

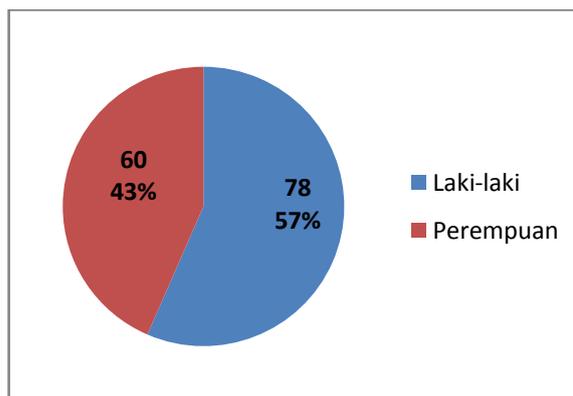
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Unit Analisis

Peneliti melakukan penyebaran 138 buah kuesioner kepada pegawai di Sekretariat Utama yang ada pada Badan Kepegawaian Negara. Kuesioner tersebut terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian pertama mengenai kepemimpinan, bagian kedua mengenai komunikasi, dan bagian ketiga mengenai perubahan organisasi dikhususkan kedalam manajemen perubahan organisasi.

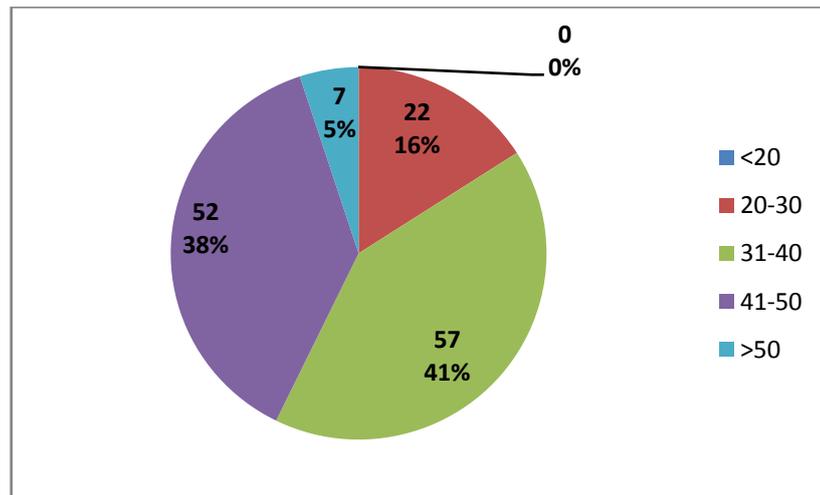
Untuk mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Adapun data mengenai responden dapat dilihat dalam berbagai *pie chart* dibawah ini.



Gambar 4.1 *Pie Chart* Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: data diolah oleh peneliti.

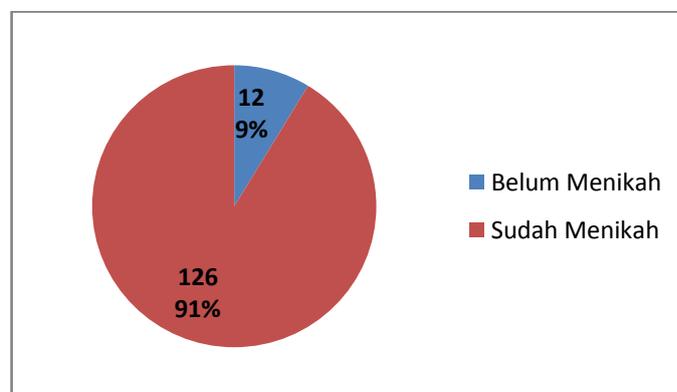
Berdasarkan Gambar 4.1 diatas, dari total 138 responden, sebanyak 78 responden atau 57% adalah laki-laki dan 60 responden atau 43% adalah perempuan.



Gambar 4.2 *Pie Chart* Responden Berdasarkan Usia

Sumber: data diolah oleh peneliti.

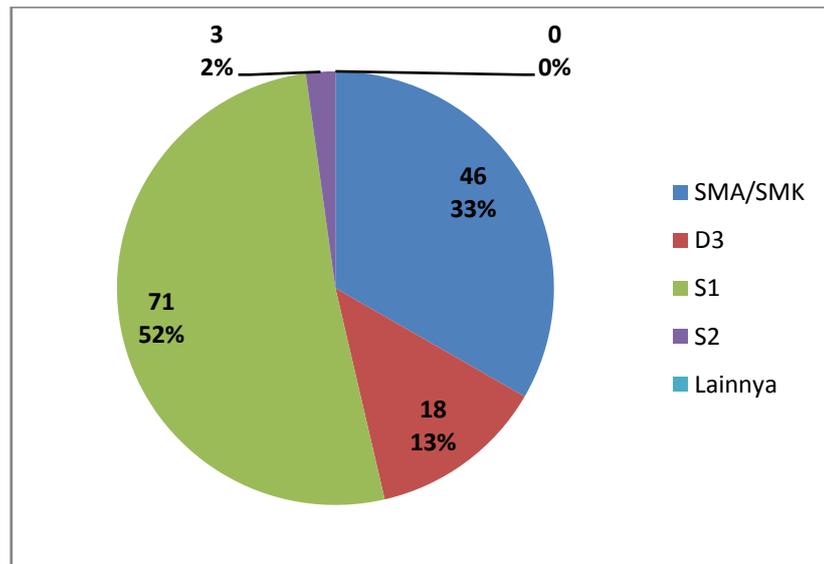
Berdasarkan Gambar 4.2 diatas, dari total 138 responden, tidak ada responden yang berusia dibawah 20 tahun, sebanyak 22 responden atau 16% berusia 20-31 tahun, sebanyak 57 responden atau 41% berusia 31-40 tahun, sebanyak 52 responden atau 38% berusia 41-50 tahun dan sebanyak 7 responden atau 5% berusia lebih dari 50 tahun.



Gambar 4.3 *Pie Chart* Responden Berdasarkan Status Pernikahan

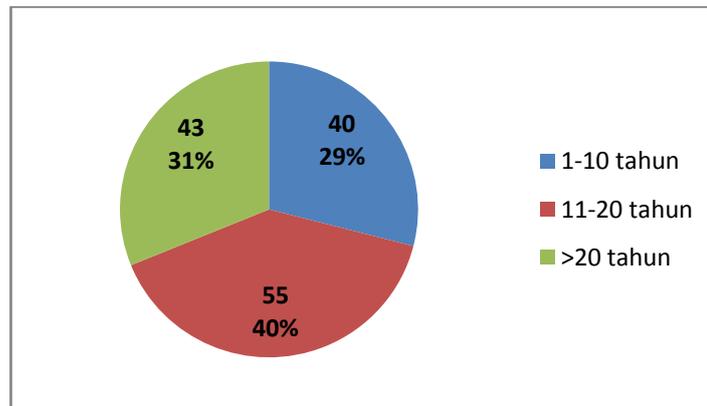
Sumber: data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan Gambar 4.3 diatas, dari total 138 responden, sebanyak 12 responden atau 9% berstatus belum menikah dan sebanyak 126 responden atau 91% berstatus sudah menikah.



Gambar 4.4 *Pie Chart* Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Sumber: data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan Gambar 4.4 diatas, dari total 138 responden, sebanyak 46 responden atau 33% merupakan lulusan SMA/SMK, sebanyak 18 responden atau 13% merupakan lulusan D3 (Diploma Tiga), sebanyak 71 responden atau 52% merupakan lulusan S1 (Sarjana Strata Satu), sebanyak 3 responden atau 2 % merupakan lulusan S2 (Sarjana Strata Dua), dan tidak ada responden dengan lulusan dari latar belakang pendidikan lainnya.



Gambar 4.5 *Pie Chart* Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber: data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan Gambar 4.5 diatas, dari total 138 responden, sebanyak 40 responden atau 29% memiliki masa kerja selama satu sampai sepuluh tahun, 55 responden atau 40% memiliki masa kerja selama sebelas sampai dua puluh tahun, dan sebanyak 43 responden atau 31% memiliki masa kerja selama lebih dari dua puluh tahun.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen

4.2.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji Validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas menggunakan 30 responden sebagai sampel uji coba. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate pearson (product moment)* yang diolah dengan bantuan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 19.0. Kriteria pengujian validitas yaitu:

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

Variabel Kepemimpinan			
Item	Skor	r tabel	Keterangan
1	0.816	0.361	Valid
2	0.765	0.361	Valid
3	0.836	0.361	Valid
4	0.617	0.361	Valid
5	0.908	0.361	Valid
6	0.927	0.361	Valid
7	0.922	0.361	Valid
8	0.904	0.361	Valid
9	0.850	0.361	Valid
10	0.858	0.361	Valid
11	0.867	0.361	Valid
12	0.793	0.361	Valid
13	0.805	0.361	Valid
Variabel Komunikasi			
Item	Skor	r tabel	Keterangan
14	0.707	0.361	Valid
15	0.637	0.361	Valid
16	0.584	0.361	Valid
17	0.826	0.361	Valid
18	0.817	0.361	Valid
19	0.610	0.361	Valid
20	0.792	0.361	Valid
21	0.687	0.361	Valid
22	0.488	0.361	Valid
23	0.672	0.361	Valid
24	0.633	0.361	Valid

Variabel Perubahan Organisasi			
Item	Skor	r tabel	Keterangan
25	0.742	0.361	Valid
26	0.852	0.361	Valid
27	0.777	0.361	Valid
28	0.528	0.361	Valid
29	0.764	0.361	Valid
30	0.810	0.361	Valid
31	0.838	0.361	Valid
32	0.843	0.361	Valid
33	0.814	0.361	Valid
34	0.752	0.361	Valid
35	0.369	0.361	Valid
36	0.504	0.361	Valid
37	0.759	0.361	Valid

Sumber: Perhitungan SPSS 19.0

Berdasarkan hasil uji validitas diatas pada Tabel 4.1, sebanyak 37 *item* pernyataan atau seluruhnya dinyatakan valid. Seluruh *item* pernyataan memiliki nilai koefisien yang lebih besar dibandingkan r_{tabel} yaitu 0.361. Artinya keseluruhan 37 pernyataan diatas dapat digunakan dalam kuesioner penelitian.

4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Perhitungan uji reliabilitas menggunakan uji *cronbach's alpha* sebagai berikut:

1. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6 , maka instrumen penelitian reliabel.

2. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.6, maka instrumen penelitian tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Minimum	Keterangan
1	Kepemimpinan	0.963	0.6	Reliabel
2	Komunikasi	0.878	0.6	Reliabel
3	Perubahan Organisasi	0.917	0.6	Reliabel

Sumber: Perhitungan SPSS 19.0

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa variabel pada penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan, komunikasi, dan perubahan organisasi seluruhnya reliabel, karena memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari nilai minimum 0.6. Variabel kepemimpinan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.963, variabel komunikasi memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.878, dan variabel perubahan organisasi memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0.917 yang seluruhnya dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis Deskriptif

4.2.2.1 Analisis Deskriptif Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memiliki enam dimensi yaitu pengaruh (*influence*), pengikut (*follower*), aksud (*intention*), tujuan bersama (*shared purposes*), perubahan (*change*), tanggung jawab (*personal responsibility*).

Jawaban responden pada variabel kepemimpinan memperoleh presentase skor yang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
1	Pimpinan saya menunjukkan sikap bersahabat dengan bawahannya	9	6.52%	6	4.35%	26	18.84%	30	21.74%	67	48.55%
2	Pimpinan saya memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk menyampaikan saran	6	4.35%	6	4.35%	11	7.97%	47	34.06%	68	49.28%
3	Pimpinan saya menunjukkan sikap bersahabat dengan pimpinan di divisi lain	12	8.70%	1	0.72%	18	13.04%	43	31.16%	64	46.38%
	Mean Dimensi Pengaruh (Influence)	27	6.52%	13	3.14%	55	13.29%	120	28.99%	199	48.07%
4	Pimpinan saya melibatkan pegawai atau bawahannya dalam segala hal	22	15.94%	13	9.42%	28	20.29%	20	14.49%	55	39.86%
5	Pimpinan saya bekerja sama dengan bawahan dalam melakukan suatu pekerjaan	14	10.14%	6	4.35%	18	13.04%	20	14.49%	80	57.97%
	Mean Dimensi Pengikut (Follower)	36	13.04%	19	6.88%	46	16.67%	40	14.49%	135	48.91%
6	Pimpinan saya memberikan arahan yang jelas terhadap pekerjaan yang diberikannya	12	8.70%	6	4.35%	25	18.12%	24	17.39%	71	51.45%
7	Pimpinan saya menjelaskan maksud dan tujuan dari pekerjaan yang diberikan	9	6.52%	8	5.80%	25	18.12%	23	16.67%	73	52.90%
	Mean Dimensi Maksud(Intention)	21	7.61%	14	5.07%	50	18.12%	47	17.03%	144	52.17%
8	Pimpinan saya menjelaskan tujuan dari setiap perubahan yang terjadi di instansi	17	12.32%	11	7.97%	22	15.94%	16	11.59%	72	52.17%
9	Pimpinan saya memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan	13	9.42%	9	6.52%	24	17.39%	20	14.49%	72	52.17%
	Mean Dimensi Tujuan Bersama (Shared Purposes)	30	10.87%	20	7.25%	46	16.67%	36	13.04%	144	52.17%
10	Pimpinan saya memberikan perubahan yang bermanfaat dalam organisasi	11	7.97%	11	7.97%	16	11.59%	25	18.12%	75	54.35%
11	Pimpinan saya terlibat dalam penerapan perubahan yang terjadi dalam instansi	20	14.49%	6	4.35%	19	13.77%	25	18.12%	68	49.28%
	Mean Dimensi Perubahan (Change)	31	11.23%	17	6.16%	35	12.68%	50	18.12%	143	51.81%

12	Pimpinan saya bertanggung jawab dalam mengawasi penerapan perubahan yang terjadi dalam instansi	18	13.04%	5	3.62%	15	10.87%	11	7.97%	89	64.49%
13	Pimpinan saya bertanggung jawab mengawasi pekerjaan yang dilakukan bawahannya	23	16.67%	4	2.90%	15	10.87%	20	14.49%	76	55.07%
	Mean Dimensi Tanggung jawab (Personal Responsibility)	41	14.86%	9	3.26%	30	10.87%	31	11.23%	165	59.78%
	Total Variabel Kepemimpinan (%)		10.69%		5.29%		14.71%		17.15%		52.15%

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas variabel kepemimpinan memiliki enam dimensi dan tiga belas buah pertanyaan untuk responden. Ke tiga belas pertanyaan tersebut ditanyakan kepada 138 orang responden yang ada di Badan Kepegawaian Negara.

Dalam dimensi pertama yaitu pengaruh (*influence*) yang terdiri dari tiga pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 1, 2 dan 3. Sebanyak 48.07% responden menjawab sangat setuju, 28.99% menjawab setuju dan sisanya memberikan respon negatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa pemimpin mereka memberikan pengaruh dan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan maupun dengan karyawan dari divisi lain.

Dalam dimensi kedua yaitu pengikut (*follower*) yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu itu pertanyaan nomor 4 dan 5. Pada pertanyaan nomor 4 menunjukkan 39.86% dan 14.49% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sisanya memberikan respon negatif pada pertanyaan tersebut. Hal itu menunjukkan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa mereka dilibatkan oleh pemimpinnya dalam berbagai kegiatan kantor dan mau bekerja sama dengan bawahan, namun sisanya sebesar 45.65% kurang setuju

dengan pendapat bahwa pemimpin mereka melibatkan dan bekerja sama dengan bawahan. Pada pertanyaan nomor 5, 57.97% responden menyatakan sangat setuju, dan 14.49% menyatakan setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mereka menjalin kerja sama yang baik dengan bawahannya.

Dalam dimensi ketiga yaitu maksud (*intention*) yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 6 dan 7. Sebesar 52.17% responden menjawab sangat setuju, dan 17.03% responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa pemimpin mereka selalu memberikan arahan, maksud, dan tujuan yang jelas dalam setiap pekerjaan.

Dalam dimensi keempat yaitu tujuan bersama (*shared purposes*) yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 8 dan 9. Sebesar 52.17% menjawab sangat setuju dan 13.04% menjawab setuju, dan sisanya sebesar lebih dari 30% memberikan respon negatif. Hal tersebut menyatakan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa pemimpin mereka selalu menjelaskan dan memberikan motivasi pada kegiatan yang terjadi di dalam organisasi.

Dalam dimensi kelima yaitu perubahan (*change*) yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 10 dan 11. Sebesar 51.81% responden menjawab sangat setuju dan 18.12% responden menjawab setuju dan sisanya memberikan respon negatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa pemimpin mereka sudah menjadi

agen perubahan yang baik, dapat memberikan perubahan yang bermanfaat dalam organisasi ditempatnya bekerja.

Dalam dimensi keenam yaitu tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 12 dan 13. Sebesar 59.78% responden menjawab sangat setuju dan 11.23% responden menjawab setuju, sisanya memberikan respon kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa pemimpin mereka sudah bertanggung jawab dalam pengawasan maupun penerapan dalam pekerjaan ataupun penerapan perubahan dalam organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil dari variabel kepemimpinan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dalam organisasi sudah cukup baik, dari setiap dimensi lebih dari 50% sampai 70% responden selalu setuju dengan pertanyaan yang diberikan, namun masih ada saja responden yang beranggapan bahwa kepemimpinan di organisasi kurang baik. Sekitar 30% responden dalam setiap dimensi beranggapan bahwa kepemimpinan dalam organisasi masih kurang baik.

4.2.2.2 Analisis Deskriptif Komunikasi

Variabel komunikasi memiliki delapan dimensi yaitu dimensi *message* (pesan), *sender* (pengirim), *encoding* (menggambarkan), *channel* (media), *receiver* (penerima), *decoding* (penafsiran), *noise* (gangguan), *feedback* (timbang balik). Jawaban responden pada variabel kepemimpinan memperoleh presentase skor yang dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Hasil Analisis Deskriptif Komunikasi

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		Total	%								
14	Peraturan baru, kebijakan baru, dan rencana organisasi merupakan informasi yang wajib saya ketahui	7	5.07 %	1	0.72 %	14	10.14 %	18	13.0 4%	98	71.0 1%
	Mean Dimensi <i>message</i> (pesan)	7	5.07 %	1	0.72 %	14	10.14 %	18	13.0 4%	98	71.0 1%
15	Saya selalu menerima informasi organisasi secara langsung dari pimpinan	14	10.1 4%	10	7.25 %	14	10.14 %	35	25.3 6%	65	47.1 0%
16	Saya selalu menerima informasi organisasi dari rekan kerja atau sesama pegawai	17	12.3 2%	6	4.35 %	23	16.67 %	31	22.4 6%	61	44.2 0%
	Mean Dimensi <i>sender</i> (pengirim)	31	11.2 3%	16	5.80 %	37	13.41 %	66	23.9 1%	126	45.6 5%
17	Saya selalu melihat bahwa pimpinan saya memahami mengenai informasi yang akan disampaikan	18	13.0 4%	6	4.35 %	21	15.22 %	35	25.3 6%	58	42.0 3%
18	Saya selalu menerima informasi organisasi dengan jelas	16	11.5 9%	9	6.52 %	23	16.67 %	34	24.6 4%	56	40.5 8%
	Mean Dimensi <i>encoding</i> (menggambarkan)	34	12.3 2%	15	5.43 %	44	15.94 %	69	25.0 0%	114	41.3 0%
19	Saya selalu menerima sosialisasi informasi secara lisan	27	19.5 7%	13	9.42 %	14	10.14 %	15	10.8 7%	69	50.0 0%
20	Saya menerima sosialisasi informasi secara tulisan (media tulisan seperti memo, poster, surat edaran)	5	3.62 %	8	5.80 %	41	29.71 %	19	13.7 7%	65	47.1 0%
	Mean Dimensi <i>channel</i> (media)	32	11.5 9%	21	7.61 %	55	19.93 %	34	12.3 2%	134	48.5 5%
21	Saya dan setiap pegawai lainnya diwajibkan mengetahui informasi yang ada di organisasi	9	6.52 %	2	1.45 %	30	21.74 %	23	16.6 7%	74	53.6 2%
	Mean Dimensi <i>receiver</i> (penerima)	9	6.52 %	2	1.45 %	30	21.74 %	23	16.6 7%	74	53.6 2%
22	Saya memahami maksud dan tujuan dari informasi yang saya terima	4	2.90 %	3	2.17 %	39	28.26 %	21	15.2 2%	71	51.4 5%
	Mean Dimensi <i>decoding</i> (penafsiran)	4	2.90 %	3	2.17 %	39	28.26 %	21	15.2 2%	71	51.4 5%
23	Ketika menerima informasi saya tidak pernah mendapatkan gangguan (<i>noise</i>) seperti ketidakjelasan informasi secara lisan atau tulisan	9	6.52 %	28	20.2 9%	23	16.67 %	11	7.97 %	67	48.5 5%

	Mean Dimensi <i>noise</i> (gangguan)	9	6.52 %	28	20.2 9%	23	16.67 %	11	7.97 %	67	48.5 5%
24	Saya selalu memberi tanggapan ketika saya menerima informasi dari orang lain	13	9.42 %	13	9.42 %	15	10.87 %	20	14.4 9%	77	55.8 0%
	Mean Dimensi <i>feedback</i> (timbang balik)	13	9.42 %	13	9.42 %	15	10.87 %	20	14.4 9%	77	55.8 0%
	Total Variabel Komunikasi (%)		8.20 %		6.61 %		17.12 %		16.0 8%		51.9 9%

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas variabel komunikasi memiliki delapan dimensi dan sebelas buah pertanyaan untuk responden. Ke sebelas pertanyaan tersebut ditanyakan kepada 138 orang responden yang ada di Badan Kepegawaian Negara.

Pada dimensi pertama yaitu *message* (pesan) terdiri dari satu pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 14. Sebesar 71.01% responden menjawab sangat setuju dan 13.04% menjawab setuju, sisanya memberikan jawaban kurang baik. Dari hal tersebut menunjukkan bahwa segala jenis peraturan, kebijakan, dan rencana organisasi merupakan sebuah pesan informasi yang ada di dalam organisasi.

Pada dimensi kedua yaitu *sender* (pengirim) terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 15 dan 16. Dari hasil kuesioner menunjukkan sebesar 45.65% responden menjawab sangat setuju dan 23.91% responden menjawab setuju, sisanya memberikan respon kurang baik. Dari hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa mereka menerima informasi organisasi melalui atasan dan rekan kerja.

Pada dimensi ketiga yaitu *encoding* (menggambarkan) terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 17 dan 18. Sebesar 41.30%

responden menjawab sangat setuju dan 25.00% menjawab setuju, sisanya sebesar 33.70% memberikan respon negatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah menerima informasi organisasi dengan jelas, namun 33.70% dari responden beranggapan bahwa mereka tidak menerima informasi organisasi dengan baik.

Pada dimensi keempat yaitu *channel* (media) terdiri dari dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 19 dan 20. Sebesar 48.55% responden menjawab sangat setuju, dan 12.32% menjawab setuju, sisanya hampir 40% responden beranggapan kurang baik. Hal tersebut menunjukkan lebih dari mayoritas responden beranggapan bahwa mereka sudah menerima segala informasi organisasi melalui media lisan maupun tulisan. Namun sisanya sebesar 39.13% responden beranggapan bahwa media sosialisasi informasi organisasi masih kurang baik.

Pada dimensi kelima yaitu *receiver* (penerima) yang terdiri dari satu pertanyaan nomor 21. Sebesar 53.62% responden menyatakan sangat setuju dan 16.67% responden menyatakan setuju. Hal tersebut menunjukkan mayoritas responden diwajibkan mengetahui seluruh informasi mengenai organisasi karena mereka merupakan target dari penyampaian informasi.

Pada dimensi keenam yaitu *decoding* (penafsiran) yang terdiri dari satu pertanyaan nomor 22. Sebesar 51.45% responden menjawab sangat setuju dan 15.22% menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memahami informasi yang diberikan dari organisasi pada dirinya.

Pada dimensi ketujuh yaitu *noise* (gangguan) yang terdiri dari satu pertanyaan nomor 23. Sebesar 48.55% responden menyatakan sangat setuju dan 7.97% menyatakan setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas lebih dari 50% responden menyatakan mereka tidak menerima gangguan pada saat menerima informasi organisasi, namun sisanya lebih dari 40% responden beranggapan bahwa mereka masih menerima gangguan seperti kejelasan informasi pada saat sosialisasi informasi.

Pada dimensi kedelapan yaitu *feedback* (timbang balik) yang terdiri dari satu pertanyaan nomor 24. Sebesar 51.99% responden menjawab sangat setuju, 16.08% menjawab setuju, dan sisanya memberikan respon negatif. Hal tersebut menunjukkan mayoritas responden selalu memberikan respon ataupun tanggapan ketika mereka menerima informasi yang ada di dalam organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uji deskriptif variabel komunikasi diatas. Lebih dari 50% sampai 65% responden beranggapan komunikasi informasia atau sosialisasi informasi dalam organisasi misalkan informasi perubahan peraturan, kebijakan baru, maupun rencana organisasi sudah dilakukan dengan cukup baik, walaupun ada sekitar 30% dari responden masih beranggapan berbeda dari sosialisasi informasi yang ada dalam organisasi.

4.2.2.3 Analisis Deskriptif Perubahan Organisasi

Variabel perubahan organisasi yang lebih dikhususkan kepada manajemen perubahan memiliki delapan dimensi yaitu dimensi *motivating change* (memotivasi perubahan), *creating a vision* (membuat visi), *developing political support* (pendukung perubahan), *managing the transition* (mengelola transisi), dan *sustaining momentum* (mempertahankan momentum). Jawaban responden pada variabel kepemimpinan memperoleh presentase skor yang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Hasil Analisis Deskriptif Perubahan Organisasi

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
25	Saya merasa bahwa perubahan kebijakan selalu sesuai bagi pegawai instansi	31	22.46 %	17	12.32%	28	20.29 %	24	17.39 %	38	27.5 4%
26	Saya mendapat dorongan atau motivasi untuk melakukan setiap perubahan kebijakan	15	10.87 %	22	15.94%	28	20.29 %	21	15.22 %	52	37.6 8%
	Mean Dimensi <i>motivating change</i> (memotivasi perubahan)	46	16.67 %	39	14.13%	56	20.29 %	45	16.30 %	90	32.6 1%
27	Saya melihat alasan yang jelas kenapa terjadi perubahan kebijakan	26	18.84 %	12	8.70%	24	17.39 %	26	18.84 %	50	36.2 3%
28	Saya melihat gambaran atau ilustrasi yang jelas mengenai tujuan dari setiap perubahan yang ditetapkan oleh instansi	13	9.42 %	20	14.49%	26	18.84 %	27	19.57 %	52	37.6 8%
	Mean Dimensi <i>creating a vision</i> (membuat visi)	39	14.13 %	32	11.59%	50	18.12 %	53	19.20 %	102	36.9 6%
29	Saya melihat kesediaan atau dukungan dari setiap pegawai atau rekan kerja dalam melaksanakan perubahan	23	16.67 %	17	12.32%	21	15.22 %	26	18.84 %	51	36.9 6%
30	Saya melihat kesediaan atau dukungan dari setiap lapisan pimpinan dalam pelaksanaan perubahan	15	10.87 %	15	10.87%	28	20.29 %	21	15.22 %	59	42.7 5%

	Mean Dimensi <i>developing political support</i> (pendukung perubahan)	38	13.77 %	32	11.59%	49	17.75 %	47	17.03 %	110	39.8 6%
31	Saya melihat pengelolaan yang jelas dalam masa penerapan atau masa transisi disetiap penerapan perubahan	12	8.70 %	19	13.77%	22	15.94 %	28	20.29 %	57	41.3 0%
32	Saya menerima penjelasan yang cukup untuk menjalani perubahan yang ditetapkan instansi	9	6.52 %	18	13.04%	16	11.59 %	24	17.39 %	71	51.4 5%
33	Saya melihat pengawasan yang ketat oleh pimpinan dalam masa penerapan perubahan yang ditetapkan instansi	8	5.80 %	20	14.49%	14	10.14 %	26	18.84 %	70	50.7 2%
34	Saya melihat adanya suatu kelompok pegawai yang memiliki tugas dan fungsi dalam melaksanakan manajemen perubahan	10	7.25 %	14	10.14%	21	15.22 %	22	15.94 %	71	51.4 5%
	Mean Dimensi <i>managing the transition</i> (mengelola transisi)	39	7.07 %	71	12.86%	73	13.22 %	100	18.12 %	269	48.7 3%
35	Saya mendapatkan fasilitas tambahan dalam melaksanakan perubahan yang terjadi dalam instansi (contoh: komputer pribadi, dalam meningkatkan efektifitas kerja)	11	7.97 %	8	5.80%	9	6.52%	22	15.94 %	88	63.7 7%
36	Saya mendapat pelatihan untuk mengembangkan keahlian saya dalam melaksanakan perubahan (contoh: pelatihan komputer, dalam peningkatan teknologi yang digunakan instansi)	11	7.97 %	6	4.35%	21	15.22 %	12	8.70%	88	63.7 7%
37	Saya mendapatkan imbalan yang sesuai ketika saya melaksanakan perubahan yang ditetapkan oleh instansi	19	13.77 %	7	5.07%	22	15.94 %	16	11.59 %	74	53.6 2%
	Mean Dimensi <i>sustaining momentum</i> (mempertahankan momentum)	41	9.90 %	21	5.07%	52	12.56 %	50	12.08 %	250	60.3 9%
	Total Variabel Perubahan Organisasi (%)		12.31 %		11.05%		16.39 %		16.55 %		43.7 1%

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas variabel perubahan organisasi dilihat dari manajemen perubahannya memiliki lima dimensi dan tiga belas buah

pertanyaan untuk responden. Ke tiga belas pertanyaan tersebut ditanyakan kepada 138 orang responden yang ada di Badan Kepegawaian Negara.

Pada dimensi pertama yaitu *motivating change* (memotivasi perubahan) terdapat dua buah pertanyaan yang bernomor 25 dan 26. Pada pertanyaan nomor 25. Sebesar 55.07% responden memberikan respon negatif pada pertanyaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa segala perubahan yang terjadi di organisasi masih kurang sesuai bagi pegawai. pada pertanyaan nomor 26, sebesar 53% responden menjawab sangat setuju dan setuju, sisanya sebesar 47% menjawab kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal tersebut menggambarkan setengah lebih dari responden sudah mendapatkan motivasi ataupun dorongan dalam melaksanakan perubahan yang terjadi di organisasi. namun sisanya sebesar 47% beranggapan tidak merasa mendapatkan dorongan atau motivasi menjalankan perubahan organisasi.

Pada dimensi kedua yaitu *creating a vision* (visi) terdiri dari dua pertanyaan yang bernomor 27 dan 28. Sebesar 56.16% responden memberikan respon baik dan sisanya memberikan respon kurang baik. Hal itu menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden merasa melihat alasan dan gambaran yang jelas mengenai perubahan yang terjadi di organisasi, dan kurang dari setengah lainnya tidak merasakan alasan dan gambaran mengenai perubahan yang ada di organisasi.

Pada dimensi ketiga yaitu *developing political support* (pendukung perubahan) yang terdiri dari dua pertanyaan yang bernomor 29 dan 30.

Sebesar 39.86% responden menjawab sangat setuju dan 17.03% responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden beranggapan sudah melihat dukungan dari berbagai lapisan pegawai dalam melaksanakan perubahan yang sedang dan akan terjadi dalam organisasi.

Pada dimensi keempat yaitu *managing the transition* (pengelolaan perubahan) yang terdiri dari empat pertanyaan yang bernomor 31, 32, 33 dan 34. Sebesar 48.73% responden memberikan jawaban sangat setuju, dan 18.12% responden memberikan jawaban setuju. Hal tersebut menunjukkan mayoritas dari responden beranggapan bahwa pengelolaan perubahan sudah dilakukan dengan baik oleh pihak organisasi.

Pada dimensi kelima yaitu *sustaining momentum* (mempertahankan momentum) yang terdiri dari tiga pertanyaan yang bernomor 35, 36, dan 37. Sebesar 60.39% dan 12.08% responden menjawab sangat setuju dan setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi sudah mempertahankan perubahan agar tetap berjalan sesuai rencana dengan cara memberikan fasilitas, pelatihan maupun imbalan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis deskriptif variabel perubahan organisasi yang dilihat dari manajemen perubahan organisasi diatas, menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan jauh pada responden yang memberikan respon baik dan respon kurang baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata dimensi yang mendapat respon baik sebesar 50%-60% memberikan respon baik, namun di beberapa dimensi responden yang

memberikan respon kurang baik memiliki skor total sebesar 40%-50% untuk variabel perubahan organisasi tersebut.

4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi >0.05 . Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan	.075	138	.057	.945	138	.000
Komunikasi	.070	138	.099	.980	138	.044
Perubahan Organisasi	.068	138	.200*	.985	138	.142

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Dari hasil uji normalitas pada Tabel 4.6 diatas. Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai untuk variabel kepemimpinan adalah 0.057, variabel komunikasi menunjukkan nilai 0.099 dan pada variabel perubahan organisasi

menunjukkan nilai 0.200. Jadi ketiga variabel kepemimpinan, komunikasi dan perubahan organisasi dinyatakan berdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

4.2.3.2 Hasil Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah kedua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Kedua variabel dikatakan memiliki hubungan yang linear apabila memiliki nilai signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05. Hasil uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7
Hasil Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Perubahan Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x1	Between	(Combined)	15726.186	48	327.629	2.653	.000
	Groups	Linearity	9244.006	1	9244.006	74.861	.000
		Deviation from Linearity	6482.180	47	137.919	1.117	.323
	Within Groups		10989.851	89	123.481		
	Total		26716.036	137			

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil uji linearitas pada Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa uji linearitas variabel kepemimpinan dengan variabel perubahan organisasi memiliki nilai signifikansi (*linearity*) sebesar 0.000. Jadi, dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepemimpinan dengan variabel perubahan memiliki hubungan linear karena memiliki signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05.

Tabel 4.8
Hasil Uji Linearitas Variabel Komunikasi dengan Variabel Perubahan
Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * x2	Between	(Combined)	14232.324	44	323.462	2.410	.000
	Groups	Linearity	8951.373	1	8951.373	66.685	.000
		Deviation from Linearity	5280.951	43	122.813	.915	.620
	Within Groups		12483.712	93	134.233		
	Total		26716.036	137			

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil uji linearitas pada Tabel 4.8, dapat dilihat bahwa uji linearitas variabel komunikasi dengan variabel perubahan organisasi memiliki nilai signifikansi (*linearity*) sebesar 0.000. Jadi, dapat disimpulkan bahwa antara variabel komunikasi dengan variabel perubahan organisasi memiliki hubungan linear karena memiliki signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05.

4.2.3.3 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antara variabel bebas (independen). Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar $VIF < 5$, maka dapat dikatakan tidak ada multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.977	4.833		3.926	.000		
	x1	.341	.084	.363	4.053	.000	.547	1.828
	x2	.394	.106	.334	3.732	.000	.547	1.828

a. Dependent Variable: y

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Sesuai dengan Tabel 4.9 hasil uji multikolinearitas diatas, dapat dilihat bahwa nilai VIF pada kedua variabel masing-masing sebesar 1.828. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan, karena nilai VIF masing-masing variabel kurang dari 5 ($1.828 < 5$).

4.2.3.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homokedastisitas, untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji spearman's rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0.05, maka terjadi

masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Hasil Uji Heteroskedastisitas

			Correlations		
			Unstandardized Residual	Kepemimpinan	Komunikasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.042	.019
		Sig. (2-tailed)	.	.626	.827
		N	138	138	138
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	.042	1.000	.695**
		Sig. (2-tailed)	.626	.	.000
		N	138	138	138
	Komunikasi	Correlation Coefficient	.019	.695**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.827	.000	.
		N	138	138	138

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan korelasi antara variabel kepemimpinan dengan *unstandardized residual* memiliki nilai signifikan sebesar 0.626 dan korelasi antara variabel komunikasi dengan *unstandardized residual* memiliki nilai signifikan sebesar 0.827. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini ditunjukkan karena nilai signifikansi korelasi kedua variabel lebih besar dari 0.05.

4.2.4 Analisis Regresi

4.2.4.1 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana untuk H_1 (Uji t)

Dalam rangka menguji hipotesis pertama yang tercantum pada bab 3, uji t digunakan peneliti untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap perubahan organisasi dan komunikasi terhadap perubahan organisasi. Hasil uji t variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Hasil Uji t Variabel Kepemimpinan

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	26.930	4.540		5.932	.000
	Kepemimpinan	.553	.065	.588	8.483	.000

a. Dependent Variable: Perubahan Organisasi

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat dilihat bahwa t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan sebesar 8.483. Nilai t_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , yaitu pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $138-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 1.979 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$. Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji t, dimana H_0 ditolak dan H_a diterima jika signifikansi lebih kecil dari 0.05. Signifikansi pada uji t variabel kepemimpinan sebesar 0.000, dengan demikian variabel kepemimpinan memiliki signifikansi lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang

dapat diambil adalah, H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya adalah kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perubahan organisasi.

Model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis 1 dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 26.930 + 0.553X_1$$

Berdasarkan model persamaan tersebut, dapat dilihat jika variabel kepemimpinan (X_1) bernilai 0, maka variabel perubahan organisasi (Y) akan bernilai 26.930. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0.553, artinya jika variabel kepemimpinan (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel Perubahan Organisasi (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.553. Koefisien bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan dengan perubahan organisasi.

Analisis koefisien determinasi dalam regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis koefisien determinasi kepemimpinan terhadap perubahan organisasi dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Koefisien Determinasi Kepemimpinan
Terhadap Perubahan Organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 ^a	.346	.341	11.334

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.12 didapat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.346 atau 34,6%. Angka ini menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan organisasi sebesar 34.6%, sedangkan

sisanya sebesar 65.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.2.4.2 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana untuk H₂ (Uji t)

Dalam rangka menguji hipotesis yang tercantum pada bab 3, uji t digunakan peneliti untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap perubahan organisasi dan komunikasi terhadap perubahan organisasi. Hasil uji t variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13
Hasil Uji t Variabel Komunikasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.868	4.774		5.419	.000
	Komunikasi	.682	.082	.579	8.278	.000

a. Dependent Variable: Perubahan organisasi

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat dilihat bahwa t_{hitung} untuk variabel komunikasi sebesar 8.278. Nilai t_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , yaitu pada $\alpha = 5\%: 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $138-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 1.978 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$. Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji t, dimana H_0 ditolak dan H_a diterima jika

signifikansi lebih kecil dari 0.05. Signifikansi pada uji t variabel komunikasi sebesar 0.000, dengan demikian variabel komunikasi memiliki signifikansi lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah, H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya adalah komunikasi memiliki pengaruh terhadap perubahan organisasi.

Model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis 2 dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 25.868 + 0.682X_2$$

Berdasarkan model persamaan tersebut, dapat dilihat jika variabel komunikasi (X_2) bernilai 0, maka variabel perubahan organisasi (Y) akan bernilai 25.868. Koefisien regresi variabel komunikasi (X_2) sebesar 0.682, artinya jika variabel komunikasi (X_2) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel Perubahan Organisasi (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.682. Koefisien bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara komunikasi dengan perubahan organisasi.

Analisis koefisien determinasi dalam regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis koefisien determinasi kepemimpinan terhadap perubahan organisasi dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Hasil Analisis Koefisien Determinasi Komunikasi
Terhadap Perubahan Organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.335	.330	11.429

a. Predictors: (Constant), Komunikasi
 Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.14 didapat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.335 atau 33.5%. Angka ini menjelaskan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi sebesar 33.5%, sedangkan sisanya sebesar 66.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.2.4.3 Hasil Regresi Linear Berganda untuk H_3

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dijelaskan pada bab 3, maka hipotesis 1 dan hipotesis 2 menggunakan regresi linear sederhana, sementara hipotesis 3 menggunakan regresi linear berganda. Untuk hasil regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut.

Tabel 4.15
Hasil Regresi Linear Berganda

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.977	4.833		3.926	.000
	x1	.341	.084	.363	4.053	.000
	x2	.394	.106	.334	3.732	.000

a. Dependent Variable: y

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.15 berikut, didapat t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan sebesar 4.053. Nilai t_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , yang dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $138-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 1.978, dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$. Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji t , dimana H_0 ditolak dan H_a diterima jika signifikansi lebih kecil dari 0.05. signifikansi pada uji t variabel kepemimpinan sebesar 0.000. Dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya adalah kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perubahan organisasi.

Pada Tabel 4.15 juga menunjukkan nilai t_{hitung} untuk variabel komunikasi sebesar 3.732. Nilai t_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , yang dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $138-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 1.978, dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$. Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji t , dimana H_0 ditolak dan H_a diterima jika signifikansi lebih kecil dari 0.05. signifikansi pada uji t variabel komunikasi sebesar 0.000. Dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya adalah komunikasi memiliki pengaruh terhadap perubahan organisasi.

Model persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis 3 dapat dituliskan seperti dibawah ini:

$$Y = 18.977 + 0.341X_1 + 0.394X_2$$

Konstanta pada model persamaan tersebut sebesar 18.977, dengan demikian, jika variabel kepemimpinan (X_1) dan komunikasi (X_2) bernilai 0, maka variabel perubahan organisasi (Y) akan bernilai 18.977. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0.341. Artinya jika variabel kepemimpinan (X_1) ditingkankan sebesar satu satuan dan nilai variable komunikasi (X_2) tetap, maka variabel perubahan organisasi (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.341.

Koefisien regresi variabel komunikasi (X_2) sebesar 0.394. Artinya jika variabel komunikasi (X_2) ditingkankan sebesar satu satuan dan nilai variable kepemimpinan (X_1) tetap, maka variabel perubahan organisasi (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.394. Koefisien pada kedua variabel bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap perubahan organisasi.

4.2.4.4 Hasil Uji F

Dalam rangka menguji hipotesis ketiga yaitu apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap perubahan organisasi, maka perlu dilakukan uji F. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16**Hasil Uji F****ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10878.072	2	5439.036	46.361	.000 ^a
	Residual	15837.964	135	117.318		
	Total	26716.036	137			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Perubahan Organisasi

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas, dapat dilihat F_{hitung} sebesar 46.361. Nilai F_{hitung} kemudian dibandingkan dengan F_{tabel} , yang dicari dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dengan df 1(jumlah variabel-1) atau $3-1 = 2$, dan df 2 (n-k-1) atau $138-2-1$. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat f_{tabel} sebesar 3.063, dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$. Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji F, dimana H_0 ditolak dan H_a diterima jika signifikansi lebih kecil dari 0.05. signifikansi pada uji F peneliti sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya adalah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap perubahan organisasi.

4.2.4.5 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas

secara serentak terhadap variabel terikat. Hasil analisis koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17
Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 ^a	.407	.398	10.831

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan
Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.17, didapat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.407 atau 40.7%. Angka ini menjelaskan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi sebesar 40.7% sedangkan sisanya sebesar 59.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian

Interpretasi hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.18
Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear

Analisis	Hipotesis	Keputusan	Persamaan Regresi	Adjusted R^2
Analisis Regresi Linear Sederhana	H ₁ : Kepemimpinan terhadap Perubahan Organisasi	H ₀ ditolak	$Y = 26.930 + 0.553X_1$	0.341
	H ₂ : Komunikasi terhadap Perubahan Organisasi	H ₀ ditolak	$Y = 25.868 + 0.682X_2$	0.330
Analisis Regresi Linear Berganda	H ₃ : Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Perubahan Organisasi	H ₀ ditolak	$Y = 18.977 + 0.341X_1 + 0.394X_2$	0.398

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Pada Tabel 4.18 menjelaskan bahwa berdasarkan analisis regresi linear sederhana maupun berganda dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk hasil uji regresi variabel kepemimpinan (X_1), hasil uji hipotesis 1 memutuskan bahwa H_0 ditolak, artinya kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Hasil tersebut hampir mirip dengan hasil penelitian Mardhatillah (2009). Berdasarkan penelitian Mardhatillah tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi sebesar 34.6%.

Sementara itu, hasil uji hipotesis variabel komunikasi (X_2), hasil uji hipotesis 2 memutuskan bahwa H_0 ditolak, artinya komunikasi memiliki pengaruh terhadap perubahan organisasi. Hasil tersebut sedikit mirip dengan penelitian Elving (2005). Dari hasil penelitian Elving tersebut didapat kesimpulan bahwa komunikasi dalam pelaksanaan perubahan organisasi memiliki peran dalam merefleksikan tujuan atau sasaran dari perubahan organisasi.

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) variabel kepemimpinan sebesar 0.341 lebih besar dari nilai koefisien determinasi variabel komunikasi yang sebesar 0.330. dari hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar daripada komunikasi terhadap perubahan organisasi.

Model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama $Y = 26.930 + 0.553X_1$ sedangkan untuk hipotesis kedua adalah $Y = 25.868 +$

$0.682X_2$. Itu menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel bebas masing-masing hipotesis bernilai positif. Implikasinya, setiap peningkatan satu skor variabel kepemimpinan (X_1) tersebut sebesar satu satuan akan meningkatkan pula nilai pada variabel perubahan organisasi (Y) sebesar 0.533, dan untuk peningkatan satu skor variabel komunikasi (X_2) tersebut sebesar satu satuan juga akan meningkatkan nilai pada variabel perubahan organisasi (Y) sebesar 0.682.

Hasil dari keseluruhan penelitian ini juga bisa terlihat pada hasil analisis regresi linear berganda secara parsial untuk kedua variabel bebas. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, H_0 pada hipotesis pertama ditolak. Artinya, kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perubahan organisasi. Demikian juga H_0 pada hipotesis kedua juga ditolak. Artinya komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi.