



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN ANTARA TIPE GAYA KOMUNIKASI ATASAN DENGAN
KESIAPAN INDIVIDU TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI (STUDI
PADA BUMN YANG SEDNANG MENGALAMI PERUBAHAN)

*THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER'S COMMUNICATION STYLE AND
INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE (A STUDY ON GOVERNMENT
OWNED COMPANY THAT UNDERGOES CHANGE)*

SKRIPSI

ANDI ANINDYA DWI P.L

0806322395

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI SARJANA REGULER

DEPOK

JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN ANTARA TIPE GAYA KOMUNIKASI ATASAN DENGAN
KESIAPAN INDIVIDU TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI (STUDI
PADA BUMN YANG SEDNANG MENGALAMI PERUBAHAN)

*THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER'S COMMUNICATION STYLE AND
INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE (A STUDY ON GOVERNMENT
OWNED COMPANY THAT UNDERGOES CHANGE)*

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana

ANDI ANINDYA DWI P.L

0806322395

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI SARJANA REGULER

DEPOK

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Andi Anindya Dwi P.L

NPM : 0806322395

Tanda Tangan :

Tanggal : 4 Juli 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Andi Anindya Dwi P.L

NPM : 0806322395

Program Studi : Psikologi

Judul Skripsi : Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing :

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

NIP. 19560210986032001

Penguji 1 :

(Dr. Siti Purwati Brotowasisto)

NIP. 19440707197511200

Penguji 2 :

(Dr. Hartanto Brotoharsono)

NUP. 080903005

Depok, Juli 2012

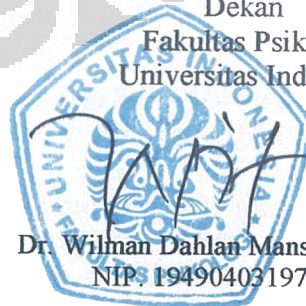
DISAHKAN OLEH

Ketua Program Sarjana
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Prof. Dr. Frieda M. Mangunsong, M.Ed.Psy
NIP. 195408291980032001

Dekan
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



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

UCAPAN TERIMA KASIH

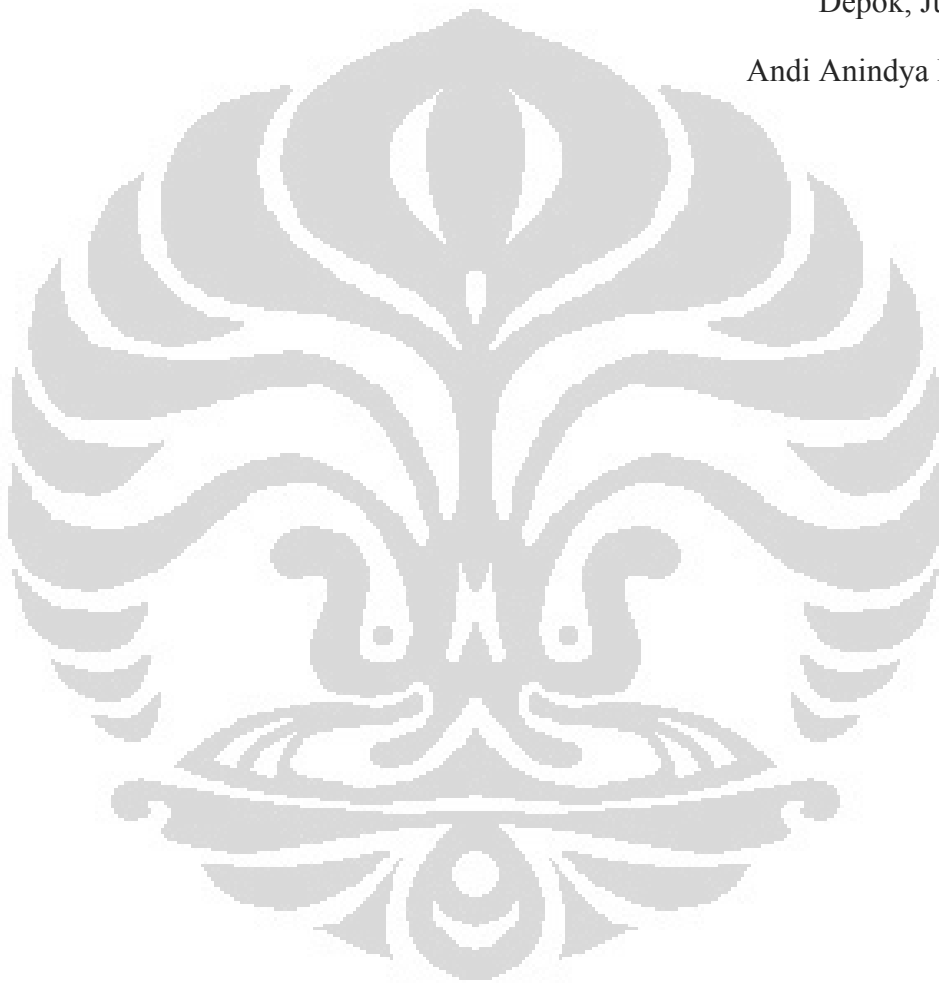
Puji Syukur peneliti ucapkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan rahmat-Nya selama peneliti melakukan penelitian ini. Selain itu, peneliti juga menyadari tanpa bantuan, dukungan, bimbingan, dan saran dari berbagai pihak, sejak awal hingga akhir penelitian ini dilakukan peneliti akan sangat sulit untuk menyelesaikannya. Untuk itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dra. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy selaku pembimbing skripsi dan Drs. Gagan Hartana T.B., M.Psi serta Rita Markus Idulfilastri, M.Psi selaku pembimbing statistika atas waktu dan usahanya dalam memberikan bimbingan.
2. Dr. Lucia Retno Mursitolaksmi M.Si, M.Sp.Ed selaku pembimbing akademis yang telah mendukung saya selama empat tahun berkuliah di Fakultas Psikologi.
3. Papa yang selalu mendoakan dari jauh, Mama yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan penuh kepada peneliti, serta kakak peneliti yang selalu bersedia bertukar pendapat kapanpun dan dimanapun.
4. Sahabat peneliti Arga Pandita Richir yang selalu memberikan masukan untuk memotivasi peneliti, selalu bersedia mendengarkan keluh kesah peneliti, dan tidak henti-hentinya mendukung serta meyakinkan peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini.
5. Sahabat-sahabat peneliti Antika Patria Salji, Arlene Rainamira, Callista Moenita, Priscilla Lydia, Saffana Ali dan Sandy Moritha yang selalu ada kapanpun peneliti butuhkan, mendukung peneliti dengan caranya masing-masing, dan menghibur peneliti di saat sedih.
6. Teman seperjuangan peneliti sejak semester 1 di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Aisha Stephanie, Marsha Caesarena, Shera Ditriya, dan Vyani Manao yang sejak awal hingga detik-detik terakhir tidak pernah berhenti memberikan semangat kepada peneliti dan selalu bersedia membantu peneliti.
7. Tim payung, Ayu Amanda, Jana Decanandra, dan Sitha Wibowo yang bersama-sama berjuang dari awal mulai penelitian hingga akhir penelitian.
8. Teman-teman di Fakultas Psikologi, Alshamira Hamid, Annisa Moektiono, Dimas Sayyid, Ina Sirumapea, Petra Pramudya, Rasmi Anindyojati, dan seorang teman yang selalu membimbing peneliti dalam bidang statistik sejak semester 2, Stefani Astri.

9. Kepada para atasan serta pihak terkait di Perusahaan A dan B yang telah memberikan izin dan membantu peneliti selama proses pengambilan data.
10. Kepada seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-satu tetapi memiliki dedikasi besar dalam proses penyelesaian penelitian ini.

Depok, Juni 2012

Andi Anindya Dwi P.L



HALAMAN PERNYATAAN PERSUTUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Andi Anindya Dwi P.L
NPM : 0806322395
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 Tipe Gaya Komunikasi Atasan dengan Kesiapan Individu 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 : 4 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Andi Anindya Dwi P.L)

NPM. 0806322395

ABSTRAK

Nama : Andi Anindya Dwi P.L
Program Studi : Psikologi
Judul Skripsi : Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Organisasi merupakan sebuah unit sosial yang memiliki tujuan bersama dari individu yang tergabung didalamnya tentu akan terus dihadapkan dengan perubahan. Perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi tidak dapat dihindari karena lingkungan kehidupan manusia yang sangat dinamis sehingga organisasi harus terus beradaptasi. Hal penting dari keberhasilan sebuah program perubahan organisasi adalah kesiapan individu dalam menghadapi perubahan tersebut. Hal tersebut disebabkan karena sebuah organisasi dapat berfungsi apabila individu didalamnya bersedia melakukan hal-hal yang dapat memajukan organisasi tersebut. Salah satu hal yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan adalah proses komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, dimana tipe gaya komunikasi atasan memiliki peran dalam proses komunikasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat ukur kesiapan untuk berubah dan alat ukur tipe gaya komunikasi atasan. Responden penelitian sebanyak 90 orang yang merupakan karyawan Perusahaan A dan B, dimana kedua perusahaan tersebut merupakan BUMN di Indonesia. Hasil analisis korelasi menggunakan *Spearman Correlation* menunjukkan bahwa dari keempat tipe gaya komunikasi yang ada, tipe gaya komunikasi afiliasi memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Lebih lanjut, ditemukan bahwa tingkat pendidikan terakhir seorang individu berpengaruh terhadap kesiapan individu terhadap perubahan

Kata kunci: perubahan organisasi, kesiapan untuk berubah, tipe gaya komunikasi atasan

ABSTRACT

Name : Andi Anindya Dwi P.L

Study Program : Psychology

Thesis Title : *The Relationship between Leaders Communication Style and Individual Readiness for Change*

Organization is a social unit that has a common goal between its members who will be continuously faced with organizational changes. Changes that occur within an organization are inevitable because the environment of human life is very dynamic so the organization must continue to adapt. The most important thing from the success of an organizational change program is individuals' readiness in facing such changes. The reason is because an organization can function if the individuals in the organization are willing to do things that promote the organization. The communication style type of one's supervisor is one thing that affects an individual's readiness to change. This study uses a quantitative approach to measure readiness to change and communication style for leaders. Survey respondents were 90 people who are the employees of Company A and B, where both companies are state-owned enterprises in Indonesia. The result of correlation analysis using Spearman Correlation showed that out of the four types of communication styles that exist, the affiliation communication style has a significant negative relationship with the individual's readiness for change. Furthermore, it was found that the highest education level of an individual affects the individual's readiness to change.

Keyword: organizational change, readiness for change, leader's communication style

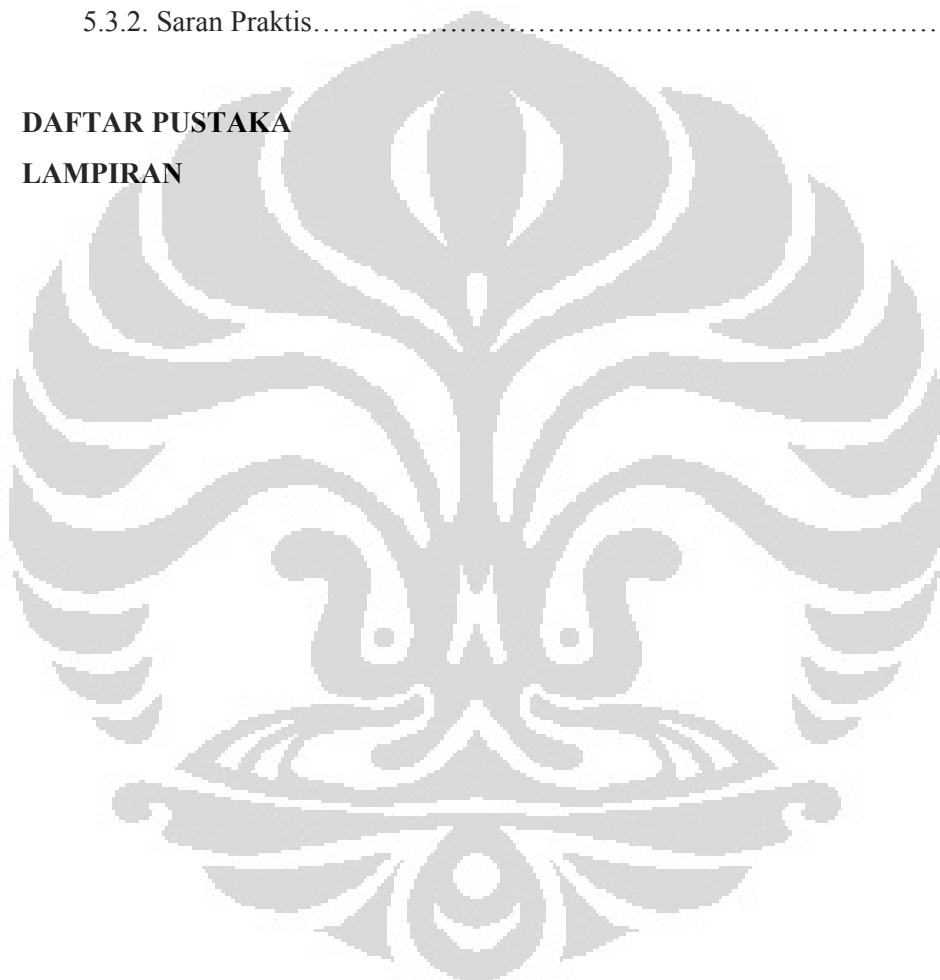
DAFTAR ISI

UNIVERSITAS INDONESIA	
UNIVERSITAS INDONESIA	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KESIAPAN DIUJI	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PENYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Manfaat Teoritis	6
1.4.2. Manfaat Praktis.....	6
1.5. Sistematikan Penulisan	6
BAB 2 LANDASAN TEORI	8
2.1. Perubahan Organisasi	8
2.1.1. Faktor Pendorong Terjadinya Perubahan Organisasi	10
2.2. Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi	12
2.2.1. Faktor yang Mendorong Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi.....	14
2.2.2. Dimensi Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi.....	15
2.3. Komunikasi dalam Organisasi.....	17
2.3.1. Komunikasi dalam Perubahan Organisasi.....	18
2.3.2. Gaya Komunikasi	20

2.3.2.1. Tipe Gaya Komunikasi	21
2.4. Hubungan Antara Gaya Komunikasi Atasan Dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi	28
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	31
3.1. Masalah Penelitian	31
3.2. Variabel Penelitian.....	31
3.2.1. Variabel 1.....	31
3.2.2. Variabel 2	32
3.3. Tipe dan Desain Penelitian	33
3.4. Responden	33
3.4.1. Profil Organisasi	33
3.4.1.1. Perusahaan A	33
3.4.1.2. Perusahaan B	34
3.4.2. Karakteristik Responden	34
3.4.3. Teknik pengambilan Sampel	35
3.4.4. Besar Sampel	35
3.5. Instrumen Penelitian.....	36
3.5.1. Skala dan Teknik Skoring Alat Ukur.....	36
3.5.1.1. Kuesioner Profil Gaya Komunikasi Atasan Langsung.....	36
3.5.1.2. Kuesioner Kesiapan Individu Terhadap Perubahan.....	38
3.6. Prosedur Penelitian	38
3.6.1. Tahap Persiapan Penelitian.....	38
3.6.2. Tahap Pelaksanaan Penelitian.....	39
3.6.3. Tahap Pengolahan Data.....	39
3.7. Metode Analisis Hasil Penelitian.....	40
BAB IV HASIL DAN INTERPRESTASI DATA	41
4.1. Gambaran Persebaran Kuesioner.....	41
4.2. Gambaran Karateristik Responden Penelitian	42
4.3. Gambaran Tipe Gaya Komunikasi	43
4.4. Gambaran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi.....	43
4.5. Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi.....	44

4.6. Analisis Demografis dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi	47
BAB V KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN.....	47
5.1. Kesimpulan.....	47
5.2. Diskusi	48
5.3. Saran.....	52
5.3.1. Saran Metodologis.....	52
5.3.2. Saran Praktis.....	53

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

- Tabel 2.1 Ciri Gaya Komunikasi
- Tabel 2.2 Aspek Positif Gaya Komunikasi
- Tabel 2.3 Aspek Negatif Gaya Komunikasi
- Tabel 4.1 Persebaran Kuesioner pada Perusahaan A dan B
- Tabel 4.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden
- Tabel 4.3 *Mean* Tipe Gaya Komunikasi Perusahaan A dan B
- Tabel 4.4 *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dari Tiap-tiap Tipe Gaya Komunikasi Atasan
- Tabel 4.5 Hubungan Masing-masing Tipe Gaya Komunikasi Atasan terhadap Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi
- Tabel 4.6 Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1:

- 1.1 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan dan Tipe Gaya Komunikasi Mengakomodasi
- 1.2 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan dan Tipe Gaya Komunikasi Menganalisis
- 1.3 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan dan Tipe Gaya Komunikasi Mengarahkan
- 1.4 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan dan Tipe Gaya Komunikasi Melakukan Afiliasi

Lampiran 2:

- 2.1 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Langsung Mengakomodasi dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
- 2.2 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Langsung Menganalisis dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
- 2.3 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Langsung Mengarahkan dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
- 2.4 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Langsung Melakukan Afiliasi dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Lampiran 3:

- 3.1 Kuesioner Gaya Komunikasi Atasan Langsung

Lampiran 4:

- 4.2 Kuesioner Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

“We live in a moment in history where change is so speeded up that we begin to see the present only when it is already disappearing “ –Anonymous

Kalimat bijak di atas menggambarkan bahwa dalam kehidupan yang dinamis menyebabkan perubahan akan selalu terjadi, baik dalam hal kecil maupun hal besar. Perubahan-perubahan tersebut tidak hanya terjadi dalam lingkup individu tetapi juga dalam lingkup besar seperti halnya sebuah organisasi. Organisasi, baik organisasi profit maupun non-profit, sebagai bagian dari kehidupan manusia dalam kesehariannya tentu juga dihadapkan pada banyak sekali perubahan yang terjadi di lingkungan. Di Indonesia sendiri, pemberitaan media massa sering kali menyorot berbagai organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sedang melakukan perubahan. BUMN mengemban misi yang sangat vital terkait dengan hajat hidup orang banyak sebab BUMN merupakan salah satu pilar pokok perekonomian di Indonesia (www.fiskal.depkeu.go.id). Di sisi lain, BUMN seringkali dinilai tidak mampu serta tidak akan pernah siap untuk menjadi perusahaan kelas dunia dan bersaing secara global (www.bumntrack.com). Terbentuknya paradigma tersebut bukan tanpa alasan, hal ini disebabkan karena masih banyak BUMN yang saat ini kalah bersaing dengan perusahaan swasta lainnya. Misalnya, saat ini masyarakat lebih mempercayakan pengiriman surat maupun barang kepada perusahaan jasa pengiriman swasta dibandingkan menggunakan jasa pengiriman milik negara dengan alasan ketepatan waktu dan keamanan pengiriman barang yang lebih terjamin. Paradigma dan keadaan-keadaan seperti itulah yang pada akhirnya mendorong BUMN untuk segera menyusun dan melaksanakan strategi agar dapat membuktikan bahwa mereka mampu bertahan, beradaptasi, serta bersaing dalam dunia perekonomian global. Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Robbins (2005) bahwa apabila sebuah organisasi ingin terus bertahan maka organisasi tersebut harus merespon perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Hal ini menyebabkan perubahan yang terjadi dalam organisasi tidak dapat dihindari (Drucker dalam Michalak, 2010). Elving (2005) secara lebih jelas menyatakan bahwa satu-satunya hal yang

pasti dalam organisasi adalah perubahan yang secara terus-menerus terjadi. Gambaran tersebut yang saat ini sedang dialami oleh beberapa BUMN di Indonesia, mereka tidak dapat menghindari perubahan karena dihadapkan dengan lingkungan yang sangat dinamis sehingga mereka harus merespon dengan melakukan perubahan-perubahan.

Perubahan yang dilakukan oleh sebuah organisasi sebagai bentuk respon terhadap tuntutan perubahan dari lingkungan bukan hal yang mudah untuk dilakukan, sebab perubahan dalam sebuah organisasi akan berpengaruh tidak hanya pada organisasi secara umum tetapi pada setiap komponen yang terdapat dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dari setengah proses perubahan dalam organisasi mengalami kegagalan, menghadapi rintangan, atau hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan tujuan awal (Bennebroek Gravenhorst *et al.*, dalam Elving, 2005). Lebih lanjut, Miller (dalam Wittenstein, 2008) menyebutkan bahwa kegagalan dari proses perubahan dalam organisasi mencapai angka 70%. Dalam hal ini banyak banyak hal yang menjadi penyebab gagalnya proses perubahan dalam sebuah organisasi, antara lain kematangan rencana program perubahan, penyebab yang datang dari pemimpin dan penyebab yang berasal dari individu atau karyawan dalam sebuah organisasi. Dari banyaknya penyebab kegagalan proses perubahan organisasi, salah satu penyebabnya adalah dari individu yang sering kali disebut-sebut menjadi penyebab yang paling berpengaruh. Hal ini seperti diungkapkan Smith (2005) yang menyatakan bahwa sebuah organisasi dibentuk oleh sekumpulan individu sehingga mereka merupakan sumber daya utama dan sarana untuk berubah. Pendapat tersebut sejalan dengan pernyataan Madsen, John, dan Miller (2006) yang mengungkapkan bahwa intervensi perubahan organisasi tidak dapat berhasil kecuali individu di dalamnya juga melakukan perubahan. Di sisi lain, perubahan individu itu sendiri tidak dapat berlangsung secara efektif kecuali mereka siap dan sedia untuk hal tersebut (Madsen, John, & Miller, 2006). Berdasarkan hal tersebut, maka dibutuhkan kesiapan individu untuk melakukan perubahan atau disebut dengan *individual readiness for change* (Armenakis, Harris, dan Field, 1999). Kesiapan individu dalam melakukan perubahan ini menjadi penting sebab hal ini akan menentukan sikap individu tersebut terhadap perubahan. Hal tersebut

dinyatakan oleh Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) yang menyatakan bahwa kesiapan merupakan proses kognitif yang mengawali perilaku individu terhadap perubahan dalam organisasi, dimana perilaku tersebut dapat berupa penolakan atau penerimaan. Dengan kata lain, kesiapan merupakan keinginan individu untuk terbuka dan menerima perubahan yang akan terjadi (Wittenstein, 2008).

Kesiapan individu merupakan proses kognitif yang terjadi dalam dirinya, meskipun demikian faktor lingkungan dan sosial juga mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan. Smith (2005) mengemukakan bahwa energi sosial (positif ataupun negatif) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan dalam perubahan organisasi. Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menjelaskan bahwa dalam usaha untuk menciptakan kesiapan individu terhadap perubahan harus memperhatikan hal lain yang lebih dari sekedar proses kognitif, seperti energi, inspirasi, dan dukungan. Energi, inspirasi, dan dukungan tersebut harus berasal dari dalam organisasi itu sendiri yang biasanya diberikan oleh pemimpin organisasi, atasan/manajer, ataupun pihak lain yang dapat berperan sebagai agen perubahan internal (Armenakis, Harris, dan Mossholder, 1993). Hal-hal tersebut dapat diberikan oleh atasan langsung seorang individu melalui komunikasi yang terjalin, sebab seperti dijabarkan oleh Robbins (2005) yang menyatakan bahwa fungsi dari komunikasi adalah untuk mengontrol, memotivasi, sarana penyaluran ekspresi emosi, serta memberikan informasi. Lebih lanjut, Smith (2005) juga menyebutkan bahwa salah satu tahap untuk menciptakan kesiapan individu dalam perubahan organisasi adalah penyampaian informasi oleh atasan kepada anggota organisasi tentang alasan perlunya perubahan dilakukan, bentuk-bentuk perubahan yang akan terjadi serta efeknya terhadap individu dan organisasi secara umum. Apabila atasan memberikan informasi tentang perubahan organisasi yang akan dilakukan serta mengikutsertakan mereka dalam proses menentukan keputusan maka akan terbentuk rasa saling percaya dan menghargai di antara kedua belah pihak, dimana rasa saling percaya dan menghargai tersebut merupakan dasar yang baik untuk kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (Smith, 2005).

Dari penjabaran di atas, dapat dilihat bahwa hubungan baik antara atasan langsung dengan anggota organisasi yang terjalin melalui komunikasi akan berdampak positif terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Hal ini membuat tingkah laku serta kemampuan berkomunikasi seorang atasan langsung dengan anggotanya merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang hasilnya secara konsisten memberikan penilaian tinggi bagi pentingnya kemampuan komunikasi seorang manajer (Adler & Elaphorst, 1996). Dalam hal ini, tingkah laku dan kemampuan berkomunikasi seorang atasan dipengaruhi oleh gaya komunikasi yang ditampilkannya. Norton dalam Hanny (2007) mendefinisikan gaya komunikasi merupakan pola kebiasaan individu dalam berkomunikasi. Peneliti berasumsi bahwa pola kebiasaan atasan langsung dalam berkomunikasi dengan bawahannya, disadari ataupun tidak, akan mempengaruhi kesiapan bawahannya dalam menghadapi perubahan sebab pola tersebut merupakan komponen yang menentukan cara dan proses komunikasi yang terjalin antara kedua belah pihak.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin melihat lebih lanjut hubungan antara gaya komunikasi yang dimiliki oleh atasan langsung dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi di BUMN Indonesia. Penulis berasumsi bahwa ada hubungan antara gaya komunikasi atasan langsung dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi, sebab gaya komunikasi tersebut mempengaruhi cara atasan langsung berkomunikasi dengan anggotanya dan pada akhirnya pola berkomunikasi tersebut mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian ini sebab kesiapan dari individu terhadap perubahan organisasi menjadi faktor penting yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya program perubahan yang akan atau sedang dilakukan oleh BUMN di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Saat ini organisasi harus dapat terus bertahan dan beradaptasi dengan lingkungan yang sangat dinamis. Salah satu bentuk dari usaha organisasi untuk bertahan dan beradaptasi adalah dengan melakukan perubahan. Di Indonesia, tekanan untuk melakukan perubahan kepada BUMN cukup besar. Hal tersebut disebabkan karena banyaknya perusahaan swasta yang mengembangkan usaha dalam sektor yang sama dengan beberapa BUMN di Indonesia. Selain itu, terbentuk paradigma masyarakat bahwa BUMN tidak mampu bersaing dalam dunia perekonomian global. Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti menganggap perlu melakukan penelitian untuk mengetahui kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sebab hal tersebut merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan perubahan. Selain ingin melihat kesiapan individu terhadap perubahan, peneliti juga ingin melihat hubungan tipe gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran tipe gaya komunikasi atasan langsung dalam lingkungan kerja Perusahaan A dan B?
2. Bagaimana gambaran kesiapan individu terhadap perubahan pada karyawan Perusahaan A dan B berdasarkan masing-masing tipe gaya komunikasi atasannya?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara tipe gaya komunikasi atasan langsung dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada Perusahaan A dan B?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antara tipe gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Selain itu, peneliti juga ingin melihat gambaran tipe gaya komunikasi atasan langsung yang paling dominan

dari Perusahaan A dan B serta gambaran kesiapan individu terhadap perubahan organisasi berdasarkan masing-masing tipe gaya komunikasi atasan, khususnya pada BUMN di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi dengan memberikan gambaran mengenai hubungan antara gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

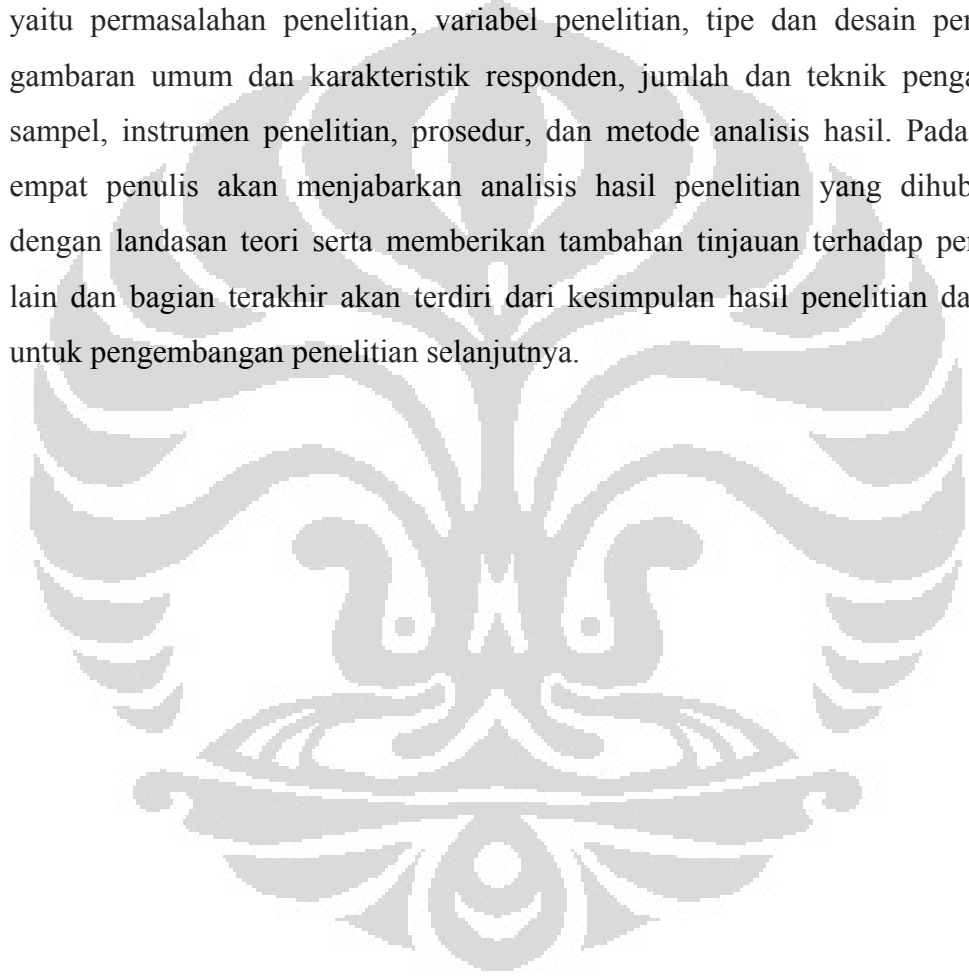
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis berupa gambaran tentang hubungan gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Gaya komunikasi atasan langsung yang digunakan untuk mengekspresikan dan menyampaikan pesan kepada bawahannya menjadi salah satu faktor yang mendukung terjadinya proses komunikasi yang efektif. Pada akhirnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk melihat hubungan antara gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan sehingga pada nantinya dapat dijadikan acuan dalam penyusunan rencana serta mengimplementasikan program perubahan yang sesuai.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bagian. Bagian pertama berisi tentang pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat. Selanjutnya, pada bagian kedua akan berisi tentang tinjauan pustaka atau landasan teori tentang perubahan organisasi dan gaya komunikasi atasan langsung dalam perubahan organisasi yang berasal dari berbagai sumber literatur,

buku, dan jurnal terkini. Landasan teori tersebut secara rinci akan membahas tentang perubahan organisasi secara umum, tahapan perubahan organisasi, faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan organisasi, kesiapan individu terhadap perubahan, dimensi kesiapan individu terhadap perubahan, komunikasi dalam perubahan organisasi, dan gaya komunikasi atasan langsung serta hubungan antara kedua variabel dalam penelitian ini.

Bagian ketiga akan berisi tentang penjabaran mengenai metode penelitian, yaitu permasalahan penelitian, variabel penelitian, tipe dan desain penelitian, gambaran umum dan karakteristik responden, jumlah dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, prosedur, dan metode analisis hasil. Pada bagian empat penulis akan menjabarkan analisis hasil penelitian yang dihubungkan dengan landasan teori serta memberikan tambahan tinjauan terhadap penemuan lain dan bagian terakhir akan terdiri dari kesimpulan hasil penelitian dan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.



BAB 2

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori yang berasal dari literatur, jurnal, dan buku yang membahas tentang perubahan organisasi, faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan organisasi, kesiapan individu terhadap perubahan, faktor-faktor pendorong kesiapan individu terhadap perubahan, dimensi kesiapan individu terhadap perubahan, komunikasi dalam organisasi, komunikasi dalam perubahan organisasi, gaya komunikasi, jenis gaya komunikasi, dan pada akhirnya hubungan antara gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

2.1 Perubahan Organisasi

Sebuah organisasi apabila ingin terus bertahan, maka organisasi tersebut harus merespon perubahan yang ada di lingkungannya (Robbins, 2005). Melakukan perubahan dalam organisasi merupakan cara yang dapat dilakukan dalam merespon dan beradaptasi dengan lingkungan. Perubahan organisasi didefinisikan oleh Shockley-zalabak (2009) sebagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, baik direncanakan maupun tidak direncanakan. Selain itu, Jones (2007) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses dalam sebuah organisasi yang melakukan “perpindahan” dari keadaan saat ini ke sebuah keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, batasan yang digunakan mengenai perubahan organisasi dalam penelitian ini adalah perubahan yang terjadi dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitasnya. Lebih lanjut, literatur tentang perubahan organisasi lebih banyak membahas tentang perubahan yang direncanakan. Hal tersebut antara lain disebabkan karena perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi pada umumnya merupakan perubahan yang direncanakan sebagai bentuk usaha untuk beradaptasi dengan lingkungan. Perubahan organisasi yang direncanakan adalah perubahan yang sengaja dilakukan dan berupa aktivitas yang *goal-oriented* (Robbins, 2005). Di sisi lain, Shockley-zalabak (2009) menyebutkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan merupakan perubahan yang disengaja dan dilakukan berdasarkan adanya keinginan untuk meningkatkan fungsi

organisasi secara keseluruhan. Secara lebih rinci, Cummings dan Worley (2009) menjabarkan bahwa sebuah organisasi dapat menggunakan perubahan terencana untuk menyelesaikan masalah, belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan lingkungan luar, meningkatkan performa, dan sebagai dasar dari perubahan yang akan dilakukan selanjutnya. Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan yang direncanakan merupakan perubahan yang sengaja dilakukan karena adanya keinginan untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan oleh organisasi.

Perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak begitu saja terjadi. Ada tahapan-tahapan atau proses yang harus dilalui oleh sebuah organisasi hingga akhirnya mencapai tujuan yang diinginkan dari perubahan. Salah satu teori yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan sebuah proses perubahan adalah teori Kurt Lewin (Cummings & Worley, 2009). Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009) menyebutkan bahwa perubahan dilakukan oleh orang-orang atau pihak-pihak yang ingin menjaga kestabilan sistem tingkah laku (Cummings & Worley, 2009). Terdapat tiga tahap perubahan menurut Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009), yaitu:

1. *Unfreezing*. Tahap ini biasanya dilakukan melalui proses “*psychological disconfirmation*”, dengan memberikan informasi tentang perbedaan antara tingkah laku yang diinginkan oleh organisasi dan tingkah laku saat ini maka individu dapat termotivasi untuk mengikutsertakan diri dalam proses tersebut.
2. *Moving*. Tahap ini merupakan perpindahan atau pergeseran tingkah laku dari organisasi, departemen, atau individu. Pada tahap ini biasanya dilakukan intervensi untuk membangun atau menciptakan tingkah laku, nilai-nilai, dan sikap melalui perubahan pada proses dan struktur organisasi.
3. *Refreezing*. Tahap ini merupakan proses stabilisasi organisasi yang sudah mencapai keadaan baru yang seimbang. Biasanya proses stabilisasi dilakukan melalui mekanisme pendukung yang menguatkan keadaan organisasi baru, seperti budaya organisasi, reward, dan struktur.

Teori perubahan Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009) memberikan gambaran umum untuk memahami perubahan organisasi. Ketiga tahap perubahan milik Lewin (1974) tersebut bersifat relatif luas karena dapat digeneralisasikan kedalam teori-teori tahapan perubahan lainnya (Cummings & Worley, 2009).

2.1.1 Faktor Pendorong Terjadinya Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi terjadi karena adanya hal-hal yang mendorong organisasi tersebut untuk melakukan perubahan. Robbins (2005) menyebutkan bahwa terdapat enam hal yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi, yaitu keadaan dari tenaga kerja, teknologi, guncangan ekonomi, kompetisi, keadaan sosial, dan keadaan politik dunia. Selain itu, Jones (2007) juga menyebutkan tujuh hal pendorong terjadinya perubahan organisasi yang tidak jauh berbeda dengan Robbins (2005), yaitu kompetisi, keadaan ekonomi, keadaan politik, keadaan dunia secara global, demografis, dan isu etis. Di sisi lain, Kreitner dan Kinicki (2008) menyebutkan penyebab terjadinya perubahan organisasi secara lebih rinci dan dibagi menjadi dua bagian umum, yaitu:

1. Faktor eksternal.

Faktor eksternal pendorong terjadinya perubahan merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi, yaitu:

a. Karakteristik Demografis

Perubahan pada karakteristik dan meningkatnya keberagaman tenaga kerja memberikan tantangan serta kesempatan tersendiri bagi organisasi untuk mengelolanya (Jones, 2007). Kreitner dan Kinicki (2008) menyimpulkan bahwa sebuah organisasi harus mengelola keberagaman sumber daya manusianya secara efektif apabila ingin mendapatkan kontribusi dan komitmen yang maksimal dari para karyawannya. Keberagaman karyawan dapat terdiri dari perbedaan usia, latar belakang pendidikan, tingkat kemampuan, jenis kelamin, dan asal daerah (Kreitner dan Kinicki, 2008)

b. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi dapat mengubah pekerjaan dan organisasi (Robbins, 2005). Saat ini semua jenis perusahaan, jasa maupun barang, semakin banyak

menggunakan teknologi dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan menekan biaya (Kreitner & Kinicki, 2008).

c. Perubahan Pasar

Kreitner dan Kinicki (2008) menyatakan bahwa pelanggan akan selalu menuntut lebih dari sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas ataupun jumlah produk serta jasa yang mereka tawarkan agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan (Kreitner dan Kinicki, 2008). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat melakukan perubahan sebagai bentuk respon dari persaingan yang terus terjadi (Robbins, 2005). Persaingan dalam hal ini dapat berupa persaingan lokal maupun persaingan secara global (Kreitner & Kinicki, 2008).

d. Tekanan Sosial dan Politik

Keadaan sosial dan politik dapat menyebabkan perubahan organisasi yang besar, seperti terjadinya peperangan, keadaan pemerintahan, ataupun berhubungan dengan nilai-nilai (Kreitner dan Kinicki, 2008). Selain itu, keadaan dalam dunia sosial juga tidak pernah statis sebab perubahan selalu terjadi dalam dinamika kehidupan sosial manusia (Robbins, 2005).

2. Faktor internal.

Faktor internal pendorong terjadinya perubahan organisasi merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, yaitu:

a. Masalah Sumber Daya Manusia

Kreitner dan Kinicki (2008) menyebutkan bahwa masalah pada sumber daya manusia ini biasanya timbul akibat dari persepsi individu tentang bagaimana ia diperlakukan di dalam organisasi. Selain itu, ketidaksesuaian antara keinginan dan kebutuhan individu dengan keinginan dan kebutuhan organisasi juga dapat memicu terjadinya masalah. Ketidakpuasan kerja, angka ketidakhadiran dan *turnover* yang tinggi, produktivitas rendah serta partisipasi yang kurang dari karyawan juga merupakan pemicu masalah yang mendorong terjadinya perubahan organisasi.

b. Tingkah Laku dan Keputusan Manajerial

Masalah berat yang terjadi antara manajer dan bawahannya merupakan salah satu tanda bahwa dibutuhkannya perubahan (Kreitner & Kinicki, 2008). Apabila terjadi masalah antara manajer dan bawahannya, biasanya akan dilakukan pelatihan kemampuan interpersonal atau kedua belah pihak harus dipisahkan dalam divisi yang berbeda. Selain masalah antara manajer dan bawahan, keputusan yang diambil oleh manajer juga merupakan hal yang kuat untuk mendorong terjadinya perubahan. Hal tersebut dikarenakan keputusan manajerial dapat berdampak pada motivasi, kepuasan, dan performa karyawan.

2.2 Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Penelitian membuktikan bahwa organisasi yang secara terus menerus dan konsisten dalam menghadapi tantangan adalah organisasi yang paling sukses (Madsen, John, & Miller, 2006). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kebutuhan akan perubahan merupakan tantangan pertama yang selalu dihadapi oleh organisasi (Self & Schraeder, 2009). Tantangan kedua dan mungkin merupakan tantangan yang lebih signifikan adalah bagaimana organisasi secara efektif menyusun strategi untuk melakukan perubahan (Self & Schraeder, 2009). Dalam hal ini, komponen paling mendasar dalam menyusun rencana perubahan yang tepat adalah menyadari kemungkinan adanya penolakan oleh anggota organisasi, sebab penolakan tersebut dianggap sebagai ancaman yang paling signifikan terhadap keberhasilan perubahan (Self & Schraeder, 2009). Individu mungkin melakukan penolakan terhadap perubahan karena perubahan menunjukkan ketidakpastian dan mereka takut dengan hal yang tidak biasa mereka temui (Karim & Katlawa dalam Self & Schrader, 2009). Dalam hal ini salah satu cara untuk mencegah penolakan individu adalah dengan menciptakan kesiapan individu terhadap perubahan. Hal tersebut juga didukung oleh Smith (2005) yang menyatakan bahwa dengan menciptakan kesiapan individu sebelum melakukan usaha perubahan maka akan mengurangi kebutuhan untuk menghadapi penolakan dari anggota organisasi pada nantinya (Smith, 2005). Secara lebih luas, Wheatley dan Maurer (dalam Self & Schraeder, 2009) menyatakan bahwa keberhasilan dari perubahan organisasi tergantung pada dukungan dan antusiasme

anggota secara umum bukan hanya sekedar mengatasi penolakan. Oleh karena itu, tahap pertama dari proses perubahan organisasi adalah menciptakan kesiapan individu (Self & Schrader, 2009). Dalam hal ini Armenakis dkk. (1993) mendefinisikan kesiapan individu terhadap perubahan sebagai:

A Cognitive state that acts as a precursor to behaviors like resistance and institutionalization (hal. 683)

Lebih lanjut, Armenakis, Harris, dan Field (1999) mendefinisikan kembali kesiapan individu terhadap perubahan dalam konteks yang lebih luas, yaitu:

A cognition state that includes beliefs, attitudes, and the intentions towards a change (hal. 101)

Armenakis *et al.* (1993, 1999) menyebutkan bahwa kesiapan individu merupakan evaluasi kognitif anggota organisasi yang dapat membuat anggota organisasi mendukung atau menolak perubahan. Oleh karena itu, apabila menciptakan kesiapan adalah hal pertama dan berhasil dilakukan dalam menerapkan perubahan, anggota organisasi akan menjadi lebih bersedia dalam mendukung dan akhirnya menyetujui perubahan (Self & Schraeder, 2009). Sejalan dengan hal tersebut, Madsen, John, dan Miller (2006) menyatakan bahwa intervensi perubahan organisasi tidak dapat berhasil kecuali individu didalamnya juga melakukan perubahan, dimana perubahan individu itu sendiri tidak dapat berlangsung secara efektif kecuali mereka siap dan sedia untuk hal tersebut. Smith (2005) menyatakan bahwa individu yang tergabung dalam organisasi merupakan sumber daya utama dan sarana untuk berubah sebab mereka yang membangun organisasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa apabila sebuah perubahan organisasi ingin berhasil maka organisasi dan individu di dalamnya harus siap dalam menghadapi perubahan tersebut (Smith, 2005). Awal dari kesiapan individu terletak pada konsep Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009) tentang *unfreezing* atau membuat anggota organisasi melepaskan keadaan organisasi saat ini, secara fisik maupun psikologis (Self & Schraeder, 2009). Hal tersebut juga didukung oleh Backer (dalam Madsen, John, & Miller, 2006) yang menjelaskan bahwa penolakan terhadap perubahan secara langsung berhubungan

dengan tidak tersedianya proses *unfreezing* yang efektif sebelum melakukan perubahan. Secara lebih rinci Smith (2005) menyebutkan bahwa terdapat tiga tahap mencapai kesiapan individu, yaitu: (1) Menciptakan rasa kebutuhan dan urgensi terhadap perubahan, (2) mengkomunikasikan tentang informasi perubahan dan memastikan partisipasi serta keterlibatan anggota dalam proses perubahan, dan (3) menyediakan titik dan dasar yang jelas untuk mencapai perubahan organisasi.

2.2.1 Faktor yang Mendorong Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Untuk menciptakan kesiapan individu terdapat tahapan-tahapan yang dijabarkan oleh beberapa tokoh, akan tetapi mengikuti tahapan-tahapan tersebut tidak otomatis menjamin kesuksesan perubahan organisasi (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Agen perubahan harus menyadari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perubahan organisasi (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). McNabb dan Sepic (dalam Madsen, John, & Miller, 2006) mengemukakan bahwa budaya, iklim, kebijakan, dan hasil yang ditunjukkan oleh organisasi merupakan faktor-faktor yang relevan terhadap kesiapan individu. Burke (dalam Madsen, John, & Miller, 2006) juga menemukan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan akan berkurang apabila terdapat ambiguitas peran dan kewajiban dari pekerjaan. Dengan kata lain, kejelasan peran dan kewajiban dalam setiap tugas pekerjaan akan mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan. Alasan lain yang mungkin menyebabkan tidak adanya kesiapan individu terhadap perubahan adalah anggota organisasi yang tidak mendapatkan umpan balik dari hasil kerjanya (Madsen, John, & Miller, 2006). Backer (dalam Madsen, John, & Miller, 2006) menyebutkan elemen-elemen yang mempengaruhi usaha untuk meningkatkan kesiapan individu antara lain adalah faktor kontekstual, karakteristik pesan dan pendekatan komunikasi yang dapat dilakukan untuk menyampaikannya, atribut agen perubahan, dinamika sosial dan interpersonal dalam organisasi dimana akan terjadi perubahan, dan intervensi spesifik untuk meningkatkan kesiapan. Dari penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa hal-hal tersebut juga merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap kesiapan

individu. Dalam hal ini Walker, Armenakis, dan Bernerth (2007) secara lebih rinci menyebutkan empat faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan, yaitu:

1. Konten, yang merujuk pada perubahan yang dilakukan dan sifatnya spesifik untuk setiap organisasi. Konten dari perubahan terbagi menjadi dua, yaitu episodik dan berkesinambungan. Perubahan episodik merupakan perubahan yang jarang dan sengaja dilakukan, sedangkan perubahan berkesinambungan merupakan perubahan yang terus-menerus berlangsung dan berkembang.
2. Proses, yang merujuk pada tindakan atau langkah yang diambil dari agen perubahan selama proses pengenalan dan pelaksanaan perubahan. Dalam hal ini, agen perubahan harus mempersiapkan karyawan dengan cara komunikasi yang terbuka dan jujur.
3. Konteks, yang merujuk pada kondisi dan lingkungan dimana anggota organisasi berada (Holt, Armenakis, & Harris, 2007), seperti tekanan yang sudah ada dan berasal dari dalam maupun luar organisasi (Meyer et al dalam Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Tekanan dari dalam dapat berupa tingkat profesionalisme, sikap manajer terhadap perubahan, tekanan manajer, sumber pengetahuan teknis, dan sumber daya yang lemah (Damonpour dalam Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Tekanan dari luar antara lain persaingan, peraturan pemerintah, dan perubahan teknologi.
4. Individu, yang merujuk pada perbedaan kepribadian dan berbagai karakteristik individu yang berpotensi untuk mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi secara umum, seperti reaksi dan komitmen terhadap perubahan.

2.2.2 Dimensi Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Pada umumnya instrumen alat ukur yang mengukur kesiapan individu terhadap perubahan mengukur konten, proses, konteks, dan karakteristik individu yang dimiliki oleh anggota organisasi (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang disusun oleh Holt dkk. (2007) memiliki lima dimensi yang terdiri dari kepercayaan bahwa perubahan diperlukan (*discrepancy*), keyakinan individu tentang kemampuan mereka dalam mengimplementasikan perubahan (*change self-efficacy*),

kepercayaan bahwa perubahan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi (*organizational valence*), kepercayaan bahwa para pemimpin organisasi memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan (*management support*), dan kepercayaan bahwa perubahan akan menguntungkan bagi individu (*personal valence*). Berikut adalah penjabaran tiap dimensi alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi secara lebih jelas.

1. Keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan perubahan (*change self-efficacy*).

Untuk meminimalisir reaksi yang tidak mendukung perubahan maka agen perubahan harus mampu menciptakan keyakinan dan kepercayaan diri individu (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Lebih lanjut, Self dan Scharaeder (2008) menyatakan bahwa manajemen memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pelatihan dan pendidikan yang dibutuhkan oleh anggota organisasi agar program perubahan dapat berjalan sesuai rencana. Hal ini menjadi penting sebab individu bisa saja tidak memiliki kepercayaan akan kemungkinan berhasilnya sebuah program perubahan (Self & Scharaeder, 2008). Oleh karena itu, dengan melakukan upaya seperti pelatihan dan pendidikan bagi anggota organisasi maka manajemen dapat meningkatkan keyakinan serta kepercayaan diri mereka akan kemampuannya untuk melakukan perubahan.

2. Dukungan atasan (*management support*).

Armenakis dkk. (1993) menyebutkan bahwa dukungan atasan penting untuk menyediakan informasi dan meyakinkan anggota organisasi bahwa pemimpin formal maupun informal memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai kesuksesan perubahan organisasi. Anggota organisasi akan mencari tahu sejauh mana keseriusan manajemen dalam melakukan perubahan, terutama apabila organisasi belum pernah melakukan perubahan sebelumnya atau perubahan sebelumnya gagal dilakukan. Untuk menunjukkan keseriusan dan komitmen yang tinggi, para atasan atau pimpinan organisasi diharapkan menginvestasikan waktu, tenaga, serta sumber-sumber yang dibutuhkan selama proses perubahan (Armenakis & Harris, 2001).

3. Keuntungan bagi perusahaan (*organizational valence*)

Keuntungan bagi perusahaan merupakan keyakinan individu akan dampak positif dari perubahan yang akan dilakukan. Kepercayaan individu tentang apakah perubahan yang akan diimplementasikan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan secara umum atau tidak akan mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan tersebut.

4. Perbedaan (*discrepancy*)

Discrepancy didefinisikan sebagai perbedaan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan nantinya atau keadaan yang menjadi tujuan akhir. Inisiatif untuk mempertimbangkan perubahan tidak akan ada pada anggota organisasi hingga mereka menyadari bahwa keadaan saat ini sudah tidak diinginkan lagi sehingga mereka lebih menginginkan keadaan yang berbeda.

5. Keuntungan pribadi (*personal valence*).

Saat dihadapkan pada perubahan, anggota organisasi secara terang-terangan maupun tidak akan mempertanyakan keuntungan bagi dirinya. Hasil observasi Armenakis dkk. (1993) menunjukkan bahwa apabila individu yang merasakan dampak dari perubahan tidak melihat adanya keuntungan atau mereka menilai bahwa hal yang ia dapatkan tidak sebanding dengan hal yang ia korbankan maka mereka akan cenderung menolak perubahan. Dengan kata lain, apabila dapat didemonstrasikan bahwa individu akan menjadi lebih baik dengan adanya perubahan, setidaknya dalam jangka panjang, maka anggota organisasi akan lebih terbuka dan mendukung terjadinya perubahan.

Penelitian ini akan menggunakan alat ukur untuk mengukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Holt dkk. (2007). Dalam alat ukur tersebut akan terukur dimensi-dimensi yang telah dijelaskan di atas.

2.3 Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi merupakan proses yang harus dilakukan dalam kehidupan manusia, sebab dalam berinteraksi dibutuhkan proses komunikasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia komunikasi didefinisikan sebagai kontak, hubungan,

penyampaian, dan penerimaan pesan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memungkinkan pesan itu bisa diterima atau dipahami. Lebih lanjut, Riggio (2009) mengartikan komunikasi sebagai perjalanan sebuah informasi antara satu individu atau kelompok kepada individu atau kelompok lain. Proses komunikasi tidak dapat dihindari sebab hal ini selalu terjadi dalam berbagai ranah kehidupan manusia dan salah satunya dalam organisasi. Shockley-Zalabak (2009) menyatakan bahwa komunikasi organisasi lebih dari sekedar proses interaksi manusia, yaitu merupakan proses dimana organisasi diciptakan dan pada nantinya akan menciptakan serta membentuk kejadian dalam organisasi. Komunikasi organisasi adalah proses yang lebih komprehensif termasuk didalamnya pertukaran antara individu-individu maupun kelompok dengan kelompok (Shockley-Zalabak, 2009). Kompetensi untuk komunikasi organisasi tidak hanya sebatas kemampuan interpersonal, tetapi juga membutuhkan efektivitas di dalam lingkungan yang kompleks dan selalu berubah di mana sekelompok orang yang memiliki latar belakang berbeda berkumpul untuk mencapai tujuan bersama (Shockley-Zalabak, 2009).

2.3.1 Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

Komunikasi adalah proses yang terus menerus terjadi dan melibatkan seluruh anggota dalam sebuah organisasi (Riggio, 2009). Pernyataan tersebut menggambarkan betapa pentingnya proses komunikasi dalam sebuah organisasi, terlebih lagi pada organisasi yang akan dan/atau sedang melakukan perubahan. Hal tersebut juga dinyatakan oleh Gradwell (2004) bahwa proses komunikasi yang konsisten dan sering dilakukan tentang perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk kesuksesan perubahan, sebab salah satu tujuan dari komunikasi dalam proses perubahan adalah untuk mencegah atau mengurangi penolakan (Elving, 2005). Sejalan dengan pendapat tersebut, Schein (dalam Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993) menyatakan bahwa alasan banyaknya usaha perubahan organisasi mendapatkan respon penolakan atau kegagalan biasanya disebabkan karena organisasi tidak menyediakan atau melakukan proses *unfreezing* yang efektif. Tahap *unfreezing* merupakan tahapan dimana individu diberikan informasi tentang perbedaan antara tingkah laku yang diinginkan oleh

organisasi dan tingkah laku saat ini (Cummings & Worley, 2009). Pemberian informasi yang memadai tentang perubahan organisasi dapat terlaksana melalui proses komunikasi yang baik. Lebih lanjut, Gradwell (2004) menjabarkan bahwa sukses tidaknya sebuah organisasi dalam perubahan tergantung pada bagaimana setiap individu terlibat dalam proses komunikasi tentang perubahan, menangani reaksi terhadap perubahan, memahami dan mengimplementasikan proses dari perubahan, dan memfasilitasi proses perubahan dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan.

Gradwell (2004) menyatakan bahwa perubahan organisasi dimulai bukan hanya dengan menetapkan tujuan yang ingin dicapai tetapi juga dengan atasan yang dapat mengkomunikasikan tujuan perubahan tersebut dan mendorong anggota organisasi untuk mencapainya. Terlebih lagi apabila perubahan organisasi ingin mengubah tugas dari masing-masing individu, komunikasi dan informasi tentang perubahan kepada para karyawan merupakan hal yang sangat penting (Elving, 2005). Hal tersebut disebabkan karena salah satu tujuan utama dari komunikasi dalam perubahan organisasi adalah untuk memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang perubahan secara umum dan bagaimana perubahan pekerjaan mereka nantinya (Elving, 2005). Upaya memberikan informasi terlebih dahulu sebelum melakukan perubahan bertujuan untuk menghindari rasa cemas dan takut karyawan akan ketidak pastian pekerjaan mereka nantinya. Seperti halnya pernyataan Terry dan Jimmieson (dalam Elving, 2005) yang menyatakan bahwa pengetahuan tentang alasan untuk melakukan perubahan akan membantu mengurangi rasa ketidak pastian dan menciptakan kesiapan individu. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif tentang perubahan dapat dilihat sebagai cara yang tepat untuk mengelola ketidak pastian karena tingginya tingkat ketidak pastian yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak negatif terhadap kesiapannya dalam menghadapi perubahan (Elving, 2005).

Penjabaran di atas membuktikan bahwa peran atasan dalam proses komunikasi perubahan organisasi sangat penting, terlebih lagi apabila atasan organisasi tersebut berperan sebagai agen perubahan. Armenakis, Harris dan Mossholder (1993) menyatakan bahwa dalam menciptakan kesiapan terhadap perubahan membutuhkan usaha yang proaktif dari agen perubahan untuk

mempengaruhi keyakinan, sikap, tujuan, dan pada akhirnya tingkah laku dari individu. Dengan melakukan komunikasi tentang perubahan organisasi secara efektif, pemimpin dapat memperkecil kemungkinan karyawan untuk menolak perubahan yang bisa saja terjadi karena kesalah pahaman, kesalahan interpretasi, rasa takut, cemas, tertekan, ketidak pastian, dan reaksi-reaksi lain yang dapat merugikan perubahan (Gradwell, 2004).

2.3.2 Gaya Komunikasi

Pengalaman hidup selama masa perkembangan individu yang unik menyebabkan manusia merupakan makhluk yang kompleks dan sangat beragam (Gilmore & Fraleigh, 1993). Dalam hal ini, bukan hanya cara pandang, pola pikir, dan berperilaku yang berbeda tetapi juga cara berkomunikasi dan gaya seseorang dalam mengkomunikasikan pikirannya. Hal ini seperti dinyatakan Rowe dan Boulgarides (dalam Gilmore & Fraleigh, 1993) bahwa setiap orang memiliki tipe gaya komunikasi tertentu yang dominan. Gilmore dan Fraleigh (1993) mendefinisikan gaya komunikasi sebagai:

Style can be thought of as your characteristic way of perceiving and thinking about yourself, others, and things.

Gaya komunikasi seseorang dapat dianggap sebagai cara seseorang dalam berhadapan dengan dirinya, orang lain, atau hal lain. Dalam hal ini, Widayati (1997) menyatakan bahwa gaya komunikasi adalah pola kebiasaan dan cara khas seseorang untuk mengekspresikan dirinya dalam mengemukakan pikiran mengenai dirinya, orang lain, dan benda kepada pihak lain, baik secara verbal maupun non verbal sesuai dengan tipe kepribadiannya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, batasan definisi tipe gaya komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah cara khas dari seseorang dalam mengekspresikan dan mengemukakan pikirannya dan berhadapan dengan orang lain atau hal lain. Gaya komunikasi seseorang mulai terbentuk sejak remaja dan merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek diri individu seperti genetik, tipe tubuh, kondisi stamina, urutan kelahiran, daya tangkap, kemampuan intelektual, serta pengalaman hidup (Gilmore dan Fraleigh, 1993). Higgins (dalam Gilmore & Fraleigh, 1993) dalam

hal ini menyatakan bahwa gaya komunikasi seseorang juga dipengaruhi oleh latar belakang perilaku sosial dan pelaku komunikasi. Pengalaman serta pola interaksi yang berbeda-beda dari setiap individu menyebabkan gaya komunikasi yang dimiliki individu juga berbeda-beda. Hal ini seperti dinyatakan oleh Widayati (1997) yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dan sulit diduga, namun gaya komunikasi seseorang tetap dapat dikenali berdasarkan pola kepribadian yang tercermin dalam pola perilaku yang khas dan relatif menetap.

Gaya komunikasi seseorang merupakan hal yang secara alamiah akan ditampilkan saat seseorang sedang berkomunikasi dengan orang lain dalam kehidupan sosial maupun dunia kerja (Gilmore dan fraleigh, 1993). Individu menggunakan gaya komunikasi tersebut untuk mengekspresikan dirinya sehingga orang lain dapat mengerti informasi atau pesan yang ia ekspresikan dan tejalinlah komunikasi yang efektif (Widayati, 1997).

2.3.2.1 Tipe Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi seorang individu memiliki karakteristik tertentu dan dapat diamati melalui pola tingkah laku seseorang pada saat berkomunikasi (Gilmore & Fraleigh, 1993). Gilmore dan Fraleigh (1993) menyebutkan bahwa gaya komunikasi seorang individu di lingkungan kerja dapat dibagi ke dalam empat kelompok besar, yaitu :

Tabel 2.1 Ciri Gaya Komunikasi

Gaya Komunikasi	Ciri khas
1. Mengakomodasi (<i>Accomodating/Acc</i>)	a. Dapat dengan mudah mengubah rencana, haluan atau strategi b. Dapat menerima pendapat dapat setiap orang lain mencapai kesuksesan atau merasa puas dan bahagia

Gaya Komunikasi	Ciri khas
2. Mengalalisis (<i>Analyzing/An</i>)	<ul style="list-style-type: none"> c. Dapat sepenuhnya merasakan kesenangan apabila orang lain mencapai kesuksesan atau merasa puas dan bahagia d. Mampu menjaga situasi agar tidak menjadi terlalu serius, menjemukan, dan tidak menyenangkan karena ia merupakan orang yang humoris e. Menyadari segi-segi kemanusiaan dan menghindari situasi yang tidak mementingkan segi kemanusiaan dalam penyelesaian tugas f. Mudah memaafkan dan melupakan kesalahan orang lain terhadap dirinya g. Bersedia meluangkan waktu sebanyak mungkin untuk menemukan solusi yang menguntungkan bagi seluruh pihak h. Mampu mengesampingkan tujuan pribadi demi kedamaian dan keharmonisan bersama (kelompok) a. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan menepati janji b. Bersedia mengesampingkan perasaan pribadi untuk kemajuan suatu pekerjaan c. Jarang bertentangan dan menghadapi orang lain dengan cara yang kasar d. Senang melakukan seleksi, mengklasifikasikan, dan mengorganisasikan informasi e. Bersedia mempelajari hal-hal yang melatarbelakangi sebuah informasi dalam menciptakan pemahaman yang sempurna

Gaya Komunikasi	Ciri khas
3. Mengarahkan (<i>Directing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Siap untuk menghadapi tantangan yang sulit. b. Berenergi tinggi c. Penuh inisiatif d. Berani mengambil risiko dan bersedia untuk bertanggung jawab e. Cepat mendapatkan kepercayaan dari orang lain. f. Merupakan sumber dari ide-ide, kemungkinan-kemungkinan, dan metode-metode baru untuk mencapai tujuan. g. Berorientasi pada kesuksesan dan melihat masa depan secara optimis. h. Menginspirasi orang lain untuk meningkatkan performa kerja.
4. Melakukan Afiliasi (<i>Affiliating/Af</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Bersifat suportif, mendorong, dan antusias b. Mau mendampingi, memahami, dan membimbing. c. Berkomitmen penuh, ikhlas, dan setia. d. Menjadikan pengalaman sebagai pelajaran untuk berbuat lebih baik di masa yang akan datang. e. Bersedia meluangkan waktu dan tenaga lebih untuk hasil pekerjaan yang lebih baik. f. Berani untuk menentang prosedur atau prinsip apabila ada yang tidak benar. g. Dapat bekerja sama dan menerima kepemimpinan orang lain h. Lebih senang bekerja dalam kelompok daripada bekerja sendiri dan tidak ingin menonjolkan diri.

Selain ciri khas di atas, masing-masing gaya komunikasi juga memiliki aspek positif dan negatif. Tabel 2.2 berikut menjabarkan tentang kelebihan dan tabel 2.3 menjabarkan kekurangan dari masing-masing gaya komunikasi.

Tabel 2.2 Aspek Positif Gaya Komunikasi

Gaya Komunikasi	Aspek Positif
1. Akomodasi (<i>Accommodating/Acc</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu melihat kemampuan orang lain dalam berdiskusi dan berargumentasi, mengarahkan tujuan orang lain, menyelesaikan konflik, dan menciptakan situasi damai serta harmonis. b. Selalu berusaha untuk dapat memenangkan penyelesaian masalah. c. Cenderung bersikap fleksibel serta mudah mengubah rencana dan strategi. d. Menjaga situasi agar tidak terlalu serius dengan cara bekerja dalam kondisi penuh humor e. Melakukan pendekatan individu agar mendorong penyelesaian pekerjaan dengan baik. f. Ikut merasakan kesuksesan orang lain. g. Cepat memaafkan orang yang berbuat salah.
2. Menganalisis (<i>Analyzing/An</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Selalu mempelajari riwayat data secara detil sebelum melakukan tindakan. b. Menggunakan dan mempertahankan metode yang bersifat tradisional. c. Mempertahankan segi kepraktisan dalam pelaksanaan tugas. d. Menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan menepati janji. e. Selalu memperhatikan perasaan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

Gaya Komunikasi	Aspek Positif
	<ul style="list-style-type: none"> f. Menyukai pengklasifikasian dan pengorganisasian informasi yang didapatkan. g. Jarang melakukan konfrontasi terhadap protes yang diajukan oleh orang lain.
3. Mengarahkan (<i>Directing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Bersemangat dalam menghadapi tantangan dan tidak takut akan risiko. b. Siap dengan ide dan metode baru untuk mencapai tujuan. c. Optimis, melihat ke depan, dan memiliki inisiatif tinggi. d. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai serta bersifat terbuka. e. Memenangkan penyelesaian masalah dengan penuh percaya diri dan percaya kepada orang lain. f. Memperjuangkan prestasi pada tingkat diatas rata-rata. g. Selalu mengharapkan hasil yang nyata. h. Memiliki energi dan tingkat ketekunan yang tinggi.
4. Melakukan Afiliasi (<i>Affiliating/Af</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Berusaha bertindak lebih tekun dan meluangkan waktu lebih banyak untuk hasil kerja yang lebih baik. b. Dapat belajar dari pengalaman agar bertindak lebih baik di masa yang akan datang. c. Menitik beratkan pada perbaikan dan pengajaran bagi diri sendiri. d. Selalu meminta penjelasan tentang kebijakan dan prosedur yang bersifat prinsip kepada atasan sehingga berlandaskan pada aturan yang jelas dalam menyelesaikan tugas. e. Mampu bekerja sama dengan atasan secara tuntas. f. Mampu berempati dan mengerti kebutuhan orang lain.

Tabel 2.3 Aspek Negatif Gaya Komunikasi

Gaya Komunikasi	Aspek Negatif
1. Akomodasi (<i>Accomodating/Acc</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Akan melupakan tujuan pribadi dan melakukan apa saja untuk menyenangkan orang lain. b. Menghindari konflik dalam bentuk apapun c. Tidak konsisten dan kurang dapat diandalkan serta cenderung bersikap tidak tulus/manipulatif. d. Cenderung bersikap ambivalen serta tidak memiliki keyakinan dan prinsip yang jelas dalam bersikap. e. Tidak dapat menyelesaikan tugas atau berdiskusi secara langsung tanpa disertai hiburan dan berkumpul bersama (bersenda gurau) dengan orang lain. f. Terobsesi untuk mendapatkan dukungan dari orang lain walaupun harus mengabaikan tugas. g. Tidak dapat memenuhi janji tepat pada waktunya, cenderung tidak disiplin terhadap waktu penyelesaian tugas, dan tidak dapat menyelesaikan tugas dengan sempurna. h. Setuju dengan apapun agar tekanannya hilang. i. Bercanda pada waktu yang tidak tepat.
2. Menganalisis (<i>Analyzing/An</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Cenderung tidak fleksibel dan obsesif. b. Sulit untuk mencoba dan melakukan penjelajahan dalam rangka mencari sesuatu yang baru. c. Cenderung pasif dan tidak mau bergerak karena takut gagal, cenderung terpaku pada sebab, bersifat negatif, pesimis dan mudah percaya. d. Terpengaruh dengan adanya keterbatasan serta komitmen terhadap waktu penyelesaian tugas sehingga tidak memperhatikan pengaruh dan akibatnya terhadap orang lain.

Gaya Komunikasi	Aspek Negatif
3. Mengarahkan (<i>Directing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> e. Sangat terpengaruh oleh tekanan emosional dari orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat. f. Cenderung bersikap dingin, menjaga jarak, dan sombong. g. Kurang tertarik pada detail dari suatu situasi. h. Tidak suka menjelajah, mencoba hal-hal baru, dan meninjau ke luar. i. Curiga dan percaya yang terburuk. a. Tidak memperhitungkan risiko dan tugas yang tidak jelas demi keinginannya untuk mencapai kesuksesan. b. Ingin selalu melakukan inovasi untuk menghilangkan kebosanan atau kejenuhan. c. Terlalu banyak melakukan tindakan dan terlalu cepat dalam bertindak. d. Kurang realistis dalam menghadapi keterbatasan waktu dan sumber daya serta memberikan janji-janji akan penyelesaian tugas tanpa memperhitungkan kendala yang mungkin terjadi. e. Cenderung mengintimidasi dan menimbulkan rasa ketidakmampuan pada orang lain. f. Sulit untuk mempercayai kemampuan orang lain. g. Cenderung menolak untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada orang lain serta tidak mau mendengarkan, berdiskusi, dan berkonsultasi dengan orang lain. h. Memanipulasi loyalitas dan integritas orang lain. i. Cenderung menggunakan metode apa saja agar dapat menyelesaikan tugas.

Gaya Komunikasi	Aspek Negatif
4. Melakukan Afiliasi (<i>Affiliating/Af</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Selalu mencari kesalahan, tidak pernah puas. Dan cenderung bersikap perfeksionis. b. Selalu terpaku pada masalah dan kesalahan serta mencari cara yang menjamin tidak akan menimbulkan kesalahan lagi. c. Bersikap ‘ya’ atau “tidak”, keras kepala, tidak fleksibel , dan kurang bias berkompromi. Memandang orang lain tidak baik sekali atau buruk sekali, tidak ada yang ditengah-tengah. d. Kecewa dan hancur apabila atasan atau pimpinannya mengalami kejatuhan dalam waktu singkat. e. Defensif serta terlalu reaktif terhadap kritik f. Menghayati penderitaan dengan sakit psikis yang berlebihan dalam kegiatan sehari-hari, g. Selalu ingin bekerja sendiri dalam menyelesaikan tugasnya serta tidak pernah ragu terhadap kemampuan dan pengalamannya untuk mencapai sukses. h. Cenderung bersikap naif dan tidak humoris. i. Kurang bersedia melihat situasi dari sudut pandang orang lain.

2.4 Hubungan Antara Gaya Komunikasi Atasan dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan

Walker, Armenakis, dan Bernerth (2007) menyebutkan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan, yaitu konten yang merujuk pada perubahan yang dilakukan dan spesifik untuk setiap organisasi, proses yang merujuk pada tindakan atau langkah yang diambil dari agen perubahan selama proses perubahan tersebut berlangsung, konteks yang merujuk pada kondisi dan lingkungan dimana anggota organisasi berada, dan perbedaan individu yang merujuk pada kepribadian dan berbagai karakteristik

individu yang berpotensi untuk mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi secara umum. Secara umum keempat faktor tersebut dipengaruhi oleh proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi, terutama komunikasi antara atasan dan bawahan. Sejalan dengan pendapat tersebut Gradwell (2004) menyatakan bahwa komunikasi memiliki dampak positif terhadap hubungan ketika pemimpin dapat membangun perspektif karyawan dan melakukan komunikasi sehingga karyawan merasa dibutuhkan, dihargai, dan dimengerti. Di sisi lain, komunikasi juga dapat mempengaruhi faktor proses dalam perubahan organisasi. Lebih lanjut, Walker, Armenakis, dan Bernerth (2007) menyatakan bahwa agen perubahan, dalam hal ini atasan, harus dapat mempersiapkan karyawan dengan cara komunikasi yang terbuka dan jujur. Hal tersebut disebabkan karena salah satu tujuan utama dari komunikasi dalam perubahan organisasi adalah untuk memberikan informasi kepada anggotanya tentang perubahan dan bagaimana perubahan pekerjaan mereka nantinya, dimana informasi tersebut dapat memberikan efek kepada kesiapan individu terhadap perubahan (Elving, 2005).

Dalam hal ini, Gilmore dan Fraleigh (1993) menyatakan bahwa komunikasi dalam dunia kerja merupakan bagian penting dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi seluruh kegiatan di dunia kerja. Lebih lanjut, Gilmore dan Fraleigh (1993) menyatakan bahwa hampir semua hal dalam dunia kerja tidak dapat berlangsung tanpa tersentuh oleh kualitas komunikasi dalam organisasi tersebut dan semua yang terjadi dalam dunia kerja akan selalu dipengaruhi oleh proses komunikasi. Di sisi lain, Hicks (2001) menyatakan bahwa penelitian telah membuktikan bahwa komunikasi merupakan hal yang sangat penting selama proses perubahan organisasi dan atasan memiliki tanggung jawab untuk menuntun karyawan dalam sebuah tujuan baru serta membantunya melewati proses perubahan tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara umum proses komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam sebuah perubahan organisasi dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Gaya komunikasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi proses komunikasi, terutama komunikasi antara atasan dan bawahan. Penelitian telah membuktikan bahwa banyak gaya komunikasi yang

dimiliki oleh atasan dalam berkomunikasi dengan bawahan (Hicks, 2001). Gilmore dan Fraleigh (1993) mendefinisikan gaya komunikasi sebagai karakteristik seseorang dalam mengamati dan berpikir tentang diri sendiri, orang lain, dan benda. Dalam hal ini, terdapat empat jenis gaya komunikasi tunggal, yaitu gaya komunikasi mengakomodasi (*accommodating*), menganalisis (*analyzing*), mengarahkan (*directing*), dan melakukan afiliasi (*affiliating*). Tipe-tipe gaya komunikasi tersebut peneliti asumsikan mempengaruhi proses komunikasi antara atasan dan bawahan yang pada akhirnya berpengaruh pula terhadap keadaan maupun kondisi individu serta organisasi secara umum, sebab penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa gaya komunikasi atasan mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya (Hicks, 2001 & Hanny, 2006).

Atas dasar penjabaran di atas, peneliti berpendapat bahwa gaya komunikasi atasan terhadap bawahan penting untuk diteliti karena mempengaruhi proses komunikasi yang terjalin, dimana proses komunikasi tersebut merupakan hal yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Seperti dinyatakan Hicks (2001) bahwa komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting bagi atasan dalam memimpin karyawan pada sebuah proses perubahan organisasi. Selain itu, asumsi karyawan terhadap gaya komunikasi atasannya merupakan hal yang penting sebab asumsi yang dimiliki oleh seorang individu terhadap orang lain tentu akan sangat mempengaruhi proses komunikasi yang dilakukannya dalam dunia kerja (Gilmore & Fraleigh, 1993). Peneliti juga melihat banyaknya penelitian terdahulu yang membuktikan pentingnya proses komunikasi dalam perubahan organisasi, terutama dalam menciptakan kesiapan individu terhadap perubahan. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut lebih memfokuskan pada proses komunikasi dan perubahan organisasi atau gaya komunikasi atasan dengan kepuasan kerja bawahan. Di sisi lain, penelitian tentang hubungan gaya komunikasi atasan dan kesiapan individu terhadap perubahan masih belum banyak dilakukan, terutama di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan gaya komunikasi atasan dan kesiapan individu terhadap perubahan pada organisasi BUMN yang sedang melakukan perubahan di Indonesia.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas tentang metode penelitian kuantitatif yang digunakan, masalah penelitian, variabel-variabel dalam penelitian ini, karakteristik subjek yang menjadi partisipan penelitian, penjabaran langkah-langkah dalam setiap tahapan penelitian, dan alat bantu serta teknik yang digunakan pada tahap analisis data.

3.1 Masalah Penelitian

Masalah yang berusaha dijawab pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran umum gaya komunikasi yang digunakan oleh atasan langsung subjek penelitian di Perusahaan A dan B?
2. Bagaimana gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di Perusahaan A dan B berdasarkan masing-masing tipe gaya komunikasi atasannya?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara perbedaan tipe gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di Perusahaan A dan B?

3.2 Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu gaya komunikasi atasan dan kesiapan individu terhadap perubahan

3.2.1 Variabel 1

Variabel pertama dalam penelitian ini adalah tipe gaya komunikasi atasan langsung. Gilmore dan Fraleigh (1993) mendefinisikan gaya komunikasi sebagai karakteristik seseorang dalam mengamati dan berpikir tentang diri sendiri, orang lain, dan benda. Batasan definisi tipe gaya komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah cara khas dari seseorang dalam mengekspresikan dan mengemukakan pikirannya dan berhadapan dengan orang lain atau hal lain.

Terdapat empat tipe gaya komunikasi, yaitu gaya komunikasi mengakomodasi (*accommodating*), menganalisis (*analyzing*), mengarahkan (*directing*), dan melakukan afiliasi (*affiliating*). Rowe dan Boulgarides (dalam Gilmore & Fraleigh, 1993) menyatakan bahwa setiap orang memiliki tipe gaya komunikasi tertentu yang dominan. Tipe gaya komunikasi atasan langsung dari responden akan diukur menggunakan kuesioner yang diadaptasi oleh Pia Sri Widayati (1997) dan tipe gaya komunikasi dominan diperoleh dari penjumlahan ranking tertinggi pada setiap item.

Definisi operasional dari tipe gaya komunikasi adalah skor total tertinggi dari tipe gaya komunikasi dominan atasan langsung yang diperoleh dari pengisian kuesioner alat ukur penelitian.

3.2.2 Variabel 2

Variabel kedua dalam penelitian ini adalah kesiapan individu terhadap perubahan. Kesiapan individu terhadap perubahan didefinisikan sebagai keadaan kognisi yang termasuk didalamnya adalah kepercayaan, sikap, dan intensi individu terhadap perubahan. Terdapat lima dimensi kesiapan individu terhadap perubahan dalam penelitian ini, yaitu perbedaan (*discrepancy*) yang merupakan kepercayaan bahwa perubahan memang dibutuhkan dengan membandingkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi organisasi nantinya, keyakinan individu untuk melakukan perubahan (*change self-efficacy*) yang merupakan kepercayaan bahwa individu memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan dan meraih kesuksesan dalam melakukan perubahan, keuntungan organisasi (*organizational valence*) yang merupakan kepercayaan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan bagi organisasi secara umum, dukungan atasan (*management support*) yang merupakan keyakinan bahwa atasan memberikan dukungan penuh dan berkomitmen tinggi terhadap proses perubahan, dan keuntungan pribadi (*personal valence*) yang merupakan keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan secara pribadi bagi individu. Dimensi-dimensi dalam variabel kedua ini akan terukur dengan menggunakan alat ukur yang disusun oleh Holt, dkk. (2007) tentang kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Definisi operasional dari kesiapan individu terhadap perubahan adalah skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang diperoleh dari pengisian kuesioner alat ukur penelitian.

3.3 Tipe dan Desain Penelitian

Kumar (1999) membagi penelitian kedalam dua golongan berdasarkan tipe informasi yang dicari pada penelitian tersebut, yaitu penelitian kuantitatif dan kualitatif. Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang tepat untuk mengkuantifikasikan variasi satu fenomena. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode kuantitatif karena hanya akan meneliti sebuah fenomena dan menganalisis data angka yang didapatkan dengan teknik statistik. Penelitian kuantitatif juga dibedakan menjadi dua jenis, yaitu penelitian eksperimental dan non-eksperimental (Kerlinger & Lee, 2000). Penelitian ini dapat digolongkan kedalam penelitian non-eksperimental karena pada penelitian ini peneliti tidak melakukan manipulasi variabel (Kerlinger & Lee, 2000) dan juga tidak melakukan manipulasi maupun kontrol yang ketat terhadap variabel bebas yang diteliti.

Lebih lanjut lagi, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian *cross sectional study* (Kumar, 1999) karena penelitian ini dapat dikatakan meneliti sebuah fenomena situasi atau masalah dan hanya melakukan pengambilan data sebanyak satu kali. Penelitian ini juga dapat digolongkan sebagai studi lapangan non-eksperimental yang memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan dan interaksi antara variabel-variabel sosiologis, psikologis, dan edukasional dalam situasi sosial yang sesungguhnya (Kerlinger & Lee, 2000).

3.4 Responden

3.4.1 Profil Organisasi

3.4.1.1. Perusahaan A

Perusahaan A merupakan bank milik pemerintah yang memiliki misi untuk menjadi bank komersial terkemuka dan selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Perusahaan A memfokuskan pada usaha kecil dan mikrofinansial dengan

sistem peminjaman pada sekitar 30 juta nasabahnya melalui 4000 kantor cabang yang tersebar hampir di seluruh Indonesia. Saat ini Perusahaan A sedang berkembang dan berusaha memperluas cakupan fokusnya tidak hanya pada usaha kecil dan mikrofinansial tetapi ingin menjangkau usaha yang lebih besar lagi.

3.4.1.2 Perusahaan B

Perusahaan B adalah BUMN yang menyediakan jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai dengan 13 produk layanan gadai yang berbeda untuk melayani berbagai kebutuhan masyarakat. Saat ini Perusahaan B sedang melakukan perubahan dari Perseroan Umum menjadi Perseroan Terbatas.

3.4.2 Karakteristik Responden

Peneliti memberi batasan karakteristik responden dalam penelitian ini dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Merupakan karyawan tetap perusahaan yang sudah bekerja selama minimal 2 tahun, dikarenakan karyawan tetap dianggap mengetahui proses perkembangan dan perubahan yang dialami oleh perusahaan. Singh dan Singh (2010) membagi masa kerja karyawan ke dalam beberapa tahapan, yaitu tahap *trial* (kurang dari 2 tahun masa bekerja) dimana individu masih melakukan identifikasi ketertarikan, kemampuan, kesesuaian antara diri dan pekerjaannya sehingga komitmen kerjanya pun belum terlalu tinggi, kemudian tahap *establishment* (2 sampai 10 tahun masa bekerja) dimana individu memiliki komitmen yang sudah lebih tinggi pada pekerjaannya, *career advancement*, dan sudah mulai mengembangkan kestabilan kerja, lalu tahap terakhir merupakan tahap *maintenance* (lebih dari 10 tahun masa bekerja) dimana individu sudah melewati proses adaptasi, komitmen kerjanya pun lebih tinggi, dan sudah mencapai hal-hal tertentu serta mempertahankan pencapaiannya dalam pekerjaan. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti menentukan untuk menjadikan individu yang sudah bekerja minimal 2 tahun sebagai responden dengan alasan bahwa individu pada tahap tersebut sudah lebih mengenal keadaan perusahaan dan secara umum lebih sudah lebih stabil dalam pekerjaannya.

2. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di posisi kerjanya saat ini. Berdasarkan penelitian sebelumnya tentang gaya komunikasi, pengalaman kerja 1 tahun dianggap sebagai waktu yang cukup bagi individu untuk mengenal atasannya dan dapat mengetahui gaya komunikasi atasannya.
3. Latar belakang pendidikan responden minimal tingkat SMA agar mampu memahami dan mengisi kuesioner yang diberikan karena kemampuan kognitifnya sudah memadai (Papalia, Olds, & Feldman, 2009).

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling*, dimana tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian (Kumar, 1999). Teknik *non-probability sampling* yang dianggap paling sesuai dengan penelitian ini adalah teknik *accidental sampling*, dimana responden diperoleh berdasarkan ketersediaan dan kemudahan peneliti untuk menjangkannya (Kumar, 1999).

3.4.4 Besar Sampel

Guilford dan Frutcher (1978) menyatakan bahwa besar sampel yang dianjurkan dalam sebuah penelitian minimal 30 orang karena dengan jumlah tersebut dapat menghasilkan distribusi data yang mendekati kurva normal sehingga data dapat dianalisis secara statistik. Lebih lanjut lagi, Kumar (1999) menyatakan bahwa semakin besar jumlah sampel yang digunakan pada sebuah penelitian maka semakin akurat data penelitian yang dihasilkan dalam menggambarkan populasi. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Anastasi dan Urbina (1997) juga menyatakan bahwa semakin besar sampel penelitian maka akan semakin memperkecil perbedaan nilai sampel dan nilai populasi, sehingga hal tersebut dapat mengurangi varians error dan hasil penelitian menjadi lebih akurat. Pada penelitian ini, peneliti mengharapkan mampu memberikan kuesioner kepada 125 orang karyawan di masing-masing perusahaan.

3.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner didefinisikan oleh Kumar (1999) sebagai sejumlah pernyataan tertulis dan dalam pengerjaannya responden diminta untuk membaca setiap pernyataan dengan seksama, menginterpretasikannya, dan kemudian menuliskan jawaban atau respon pada lembar kuesioner tersebut. Instrumen kuesioner ini dipilih atas dasar efisiensi waktu dan biaya yang dapat memudahkan peneliti untuk mengumpulkan banyak data dalam waktu yang cukup singkat (Kumar, 1999). Dalam penelitian menggunakan kuesioner tidak terjadi interaksi tatap muka antara peneliti dan responden, sehingga dapat menjaga anonimitas responden (Kumar, 1999). Di sisi lain, Kerlinger dan Lee (2000) menyatakan bahwa dengan menggunakan kuesioner maka memungkinkan responden untuk memberikan respon atau jawaban yang paling tepat dan sesuai dengan dirinya (*self-report*). Atas dasar penjabaran tersebut, peneliti berharap dengan menggunakan instrumen kuesioner dalam penelitian ini maka responden akan memberikan respon yang jujur dan paling sesuai dengan keadaan atau kondisi saat ini.

Metode kuesioner dinilai sebagai instrumen pengumpul data yang paling sesuai untuk menganalisis variabel kesiapan individu untuk berubah (Holt, 2002). Lebih lanjut, Holt (2002) menyatakan bahwa dengan menggunakan metode kuesioner ini diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan timbulnya gangguan pada aktivitas normal organisasi.

3.5.1 Skala dan Teknik Skoring Alat Ukur

3.5.1.1 Kuesioner Profil Gaya Komunikasi Atasan Langsung

Untuk mengukur gaya komunikasi atasan dalam penelitian ini digunakan Kuesioner Tipe Gaya Komunikasi Atasan Langsung Menurut Pandangan Bawahan yang dibuat oleh Pia Sri Widayati (1997). Kuesioner tersebut diadaptasi dari Kuesioner Tipe Gaya Komunikasi dalam situasi kerja yang dibuat oleh Gilmore dan Fraleigh (1993). Proses adaptasi dilakukan dengan melakukan terjemahan bahasa, mengubah kuesioner yang semula merupakan alat menggali profil gaya komunikasi diri sendiri menjadi kuesioner yang menggali profil gaya komunikasi atasan langsung menurut pandangan bawahan, dan kemudian

dilakukan *expert judgement* serta uji keterbacaan sebelum akhirnya kuesioner tersebut digunakan.

Dalam kuesioner ini terdapat 20 *item* pernyataan, dimana masing-masing *item* memiliki 4 pilihan jawaban yang mewakili gaya komunikasi. Responden diharuskan memberi skor terhadap setiap pernyataan jawaban dengan ketentuan:

1. Skor 4 untuk yang paling sesuai dengan kondisi atasan langsung.
2. Skor 3 untuk yang agak sesuai dengan kondisi atasan langsung.
3. Skor 2 untuk yang kurang sesuai dengan kondisi atasan langsung.
4. Skor 1 untuk yang paling tidak sesuai dengan kondisi atasan langsung.

Sistem skoring untuk kuesioner ini diberikan kode pada setiap pilihan jawaban dari masing-masing pernyataan, dimana kode-kode dari pernyataan tersebut mewakili satu gaya komunikasi. Pembagian pernyataan dan kode dalam kuesioner ini adalah :

- a. Mengakomodasi : Aa, Bd, Ca, Dd, Ea, Fd, Ga, Hd, Ia, Jd, Ka, La, Md, Nd, Oa, Pa, Qa, Rd, Sd, Ta
- b. Menganalisis : Ab, Bc, Cb, Dc, Eb, Fc, Gb, Hc, Ib, Jc, Lb, Mc, Nc, Ob, Pb, Qb, Rc, Sc, Tb
- c. Mengarahkan : Ac, Bb, Cc, Db, Ec, Fb, Gc, Hb, Ic, Jb, Kc, Lc, Mb, Nb, Oc, Pc, Qc, Rb, Sb, Tc
- d. Melakukan Afiliasi : Ad, Ba, Cd, Da, Ed, Fa, Gd, Ha, Id, Ja, Kd, Ld, Ma, Na, Od, Pd, Qd, Ra, Sa, Td

Peneliti memutuskan untuk tidak lagi melakukan tes validitas dan reliabilitas karena peneliti terdahulu sudah melakukan kedua tes tersebut dan diperoleh hasil yang tinggi, yaitu 90% responden uji coba alat ukur terukur secara valid dan diperoleh hasil uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa gaya komunikasi mengakomodasi menunjukkan angka 0.915, gaya komunikasi menganalisis menunjukkan angka 0.98, gaya komunikasi mengarahkan menunjukkan angka 0.986, gaya komunikasi melakukan afiliasi menunjukkan angka 0.974. Berdasarkan batasan yang diberikan oleh Guilford (1973) bahwa reliabilitas alat ukur tinggi apabila tingkat reliabilitasnya di atas 0.70, maka kuesioner ini menunjukkan reliabilitas yang sangat baik.

3.5.1.2 Kuesioner Kesiapan Individu Terhadap Perubahan

Alat ukur kesiapan individu dalam perubahan organisasi menggunakan instrumen yang telah disusun oleh Holt, dkk. (2007). Dalam alat ukur ini akan terdapat lima dimensi yang akan diukur, yaitu kepercayaan bahwa perubahan diperlukan (*discrepancy*), kepercayaan individu tentang kemampuan mereka dalam mengimplementasikan perubahan (*change self-efficacy*), kepercayaan bahwa perubahan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi (*organizational valence*), kepercayaan bahwa para pemimpin organisasi memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan (*management support*), dan kepercayaan bahwa perubahan akan menguntungkan bagi individu (*personal valence*). Pernyataan yang diajukan memiliki enam pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju, dan sangat setuju. Hasil tes uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *internal consistency* pada alat ukur ini menunjukkan hasil yang valid dan reliabel pada *Cronbach's Alpha* sebesar 0.949. Perhitungan skor kesiapan individu terhadap perubahan kemudian dilakukan dengan cara menghitung skor *mean* dari responden yang telah dipisahkan berdasarkan tipe gaya komunikasi atasannya.

3.6 Prosedur Penelitian

3.6.1 Tahap Persiapan Penelitian

Untuk membantu proses berjalannya penelitian, peneliti melakukan serangkaian persiapan diantaranya melakukan studi literatur dari buku-buku dan jurnal-jurnal ilmiah yang membahas perubahan organisasi secara umum, kesiapan individu terhadap perubahan, proses komunikasi dalam organisasi secara umum, dan gaya komunikasi individu. Setelah itu, peneliti mencari alat ukur yang dapat mengukur kedua variabel tersebut. Peneliti memutuskan untuk menggunakan Kuesioner Tipe Gaya Komunikasi Atasan Langsung yang dibuat oleh Pia Sri Widayati (1997), dimana alat ukur tersebut merupakan adaptasi dari Kuesioner Tipe Gaya Komunikasi dalam situasi kerja yang disusun oleh Gilmore dan Fraleigh (1993). Setelah diadaptasi dan digunakan oleh Pia Sri Widayati (1997), kuesioner tersebut digunakan kembali oleh Hanny (2006). Untuk alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan, peneliti memutuskan untuk mengadaptasi

alat ukur untuk mengukur kesiapan individu terhadap perubahan milik Holt (2007). Setelah menentukan alat ukur, peneliti kemudian menentukan batasan karakteristik sampel responden yang akan digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, peneliti menentukan desain penelitian, teknik statistika, dan metode yang akan digunakan. Sebelum mulai melakukan pengambilan data dan penelitian, peneliti terlebih dahulu mengajukan proposal penelitian pada perusahaan-perusahaan yang dituju untuk mendapatkan izin pengambilan data.

3.6.2 Tahap Pelaksanaan Penelitian

Sebelum melakukan proses penyebaran kuesioner dan pengambilan data, peneliti terlebih dahulu mengajukan permohonan izin kepada Perusahaan A dan B. Peneliti berharap jumlah responden mampu mencapai angka 350 orang yang tersebar ke dalam kantor pusat maupun wilayah. Peneliti diizinkan untuk menyebarkan 150 kuesioner pada kantor pusat Perusahaan dan 150 kuesioner pada kantor cabang Perusahaan A. Untuk di kantor pusat Perusahaan B peneliti hanya dapat menyebarkan 36 kuesioner dan 62 kuesioner pada kantor cabang Perusahaan B. Sedikitnya jumlah kuesioner yang dapat disebar pada Perusahaan B disebabkan karena jumlah pegawai yang terbatas. Pelaksanaan pengambilan data dilakukan dari tanggal 14 Mei 2012 sampai dengan 1 Juni 2012. Kuesioner yang diterima kembali sebanyak 30 kuesioner berasal dari kantor pusat Perusahaan A, 107 kuesioner berasal dari kantor cabang Perusahaan A, 31 kuesioner berasal dari kantor pusat Perusahaan B, dan 35 kuesioner berasal dari kantor cabang Perusahaan B, sehingga total kuesioner yang diterima kembali adalah 203 dari 398 kuesioner yang disebar.

3.6.3 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data yang diperoleh pada penelitian ini peneliti lakukan dengan memeriksa kembali secara manual setiap kuesioner yang dikumpulkan dengan melihat kelengkapan respon dan data yang diisi oleh masing-masing responden. Hal tersebut dilakukan untuk memilih kuesioner yang nantinya memenuhi syarat untuk digunakan dan diolah datanya. Dalam mengolah data yang diperoleh dari kuesioner-kuesioner tersebut peneliti menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for Social Service*) versi 13.

3.7 Metode Analisis Hasil Penelitian

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Package for Social Service*) versi 13. Adapun teknik perhitungan statistik yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai karakteristik sampel penelitian, seperti persebaran data demografis yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja.

2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Spearman Correlation* untuk melihat hubungan dari masing-masing tipe gaya komunikasi dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

3. *One-Way ANOVA* dan *Independent-Sample T-Test*

Analisis varians dalam penelitian ini digunakan untuk melihat perbedaan *mean* dari data demografis responden. Karakteristik usia, jenis kelamin, lama bekerja, jabatan, dan lama bekerja diolah menggunakan teknik *independent-sample t-test*. Teknik *one-way ANOVA* digunakan untuk mengolah karakteristik pendidikan terakhir responden dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

BAB 4

HASIL DAN INTERPRETASI DATA

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan dan analisis statistik dari data-data tersebut menggunakan teori yang relevan.

4.1 Gambaran Persebaran Kuesioner

Peneliti menyebarkan sebanyak 398 kuesioner kepada Perusahaan A dan B. Penyebaran kuesioner tersebut sebanyak 150 di kantor wilayah perusahaan A daerah Kemayoran dan kantor pusat perusahaan A daerah Sudirman. Selain itu, sebanyak 62 kuesioner disebarkan di kantor wilayah perusahaan B daerah Senen dan 36 kuesioner disebarkan di kantor pusat perusahaan B daerah Salemba. Dari seluruh kuesioner yang telah disebarkan, sebanyak 203 kuesioner yang berhasil dikumpulkan kembali dan sebanyak 90 kuesioner yang dapat diolah. Berikut ini adalah tabel persebaran kuesioner pada perusahaan A dan B:

Tabel 4.1 Persebaran Kuesioner pada Perusahaan A dan B

Kantor	Wilayah	Disebar	Kembali	Terpakai
Perusahaan A				
A	Sudirman	150	30	19
	Kemayoran	150	107	40
Total				49
Perusahaan B				
B	Salemba	36	31	15
	Senen	62	35	16
Total				31

Pada perusahaan B peneliti tidak dapat menyebarkan kuesioner dalam jumlah yang lebih banyak dikarenakan jumlah pegawai pada Perusahaan B yang terbatas. Selain itu, untuk beberapa kuesioner tidak dapat peneliti olah dikarenakan responden tidak memenuhi syarat kriteria dalam penelitian ini, responden mengosongkan beberapa *item* dalam kuesioner, atau responden mengosongkan data kontrol.

4.2 Gambaran Karakteristik Responden Penelitian

Gambaran umum penelitian ini diperoleh berdasarkan karakteristik responden Perusahaan A dan B yang dapat diolah datanya. Peneliti memberikan batasan data demografis responden, yaitu usia, jenis kelamin, jabatan, pendidikan terakhir, lama bekerja di perusahaan, dan lama bekerja pada divisi saat ini.

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dari Perusahaan A dan B berada pada rentang usia 20 sampai 40 tahun dengan persentase sebesar 70%. Apabila dilihat berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden pria sebanyak 52 orang dengan persentase 57.8% lebih banyak dari responden yang berjenis kelamin wanita yang berjumlah 38 orang dengan persentase 42.2%. Berdasarkan posisi jabatan, mayoritas responden bekerja sebagai staff dengan persentase sebesar 63.3%. Selanjutnya jika dilihat dari pendidikan terakhir, responden pada Perusahaan A dan B sebagian besar merupakan lulusan S1 dengan persentase sebesar 70%. Terakhir, jika dilihat dari lamanya responden bekerja pada perusahaan tersebut maka jumlah responden yang bekerja selama 2 sampai 10 tahun sebesar 46.7% hampir sama dengan jumlah responden yang bekerja lebih dari 10 tahun dengan persentase sebesar 53.3%.

Tabel 4.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik	F	Persentase
Usia		
20-40	63	70%
41-65	27	30%
Jenis Kelamin		
Pria	52	57.8%
Wanita	38	42.2%
Jabatan		
Staff	56	63.6%
Manajerial	32	35.6%
Pendidikan Terakhir		
SMA	3	3.3%
D3	5	5.6%

Karakteristik	F	Persentase
S1	70	77.8%
S2	12	13.3%
Lama Bekerja		
2-10 tahun	42	46.7%
>10 tahun	48	53.3%

4.3 Gambaran Tipe Gaya Komunikasi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh, didapatkan skor *mean* dari masing-masing tipe gaya komunikasi atasan langsung responden pada Perusahaan A dan B. Skor *mean* tipe gaya komunikasi mengakomodasi sebesar 33.4, skor *mean* tipe gaya komunikasi menganalisis sebesar 34, skor *mean* tipe gaya komunikasi mengarahkan sebesar 33.2, dan skor *mean* tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi sebesar 34.

Tabel 4.3 *Mean* Tipe Gaya Komunikasi Perusahaan A dan B

Tipe Gaya Komunikasi	<i>Mean</i>	SD
Mengakomodasi	33.4	6.542
Menganalisis	34.0	4.231
Mengarahkan	33.1	4.600
Melakukan afiliasi	34.0	7.623

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa skor *mean* tipe gaya komunikasi menunjukkan angka 34 pada *standard deviation* 4.231. Hal tersebut berarti bahwa tipe gaya komunikasi menganalisis merupakan tipe gaya komunikasi atasan yang paling dominan pada Perusahaan A dan B.

4.4 Gambaran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh, didapatkan bahwa skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan yang atasannya memiliki tipe gaya

komunikasi mengakomodasi adalah 1.94, skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan yang atasannya memiliki tipe gaya komunikasi menganalisis adalah 1.91, skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan yang atasannya memiliki tipe gaya komunikasi mengarahkan adalah 1.96, dan skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan yang atasannya memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi 1.91 adalah . Tabel 4.4 berikut menunjukkan skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan dari tiap-tiap tipe gaya komunikasi atasannya.

Tabel 4.4 *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan dari Tiap-tiap Tipe Gaya Komunikasi Atasan

Tipe Gaya Komunikasi	<i>Mean</i>	SD
Mengakomodasi	1.94	0.208
Menganalisis	1.91	0.187
Mengarahkan	1.96	0.129
Melakukan afiliasi	1.91	0.254

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa kesiapan individu terhadap perubahan paling tinggi pada responden yang atasannya memiliki gaya komunikasi mengarahkan, yaitu 1.96 dengan *standard deviation* 0.129.

4.5 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Peneliti menggunakan teknik korelasi *Spearman Correlation* pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara masing-masing tipe gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Dari teknik pengolahan data tersebut didapatkan nilai signifikansi antara masing-masing tipe gaya komunikasi atasan langsung dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Tabel 4.5 berikut mencantumkan nilai signifikansi dari masing-masing tipe gaya komunikasi:

Tabel 4.5 Hubungan Masing-masing Tipe Gaya Komunikasi Atasan terhadap Kesiapan Individu Terhadap Perubahan

	R	Sig
Hubungan antara tipe gaya komunikasi mengakomodasi dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi	-0.05	0.982
Hubungan antara tipe gaya komunikasi menganalisis dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi	-0.54	0.812
Hubungan antara tipe gaya komunikasi mengarahkan dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi	-0.94	0.633
Hubungan antara tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi	-0.514*	0.02

*. Korelasi signifikan pada $p < 0.05$

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa tipe gaya komunikasi afiliasi memiliki nilai signifikansi 0.02 ($p < 0.05$) sehingga dapat diartikan bahwa tipe gaya komunikasi atasan melakukan afiliasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Selanjutnya, pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa gaya komunikasi mengakomodasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0.982 ($p > 0.05$), gaya komunikasi menganalisis memiliki nilai signifikansi sebesar 0.812 ($p > 0.05$), gaya komunikasi mengarahkan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.633 ($p > 0.05$). Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut maka dapat diartikan bahwa tipe gaya komunikasi mengakomodasi, menganalisis, dan mengarahkan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

4.6 Analisis Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Peneliti menggunakan teknik statistik *independent sample t-test* untuk melihat perbedaan *mean* data demografis usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama

bekerja di perusahaan dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Teknik *one-way ANOVA* digunakan untuk melihat perbedaan *mean* data demografis pendidikan terakhir responden dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Tabel 4.6 Hasil Pengolahan Data Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Karakteristik	Mean	Sig.
Usia		0.743
20-40 tahun	1.93	
41-64 tahun	1.92	
Jenis Kelamin		0.064
Pria	1.92	
Wanita	1.93	
Pendidikan Terakhir		0.03*
SMA	1.64	
D3	1.90	
S1	1.93	
S2	1.99	
Jabatan		0.805
Staff	1.94	
Manajerial	1.91	
Lama Bekerja		0.43
2-10 tahun	1.92	
>10 tahun	1.93	

*. Korelasi signifikan pada $p < 0.05$

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik pendidikan terakhir individu. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat digambarkan oleh karakteristik pendidikan terakhir individu. Secara spesifik hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula kesiapan individu tersebut terhadap perubahan organisasi.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan tentang kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah dijabarkan pada bab analisis hasil dan interpretasi data. Selain menjelaskan tentang kesimpulan, bab ini juga akan berisi tentang diskusi-diskusi selama proses penelitian serta saran metodologis dan saran praktis yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa tipe gaya komunikasi menganalisis merupakan tipe gaya komunikasi yang paling dominan digunakan oleh atasan langsung responden pada Perusahaan A dan B dengan *mean* 34.0 pada *standard deviation* 4.231.

Gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan berdasarkan tipe gaya komunikasi atasannya pada Perusahaan A dan B menunjukkan bahwa individu yang atasannya memiliki tipe gaya komunikasi mengarahkan memiliki skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan yang paling tinggi, yaitu skor *mean* 1.96 pada *standard deviation* 0.129.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dari empat tipe gaya komunikasi, hanya tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi yang memiliki hubungan signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Hasil pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa nilai korelasi antara tipe gaya komunikasi afiliasi dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sebesar -0.514 dan signifikan pada $p=0.02$ ($p<0.05$). Hubungan ini memiliki nilai yang negatif, sehingga semakin tinggi nilai tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi atasan langsung seorang individu maka semakin rendah nilai kesiapan individu tersebut terhadap perubahan organisasi. Tiga tipe gaya komunikasi atasan langsung lainnya, yaitu tipe gaya komunikasi

mengakomodasi, menganalisis, dan mengarahkan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

Hasil analisis demografis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik pendidikan terakhir responden. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat digambarkan oleh karakteristik pendidikan terakhir individu. Hasil pengolahan data karakteristik demografis juga menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja.

5.2 Diskusi

Hasil dari pengolahan data menunjukkan bahwa tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi merupakan satu-satunya tipe gaya komunikasi atasan langsung yang memiliki hubungan signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Hubungan ini memiliki nilai negatif, sehingga semakin tinggi skor tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi atasan langsung maka semakin rendah skor kesiapan individu terhadap perubahan. Kelebihan atasan yang memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi antara lain adalah mampu bekerja sama secara tuntas, berempati dan mengerti kebutuhan orang lain, loyal/setia, menyukai situasi kerja yang hangat/akrab, dan melayani secara sungguh-sungguh (Gilmore & Fraleigh, 1993). Apabila ditinjau dari kelebihan-kelebihan tersebut maka atasan yang memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi mampu bekerja sama dan melayani bawahan dengan sungguh-sungguh sehingga menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan. Selain itu, dari penjabaran kelebihan tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi menggambarkan bahwa atasan mengerti dan berempati terhadap keadaan serta kebutuhan bawahannya. Berdasarkan gambaran tersebut peneliti berasumsi bahwa individu yang atasannya memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi merasakan suasana kerja yang sangat nyaman sehingga individu tersebut menjadi tertutup dengan adanya rencana perubahan karena tidak ingin kehilangan kondisi kerja yang sudah tercipta selama ini. Seperti

dinyatakan oleh Gradwell (2004) bahwa salah satu alasan perlunya menciptakan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi adalah agar individu tersebut bersedia meninggalkan zona nyamannya saat ini dan bersedia melakukan perubahan. Karim dan Katlawa (dalam Self & Schraeder, 2009) menyatakan bahwa individu mungkin melakukan penolakan terhadap perubahan karena perubahan yang akan dilakukan diasumsikan sebagai ketidak pastian sehingga mereka takut dengan hal yang tidak biasa mereka temui. Apabila asumsi peneliti sebelumnya dikaitkan dengan teori tersebut maka individu dengan atasan yang memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi sudah merasakan suasana kerja yang menyenangkan dan berada pada zona nyaman menolak perubahan dalam organisasinya karena individu tersebut takut untuk menghadapi hal yang tidak biasa mereka temui, sebab perubahan tersebut diasosiasikan dengan ketidak pastian. Penjabaran tersebut juga berhubungan dengan tahap *unfreezing* berdasarkan konsep Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009). Self dan Schraeder (2009) menyatakan bahwa awal dari kesiapan individu adalah tahap *unfreezing*, dimana individu dipersiapkan untuk melepaskan keadaannya saat ini baik secara fisik maupun psikologis. Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti mengasumsikan bahwa individu yang sudah berada pada zona nyaman menjadi tertutup akan terjadinya perubahan karena takut menghadapi hal yang tidak biasa mereka temui, sehingga secara psikologis individu tersebut tidak siap untuk melepaskan keadaannya saat ini. Individu yang secara psikologis tidak siap melepaskan keadaannya saat ini maka tidak melewati tahap *unfreezing* dengan baik, sehingga berpengaruh terhadap kesiapannya dalam menghadapi perubahan organisasi.

Tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi juga memiliki kekurangan apabila terlalu sering (intens) digunakan sehingga terkesan berlebihan (Gilmore & Fraleigh, 1993). Kekurangan tersebut antara lain adalah tidak pernah puas, terlalu perfeksionis, terpaku pada masalah dan kesalahan, tidak fleksibel, defensif dan terlalu reaktif terhadap kritik, serta kurang bersedia melihat situasi dari sudut pandang orang lain. Dari penjabaran kekurangan tersebut dapat dilihat bahwa atasan yang terlalu berlebihan dalam menggunakan tipe gaya komunikasi afiliasi cenderung bersikap perfeksionis dan tidak pernah puas sehingga akan

memberikan tuntutan yang cukup banyak terhadap bawahannya. Damonpour (dalam Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007) menyatakan bahwa tekanan atasan merupakan salah satu komponen faktor kontekstual yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Peneliti berasumsi bahwa tingginya tekanan dari atasan yang memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi dapat mengurangi kesiapan individu terhadap perubahan, sebab pemimpin yang cenderung perfeksionis dan tidak pernah puas akan selalu menuntut hasil lebih dari bawahannya dan tidak menutup kemungkinan tuntutan tersebut melebihi kemampuan serta kompetensi bawahannya tersebut. Lebih lanjut, atasan dengan tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi merupakan individu yang tidak fleksibel dan terpaku pada sebuah masalah. Dalam proses perubahan organisasi akan banyak sekali masalah yang harus diatasi, peneliti berasumsi apabila atasan dengan tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi dihadapkan pada sebuah masalah maka ia tidak mampu untuk segera mengambil tindakan dan membutuhkan waktu yang lama untuk memecahkan serta mengatasi masalah. Hal tersebut dikarenakan atasan dengan tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi cenderung perfeksionis, tidak fleksibel, terpaku pada masalah, dan tidak pernah puas dengan hasil yang dicapai. Apabila atasan terpaku pada sebuah masalah dan sulit mengatasinya, maka ia tidak akan dapat mendorong bawahannya untuk terus maju menuju keberhasilan perubahan organisasi. Hal ini menyebabkan, kesiapan individu terhadap perubahan organisasi juga akan menurun karena salah satu tugas dari atasan dalam proses perubahan organisasi adalah mengkomunikasikan dan mendorong bawahannya untuk berhasil mencapai perubahan organisasi (Gradwell, 2004). Lebih lanjut, Armenakis, Harris, dan Mossholder, 1993 menyatakan bahwa energi, inspirasi, dan dukungan dalam proses perubahan organisasi harus berasal dari dalam organisasi itu sendiri yang biasanya diberikan oleh atasan. Seorang atasan yang tidak mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah tidak dapat menjadi sumber inspirasi dan dukungan bagi bawahannya dalam menghadapi perubahan, sebab bawahan dapat menganggap bahwa atasannya tidak kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya serta tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi.

Hubungan baik antara atasan dan bawahan merupakan salah satu hal yang penting selama proses perubahan organisasi. Atasan dapat mempersiapkan bawahannya untuk menghadapi perubahan dengan adanya proses komunikasi yang terbuka (Walker, Armenakis, dan Bernerth, 2007). Salah satu kekurangan tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi adalah defensif dan terlalu reaktif terhadap kritik. Penulis berasumsi bahwa individu yang defensif dan terlalu reaktif terhadap kritik berarti tidak dapat menerima pendapat orang lain. Terlebih lagi, atasan dengan gaya komunikasi afiliasi kurang dapat melihat situasi dari sudut pandang orang lain. Hal-hal tersebut akan mempengaruhi hubungan antara atasan dengan bawahan. Bawahan yang merasa bahwa atasannya tidak terbuka terhadap kritik maupun pendapat yang ia berikan biasanya menjadi enggan untuk mengemukakan pikirannya sehingga berpengaruh kepada hubungan individu tersebut dengan atasannya. Hubungan yang kurang baik antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi dinamika sosial dan interpersonal dalam sebuah organisasi, dimana dinamika sosial dan interpersonal tersebut merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan (Backer dalam Madsen, John, & Miller, 2006). Penulis berasumsi bahwa hubungan atau dinamika sosial dan interpersonal antara atasan dan bawahan yang buruk akan menurunkan tingkat kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Hasil pengolahan analisis demografis pada karakteristik pendidikan menunjukkan perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik pendidikan terakhir responden. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat digambarkan oleh karakteristik pendidikan terakhir individu. Secara spesifik hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan terakhir seseorang maka semakin tinggi pula kesiapannya dalam menghadapi perubahan organisasi. Peneliti berasumsi bahwa tingkat pendidikan yang semakin tinggi dapat mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi disebabkan karena pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dapat dimanfaatkan sebagai bekal untuk menghadapi segala tantangan yang ada. Atas dasar hal tersebut dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak pula pengetahuan yang ia miliki dan

pada akhirnya pengetahuan tersebut dapat digunakan sebagai bekal diri dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi. Penulis tidak melakukan pengolahan data demografis karakteristik responden dengan tipe gaya komunikasi atasan karena data kontrol yang tertera pada kuesioner merupakan karakteristik individu responden bukan karakteristik atasan langsung dari responden.

Peneliti mendapatkan beberapa keterbatasan dalam selama proses penelitian ini. Keterbatasan yang pertama adalah kesulitan untuk mencari BUMN yang sedang dan/atau akan melakukan perubahan dan bersedia untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini. Proses birokrasi dan perizinan yang dilakukan memerlukan waktu yang cukup lama dan proses yang panjang. Selain itu, peneliti juga menemukan keterbatasan dalam hal distribusi kuesioner. Kedua perusahaan yang menjadi sampel tidak mengizinkan peneliti untuk mendistribusikan sendiri kuesioner. Hal tersebut menyebabkan peneliti kesulitan untuk melakukan kontrol distribusi dan pengumpulan kembali kuesioner. Sulitnya melakukan kontrol distribusi dan pengumpulan kembali kuesioner menyebabkan jumlah kuesioner yang terkumpul kembali berkurang cukup jauh dari jumlah kuesioner yang disebar. Sedikitnya jumlah kuesioner yang terkumpul kembali berdampak pada jumlah sampel yang tidak mencapai harapan peneliti.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian berikutnya. Sara untuk penelitian berikutnya terbagi menjadi saran metodologis dan saran praktis.

5.3.1 Saran Metodologis

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keempat tipe gaya komunikasi menurut Gilmore dan Fraleigh (1993), tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi merupakan tipe gaya komunikasi yang memiliki hubungan signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan sedangkan tiga tipe gaya komunikasi lainnya tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian selanjutnya dapat

mengkaji lebih dalam korelasi antara tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi dengan kesiapan individu terhadap perubahan.

2. Penelitian selanjutnya yang menggunakan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sebagai salah satu variabelnya dapat melakukan penelitian pada jenis perusahaan yang berbeda dan lebih bervariasi karena pada dasarnya seluruh perusahaan akan selalu dihadapkan pada tuntutan untuk berubah dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Selain itu, apabila penelitian selanjutnya menggunakan jenis perusahaan yang berbeda dan bervariasi maka akan didapatkan gambaran tentang kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang lebih bervariasi.

3. Dengan melihat perkembangan teknologi yang begitu pesat di era globalisasi ini maka tekanan dan tuntutan bagi perusahaan yang bergerak di bidang teknologi pun semakin besar setiap harinya. Atas dasar hal itu, peneliti berasumsi bahwa perusahaan yang bergerak di bidang teknologi harus selalu mampu menciptakan inovasi-inovasi terbaru dan terus beradaptasi dengan kemajuan yang sangat pesat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya yang memiliki variabel kesiapan individu terhadap perubahan akan lebih baik apabila melakukan pengambilan data pada perusahaan yang bergerak di bidang teknologi.

4. Pada penelitian selanjutnya, dapat ditambahkan data kontrol berupa usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan jabatan atasan langsung. Data kontrol tersebut dapat memperkaya kajian demografis mengenai gambaran perbedaan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan jabatan atasan langsung dengan tipe gaya komunikasinya.

5.3.2 Saran Praktis

1. Peran atasan dalam mengarahkan dan memberikan informasi tentang perubahan organisasi merupakan hal yang penting, sehingga perusahaan dapat melakukan program intervensi dalam bentuk pelatihan agar setiap individu mampu memaksimalkan kelebihan gaya komunikasi yang dimiliki dirinya dan meminimalisir pengaruh buruk dari tipe gaya komunikasi yang dimilikinya agar dapat terjalin komunikasi yang efektif antara kedua belah pihak.

2. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan negatif antara tipe gaya komunikasi afiliasi dengan kesiapan individu terhadap perubahan. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan yang sedang dan/atau akan melakukan perubahan dapat melakukan pengukuran mengenai tipe gaya komunikasi atasan-atasan dalam perusahaannya lalu kemudian memberikan intervensi kepada atasan-atasan yang memiliki tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi agar sedemikian hingga atasan dengan tipe gaya komunikasi tersebut tetap mampu menciptakan kesiapan bawahannya untuk menghadapi perubahan. Hal tersebut dikarenakan semakin tinggi skor tipe gaya komunikasi melakukan afiliasi atasan maka akan semakin rendah skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Field, H.S. (1999). Making Change Permanent: A Model for Institutionalizing Change Interventions. *Research on Organizational Change and Development*, 12:97-128.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for change. *Human Relations*, 46 (6), 681-686.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3 (1), 36-52.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Leona, A. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences 3rd 3d*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organizational Development and Change*. 7th ed. USA : South - Western College Publishing.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organizational Development & Change 8th ed*. Ohio: Cengage Learning.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Cunningham, J. B. & Kempling, J. S. (2009). Implementing Change in Public Sector Organizations. *Management Decisions*, 47 (2), 330-344.
- Elving, J.L. (2005). The Role Of Communication in Organisational Change. *Corporate Communication : An International Journal*.
- Gilmore, S.K. & Fraleigh, P.W. (1993). *Communication at Work (3rd edition)*. Eugene : Friendly Press.
- Gravetter, F.J., & Wallnau, L.B. (2007). *Statistics for the Behavioral Sciences* (7th ed.). California: Thomson Learning, Inc.

- Greenberg, J. Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations* (4th Ed.). USA: a Division of Simon & Schuster, Inc.
- Hanny. (2007). *Hubungan Gaya Komunikasi Atasan dengan Kepuasan Kerja Bawahan*. Skripsi. Universitas Indonesia.
- 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. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/236254304?accountid=17242>
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5thed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4th ed. Firt Worth: Harbour College Publishers.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publication Ltd.
- Madsen, S.R., John, C.R., & Miller, D. (2006). Influential Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12 (2), pg.93.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Social Research Journal*, 11(3), art 8.
- Michalak, J.M. (2010). Cultural Catalyst and Barriers of Organizational Change Management: A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, 2 (2), pp.26-36.
- Papalia, D. E., Olds, S. W., & Feldman, R. D. (2009). *Human Development 11th ed*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology (5th edition)*. New Jersey : Pearson Communication Inc.
- Robbins, S. P.(2005). *Organizational Behavior* (11th ed). New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Self, D.R. & Schraeder, M. (2008). Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies with Resources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), pp.167-182.
- 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.

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.

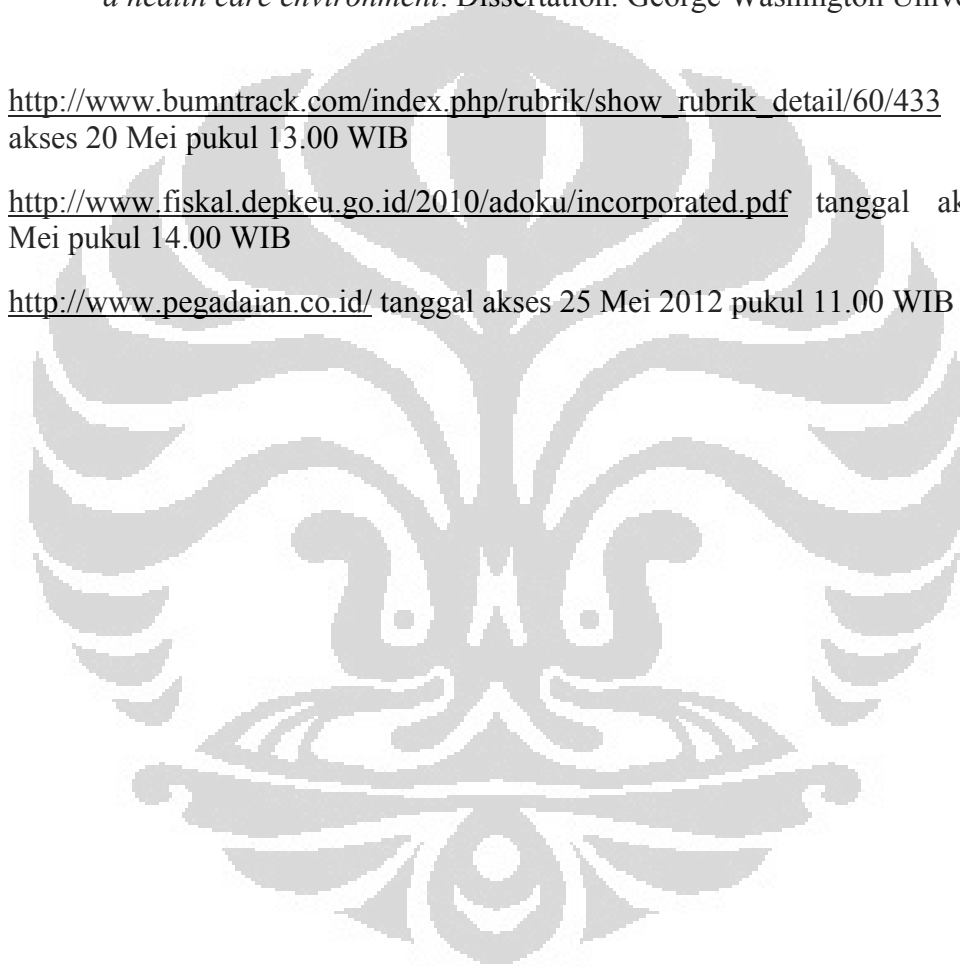
Widayati, P.S. (1997). *Efektivitas Umpan Balik Menurut Pandangan Bawahan yang Berkaitan dengan Gaya Komunikasi yang Digunakan Atasan Langsung*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.

Wittenstein, R. D. (2008). *Factors influencing individual readiness for change in a health care environment*. Dissertation. George Washington University.

http://www.bumtrack.com/index.php/rubrik/show_rubrik_detail/60/433 tanggal akses 20 Mei pukul 13.00 WIB

<http://www.fiskal.depkeu.go.id/2010/adoku/incorporated.pdf> tanggal akses 20 Mei pukul 14.00 WIB

<http://www.pegadaian.co.id/> tanggal akses 25 Mei 2012 pukul 11.00 WIB



LAMPIRAN 1

1.1 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi dan Tipe Gaya Komunikasi Mengakomodasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TotalIndAc	20	24	52	33.40	6.524
MeanIRFCAc	20	1.38	2.24	1.9389	.20760
Valid N (listwise)	20				

1.2 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi dan Tipe Gaya Komunikasi Menganalisis

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TotalIndAn	22	28	40	34.00	4.231
MeanIRFCAn	22	1.61	2.43	1.9121	.18728
Valid N (listwise)	22				

1.3 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi dan Tipe Gaya Komunikasi Mengarahkan

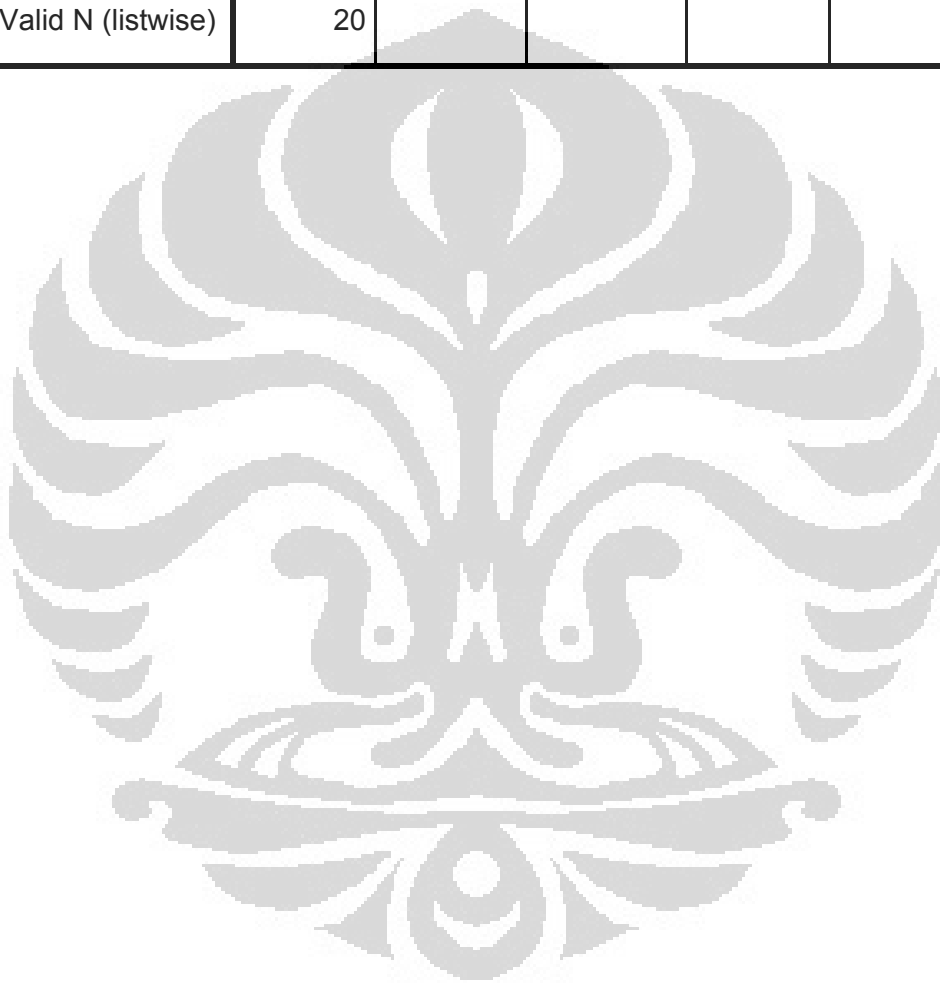
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TotalIndD	28	28	44	33.14	4.600
MeanIRFCD	28	1.64	2.29	1.9591	.12937
Valid N (listwise)	28				

1.4 *Mean* Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi dan Tipe Gaya Komunikasi
Melakukan Afiliasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TotalIndAf	20	24	52	34.00	7.623
MeanIRFCAf	20	1.33	2.27	1.9111	.25360
Valid N (listwise)	20				



LAMPIRAN 2

2.1 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Mengakomodasi dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Correlations

		TotalIndAc	MeanIRFCA c
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.005
	TotalIndAc Sig. (2-tailed)	.	.982
	N	20	20
	Correlation Coefficient	-.005	1.000
	MeanIRFCA c Sig. (2-tailed)	.982	.
	N	20	20

2.2 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Menganalisis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Correlations

		TotalIndAn	MeanAn
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.054
	TotalIndAn Sig. (2-tailed)	.	.812
	N	22	22
	Correlation Coefficient	-.054	1.000
	MeanAn Sig. (2-tailed)	.812	.
	N	22	22

2.3 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Mengarahkan dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Correlations

		TotalIndD	MeanIRFC D
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.094
	TotalIndD Sig. (2-tailed)	.	.633
	N	28	28
	Correlation Coefficient	-.094	1.000
	MeanIRFC D Sig. (2-tailed)	.633	.
	N	28	28

2.4 Hubungan antara Tipe Gaya Komunikasi Atasan Melakukan Afiliasi dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Correlations

		TotalIndAf	MeanIRFC Af
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.514*
	TotalIndAf Sig. (2-tailed)	.	.020
	N	20	20
	Correlation Coefficient	-.514*	1.000
	MeanIRFCA f Sig. (2-tailed)	.020	.
	N	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 3

Kuesioner Gaya Komunikasi Atasan Langsung

Petunjuk pengerjaan :

Kuesioner ini terdiri dari 20 pernyataan yang masing-masing pernyataan memiliki 4 pilihan jawaban. Anda diminta untuk membaca keempat pilihan jawaban pada setiap pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dengan seksama. Setelah membaca keempat pilihan jawaban yang tersedia pada pernyataan terkait, Anda kemudian diminta untuk menuliskan angka di depan setiap pilihan jawaban yang tersedia dengan ketentuan sebagai berikut :

- Angka 4 : Bila menurut Anda pilihan jawaban tersebut paling sesuai dengan gaya komunikasi atasan langsung Anda dalam menghadapi situasi kerja tertentu.
- Angka 3 : Bila menurut Anda pilihan jawaban tersebut banyak mendekati gaya komunikasi atasan langsung Anda dalam menghadapi situasi kerja tertentu.
- Angka 2 : Bila menurut Anda pilihan jawaban tersebut agak mendekati gaya komunikasi atasan langsung Anda dalam menghadapi situasi kerja tertentu.
- Angka 1 : Bila menurut Anda pilihan jawaban tersebut paling tidak sesuai dengan gaya komunikasi atasan langsung Anda dalam menghadapi situasi kerja tertentu.

Contoh :

Pernyataan dalam kuesioner

A. Atasan langsung saya cenderung :

- ___ Berbepegang teguh pada prinsipnya
- ___ Berorientasi pada prestasi
- ___ Mementingkan segi kepraktisan dan metode kerja
- ___ Bersikap humoris dan santai

Jawaban Anda

A. Atasan langsung saya cenderung :

- _4_ Berpegang teguh pada prinsipnya
- _3_ Berorientasi pada prestasi
- _2_ Mementingkan segi kepraktisan dan metode kerja
- _1_ Bersikap humoris dan santai

Dalam menjawab kuesioner ini, Anda diminta untuk melakukannya secara spontan tanpa terlalu banyak melakukan proses pertimbangan.

Perlu untuk diingat :

1. Setiap pilihan jawaban diberi angka yang berbeda
2. Setiap angka harus digunakan satu kali saja dalam setiap menjawab pernyataan

KUESIONER

A. Dibandingkan dengan atasan lain, atasan saya tampaknya :

___ Lebih menerima dan mendukung gagasan bawahan sejauh tidak menimbulkan konflik.

___ Lebih bersikap hati-hati dan kritis sebelum terlibat dalam suatu kegiatan.

___ Banyak memiliki gagasan dan biasanya ia dapat meyakinkan bawahannya untuk menyetujui gagasannya.

___ Bersedia mendukung gagasan bawahannya, sejauh ia yakin bahwa gagasan tersebut merupakan cara yang terbaik dapat ditempuh untuk menyelesaikan tugas.

B. Kadang-kadang atasan langsung saya membuat saya merasa bahwa :

Atasan terlalu khawatir bila saya sedang menyelesaikan tugas yang dianggapnya penting.

Atasan terlalu banyak mengarahkan saya di saat saya sedang melaksanakan tugas.

Atasan tidak peduli terhadap masalah di luar pekerjaan.

Atasan mau memperjuangkan kepentingan saya di lingkungan kerja.

C. Atasan langsung saya senang, apabila bawahannya :

Menyampaikan kepadanya bahwa bawahannya senang bekerja dengannya.

Menyampaikan kepadanya bahwa bawahannya selalu menghargainya dan tetap menjaga jarak dengan atasan.

Menyampaikan kepadanya bahwa idenya mudah untuk dilaksanakan bawahannya.

Menyampaikan kepadanya bahwa dirinya menjadi contoh dalam menganalisis masalah.

D. Jika ada hambatan komunikasi dalam kelompok kerja saya sehingga kelompok kerja tidak dapat bekerjasama lagi, maka atasan saya biasanya :

Menunggu arahan dari tenaga ahli dalam menyatukan kembali kelompoknya.

Mengarahkan setiap anggota kelompok kerja dalam melaksanakan kegiatannya sehingga prospek kerjasama berjalan seperti semula.

Bertindak hati-hati sambil mengevaluasi situasi dan berusaha untuk mengambil jalan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi.

Terbuka untuk menyelesaikan hambatan komunikasi dan berusaha untuk tidak menyinggung siapapun pada waktu menyelesaikan hambatan tersebut.

E. Meskipun setiap orang dalam kelompok kerja saya berpendapat bahwa atasan dari kelompok kerja lain malas dan kurang mampu menyelesaikan program khusus, namun tim manajemen berpendapat bahwa kelompok kerja saya harus tetap menerima situasi tersebut.

Dalam kondisi ini atasan langsung saya akan :

___ Memintakan maaf kepada setiap orang dalam kelompok kerja saya atas ketidakmampuan atasan dari kelompok kerja lain untuk dapat menyelesaikan program khusus secara optimal.

___ Tetap bekerja keras demi tercapainya target kerja program khusus tersebut tanpa peduli pada sisi negatif atasan dari kelompok lain tersebut.

___ Tetap membiarkan kondisi yang kurang optimal terjadi dalam kelompok program khusus, atasan tidak mau mengambil alih program khusus tersebut.

___ Membiarkan cara kerja pimpinan program khusus tersebut dan berkeinginan untuk melaporkan situasi tersebut kepada tim manajemen

F. Apabila timbul konflik yang hebat dalam kelompok kerja saya, atasan langsung saya cenderung :

___ Sangat terpengaruh oleh konflik yang terjadi dibandingkan dengan orang lain apabila konflik tersebut mengganggu penyelesaian tugasnya.

___ Bertahan dalam prinsip dan hanya mengalah sedikit sesuai keperluan untuk memastikan bahwa kegiatan tetap berjalan sesuai dengan prinsip.

___ Menolak perubahan yang tidak dilandasi hasil analisis situasi yang matang dan tidak bersedia bertindak tanpa dasar.

___ Melakukan apa saja yang kiranya dapat menghentikan konflik dan tidak suka apabila ada yang melanggar.

G. Dalam membina hubungan dengan orang lain, atasan langsung saya cenderung bersikap :

- Luwes dan mudah menyesuaikan diri dengan orang lain.
- Teliti dan hati-hati.
- Meyakinkan dan percaya diri.
- Mengutamakan tugas.

H. Kekurangan atasan langsung saya adalah :

- Mudah khawatir dan kehilangan pandangan ke depan.
- Bersedia menerima pekerjaan yang terlalu banyak dan memaksa diri sendiri dan orang lain untuk mengerjakannya.
- Cenderung berpikir negatif dalam menanggapi saran orang lain.
- Terlalu banyak memperlihatkan apa yang dipikirkan orang lain dan ingin mengorbankan dirinya untuk menyenangkan orang lain, walaupun orang lain sering tidak peduli sama sekali dengan dirinya.

I. Yang paling ditakutkan oleh atasan langsung Anda adalah :

- Terperangkap dalam suatu situasi yang penuh dengan kekecewaan dan kemurungan.
- Terperangkap dalam suatu situasi yang menyebabkan ia tidak sempat menyiapkan diri dengan baik dalam menghadapi suatu tugas tertentu.
- Terperangkap dalam suatu situasi dengan sasaran yang sangat sulit untuk dicapai sehingga ia tidak mampu mengendalikan situasi dengan baik.
- Terperangkap dalam situasi yang penuh konflik dan ketidakharmonisan.

J. Apabila atasan langsung saya tidak mendapatkan apa yang diinginkannya dari orang lain, maka :

- Ia mencari simpati orang lain untuk mendapatkan apa yang diinginkannya.
- Ia mencoba menjelaskan kepada orang lain bahwa apa yang diinginkannya adalah wajar, supaya ia masih memiliki kesempatan

untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dengan cara yang sebelumnya telah ia tentukan.

___ Ia tetap berusaha mencari cara lain untuk mendapatkan apa yang diinginkannya.

___ Ia menganggap hal tersebut bukan masalah baginya dan tidak berusaha untuk mendapatkannya.

K. Ketika kelompok kerja menghadapi suatu tuntutan dari luar yang sangat sulit dan mendesak, atasan langsung saya kelihatan seperti:

___ Tidak konsisten dalam menghadapi tuntutan tersebut.

___ Tetap mengupayakan agar tuntutan tersebut dapat diselesaikan tepat waktu.

___ Tetap berinisiatif dan berusaha dengan tekun untuk menyelesaikan tuntutan tersebut.

___ Terlalu khawatir untuk bertindak sendiri karena kepercayaan pada dirinya kurang.

L. Kadang-kadang atasan langsung saya sering harus berjuang agar tampak seperti :

___ Matang.

___ Dapat diyakinkan.

___ Tidak bersikap mendominasi dan mengancam.

___ Tidak bersikap seolah-olah dirinya paling benar.

M. Dibandingkan dengan orang lain yang mengerjakan tugas khusus, atasan langsung saya tampaknya :

___ Bersedia bekerja lebih lama dan lebih keras daripada yang lain, tetapi ia memilih untuk tidak menjadi pemimpin.

___ Seseorang yang biasanya menentukan arah bagi anggota kelompok dan memberi dorongan energi untuk memulai suatu kegiatan dalam kelompok.

___ Bersedia meluangkan waktunya untuk menganalisis dan mengevaluasi data yang ada agar tidak membuat kesalahan dalam menyelesaikan tugas.

___ Lebih fleksibel dan mau mendengar ide orang lain, sehingga ia dapat menyusun rencana yang dapat memuaskan semua anggota kelompok.

N. Ketika atasan langsung saya mengalami kesulitan dengan orang lain, maka ia biasanya akan:

___ Menyelesaikan kesulitan tersebut secepatnya agar tidak mengganggu program kerja.

___ Menyelesaikan kesulitan tersebut secepatnya agar tidak mengganggu integritas kepemimpinannya.

___ Menyelesaikan kesulitan tersebut secepatnya supaya tidak mengganggu pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya.

___ Menyelesaikan kesulitan tersebut secepatnya supaya hubungan dengan orang lain tidak terganggu.

O. Umumnya orang lain melihat atasan saya sebagai :

___ Orang yang mudah setuju dengan ide dan saran dari orang lain.

___ Orang yang menguasai tugas dan tanggung jawabnya.

___ Orang yang senang menjadi pemimpin.

___ Orang yang selalu mau mendengarkan pendapat orang lain.

P. Jika atasan langsung saya dalam suatu pertemuan dihadapkan pada kritik, ia biasanya akan :

___ Menjadi terlalu mudah untuk setuju terhadap hal-hal yang biasanya dihindarinya.

___ Menjadi terlalu waspada, berprasangka dan mengambil jarak sehingga menyulitkan kerjasama.

___ Cenderung agresif dan mempertahankan diri sebelum bersedia mendengarkan dan memahami informasi dibalik kritik tersebut.

___ Terlalu menunjukkan perasaannya dan menceritakan kekhawatiran dan kelemahannya jauh melebihi apa yang ingin didengarkan orang lain.

- Q. Ketika kerjasama dalam suatu program khusus yang memerlukan kerjasama dengan departemen lain berjalan kurang baik, orang menganggap atasan langsung saya sebagai :
- Tidak konsisten dan terlalu banyak berkompromi.
 - Kaku dan tidak bersahabat.
 - Terlalu suka menguasai dan berargumentasi.
 - Mudah dipengaruhi.
- R. Jika terjadi perbedaan pendapat dengan orang lain, atasan langsung saya cenderung untuk :
- Mencari titik kompromi dengan pendapat orang lain sejauh tidak mengganggu penyelesaian tugas.
 - Berbicara dengan tegas, supaya lawan bicaranya bersedia mengikuti pendapatnya.
 - Mengurangi interaksi dengan orang yang bersangkutan, sambil mencari data pendukung yang akurat.
 - Menyesuaikan dengan pendapat orang lain sejauh tidak mengganggu kerjasama dalam kelompok.
- S. Bagi atasan langsung saya, menjadi pemimpin adalah sesuatu yang :
- Bukan merupakan ambisi hidupnya, namun bila diperlukan, atasan langsung saya tidak menolak.
 - Merupakan ambisi hidupnya dan sering dipilih untuk menjadi pemimpin.
 - Akan diterima bila tugas dalam kelompok tersebut sesuai dengan kemampuannya.
 - Akan diterima bila dalam kelompok tersebut kerjasamanya baik.
- T. Saat atasan langsung saya mengalami stress, ia cenderung untuk senantiasa :
- Mengutamakan hubungan baik dengan orang lain.
 - Stabil dan tetap berkonsentrasi kepada tugas, namun kurang mengutamakan hubungan baik dengan orang lain.

___ Tetap berusaha mencapai sasaran tugas dan tidak takut mengambil resiko.

___ Kehilangan kepercayaan diri untuk menyelesaikan suatu tugas.

LAMPIRAN 4

Kuesioner Kesiapan Individu Terhadap Perubahan

Isilah seluruh pernyataan dibawah ini yang paling sesuai dengan diri Anda

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	CEO/Direktur Utama kami memberikan dukungan penuh kepada saya untuk terlibat dalam perubahan ini.						
2	Saya merasa yakin akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan perubahan yang terjadi.						
3	Saya merasa perubahan yang diterapkan perusahaan dapat menjamin karir saya dalam pekerjaan.						
4	Saya berusaha mencari hal yang dapat membuat saya bersemangat dalam menghadapi perubahan di perusahaan.						
5	Saya mengetahui adanya kebutuhan perubahan dalam organisasi						
6	Saya mengetahui bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari perubahan.						
7	Semua senior manajer di perusahaan membantu saya menyadari akan pentingnya perubahan ini.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
8	Pengalaman saya sebelumnya meyakinkan saya untuk dapat menampilkan kinerja yang baik walaupun terjadi perubahan dalam perusahaan.						
9	Saya merasa perubahan yang diterapkan perusahaan memberi kepastian kepada saya untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki.						
10	Menurut saya, saat ini melakukan perubahan merupakan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan dibandingkan dengan melakukan hal-hal lain.						
11	Perusahaan akan mendapatkan peningkatan keuntungan setelah dilakukan perubahan						
12	Organisasi akan menjadi lebih produktif setelah dilakukannya perubahan.						
13	CEO/Direktur utama memiliki komitmen untuk melibatkan semua pegawai dalam perubahan.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
14	Saya merasa partisipasi saya sangat diperlukan dalam melakukan perubahan di perusahaan.						
15	Saya merasa perubahan yang diterapkan oleh perusahaan akan meningkatkan kesejahteraan saya.						
16	Saya akan berpartisipasi aktif ketika muncul situasi dimana perusahaan perlu untuk melakukan perubahan.						
17	Permasalahan perusahaan saat ini dapat diatasi dengan dilakukannya perubahan						
18	Perubahan yang dilakukan sesuai dengan prioritas perusahaan.						
19	Pihak manajemen telah memberikan informasi yang jelas bahwa akan ada perubahan di perusahaan.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
20	Saya yakin dapat berperan serta secara aktif dalam proses perubahan di perusahaan.						
21	Saya menjadi bersemangat setelah memahami akan adanya perubahan dalam perusahaan.						
22	Kemajuan perusahaan akan tercapai dengan adanya keterlibatan saya dan seluruh anggota perusahaan dalam melaksanakan perubahan.						
23	Saya memahami akan adanya perbedaan kondisi perusahaan saat ini dengan setelah dilakukan perubahan						
24	Perubahan ini akan meningkatkan efisiensi keseluruhan organisasi.						
25	Para pimpinan telah mengajak seluruh pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam melakukan perubahan.						

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
26	Saya yakin kompetensi yang saya miliki dapat menjadi nilai tambah dalam proses perubahan di perusahaan.						
27	Saya akan lebih menikmati pekerjaan saya dengan adanya perubahan di perusahaan.						
28	Saya siap memberikan masukan untuk mengubah struktur organisasi di perusahaan bila diperlukan.						
29	Saya memahami tujuan perubahan yang dilakukan perusahaan						
30	Organisasi akan kehilangan beberapa aset berharga setelah dilakukannya perubahan.						
31	Dukungan para senior manajer akan membuat saya lebih bersemangat untuk turut berpartisipasi aktif dalam perubahan.						
32	Saya yakin mampu melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam proses perubahan di perusahaan.						
33	Saya merasa perubahan yang terjadi di perusahaan dapat memperluas pengetahuan saya.						

34	Saya percaya terhadap nilai-nilai yang terdapat dalam perubahan organisasi ini.						
35	Perubahan ini merupakan strategi yang bagus untuk departemen atau bagian ini.						
36	Perubahan ini memiliki tujuan yang penting.						
37	Keadaan akan menjadi lebih baik karena perubahan ini.						

Usia :

Jenis kelamin :

Pendidikan terakhir :

Jabatan :

Lama bekerja di perusahaan :

Lama bekerja di divisi saat ini :