberikan program intervensi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas interaksi antara individu dalam suatu perusahaan. Dengan adanya peningkatan kualitas dan kuantitas interaksi antara individu dalam suatu perusahaan diharapkan terjadi peningkatan dukungan sosial melalui hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja yang dapat membantu mempersiapkan karyawan menghadapi masa sulit dan meningkatkan kesiapan karyawan perusahaan terhadap perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas, R. (2007). Reactions to Organizational Change from the Institutional Perspective : The Case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 5(3), 19-30,138.
- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Armenakis, A. A.,& Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 169-183. DOI 10.1108/09534810210423080.
- BII Maybank. (n.d.). Tentang Kami. Diambil dari <http://www.bii.co.id/about/Pages/Overview.aspx> tanggal akses 2 Maret 2012 pukul 19.16
- Billikopf, G. (2001). *Interacting with employee*. USA : The Regents of the University of California.
- Bloomberg Businessweek. (2012). Company Overview of PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Diambil dari <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=9239923> tanggal akses 3 April 2012 pukul 12.18
- BUMN. (n.d.). Kementrian Badan Usaha Milik Negara. Daftar BUMN. Diambil dari <http://www.bumn.go.id/daftar-bumn/> tanggal akses 3 Juni 2012 pukul 11.38.
- Cummings, T. G.,& Worley, C. G. (2001). *Organizational Development and Change*. 7th ed. USA : South - Western College Publishing.
- Dwyer, D. (2000). *Interpersonal Relationships*. Philadelphia : Taylor & Francis.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness to change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Firdanianty. (2005). Pramukti Suryaoudaja : Akuisisi Ini Akan Memperkuat NISP. Diambil dari majalah swa sembada online <http://202.59.162.82/swamajalah/artikellain/details.php?cid=1&id=2359> tanggal akses 25 Februari 2012 pukul 20.31
- Fung, C. (2011). *Exploring individual self-awareness as it relates to self-acceptance and the quality of interpersonal relationships*. Ann Arbor :

Proquest.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books.

Greenberg, J. Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations* (4th Ed.). USA : a Division of Simon & Schuster, Inc.

Gravetter, F.J., & Wallnau, L.B. (2007). *Statistics for the Behavioral Sciences* (7th ed.). California: Thomson Learning, Inc.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-241,244-245,247-249,251-255. Diambil dari <http://search.proquest.com/docview/236254304?accountid=17242>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007a). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*; 43: 232.

Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5th ed. New Jersey : Pearson Education Inc.

Kementrian Badan Usaha Milik Negara. (n.d.). Daftar BUMN. Diambil dari <http://www.bumn.go.id> tanggal akses 12 Juni 2012 pukul 21.45.

Kezar, A.J. (2001). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28 (4). Jossey Bass : SF.

Knippen, J. T. Green, T.B. (1999). Is your boss bypassing you? *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 68 – 72. Diambil dari <http://search.proquest.com/docview/198488910/137A18DF5723227BA63/1?accountid=17242>.

Kumar, R. (1999). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publication Ltd.

Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Social Research Journal*, 11(3), art 8.

Moestafa, B. (2010). *Indonesia Stocks : Aneka Tambang, Bank Rakyat, London Sumatera*. Diambil dari <http://www.bloomberg.com/news/2010-12-28/indonesia-stocks-adaro-energy-astra-agro-bank-central-asia.html> tanggal akses 7 Mei 2012 pukul 11.08

McGlynn, G., Alligood, E., Long, L., Hanks, D., Brigante, S. (2000). *Organizational Change : Primer*. DC: VA Health Services Research and

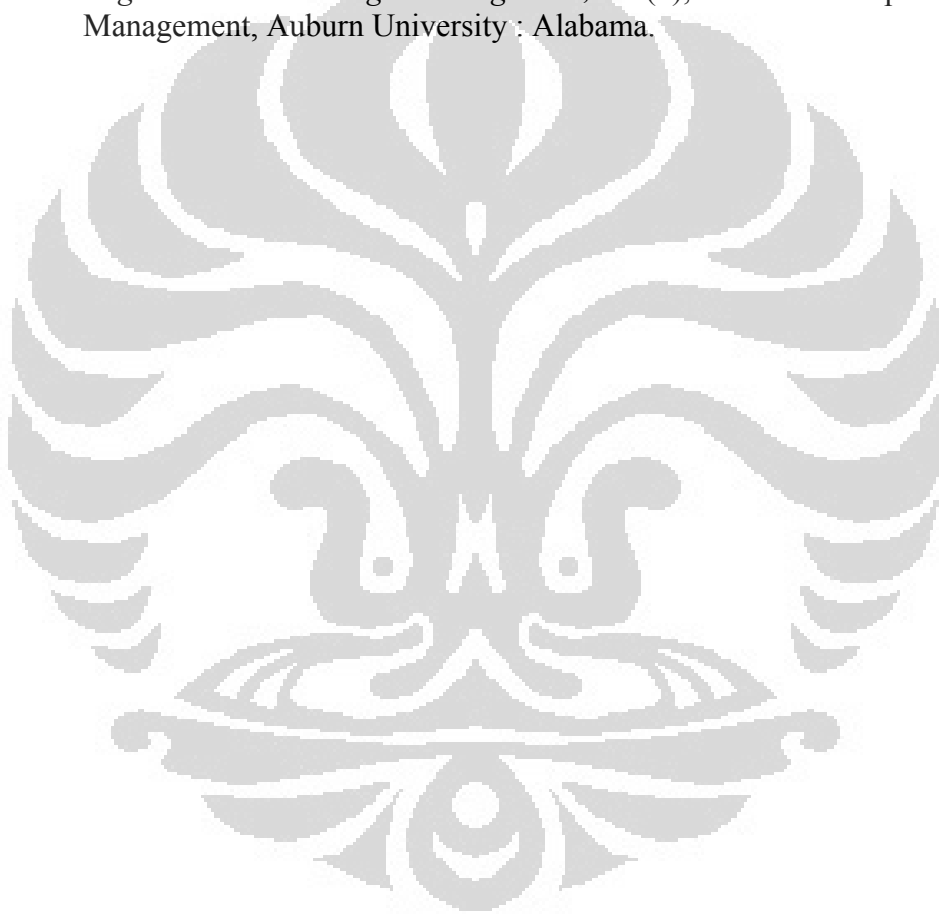
Development Service, Office of Research and Development, Dept. of Veterans Affairs.

- OCBC NISP. (n.d.). Sejarah Singkat. Diambil dari http://www.ocbcnisp.com/?opt=content&cid=3&task=view&id=1&item_id=6&lang=1 tanggal akses 25 Februari 2012 pukul 20.32
- Papalia, D. E., Olds, S. W., Feldman, R. D. (2008). *Human Development*. New York: McGraw-Hill.
- Pech, R., & Slade, B. (2004). Memetic engineering: A framework for organisational diagnosis and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 452-465. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/226924352?accountid=17242>
- Pegadaian. (n.d.). Visi dan Misi. Diambil dari <http://www.pegadaian.co.id/> tanggal akses 7 Mei 2012 pukul 11.38
- Pos Indonesia. (n.d.). Visi Misi dan Motto. Diambil dari <http://www.posindonesia.co.id/home/index.php/extensions/visi-dan-misi> tanggal akses 11 april 2012 pukul 16.00
- Quish, R. (2010). Social media: Creating richer relationships in the workplace. *People and Strategy*, 33(3), 7-8.
- Robbins, S. P.(2005). *Organizational Behavior* (11th ed). New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2010). Career Stage and Organizational Citizenship Behaviour among Indian Managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 268-275.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work : organization, working conditions, and health*. Stockholm : Karolinska Institutet.
- Strauss, G., Sayles, L.R. (1980). *Personnel : The Human Problems of Management*. New Jersey : Prentice-Hall.
- The Jakarta Post. (2011). BRI's Assets Jump 62% in 5 years. Diambil dari <http://www.thejakartapost.com/news/2011/04/14/bris-assets-jump-62-5-years.html> tanggal akses 7 Mei 2012 pukul 11.13
- Toropov, B. (1997). *The Art & Skill of Dealing with People - Hundreds of Sure-fire Techniques for Getting Your Way With People at Work*. Prentice Hall, New Jersey, 1997. ID : OL24744823MA
- Vasudevan, R., Venkatraman, R. (2011). Planning system characteristics and

planning effectiveness. *Strategic Management Journal*, 8(5), 453–468.
DOI: 10.1002/smj.4250080505

Vokic, N. P., & Hernaus, T. (2005). Interpersonal relations at work perceived by croatian and worldwide employees and by different age, gender, education, hierarchical and company size groups - empirical evidence. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 10(1), 23-49.

Walker, H.J., Armenakis, A.A., Bernerth, J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts : An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773. Department of Management, Auburn University : Alabama.



LAMPIRAN

Lampiran A

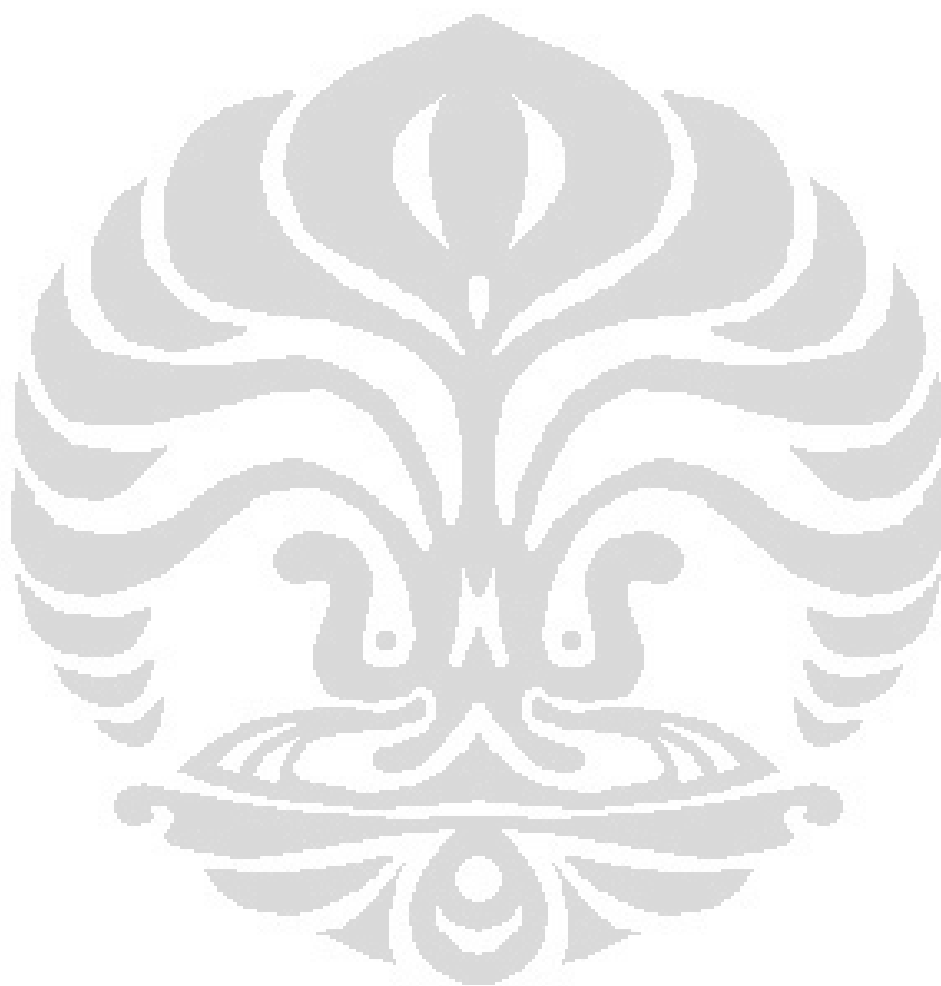
A.1 Gambar Persebaran Kuesioner

| Kantor | Wilayah | Disebar | Kembali | Terpakai |
|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| PT A | Cilaki | 326 | 34 | 30 |
| PT B | Sudirman | 150 | 30 | 16 |
| | Kemayoran | 150 | 107 | 46 |
| | Total | 300 | 137 | 62 |
| PT C | Senen | 62 | 35 | 22 |
| | Salemba | 36 | 31 | 24 |
| | Total | 98 | 66 | 46 |
| Total | | 724 | 237 | 138 |

A.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden

| Karakteristik | Frekuensi | Persentase |
|-----------------------|------------------|-------------------|
| Jumlah Atasan | | |
| <2 orang | 74 | 53.6% |
| 2 - 10 orang | 62 | 44.9% |
| >10 orang | 2 | 1.4% |
| Jumlah Bawahan | | |
| <2 orang | 17 | 12.3% |
| 2 - 10 orang | 99 | 71.7% |
| >10 orang | 22 | 15.9% |
| Pendidikan | | |
| SMA | 7 | 5.1% |
| D3 | 4 | 2.9% |
| S1 | 107 | 77.5% |
| S2 | 19 | 13.8% |
| Usia | | |
| 20-40 tahun | 62 | 44.9% |
| 41-64 tahun | 76 | 55.1% |
| Jenis Kelamin | | |
| Wanita | 45 | 32.6% |
| Pria | 93 | 67.4% |
| Jabatan | | |
| Staff | 56 | 40.6% |
| Non Staff | 81 | 58.7% |
| Lama Kerja | | |
| <2 tahun | 0 | 0.0% |

| | | |
|--------------|----|-------|
| 2 – 10 tahun | 40 | 29.0% |
| >10 tahun | 98 | 71.0% |



Lampiran B

B.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .922 | 33 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 147.3723 | 220.177 | .402 | .931 |
| VAR00002 | 146.9708 | 225.279 | .440 | .930 |
| VAR00003 | 147.3358 | 220.431 | .504 | .929 |
| VAR00004 | 146.7883 | 225.595 | .382 | .930 |
| VAR00005 | 146.8613 | 222.709 | .431 | .930 |
| VAR00006 | 147.0511 | 220.269 | .482 | .929 |
| VAR00007 | 147.2336 | 219.974 | .508 | .929 |
| VAR00008 | 146.9781 | 223.227 | .407 | .930 |
| VAR00009 | 147.2044 | 217.031 | .624 | .927 |
| VAR00010 | 147.2117 | 226.448 | .286 | .931 |
| VAR00011 | 147.1314 | 223.968 | .390 | .930 |
| VAR00012 | 147.0511 | 222.931 | .455 | .929 |
| VAR00013 | 147.1752 | 220.807 | .427 | .930 |

| | | | | |
|----------|----------|---------|------|------|
| VAR00014 | 147.0365 | 220.638 | .581 | .928 |
| VAR00015 | 147.1606 | 217.459 | .636 | .927 |
| VAR00016 | 147.1679 | 215.994 | .688 | .927 |
| VAR00017 | 147.2482 | 217.585 | .583 | .928 |
| VAR00018 | 147.0365 | 221.727 | .424 | .930 |
| VAR00019 | 147.5693 | 215.821 | .511 | .929 |
| VAR00020 | 147.1387 | 216.032 | .632 | .927 |
| VAR00021 | 147.1022 | 218.328 | .630 | .927 |
| VAR00022 | 146.9781 | 222.198 | .581 | .928 |
| VAR00023 | 147.0657 | 223.047 | .542 | .929 |
| VAR00024 | 147.2628 | 218.401 | .614 | .928 |
| VAR00025 | 147.2920 | 217.135 | .526 | .929 |
| VAR00026 | 147.0365 | 216.962 | .680 | .927 |
| VAR00027 | 147.3504 | 217.729 | .554 | .928 |
| VAR00028 | 147.1095 | 217.231 | .659 | .927 |
| VAR00029 | 147.3212 | 217.176 | .576 | .928 |
| VAR00031 | 147.1898 | 219.567 | .542 | .928 |
| VAR00032 | 147.0803 | 219.383 | .606 | .928 |
| VAR00033 | 147.0949 | 216.748 | .620 | .927 |

B.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 15 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .829 | 71 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 320.47 | 277.267 | .206 | .827 |
| VAR00002 | 319.73 | 271.352 | .396 | .823 |
| VAR00003 | 319.93 | 265.924 | .727 | .817 |
| VAR00004 | 319.13 | 271.410 | .557 | .821 |
| VAR00005 | 319.07 | 275.924 | .325 | .825 |

| | | | | |
|----------|--------|---------|-------|------|
| VAR00006 | 319.00 | 276.143 | .474 | .823 |
| VAR00007 | 321.60 | 279.114 | .093 | .833 |
| VAR00008 | 320.20 | 276.314 | .190 | .828 |
| VAR00009 | 319.67 | 271.952 | .333 | .824 |
| VAR00010 | 319.20 | 276.171 | .454 | .823 |
| VAR00011 | 319.20 | 271.743 | .668 | .820 |
| VAR00012 | 319.67 | 278.095 | .377 | .825 |
| VAR00013 | 319.40 | 277.114 | .368 | .824 |
| VAR00014 | 319.73 | 283.638 | .042 | .831 |
| VAR00015 | 319.00 | 287.429 | -.086 | .830 |
| VAR00016 | 319.67 | 269.524 | .599 | .820 |
| VAR00017 | 319.67 | 264.810 | .645 | .817 |
| VAR00018 | 319.27 | 279.352 | .436 | .825 |
| VAR00019 | 319.67 | 268.095 | .654 | .819 |
| VAR00020 | 321.13 | 280.267 | .096 | .831 |
| VAR00021 | 320.60 | 285.114 | -.017 | .835 |
| VAR00022 | 320.00 | 277.714 | .170 | .829 |
| VAR00023 | 319.87 | 268.124 | .489 | .820 |
| VAR00024 | 319.93 | 265.781 | .494 | .820 |
| VAR00025 | 320.60 | 272.114 | .296 | .825 |
| VAR00026 | 320.20 | 271.457 | .513 | .821 |
| VAR00027 | 319.40 | 281.543 | .117 | .829 |
| VAR00028 | 318.93 | 284.067 | .112 | .828 |
| VAR00029 | 318.87 | 279.838 | .355 | .825 |
| VAR00030 | 320.40 | 287.686 | -.071 | .836 |

| | | | | |
|----------|--------|---------|-------|------|
| VAR00031 | 319.60 | 283.971 | .041 | .831 |
| VAR00032 | 322.13 | 304.124 | -.572 | .843 |
| VAR00033 | 319.07 | 275.781 | .513 | .823 |
| VAR00034 | 319.07 | 281.210 | .314 | .826 |
| VAR00035 | 319.40 | 275.829 | .510 | .823 |
| VAR00036 | 322.13 | 296.838 | -.565 | .836 |
| VAR00037 | 321.80 | 299.171 | -.315 | .843 |
| VAR00038 | 320.33 | 276.952 | .198 | .828 |
| VAR00039 | 319.13 | 281.838 | .304 | .826 |
| VAR00040 | 319.53 | 268.838 | .661 | .819 |
| VAR00041 | 319.33 | 280.667 | .429 | .826 |
| VAR00042 | 320.87 | 286.267 | -.036 | .834 |
| VAR00043 | 321.00 | 276.000 | .178 | .829 |
| VAR00044 | 319.53 | 277.695 | .607 | .824 |
| VAR00045 | 321.13 | 270.124 | .393 | .823 |
| VAR00046 | 320.20 | 276.886 | .216 | .827 |
| VAR00047 | 319.33 | 277.095 | .715 | .823 |
| VAR00048 | 319.47 | 282.838 | .114 | .828 |
| VAR00049 | 319.33 | 273.667 | .695 | .821 |
| VAR00050 | 319.40 | 276.686 | .614 | .823 |
| VAR00051 | 319.47 | 276.695 | .540 | .823 |
| VAR00052 | 319.33 | 282.810 | .258 | .827 |
| VAR00053 | 319.73 | 283.781 | .063 | .830 |
| VAR00054 | 319.20 | 280.600 | .310 | .826 |
| VAR00055 | 320.40 | 303.829 | -.416 | .845 |

| | | | | |
|----------|--------|---------|-------|------|
| VAR00056 | 319.93 | 280.781 | .112 | .830 |
| VAR00057 | 319.40 | 276.543 | .623 | .823 |
| VAR00058 | 319.40 | 276.686 | .466 | .824 |
| VAR00059 | 319.33 | 278.810 | .400 | .825 |
| VAR00060 | 319.40 | 281.686 | .211 | .827 |
| VAR00061 | 319.53 | 280.695 | .278 | .826 |
| VAR00062 | 319.27 | 278.638 | .484 | .824 |
| VAR00063 | 319.27 | 278.781 | .474 | .825 |
| VAR00064 | 319.20 | 278.886 | .411 | .825 |
| VAR00065 | 319.33 | 273.095 | .728 | .821 |
| VAR00066 | 319.27 | 278.781 | .474 | .825 |
| VAR00067 | 319.07 | 284.638 | .090 | .828 |
| VAR00068 | 319.27 | 288.495 | -.265 | .830 |
| VAR00069 | 319.60 | 288.543 | -.103 | .833 |
| VAR00070 | 319.40 | 274.114 | .499 | .822 |
| VAR00071 | 319.53 | 278.410 | .554 | .824 |

Lampiran C

C.1. Hubungan antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan

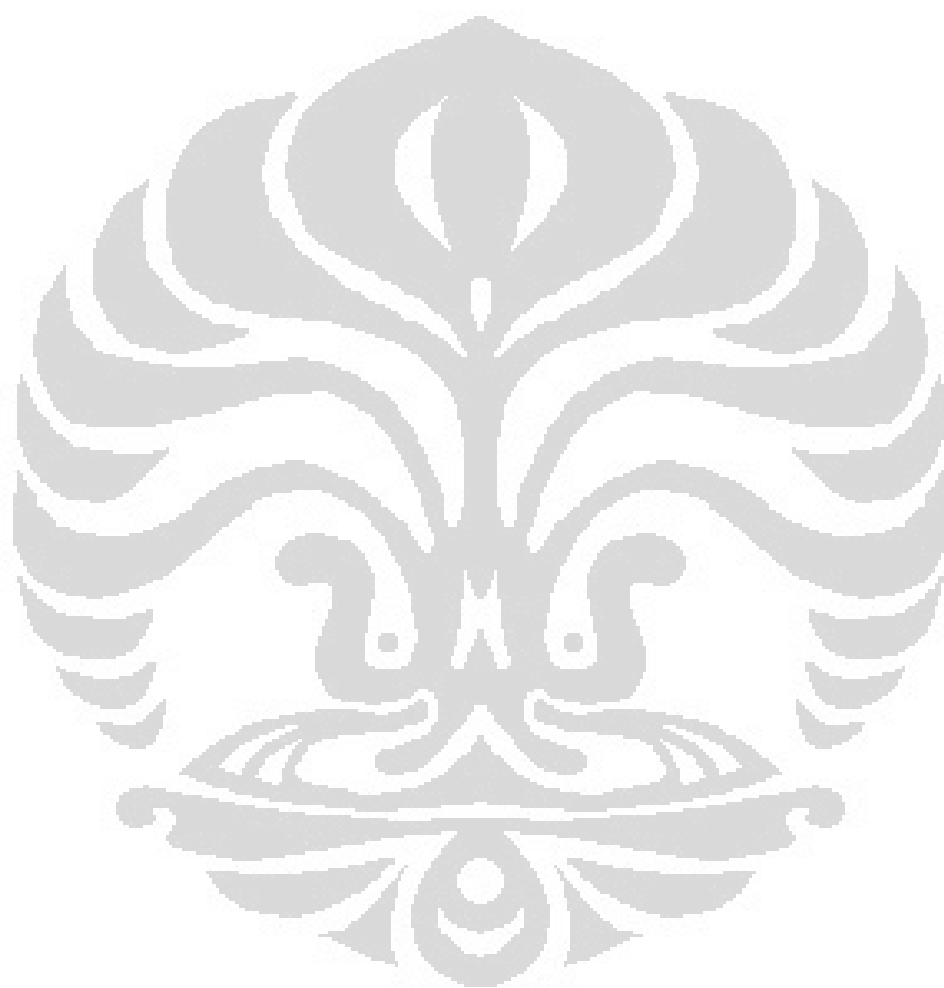
Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|--------|----------------|
| meanIRFC | 138 | 4.6988 | .52818 |
| meanIRAW | 138 | 4.6684 | .34428 |
| Valid N (listwise) | 138 | | |

Correlations

| | meanIRFC | meanIRAW |
|--------------------------|----------|----------|
| Pearson Correlation | 1 | .426** |
| meanIRFC Sig. (2-tailed) | | .000 |
| N | 138 | 138 |
| Pearson Correlation | .426** | 1 |
| meanIRAW Sig. (2-tailed) | .000 | |
| N | 138 | 138 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



C.2. Gambaran Korelasi Parsial antara Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja dengan dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | meanOV, meanPS, meanE, meanD, meanPV ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: meanIRAW

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .466 ^a | .218 | .188 | .31026 |

a. Predictors: (Constant), meanOV, meanPS, meanE, meanD, meanPV

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Regression | 3.532 | 5 | .706 | 7.339 | .000 ^b |
| 1 Residual | 12.706 | 132 | .096 | | |
| Total | 16.238 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: meanIRAW

b. Predictors: (Constant), meanOV, meanPS, meanE, meanD, meanPV

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 (Constant) | 3.140 | .262 | | 11.994 | .000 | | | |
| meanPS | .093 | .060 | .178 | 1.557 | .122 | .370 | .134 | .120 |
| meanE | .241 | .087 | .401 | 2.773 | .006 | .426 | .235 | .214 |
| meanPV | -.126 | .082 | -.250 | -1.540 | .126 | .333 | -.133 | .119 |
| meanD | .053 | .082 | .085 | .653 | .515 | .377 | .057 | .050 |
| meanOV | .059 | .072 | .100 | .825 | .411 | .317 | .072 | .064 |

a. Dependent Variable: meanIRAW

C.3. Gambaran Korelasi Parsial antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan dengan dimensi Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | meanB, meanA, meanR ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: meanIRFC

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .474 ^a | .224 | .207 | .47035 |

a. Predictors: (Constant), meanB, meanA, meanR

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 8.575 | 3 | 2.858 | 12.920 | .000 ^b |
| 1 Residual | 29.645 | 134 | .221 | | |
| Total | 38.220 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: meanIRFC

b. Predictors: (Constant), meanB, meanA, meanR

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| (Constant) | 1.592 | .558 | | 2.852 | .005 | | | |
| 1 meanA | .513 | .136 | .396 | 3.762 | .000 | .466 | .309 | .286 |
| meanR | .112 | .174 | .075 | .647 | .519 | .376 | .056 | .049 |
| meanB | .055 | .095 | .052 | .579 | .563 | .227 | .050 | .044 |

a. Dependent Variable: meanIRFC

C.4. Gambaran Profil Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

C.4.1 Gambaran Skor *Mean* Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

| | Mean | Kategori |
|-------|-------|-------------------------------|
| PT. A | 4.605 | Hubungan Interpersonal Sedang |
| PT. C | 4.682 | Hubungan Interpersonal Sedang |
| PT. D | 4.690 | Hubungan Interpersonal Sedang |

C.4.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Hubungan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Group Statistics

| | usia | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|-------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRAW | 20 - 40 young adulthood | 62 | 4.6399 | .32981 | .04189 |
| | 41-64 middle adulthood | 76 | 4.6916 | .35612 | .04085 |

Descriptives

meanIRAW

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-----|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| SMA | 7 | 4.3798 | .47270 | .17867 | 3.9426 | 4.8170 | 3.63 | 4.73 |
| D3 | 4 | 4.7134 | .08301 | .04151 | 4.5813 | 4.8455 | 4.63 | 4.83 |
| S1 | 107 | 4.6862 | .35428 | .03425 | 4.6183 | 4.7541 | 3.49 | 5.66 |
| S2 | 19 | 4.6650 | .22936 | .05262 | 4.5544 | 4.7755 | 4.20 | 5.07 |

| | | | | | | | | |
|-------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| Total | 137 | 4.6684 | .34554 | .02952 | 4.6100 | 4.7268 | 3.49 | 5.66 |
|-------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|

Group Statistics

| | jabatan | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|-----------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRAW | staff | 56 | 4.6633 | .34986 | .04675 |
| | non staff | 81 | 4.6719 | .34467 | .03830 |

Group Statistics

| | jeniskelamin | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRAW | wanita | 45 | 4.7171 | .39498 | .05888 |
| | pria | 93 | 4.6448 | .31650 | .03282 |

Group Statistics

| | lamakerja | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRAW | 2 - 10 tahun | 40 | 4.6168 | .36977 | .05847 |
| | > 10 tahun | 98 | 4.6894 | .33300 | .03364 |

Descriptives

meanIRAW

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| <2 | 74 | 4.6664 | .25066 | .02914 | 4.6084 | 4.7245 | 4.00 | 5.27 |
| 2-10 | 62 | 4.6764 | .43565 | .05533 | 4.5658 | 4.7871 | 3.49 | 5.66 |
| >10 | 2 | 4.4878 | .06899 | .04878 | 3.8680 | 5.1076 | 4.44 | 4.54 |
| Total | 138 | 4.6684 | .34428 | .02931 | 4.6104 | 4.7263 | 3.49 | 5.66 |

Descriptives

meanIRAW

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| <2 | 17 | 4.6306 | .25665 | .06225 | 4.4986 | 4.7626 | 4.20 | 5.27 |
| 2-10 | 99 | 4.6669 | .37867 | .03806 | 4.5914 | 4.7424 | 3.49 | 5.66 |
| >10 | 22 | 4.7040 | .22672 | .04834 | 4.6035 | 4.8045 | 4.27 | 5.07 |
| Total | 138 | 4.6684 | .34428 | .02931 | 4.6104 | 4.7263 | 3.49 | 5.66 |

C.5 Gambaran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

C.5.1 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

| Kategori | Mean | Jumlah | Persentase |
|------------------------------------|-------------------|--------|------------|
| Kesiapan terhadap Perubahan Rendah | > 4.32412 | 14 | 10.14% |
| Kesiapan terhadap Perubahan Sedang | 4.32412 - 5.01268 | 110 | 79.72% |
| Kesiapan terhadap Perubahan Tinggi | < 5.01268 | 14 | 10.14% |

C.5.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Descriptives

meanIRFC

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| <2 | 74 | 4.8028 | .45946 | .05341 | 4.6963 | 4.9092 | 2.54 | 5.84 |
| 2-10 | 62 | 4.5802 | .58697 | .07454 | 4.4311 | 4.7293 | 3.32 | 5.92 |
| >10 | 2 | 4.5270 | .24844 | .17568 | 2.2949 | 6.7592 | 4.35 | 4.70 |
| Total | 138 | 4.6988 | .52818 | .04496 | 4.6099 | 4.7877 | 2.54 | 5.92 |

Descriptives

meanIRFC

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| <2 | 17 | 4.7202 | .56304 | .13656 | 4.4307 | 5.0097 | 3.51 | 5.92 |
| 2-10 | 99 | 4.6910 | .54816 | .05509 | 4.5816 | 4.8003 | 2.54 | 5.84 |
| >10 | 22 | 4.7174 | .41860 | .08924 | 4.5319 | 4.9030 | 3.81 | 5.46 |
| Total | 138 | 4.6988 | .52818 | .04496 | 4.6099 | 4.7877 | 2.54 | 5.92 |



Descriptives

meanIRFC

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| SMA | 7 | 4.4402 | .67328 | .25448 | 3.8175 | 5.0628 | 3.35 | 5.08 |
| D3 | 4 | 5.1014 | .41542 | .20771 | 4.4403 | 5.7624 | 4.49 | 5.38 |
| S1 | 107 | 4.7249 | .50028 | .04836 | 4.6290 | 4.8208 | 3.32 | 5.92 |
| S2 | 19 | 4.6174 | .57898 | .13283 | 4.3383 | 4.8964 | 2.54 | 5.46 |
| Total | 137 | 4.7065 | .52236 | .04463 | 4.6182 | 4.7947 | 2.54 | 5.92 |

Group Statistics

| | usia | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|-------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRFC | 20 - 40 young adulthood | 62 | 4.6757 | .44724 | .05680 |
| | 41-64 middle adulthood | 76 | 4.7176 | .58831 | .06748 |

Group Statistics

| | jeniskelamin | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRFC | wanita | 45 | 4.6390 | .44392 | .06618 |
| | pria | 93 | 4.7277 | .56444 | .05853 |

Group Statistics

| | jabatan | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|-----------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRFC | staff | 56 | 4.7128 | .49204 | .06575 |
| | non staff | 81 | 4.6884 | .55769 | .06197 |

Group Statistics

| | lamakerja | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| meanIRFC | 2 - 10 tahun | 40 | 4.6703 | .46310 | .07322 |
| | > 10 tahun | 98 | 4.7104 | .55436 | .05600 |