

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2. 1 Kajian Pustaka

##### 2. 1. 1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam perubahan organisasi. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*) ada baiknya terlebih dahulu kita mengetahui arti pemimpin (*leader*). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin yang memiliki tugas dan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut.

Sebelum mengetahui arti kepemimpinan, ada baiknya kita mengetahui arti pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Robbert D Stuart dalam Kahar (2008: 23), bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. pendapat lain dikemukakan oleh James P. Spillane dalam Kahar (2008: 23) menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih dari pada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.

Sedangkan menurut Kartono dalam Munthe (2009: 20) kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di

satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian suatu maksud atau beberapa tujuan. Beragam definisi dan konsep kepemimpinan yang ditemukan dalam berbagai bahan pustaka, yang masing-masing memiliki perbedaan dalam penekanan arti.

Hampir mirip dengan pendapat yang diungkapkan Kartono, arti kepemimpinan menurut Siagian dalam Munthe (2009: 20) dapat diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Sedikit mirip dengan pendapat Richard L. Daff (2005: 5) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*). Tidak berbeda jauh dengan yang diungkapkan Siagian dan Richard L. Daff, menurut Gibson dalam Kahar (2008: 23) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Dengan demikian, dari arti kepemimpinan tersebut dapat diambil kesamaan arti atau makna yang diungkapkan oleh Kartono, Siagian, Daff, dan Gibson, bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan atau keahlian dalam mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pendapat lain juga diungkapkan oleh Robbins & Judge (2008: 49), definisi kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Tidak berbeda jauh dengan pendapat Robert M. Fulmer dalam Munthe (2009: 22)

yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengajak orang lain mencapai tujuan tertentu dan teknik untuk mencapainya. Dari kedua pendapat tersebut sebenarnya juga tidak berbeda jauh dari pendapat Kartono, Siagian, Daff, dan Gibson, inti dari kepemimpinan adalah untuk bisa mengajak para karyawan mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Pendapat mengenai kepemimpinan juga dikemukakan oleh Warren Bennis (<http://www.teal.org.uk/leadership/definition.htm>), yang mendefinisikan *“Leadership is a function of knowing yourself, having a vision that is well communicated, building trust among colleagues, and taking effective action to realize your own leadership potential.”*. Dalam arti bebas, kepemimpinan adalah fungsi dari mengenali diri sendiri, memiliki visi yang bisa dikomunikasikan dengan baik, membangun kepercayaan diantara rekan, dan mengambil tindakan efektif untuk mewujudkan potensi kepemimpinan diri sendiri. Berbeda dari pendapat sebelumnya mengenai kepemimpinan, Warren Bennis lebih memfokuskan kepemimpinan sebagai seorang komunikator dari setiap tujuan perusahaan.

Sedangkan definisi kepemimpinan juga dikatakan bahwa *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”* yang diungkapkan oleh Northouse (<http://setabasri01.blogspot.com/2011/01/kepemimpinan-dalam-organisasi.html>). Dalam arti bebas, kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Pendapat yang diungkapkan Northouse memiliki

kesamaan dengan Kartono, Siagian, Daff, Gibson, dan Fulmer, mendefinisikan kepemimpinan sebagai seseorang yang bisa memberikan pengaruh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari berbagai pendapat mengenai kepemimpinan tersebut yang dikemukakan oleh para ahli, dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan keahlian yang dapat mempengaruhi individu dan kelompok di dalam perusahaan untuk menjalani tujuan perusahaan.

#### **2. 1. 1. 1 Fungsi Kepemimpinan**

Seorang pemimpin bertugas untuk mengelola pegawai dan organisasi untuk menjalankan tujuan perusahaan, kepemimpinan yang efektif akan terwujud bila sudah dijalankan sesuai dengan fungsinya. Seorang pemimpin memiliki pengaruh besar bagi organisasi perusahaan, seperti pendapat Caroselli dalam Kahar (2008: 23) menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan”.

Beraneka ragam definisi mengenai fungsi kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli, seperti Kartono dalam Munthe (2009: 24) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kegiatan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi organisasi yang baik, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan menurut Eryanto (2010: 17) membagi fungsi kepemimpinan menjadi enam, yaitu:

1. Sebagai Penentu Arah
2. Sebagai Pengambil Keputusan
3. Sebagai Komunikator yang Efektif
4. Juru Bicara Organisasi
5. Mediator
6. Integrator

Fungsi yang pertama menjelaskan bahwa segala hal yang berkaitan dengan arah dan kebijakan organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin sehingga dalam menjalankan fungsi ini seorang pemimpin harus mampu merumuskan dan menentukan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Fungsi yang kedua menjelaskan bahwa setiap keputusan yang diambil di dalam organisasi ditetapkan oleh seorang pemimpin terlepas dari proses penentuan kebijakan itu sendiri apakah berdasarkan usulan dari bawahan maupun ditetapkan sendiri oleh pimpinan.

Fungsi yang ketiga menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus menjalankan peran sebagai seorang komunikator yang handal artinya setiap pesan dan informasi ataupun perintah yang datang darinya dapat dipahami dengan mudah oleh bawahan yang menjadi komunikan. Fungsi yang keempat menjelaskan bahwa seorang pemimpin adalah wakil dari organisasinya sehingga seorang pemimpin mampu menjelaskan berbagai hal yang berkaitan dengan organisasi kepada berbagai pihak.

Fungsi yang kelima menjelaskan bahwa setiap pemimpin dapat menjadi penengah dari pihak-pihak yang terlibat konflik baik didalam maupun di luar organisasi. Fungsi yang keenam menjelaskan bahwa setiap

pemimpin diharapkan dapat menjadi pemersatu bagi seluruh anggota organisasi sehingga terbentuk suatu tim kerja yang solid di dalam organisasi sehingga seluruh aktifitas dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan

Dari fungsi-fungsi diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi memiliki fungsi penting sebagai pengelola, penentu arah, dan mediator antara perusahaan dan bawahan agar terciptanya keselarasan dalam pelaksanaan fungsi organisasi.

### **2. 1. 1. 2 Dimensi Kepemimpinan**

Berhubungan dengan perubahan organisasi, Kotter dalam Utami (2007: 127), menyebutkan bahwa memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa, seorang pemimpin merupakan faktor penting dalam perubahan organisasi.

Terdapat berbagai penilaian mengenai kepemimpinan, mulai berdasarkan peran, sifat, perilaku dan gaya kepemimpinan itu sendiri. Seperti yang dikemukakan Richard L. Daff mengenai kepemimpinan yang berkaitan dengan perubahan organisasi, kepemimpinan adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama, dari definisi tersebut Richard L. Daff mencakup tujuh unsur yang

esensial dalam kepemimpinan, yaitu: (1) Pemimpin (*leader*), (2) Pengaruh (*Influence*), (3) Pengikut (*Follower*), (4) Maksud (*Intention*), (5) Tujuan bersama (*Shared Purpose*), (6) Perubahan (*Change*) (7) Tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*). Ketujuh elemen tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:



**Gambar 2.1. Elemen-elemen yang terlibat dalam kepemimpinan**

Sumber: Richard L. Daff. *The Leadership Experience*

Sesuai dengan Gambar 2.1. Kepemimpinan melibatkan pengaruh, yang terjadi pada orang-orang, sehingga mereka menginginkan perubahan yang signifikan, dan perubahan merefleksikan tujuan bersama dari pimpinan dan pengikutnya. Menurut Robbert D Stuart (2002: 352) bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Unsur pengaruh (*influence*) adalah

hubungan yang ada diantara orang-orang tidak pasif, terdapat hubungan timbal balik dua arah antara pemimpin dan pengikut. Bagaimanapun kepemimpinan itu adalah timbal balik, dibanyak organisasi pemimpin mempengaruhi bawahan, tapi bawahan juga bisa mempengaruhi pimpinan. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan itu menginginkan perubahan (*change*) yang substantif. Kepemimpinan melibatkan terciptanya perubahan, bukannya mempertahankan status quo. Atau dengan kata lain perubahan adalah gambaran dari tujuan bersama (*shared purposes*). Selain itu, perubahan menuju keinginan yang diinginkan pimpinan dan pengikutnya, masa depan yang diinginkan dan tujuan bersama memotivasi mereka untuk menuju hasil perubahan yang diinginkan.

Unsur tanggung jawab (*personal responsibility*) menunjukkan adanya tanggung jawab antara pimpinan dan orang-orang yang ada dalam organisasi harus sama-sama mempunyai tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan. Pengikut (*followers*) adalah bagian penting dalam proses kepemimpinan, dan seorang pemimpin kadang-kadang adalah pengikut yang baik. Pemimpin yang baik tau bagaimana cara untuk menjadi pengikut, dan mereka akan memberikan contohnya kepada orang lain. Dan unsur maksud (*intention*) atau keinginan, memiliki arti bahwa pemimpin-pengikut secara aktif terlibat dalam mengejar perubahan.

Jika dicermati ketujuh elemen kepemimpinan yang dikemukakan oleh Daff, terkandung makna penting, bahwa antara pimpinan dan pengikut tidak terdapat perbedaan yang nyata dalam memberikan pengaruh dan



tanggung jawab untuk mencapai perubahan. Yang berbeda adalah peran antara pimpinan dan pengikut.

Pendapat lain juga diungkapkan oleh Wirawan dalam Mardhatillah (2009: 43), menyatakan dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar dapat bekerja sama mencapai tujuan organisasi, pemimpin menjalankan delapan perannya dengan aktivitas yaitu:

1. Memberdayakan pengikut, pemberdayaan merupakan suatu bentuk tindakan dalam membangun, mengembangkan serta meningkatkan daya melalui kerja sama.
2. Membelajarkan organisasi, fungsi pimpinan yang kedua ini menjadikan organisasinya untuk belajar secara terus menerus.
3. Menciptakan visi, merupakan tujuan atau fokus pikiran yang ingin dicapai oleh pimpinan dan pengikut dalam organisasi.
4. Mengembangkan budaya organisasi, pemimpin organisasi perlu menetapkan suatu pedoman perilaku anggotanya dalam bentuk norma dan nilai yang mendasari budaya organisasi. Budaya organisasi digunakan oleh pemimpin untuk memotivasi dan menggerakkan para pengikut untuk mencapai tujuan bersama.
5. Menciptakan sinergi, dalam suatu organisasi, tidak jarang terdapat perbedaan tujuan, latar belakang budaya, pendidikan dan kelas sosial, baik secara individual maupun kelompok. Kondisi tersebut cenderung dapat menimbulkan konflik yang dapat mengganggu proses kepemimpinan. Untuk itu pemimpin bertanggung jawab mempersatukan perbedaan-perbedaan diantara pengikutnya agar tercipta sinergi yang positif.
6. Menciptakan perubahan, kepemimpinan selalu diartikan untuk mencapai perubahan dalam organisasi dan pemimpin disebut sebagai agen perubahan (*change agent*).
7. Memotivasi pengikut, pemimpin perlu memotivasi orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Mewakili sistem sosial, dalam konteks ini pemimpin bertindak sebagai tokoh atau symbol sistem sosialnya. Ia berkewajiban memikul tanggung jawab sosial dan bertindak sebagai wakil (*liason*) dalam masyarakat yang dipimpin dengan pihak diluar lingkungan eksternal organisasi.

Sedangkan peran kepemimpinan juga diungkapkan Nanus dalam Kahar (2008: 24), seorang pemimpin berperan untuk:

1. Dalam organisasi (*Inside the organization*), peran pimpinan berinteraksi dengan staf dan tenaga sukarela untuk memberikan inspirasi, mendorong, menggerakkan dan memberdayakan mereka.
2. Ke luar organisasi (*outside organization*), peran pimpinan mencari bantuan, dukungan dari donatur, mitra yang berpotensi dengan para pimpinan bisnis di luar organisasi.
3. Pada masa operasi (*present operation*), pimpinan memusatkan pada kualitas dan pelayanan, pada struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lainnya.
4. Kemungkinan masa depan (*on future possibilities*), pimpinan mengantisipasi trends serta mengembangkan arah masa depan organisasi.

Keempat hal tersebut terdiri dari enam peran yang merupakan aktivitas pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan oleh Burt digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Peran Pemimpin Organisasi Non Profit**

Sumber: Burt Nanus dalam Irawaty Kahar (2008:24)

Dari Gambar 2.2 tersebut mengenai Peran Pemimpin Organisasi Non Profit, memiliki keterangan sebagai berikut:

1. Peran 1 dan 2: pemimpin sebagai pemberi visi dan strategi (*visionary and strategies*), maksudnya pemimpin adalah seorang yang bertanggung jawab untuk menggerakkan organisasi ke arah yang benar. Kemudian pemimpin menetapkan, menyebarkan dan mengembangkan visi dengan jelas serta enunjukkan cara-cara baru di masa yang akan datang. Di

samping itu ia memberikan inspirasi pada anggotanya serta mendesain strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

2. Peran 3 dan 4: Pemimpin sebagai politisi dan juru bicara (*politician and campaigner*), artinya pemimpin berperan sebagai penasehat, juru bicara dan sebagai negosiator terhadap bawahannya. Ia juga membangun hubungan dengan menggunakan sumber-sumber informasi (*super networker*).
3. Peran 5: Pemimpin sebagai pelatih (*coach*), maksudnya didalam diri pemimpin telah tertanam sifat membangun regu dan membina orang-orang dalam organisasi, ini merupakan tanggungjawabnya. Selain itu pemimpin juga berperan membangun kepercayaan yang menjadi pegangan organisasi dan ia juga pemberi semangat serta inspirasi pada setiap individu.
4. Peran 6: pemimpin sebagai agen perubahan (*change agent*) dalam posisi untuk masa yang akan datang. Ia mempunyai pengaruh besar dalam pengambilan keputusan untuk perubahan dan ia memperkenalkan program-program baru, menciptakan strategi kerja sama dengan publik. Kadang-kadang ia seorang restruktur organisasi dan seorang inovator.

Dari berbagai pendapat mengenai dimensi kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh sebagai motivator, *change agent* (agen perubahan), pengelola, dan bertanggung jawab atas semua perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi.

## 2. 1. 2 Komunikasi

Istilah komunikasi atau dalam bahasa inggris *communication* berasal dari kata latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti *sama*. *Sama* di sini maksudnya adalah sama makna.

Jadi, kalau dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan. Kesamaan bahasa yang dipergunakan dalam percakapan itu belum tentu menimbulkan kesamaan makna yang dibawakan oleh bahasa itu. Jelas bahwa percakapan

kedua orang tadi dapat dikatakan *komunikatif* apabila kedua-duanya, selain mengerti bahasa yang dipergunakan, juga mengerti makna dari bahan yang dipercakapkan.

Komunikasi itu minimal harus mengandung kesamaan makna antara dua pihak yang terlibat. Dikatakan minimal karena kegiatan komunikasi tidak hanya *informatif*, yakni agar orang lain mengerti dan tahu, tetapi juga *persuasif*, yaitu agar orang lain bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan dan lain-lain. Berbagai definisi mengenai komunikasi, ilmu komunikasi ataupun proses komunikasi, diantaranya menurut Carl I. Hovland dalam Effendy (2005: 10) mengungkapkan bahwa ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap.

Sedangkan menurut Parwito dan C Sardjono (1994: 12) mencoba mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dengan mana suatu pesan dipindahkan atau dioperkan (lewat suatu saluran) dari suatu sumber kepada penerima dengan maksud mengubah perilaku, perubahan dalam pengetahuan, sikap atau perilaku lainnya.

Hampir mirip dengan dengan yang diungkapkan Laswell dalam Suprpto (2009: 5), komunikasi adalah proses yang menggambarkan siapa mengatakan apa, dengan cara apa, kepada siapa dengan efek apa. Tidak berbeda jauh dengan yang diungkapkan A. Winnet dalam Suprpto (2009: 6), yaitu komunikasi merupakan proses pengalihan suatu maksud dari

sumber kepada penerima, proses tersebut merupakan suatu seri aktivitas, rangkaian atau tahap-tahap yang memudahkan peralihan maksud tersebut. Kemiripan dari ketiga pendapat yang diungkapkan oleh Pawito dan C Sardjono, Laswell, dan Winnet terlihat dalam penjelasan bahwa komunikasi merupakan suatu proses pengiriman informasi atau pesan dari sumber ke penerima untuk memberikan suatu pengetahuan atau maksud tertentu.

Pendapat mengenai komunikasi juga diungkapkan oleh Janasz, Karen dan Beth (2009: 131), mendefinisikan bahwa “*communication is the imparting, conveying, or exchange of ideas, knowledge, information, and the like by means of mechanical or electronic speech, writing, or signs. It is a process in which we assign and convey meaning in an attempt to create shared understanding*”. Dalam arti bebas, komunikasi adalah menanamkan, menyampaikan, atau pertukaran ide, pengetahuan, informasi, dan sejenisnya secara mekanik atau elektronik penyampaian lisan, tulisan, atau pertanda. Ini adalah proses dimana kita memberikan dan menyampaikan makna dalam upaya untuk menciptakan pemahaman bersama. Jadi menurut Suzanne, Karen dan Beth, komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan dengan berbagai media dan cara yang berbeda tapi harus memiliki kesamaan arti dari perbedaan cara menyampaikannya tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi dari pengertian komunikasi dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi merupakan suatu ilmu ataupun proses penyampaian suatu pesan dari pengirim pesan ke penerima pesan yang bertujuan untuk menciptakan pemahaman bersama. Komunikasi

merupakan hal penting bagi perusahaan untuk menyampaikan berbagai pesan untuk karyawannya.

### **2. 1. 2. 1 Fungsi Komunikasi**

Dalam perubahan organisasi, komunikasi berperan untuk mensosialisasikan apa saja yang berubah pada organisasi. Pentingnya komunikasi dalam proses perubahan organisasi berhubungan dengan menjelaskan visi perubahan, meningkatkan umpan balik, membentuk dukungan sosial dan bagaimana agar proses perubahan bisa berjalan sesuai yang direncanakan.

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam organisasi, komunikasi berfungsi sebagai perantara dalam penyampaian tujuan organisasi ke pegawai, komunikasi diharuskan memiliki kesamaan arti dan makna dalam setiap informasi yang disampaikan.

Terdapat beberapa tokoh yang mengungkapkan fungsi komunikasi, seperti yang diungkapkan Robbins and Judge (2008: 5-6), dalam sebuah kelompok atau organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi utama, yaitu:

1. Kontrol
2. Motivasi
3. Emosional
4. Informasi

Kontrol sebagai fungsi pertama, komunikasi dalam dengan cara-cara tertentu bertindak untuk *mengontrol* perilaku anggota. Organisasi memiliki hierarki otoritas dan garis panduan formal yang wajib ditaati oleh karyawan. Ketika karyawan, misalnya, diwajibkan untuk pertama-tama

mengkomunikasikan segala keluhan terkait pekerjaan kepada atasan langsung mereka, untuk mengikuti deskripsi kerja mereka, atau untuk mematuhi segala kebijakan perusahaan, komunikasi sedang menjalankan fungsi kontrolnya.

Motivasi sebagai fungsi kedua, komunikasi menjaga *motivasi* dengan cara menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekiranya hasilnya kurang baik.

Emosional sebagai fungsi ketiga, bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan sebuah mekanisme fundamental yang melaluinya para anggota menunjukkan rasa frustrasi dan rasa puas mereka. Jadi, komunikasi menyediakan jalan keluar bagi *ekspresi emosional* dari perasaan-perasaan dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial.

Informasi sebagai fungsi keempat, fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan *informasi* yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang ada.

Sedangkan menurut Koont Cs. Dalam Eryanto (2005: 77) fungsi komunikasi dalam proses manajemen, sebagai berikut:

1. Komunikasi merupakan alat suatu organisasi sehingga seluruh kegiatan organisasi itu dapat dipersatukan untuk mencapai tujuan tertentu
2. Komunikasi merupakan alat yang dapat mempengaruhi dan mengubah perilaku para anggota dalam suatu organisasi
3. Komunikasi adalah alat agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.

Sedangkan menurut Effendy (2005: 8), dalam bukunya komunikasi berfungsi sebagai berikut:

1. Menyampaikan informasi (*to inform*)
2. Mendidik (*to educate*)
3. Menghibur (*to entertain*)
4. Mempengaruhi (*to influence*)

Komunikasi berfungsi menyampaikan informasi dari organisasi kepada karyawan dalam lingkungannya. Informasi yang disampaikan bisa berupa peraturan yang ditetapkan, rencana perusahaan, dan berbagai pengumuman dari suatu organisasi.

### **2. 1. 2. 2 Dimensi Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Komunikasi bertujuan untuk memberikan pengaruh kepada seluruh anggota organisasi, agar mereka baik secara perseorangan atau secara bersama memahami misi atau tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.



Saluran komunikasi formal organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang ditentukan oleh organisasi (Daft, 2003: 142). Menurut Gibson dalam Resmi (2007: 36) terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi Horizontal (menyamping)  
Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang *se-level*, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi.
2. Komunikasi Diagonal (komunikasi silang)  
Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain.
3. Komunikasi Vertikal  
Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins (1996: 8) menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi/kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbak balik.

Informasi mengenai perubahan peraturan, perubahan rencana organisasi, perubahan sistem organisasi dan sebagainya, biasanya disampaikan dari atasan kepada bawahan. Komunikasi kebawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah kebawah. Komunikasi kebawah mengalir dari individu tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk

menetapkan tujuan, memberi instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

Aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif dikemukakan oleh Tubbs dan Moss dalam Resmi (2007: 41) sebagai berikut:

1. Pemahaman

Pemahaman merupakan penerimaan yang cermat dari karyawan mengenai isi pesan yang dimaksud oleh atasan. Isi pesan tersebut dapat bersifat verbal maupun nonverbal seperti memo, buku pedoman atau kebijakan. Karyawan diharapkan dapat memahami pesan yang disampaikan atasan sesuai dengan maksud atasan sehingga apa yang karyawan kerjakan tepat sasaran. Ketepatan pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan atasan sangat penting karena akan mempengaruhi bagaimana penerapannya dan hasil kerjanya (Laird et al, 1983: 267), untuk itu organisasi perlu mengambil langkah yang tepat dalam memastikan bahwa semua pegawai memiliki keahlian yang perlu untuk menerjemahkan pesan-pesan secara efektif. Semakin dekat pesan yang diterjemahkan dengan maksud komunikator maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

2. Perubahan sikap

Komunikasi ditujukan untuk mempengaruhi karyawan baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. menurut Koontz et al (1989: 169) komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku dan mempengaruhi perubahan. Dengan adanya komunikasi, koordinasi dan perubahan dapat dilakukan dengan baik.

3. Hubungan sosial yang baik

Komunikasi diharapkan dapat menimbulkan suatu hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan dalam arti dapat menimbulkan kepercayaan antara kedua pihak, tidak terjadi kesalah pahaman, menciptakan interaksi yang baik, atasan dapat mengendalikan dan memotivasi bawahan, sedangkan bawahan pun mau untuk dikendalikan dan dimotivasi oleh atasan.

4. Tindakan

Komunikasi dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud atasan, tanpa ada rasa keterpaksaan.

Efektivitas komunikasi diukur dari tindakan nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Untuk dapat menimbulkan tindakan, atasan harus berhasil menanamkan pemahaman, meyakinkan karyawan agar mengubah sikap sesuai tujuan organisasi dan menumbuhkan hubungan yang baik dengan karyawan.

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi sesuai dengan yang diungkapkan Gibson dalam Lubis (2009: 53) proses komunikasi terdiri dari lima unsur, yaitu:

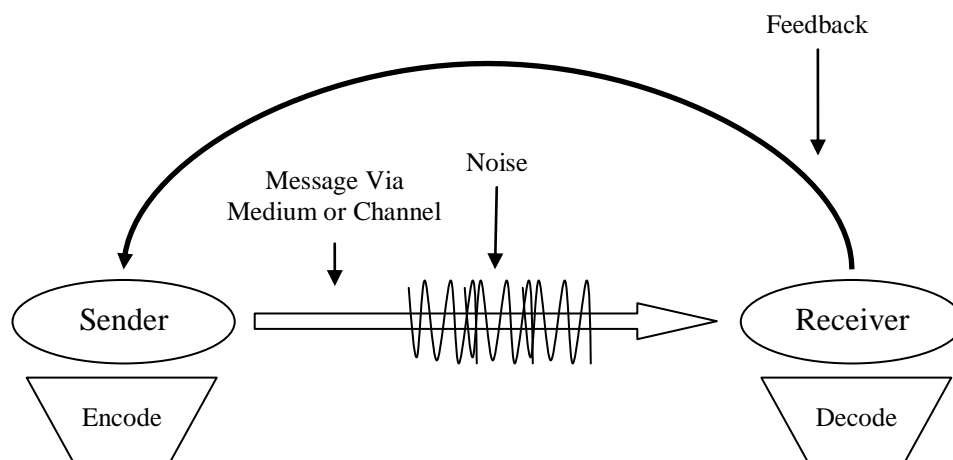
1. Komunikator
2. Pesan
3. Perantara
4. Penerima
5. Balikan

Adapun Laswell dalam Lubis (2009: 53) yaitu orang pertama yang mengajukan model proses komunikasi membuat formula sebagai berikut: siapa, mengatakan apa, bagaimana caranya, kepada siapa, dan apa hasilnya.

Sedangkan menurut Nelson dan Coxhead dalam Palmer, Dunford dan Akin (2009: 294), mengungkapkan proses komunikasi sebagai berikut:

1. *Sender*
2. *Encoding*
3. *Message*
4. *Channel*
5. *Receiver*
6. *Decoding*
7. *Noise*
8. *Feedback*

Model proses komunikasi Nelson dan Coxhead digambarkan pada gambar 2.2 sebagai berikut:



**Gambar 2.3. A Model of Communication**

Sumber: Nelson dan Coxhead dalam Palmer, Dunford dan Akin (2009)

*Sender* (pengirim), adalah seorang individu yang memiliki informasi yang bertujuan untuk menyampaikan informasi tersebut pada orang lain. Selanjutnya yang dilakukan *sender* adalah *Encoding* (menggambarkan), *sender* melambangkan/menggambarkan (*encode*) informasi agar dapat diteruskan dengan menterjemahkan ke dalam serangkaian simbol atau isyarat.

*Message* (pesan), *message* adalah bentuk fisik yang didalamnya oleh sender dipakai sebagai pesan atau misi informasi. Bentuk *message* dalam banyak hal bisa dialami, bisa difahami oleh seseorang atau sekelompok melalui akal, perasaan, dan kesadaran *receiver*. Sedangkan *Channel* adalah ragam atau bentuk media dalam menyalurkan informasi, bisa berbentuk lisan, tulisan, dan sebagainya.

*Receiver* (penerima) adalah orang yang menerima pesan atau informasi yang dikirimkan oleh *sender* agar terbentuk suatu komunikasi. *Receiver* merupakan orang yang mengartikan informasi yang diterima oleh *sender*. Sedangkan *Decoding* (penafsiran) adalah proses interpretasi yang dilakukan *receiver* terhadap *message* yang diterima, yang kemudian diterjemahkan kedalam informasi yang memiliki arti.

*Noise*, adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi, gangguan ini timbul pada waktu terjadi proses komunikasi. Sedangkan *Feedback* adalah suatu umpan balik proses komunikasi sebagai suatu reaksi atau respon bahwa informasi sudah diterima oleh *receiver*.

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi, atau dalam kegiatan perusahaan bisa berupa sosialisasi terhadap suatu informasi. Proses pengiriman informasi harus dijaga dengan baik karena proses tersebut harus sesuai antara apa yang disampaikan dengan apa yang diterima.

### **2. 1. 3 Perubahan Organisasi**

Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi, dan akan terjadi), hal mana sudah diketahui oleh manusia sejak zaman dahulu, yang diungkapkan mereka melalui kata-kata “Panta Rei” (bahasa belanda: *alles verandert* – bahasa inggris: *everything changes*), sama dengan organisasi juga mengalami perubahan yang berkelanjutan.

Perubahan berarti bahwa kita harus berubah dalam cara mengerjakan atau berpikir mengenai sesuatu dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, sedangkan maksud dari perubahan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu baik bagi individu maupun organisasi. Untuk memahami perubahan organisasi secara teoritis, penulis mengumpulkan beberapa definisi dan konsep dari beberapa ahli. Menurut Michel Beer dalam Mardhatillah (2009: 32), menyatakan perubahan itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan sesuatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada.

Pendapat lain juga diungkapkan oleh Winardi (2005: 2) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya ,suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas. Sejalan dengan itu Anne Maria dalam Kahar (2008: 22) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Hampir mirip dengan yang diungkapkan oleh Winardi, menurut Wibowo dalam Mardhatillah (2009: 32), perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju pada keadaan yang diharapkan pada masa yang akan datang yaitu suatu keadaan yang lebih baik. Dari ketiga pendapat yang diungkapkan Winardi, Anne Maria, dan Wibowo dapat dilihat bahwa adanya kemiripan dari pendapat mereka yaitu perubahan merupakan kondisi

peralihan yang dilakukan organisasi dengan tujuan agar bisa meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

Sedangkan perubahan organisasi juga diungkapkan oleh Alan H. Anderson dalam Mardhatillah (2009: 31) bahwa, *change is an inescapable fact of life in any organization and pervades society in general, affecting everybody and every organization up to international level*. Dalam arti bebas, perubahan adalah kenyataan yang tak dapat dihindarkan di dalam beberapa organisasi dan meliputi masyarakat pada umumnya, mempengaruhi setiap orang dan setiap organisasi sampai ke tingkat internasional. Hal itu menjelaskan bahwa perubahan merupakan hal yang pasti, dan tak dapat dihindari, oleh karena itu pengelolaan perubahan yang baik sangatlah diperlukan.

Menurut Donald F dalam Mardhatillah (2009: 32), menyatakan bahwa tujuan dari perubahan adalah untuk meningkatkan keefektifitasan organisasi. Sehubungan dengan organisasi, Murray Dalziel dan Stephen C. Schoonovor dalam Mardhatillah (2009: 32), menjelaskan bahwa perubahan dapat berupa yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan, sebagai respon organisasi terhadap tekanan-tekanan yang bisa berasal dari kelompok baik dalam maupun luar organisasi.

Memanager perubahan merupakan sebuah topic yang paling dekat dengan penguraian totalias seorang manajer, hampir segala sesuatu yang dilakukan seorang manajer hingga tingkatan tertentu berkaitan dengan implementasi perubahan. Seperti yang diungkapkan Gray, Starke dalam

Winardi (2004: 61), setiap manajer dalam rangka upaya memanager proses perubahan secara efektif, perlu memahami atau memiliki pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, politik keorganisasian, konflik, determinan-determinan perilaku dan komunikasi.

Perubahan organisasi memiliki berbagai tingkatan seperti yang diungkapkan Palmer, Dunford dan Akin. Perubahan organisasi meliputi *first-order, incremental, continuous change*, dan *second-order, transformational/revolutionary, discontinuous change*. Dalam hal ini dijelaskan sebagai berikut:

- *First-order, incremental change*, melibatkan dalam penyesuaian sistem, proses atau struktur organisasi, tapi tidak melibatkan perubahan mendasar dalam strategy, nilai-nilai inti, atau identitas organisasi.
- *Second-order, discontinuous change*, merupakan perubahan transformasional, radikal dan secara fundamental merubah inti organisasi.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada suatu organisasi didasarkan pada tujuan kenapa organisasi itu ingin berubah. Menurut Jones dalam Winardi (2005: 8), perubahan keorganisasian yang terencana normal ditujukan ke arah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut:

1. Tingkat sumber daya manusia
2. Tingkat sumber-sumber daya fungsional
3. Tingkat kemampuan teknologi
4. Tingkat kemampuan organisasi



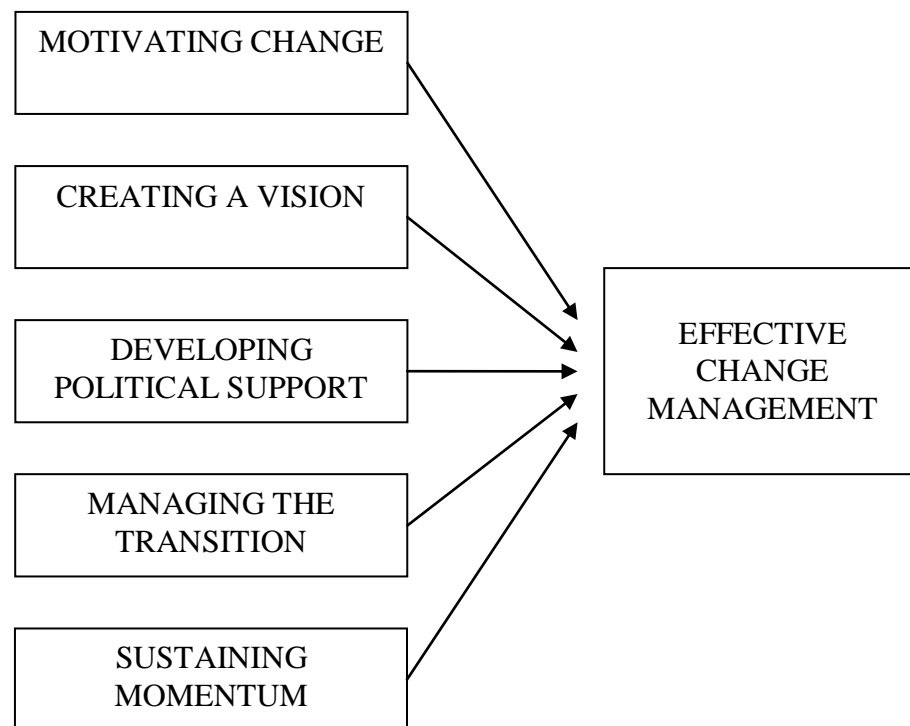
Sesuai dengan tujuan yang ada dalam perencanaan perubahan organisasi, sudah dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi merupakan hal yang pasti pada setiap organisasi, baik itu perusahaan swasta ataupun badan pemerintahan. Tujuan manajemen perubahannya tertuju pada efektifitas kinerja organisasi.

### **2. 1. 3. 1 Dimensi Perubahan Organisasi**

Perubahan merupakan peralihan dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*), dapat diartikan bahwa perubahan merupakan peralihan dari kondisi yang baik ke kondisi yang lebih baik. Transisi dari kondisi awal hingga kondisi kemudian memerlukan suatu proses transformasi, yang tidak selalu berlangsung dengan lancarnya, mengingat bahwa perubahan-perubahan sering kali disertai aneka macam konflik yang muncul.

Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah: “mengupayakan agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin”.

Manajemen perubahan yang efektif dibutuhkan agar proses atau aktivitas perubahan bisa sesuai dengan apa yang diharapkan, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Cummings dan Worley (2008: 164) mengenai *Activities Contributing to Effective Change Management*, dijelaskan pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.4. Activities Contributing to Effective Change Management.**

Sumber: Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley (2008: 164)

Aktivitas manajemen perubahan dikelompokkan pada lima aktivitas utama seperti yang ditunjukkan Gambar 2.3. Aktivitas-aktivitas tersebut memberikan gambaran manajemen perubahan yang efektif, setiap aktivitas mewakili unsur dari pengelola perubahan. Aktivitas pertama melibatkan *motivating change* (memotivasi perubahan) dan termasuk menciptakan kesiapan untuk berubah di dalam anggota organisasi dan termasuk membantu mereka menghindari resistensi terhadap perubahan. Pengelola perubahan harus membuat lingkungan dimana orang-orang merasa membutuhkan perubahan dan menciptakan gairah fisik maupun psikologis

didalamnya. Motivasi merupakan masalah yang kritis dalam memulai perubahan karena banyak bukti yang menunjukkan bahwa orang-orang dan organisasi lebih memilih mempertahankan status quo dan mau berubah jika mereka merasa tertarik untuk melakukan perubahan tersebut.

Aktivitas berikutnya berhubungan dengan *creating a vision* (membuat visi), hal ini sangat berhubungan dengan aktivitas kepemimpinan. Visi menggambarkan tujuan dan alasan untuk berubah dan menjelaskan apa yang akan diraih dimasa depan. Bersama-sama mereka menjelaskan “kenapa” dan “apa” dari rencana perubahan.

Aktivitas yang ketiga adalah *developing political support* untuk perubahan. Organisasi tersusun oleh individu-individu yang kuat dan kelompok yang bisa menghalangi pengelola perubahan untuk mempromosikan perubahan, seorang pemimpin dan agen perubahan harus bisa memperoleh dukungan mereka dalam melaksanakan perubahan.

Aktivitas yang ke empat berhubungan dengan *managing the transition* (mengelola transisi) mulai dari kondisi saat ini sampai ke kondisi yang dikehendaki berikutnya. Hal ini melibatkan pembuatan rencana dalam mengelola perubahan dengan baik serta merencanakan struktur manajemen yang spesial untuk mengoperasikan organisasi selama transisi.

Aktivitas yang kelima melibatkan *sustaining momentum* (mempertahankan momentum) untuk perubahan agar bisa berjalan sampai selesai, sampai perubahan tercapai. Hal ini meliputi penyediaan sumber untuk mengimplementasikan perubahan, membangun sistem pendukung

bagi agen perubahan, mengembangkan kompetensi dan keahlian baru dan memperkuat perilaku baru yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan.

Kelima aktivitas tersebut merupakan kunci agar terciptanya manajemen perubahan yang efektif, oleh karena itu kelima aktivitas tersebut harus bisa dikelola dengan baik agar bisa terwujud perubahan organisasi yang efektif.

Model perubahan organisasi diungkapkan dalam beberapa teori lama, yang diungkapkan oleh Kotter(1996), Lewin (1951), dan Ulrich (1998) dalam Gilley, Jerry dan McMillan (2008: 78) seperti berikut tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Change Models**

<b>Lewin's Model</b>	<b>Ulrich's Seven-Step Model</b>	<b>Kotter's Eight-Step Model</b>
<i>Unfreeze</i>	<i>Lead change</i>	<i>Establish a sense of urgency</i>
<i>Movement</i>	<i>Create a shared need</i>	<i>Form a guiding coalition</i>
<i>Refreeze</i>	<i>Shape a vision</i>	<i>Create a vision</i>
	<i>Mobilize commitment</i>	<i>Communicate the vision</i>
	<i>Change system and structures</i>	<i>Empower others to act</i>
	<i>Monitor progress</i>	<i>Plan for and create short-term wins</i>
	<i>Make change last</i>	<i>Consolidate improvements and produce more change</i>
		<i>Institutionalize new approaches</i>

Dalam model-model perubahan diatas, model klasik Lewin, sebagai contoh terdiri dari *unfreezing movement*, dan *refreezing*. *Unfreezing* merupakan kondisi disaat belum adanya perubahan, menyiapkan individu dan organisasi untuk perubahan, *movement* terjadi ketika individu mulai terlibat dalam perubahan, *refreezing* merupakan kondisi setelah perubahan dimana adanya perilaku baru, kondisi organisasi baru dan sebagainya.

Untuk model perubahan Kotter(1996) dan Ulrich (1998) sebagai contoh menyarankan pentingnya kepemimpinan dan kejelasan visi, membentuk koalisi bimbingan, mengkomunikasikan, memotivasi dan memberdayakan individu, dan membuat pendekatan baru pada budaya organisasi.

Untuk model manajemen perubahan juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ann Gilley, Jerry Gilley, dan Heather Mcmillan. Dalam penelitian mereka mempertanyakan apakah pimpinan melakukan pendekatan perubahan sebagai berikut:

1. *Coached employees*
2. *Effective rewarded/Recognized employee*
3. *Communicated appropriately with employees*
4. *Motivated employees*
5. *Involved employees in decision making*
6. *Encouraged teamwork and collaboration*

Ke enam pertanyaan tersebut ditanyakan kepada manajer mereka, sesuai dengan apa yang dilakukannya dalam memanage perubahan organisasi.

## **2. 2 Review Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangatlah dibutuhkan oleh peneliti sebagai dasar pemikiran dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. *Review* penelitian terdahulu diantaranya sebagai berikut:

- 1. Penelitian yang dilakukan oleh Irawaty A. Kahar mengenai “Konsep kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi**

**(Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi”.  
Universitas Sumatra Utara. Jurnal, 2008.**

Penelitian tersebut menilai bahwa untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi diperlukan kepemimpinan yang kuat melalui tindakan pimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai perubahan. Berdasarkan teori tindakan tersebut tercermin di dalam aspek-aspek kepemimpinan, yaitu pimpinan yang dapat, (1) memberikan, mengembangkan dan menyebarkan visi (*visioner*), (2) sebagai komunikator, (3) menjadi agen perubahan (*change agent*), (4) sebagai pelatih (*Coach*) dan menganalisa pemanfaatan teknologi informasi. Perubahan utama dalam organisasi perpustakaan adalah perubahan pada teknologi informasi (otomasi perpustakaan). Dalam hal ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menganalisa teknologi informasi, membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk tidak canggung menerapkan teknologi informasi.

**2. Penelitian yang dilakukan oleh Anggianika Mardhatillah mengenai “Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi pada Devisi Flexi PT. Telkom, Tbk Medan”.  
Universitas Sumatra Utara. Skripsi, 2009.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *pertama*, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional

terhadap perubahan organisasi, dengan persamaan regresi linear  $\hat{Y} = 51,383 + 0,361X_1$  dan koefisien antara  $r_{y1} = 0,346$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ . *Kedua*, terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap perubahan organisasi dengan persamaan regresi linear  $\hat{Y} = 13,897 + 0,938X_2$  dan koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,706$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ . *Ketiga*, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perubahan organisasi, dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,571 + 0,338X_1 + 0,424X_2$  dan koefisien korelasi  $R_{y.12} = 0,380$  pada taraf  $\alpha = 0,05$ .

**3. Penelitian yang dilakukan oleh Setyaningsih Sri Utami mengenai “Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi”. Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Jurnal, 2007.**

Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa perubahan merupakan proses yang terjadi secara terus-menerus dalam pertumbuhan suatu organisasi. Disatu sisi faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan dan disisi yang lain perubahan dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal. Perubahan organisasi bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang program-program perubahan, antara lain adalah: kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, kultur organisasi, norma kelompok, pemikiran kelompok (*group think*) dan

kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran dan ketidakamanan. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan.

**4. Penelitian yang dilakukan oleh Ann Gilley, Jerry W. Gilley dan Heather S. McMillan dengan judul “*Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness*”. Jurnal. 2009.**

Penelitian mendemonstrasikan nilai yang dirasakan penting dari keterampilan dan kemampuan seorang pemimpin yang dibutuhkan untuk organisasi perubahan yang sukses. Pada hasil riset menunjukkan pentingnya pendekatan perubahan bahwa pemimpin organisasi yang menempatkan masalah motivasi dan komunikasi lebih sukses dalam mengimplementasikan perubahan.

Pada penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel: *change effectiveness, coaching, rewarding, communications, motivation, involment, and teams*. Seluruh variabel menunjukkan hubungan interkorelasi positif yang tinggi (lebih besar dari .60) dengan motivasi dan komunikasi menggambarkan hubungan korelasi positif untuk perubahan yang efektif.

**5. Penelitian yang dilakukan oleh Wim J.L Elving dengan judul “*The role of communication in organizational change*”.**



**Department of Communications, Amsterdam School of Communications Research (ASCoR), University of Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands. Journal. 2005.**

Dalam penelitian ini dijelaskan mengenai peran komunikasi selama perubahan organisasi dengan merefleksikan tujuan komunikasi internal. Komunikasi tidak hanya berpengaruh pada kesiapan berubah, tapi juga pada ketidakpastian dalam menjalani perubahan.

- 6. Penelitian yang dilakukan oleh Catrin Johansson dan Mats Heide dengan judul “*Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change*”. Sweden. Journal. 2008.**

Dalam penelitian ini dikemukakan terdapat tiga pendekatan dalam mengkomunikasikan perubahan, yaitu komunikasi sebagai alat, proses dan transformasi sosial memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing dalam mempengaruhi perubahan. Untuk kekuatan, komunikasi sebagai alat dapat meningkatkan komunikasi pada perubahan dalam organisasi, komunikasi sebagai proses menguatkan pemahaman mengenai bagaimana perubahan bisa dicapai, komunikasi sebagai transformasi sosial menampilkan kompleksitas dari proses komunikasi selama perubahan.

- 7. Penelitian yang dilakukan oleh Travis L. Russ dengan judul “*Communication Strategies for Implementing Organizational Change*”. Fordham University. 2007**

Dalam penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pemahaman dan konseptual dan empiris mengenai implementasi perubahan, yaitu *programmatic* dan *participatory*. Pendekatan teori tersebut menjelaskan mengenai model komunikasi, aktivitas komunikasi, dan strategi komunikasi yang berguna untuk pelaksanaan proses manajemen perubahan.

**8. Penelitian yang dilakukan oleh Mark van Vuuren dan Wim J.L Elving dengan judul “*Communication, sensemaking and change a schord of three strands. Practical implications and research agenda for communication organizational change*”. Department of Communication, The Netherlands. 2008.**

Dalam penelitian menjelaskan mengenai pendekatan *practical* (praktis) dan *theoretical* (teoritis) garis pemikiran komunikasi selama manajemen perubahan.

**Tabel 2.2**

**Matriks *Review* Penelitian Terdahulu**

No	Nama Pengarang Tahun	Judul	Variabel		
			X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y
1	Irawaty A Kahar 2008	Konsep kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi ( <i>Organizational Change</i> ) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi	✓	–	✓
2	Anggianika Mardhatillah 2009	Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi pada Devisi Flexi PT. Telkom, Tbk Medan	✓	–	✓

3	Sri Utami 2007	Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi	✓	-	✓
4	Ann Gilley, Jerry W. Gilley dan Heather S. McMillan 2009	<i>Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness</i>	✓	✓	✓
5	Wim J.L Elving 2005	<i>The role of communication in organizational change</i>	-	✓	✓
6	Catrin Johansson dan Mats Heide 2008	<i>Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change</i>	-	✓	✓
7	Travis L. Russ 2007	Penelitian yang dilakukan oleh Travis L. Russ dengan judul " <i>Communication Strategies for Implementing Organizational Change</i> ". Fordham University. 2007	-	✓	✓
8	Mark van Vuuren dan Wim J.L Elving 2008	<i>Communication, sensemaking and change a schord of three strands. Practical implications and research agenda for communication organizational change</i>	-	✓	✓

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Peran kepemimpinan berpengaruh kepada perubahan organisasi, peran dalam mengelola perubahan merupakan tantangan yang populer pada dasawarsa terakhir ini. Tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik sehingga perlu diupayakan agar

perubahan tersebut diarahkan kearah yang sesuai dengan rencana dari manajemen perubahan dalam perubahan organisasi. Berjalannya arah perubahan sesuai dengan rencana yang dituju merupakan tugas pemimpin sebagai *change agent* (agen perubahan) beserta agen perubahan lainnya.

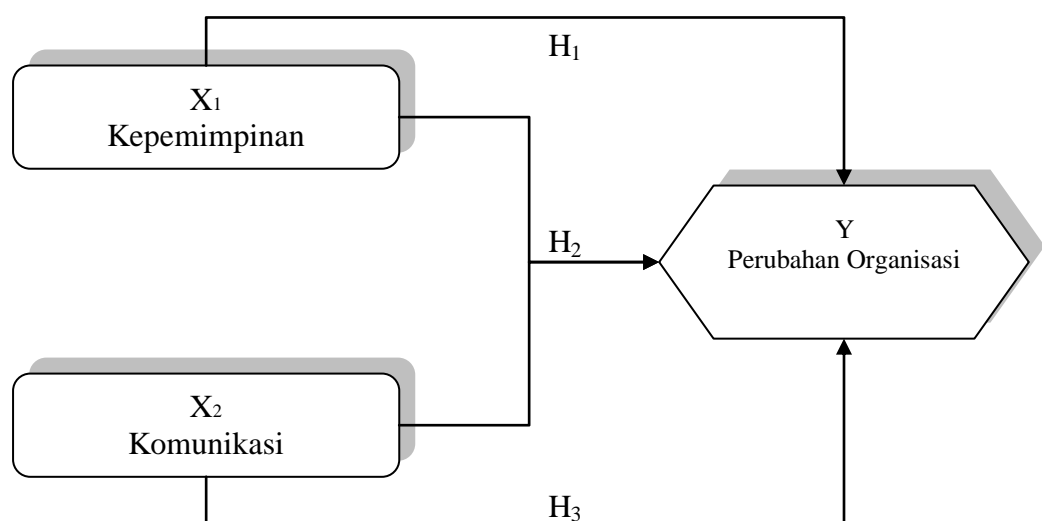
Berdasarkan peran kepemimpinan tersebut, diduga terdapat hubungan positif antara kepemimpinan terhadap perubahan organisasi. Yang berarti semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin, berdampak pula pada efektifitas perubahan organisasi.

Hal tersebut didukung oleh empat hasil penelitian yang meneliti hubungan variabel kepemimpinan terhadap perubahan organisasi. Penelitian tersebut dilakukan oleh Irawaty A Kahar (2008), Anggianika Mardhatillah (2009), Sri Utami (2007), Ann Gilley, Jerry W. Gilley dan Heather S. McMillan (2009). Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan yang baik akan menghasilkan berpengaruh pada proses atau aktivitas pengelolaan perubahan organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi perubahan organisasi adalah komunikasi selama perubahan organisasi. Setiap proses komunikasi informasi apapun diorganisasi memerlukan pengawasan agar tidak terdapat masalah komunikasi seperti, kelebihan informasi, salah interpretasi, dan munculnya ambigu pada informasi. Jadi komunikasi merupakan faktor penting dalam proses perubahan organisasi, agar setiap karyawan mengerti mengenai tujuan utama kenapa terjadi perubahan (*change*). Mengetahui

kesamaan arti dalam mengetahui tujuan perubahan memudahkan pengelola perubahan (*change agent*) untuk mempromosikan perubahan organisasi.

Dengan latar belakang diatas, peneliti mengajukan suatu kerangka berpikir, yaitu jika perubahan organisasi bisa dikelola dengan baik, maka akan terjadi perubahan yang diinginkan oleh setiap organisasi, perubahan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dalam menjalankan fungsi organisasinya. Maka manajemen perubahan yang baik dibutuhkan untuk terwujudnya perubahan organisasi yang diinginkan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah perubahan organisasi (Y) yang dilihat melalui manajemen perubahannya. Perubahan organisasi sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas, yaitu variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel komunikasi ( $X_2$ ). Kerangka pemikiran pada penelitian terdapat pada gambar 2.4 sebagai berikut:



### Gambar 2.5. Keterkaitan Variabel

Sumber: data diolah oleh peneliti

Keterangan:

$X_1$  = Variabel bebas (Kepemimpinan)

$X_2$  = Variabel bebas (Komunikasi)

$Y$  = Variabel terikat (Perubahan Organisasi)

$H_1$  = Hipotesis 1

$H_2$  = Hipotesis 2

$H_3$  = Hipotesis 3

→ = Arah hubungan variabel

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis pada penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1

$H_0$  : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi Badan Kepegawaian Negara.

$H_a$  : Kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan organisasi Badan Kepegawaian Negara.

Hipotesis 2

$H_0$  : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi Badan Kepegawaian Negara.

$H_a$  : Komunikasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi Badan Kepegawaian Negara.

Hipotesis 3

Ho : Kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi Badan Kepegawaian Negara.

Ha : Kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap perubahan organisasi Badan Kepegawaian Negara.