



PELATIHAN KOMUNIKASI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ATASAN BAWAHAN DALAM MEMPERSIAPKAN CHANGE READINESS KARYAWAN DI PERUSAHAAN GENERATING COMPANY

Oki Oktaviani, Maria Eko, Cholicul Hadi

Program Studi Magister Psikologi Terapan,

Universitas Airlangga, Surabaya

Abstrak

Perusahaan BUMN dituntut untuk efektif dan efisien dalam pengelolaannya agar dapat memberikan keuntungan finansial bagi negara sehingga dihadapkan pada perubahan besar dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Perubahan organisasi harus disertai dengan kesiapan menghadapi perubahan bagi seluruh karyawan yang perlu dipersiapkan melalui komunikasi yang baik dari atasan kepada bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi atasan kepada bawahan dalam mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Peneilitian ini menggunakan metode action research melalui keterampilan fasilitasi melalui e-learning dengan mengutamakan metode belajar modern learner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode pelatihan melalui e-learning dalam meningkatkan keterampilan komunikasi atasan kepada bawahan memberikan dampak positif untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Kata Kunci: action research, change readiness, komunikasi, pelatihan, modern learner.

PENDAHULUAN

Pemerintah berupaya agar Badan Usaha Milik Negara dapat bersinergi dengan baik yang kemudian dilakukan melalui strategi pembentukan holding. Sinergi yang dimaksudkan adalah terciptanya soliditas dalam

Pengelolaan perusahaan termasuk didalamnya antar anak perusahaan melalui proses koordinasi, pengendalian serta statistik yang dilakukan induk perusahaan agar dapat memperkuat keuangan, asset dan prospek bisnis. Sampai dengan saat ini sudah terdapat

*Correspondence Address : ockyoctavia@gmail.com

DOI : 10.31604/jips.v10i6 .2023. 3035-3051

© 2023UM-Tapsel Press

beberapa holding yang telah terbentuk, yaitu PT Perkebunan Nusantara III (Persero), Perum Perhutani, PT Pupuk Indonesia (Persero), PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero), PT Pertamina (Persero), PT Pelindo serta yang masih dalam proses adalah PT PLN (Persero).

Harapan negara sangat besar dengan adanya pembentukan holding BUMN untuk menjadi penggerak pengembangan bisnis serta menjadikan BUMN lebih berkembang hingga dapat menjangkau pasar global yang pada akhirnya tercipta Market Value Creation. Tujuan jangka panjangnya adalah peningkatan kontribusi BUMN sebagai penyumbang pendapatan negara, menyederhanakan Pengelolaan perusahaan, efisiensi, sinergi, *leverage* dan *cost saving*.

Berdasarkan data Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, tercatat tahun 2018 setoran BUMN mencapai Rp 257,1 T dengan komposisi dividen Rp 45,1 T dan pajak Rp 212 T. Angka tersebut mengalami peningkatan sejak tahun 2015. Kontribusi BUMN terhadap APBN pada tahun 2015 sebesar Rp 202,6 T. Setahun kemudian, pada tahun 2016 meningkat hingga mencapai Rp 204,1 T. Pada tahun 2017 juga mengalami peningkatan menjadi Rp 223,9 T. Apabila dilihat dari perusahaan, tahun 2018 terdapat 118 BUMN yang memiliki total setara 56,48% dari GDP. Jumlah ini terhitung besar dan berpotensi untuk ditingkatkan. Cara untuk meningkatkan 3036tati BUMN salah satunya dengan membentuk holding, karena dengan dibentuknya holding dapat membuat BUMN bersinergi dan meningkatkan kapasitas operasional perusahaan. Ditinjau dari sesi laba, tercatat dalam Laporan Keuangan Investasi Pemerintah (LKIP) tahun 2018 terdapat delapan puluh delapan (88) atau sebesar 74% BUMN yang membagikan laba untuk berkontribusi pada Anggaran

Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dengan besaran nominal Rp 45,06 T. Sedangkan dari aspek BUMN yang *go public* pada tahun 2018 tercatat ada enam belas (16) BUMN yang listing di Bursa Efek Indonesia dan memiliki total market capitalization 23,25%. (Sodikin, 2019)

Hal yang sama juga terjadi di perusahaan BUMN di 3036tatis kelistrikan yang saat ini melakukan proses Holding Subholding. Perusahaan BUMN di 3036tatis kelistrikan tersebut 3036tati mengelola transmisi, distribusi dan retail. Pengelolaan pembangkitan diserahkan pada subholding Generating Company yang memiliki total kapasitas 23,5 GW yang menjadi terbesar se-Asia Tenggara. Rencana pembentukan holding subholding telah disampaikan pada beberapa forum mulai awal tahun 2022 yang kemudian diikuti dengan persiapan-persiapan untuk menghadapi perubahan tersebut dilihat dari berbagai aspek. Tahapan yang telah dilalui adalah virtual launching Holding subholding yang telah dilakukan pada Tanggal 21 September 2022 dengan memberikan hasil perubahan susunan Direksi beserta perubahan nomenklatur dan pengaturan BOD-2 pada organisasi transisi-1. Pada Tanggal 21 Oktober 2022 diikuti dengan perubahan organisasi transisi-2 yang mengatur susunan BOD-2, BOD-3 s.d BOD-4. Adapun tahap terakhir adalah *legal end state* pada 3036tatist 1 Januari 2023.

Dengan adanya pembentukan Subholding Generating Company (GenCo) maka terjadi perubahan-perubahan besar diantaranya perubahan struktur organisasi serta pengalihan asset pembangkitan. Migrasi karyawan dari holding menuju subholding, perubahan sistem kepegawaian, sistem informasi terpadu. Penelitian menyatakan bahwa perubahan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun karyawan jika

dimanfaatkan dengan baik. (Holt et al., 2007)

Perubahan yang telah ditetapkan diharapkan dapat tercapai dengan baik. Perubahan agar dapat tercapai dengan baik perlu memperhatikan langkah-langkah yang benar. Menurut Kotter (2012) langkah-langkah untuk mendapatkan kesuksesan dalam perubahan (Kotter, 2012): (1)Menciptakan *Sense of Urgency*, (2)Menciptakan koalisi kepemimpinan yang kuat, (3)Memiliki visi untuk perubahan (4)Mengkomunikasikan visi dengan jelas (5)Menyingkirkan hambatan dalam proses (6)Merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek secara sistematis (7)Menguatkan perubahan (8)Menanamkan perubahan pada budaya perusahaan.

Subholding Generating Company (GenCo) dengan mengacu pada teori Kotter juga telah melakukan berbagai upaya dalam menghadapi perubahan dengan secara massif menggambarkan kondisi perusahaan dengan kurva yang mengalami penurunan pada beberapa aspek, menyusun arah perubahan kedepan, membentuk tim change management yang terdiri dari berbagai bidang di level 3037tatistic3037 dan ranger (tim pelaksana), 3037tatistic3037n rutin melalui berbagai media komunikasi perusahaan, penyusunan strategy, roadshow untuk melakukan 3037tatistic3037n dan diskusi langsung, mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dan akan dihadapi serta menyingkirkannya.

Faktor yang mendorong keberhasilan dalam perubahan telah menjadi perhatian. Faktor yang dapat menyebabkan kegagalan dalam perubahan juga perlu menjadi komponen yang dipertimbangkan. Adapun dua diantara penyebab kegagalan perubahan organisasi menurut Kotter (2012) adalah meremehkan faktor komunikasi visi dan

mengabaikan hakekat perubahan dalam budaya perusahaan. Sedangkan penelitian lain menyebutkan bahwa kegagalan perubahan dikarenakan kurangnya dukungan dari top management, ketidakcukupan 3037tatistic3037 dan pelatihan, ketidaksesuaian budaya perusahaan, resisten dan apatis karyawan, kurangnya komunikasi, kurangnya kepemimpinan, kurangnya dukungan finansial, kurangnya perencanaan perubahan. (Mosadehgrad&Ansarian, 2017)

Genco kemudian melakukan pengukuran untuk mengetahui aspek yang paling berpengaruh bagi karyawan untuk kesiapan perubahan. Mengacu pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa *psychological capital* dan persepsi dukungan organisasi berperan sebagai 3037tatistic seseorang untuk berubah (Munawaroh dan Meiyanto, 2017). Selanjutnya dilakukan pengukuran di Perusahaan Subholding Genco pada akhir Juni 2022 untuk melihat aspek-aspek yang berpengaruh untuk berubah dengan melibatkan 1.489 responden karyawan Subholding GenCo dari total karyawan 3000. Survey tersebut melibatkan variable independent yaitu kapasitas individu, perasaan dukungan dari organisasi dan kepuasan pada komunikasi organisasi yang memberikan hasil yaitu kapasitas individu memiliki pengaruh terhadap *Change Readiness* (26,1%) meliputi efikasi diri dan optimism, perasaan didukung organisasi memiliki pengaruh terhadap *change readiness* (12%) meliputi penghargaan atas kesejahteraan. Sedangkan kepuasan komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap *change readiness* (24,8%) yang meliputi iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi dengan atasan. Ada pengaruh yang signifikan antara kapasitas individu, rasa didukung organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap *change readiness* (31,6%).

Hasil ini telah disampaikan kepada pihak top management untuk diketahui aspek mana yang akan menjadi focus tindak lanjut khususnya pada Direktorat Human Capital. Pertimbangan untuk memilih Direktorat Human Capital karena merupakan tempat bekerja peneliti dan merupakan Direktorat yang bertanggung jawab untuk memastikan agar karyawan memiliki kesiapan dalam perubahan sehingga karyawan yang bekerja pada Direktorat SDM harus memiliki kesiapan yang tinggi terhadap perubahan. Berdasarkan hasil paparan terhadap manajemen, hal yang penting untuk ditindaklanjuti adalah aspek komunikasi dengan pertimbangan tingkat kemudahan dan dampaknya.

Mengacu pada ADKAR Model dalam menangani perubahan secara efektif (Jeffrey M. Hiatt, 2006) dilakukan identifikasi pada aspek *Awareness*, *Desire* dan *Reinforcement* dengan angka tertinggi 5 maka diperoleh hasil *Awareness* rerata 4.12 dengan unsur-unsur sebagai berikut Menyadari disrupsi global menuntut holding untuk beradaptasi (4.36), Holding group perlu mengimplementasikan HSH untuk menjawab tantangan (4.00), Implementasi HSH akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi (4.02). Aspek *Desire* diperoleh hasil rerata 4.16 dengan unsur-unsur sebagai berikut yakin dan percaya implementasi HSH akan berhasil (4.06), berdiskusi dengan rekan kerja terkait program HSH (4.16), siap berpartisipasi menjalankan HSH sesuai peran tanggung jawab (4.18), mendukung implementasi program HSH (4.13). Aspek *Knowledge* diperoleh hasil rerata jawaban benar 83% untuk 10 pertanyaan dengan pertanyaan sebagai berikut tantangan eksternal yang dihadapi perusahaan sehingga perlu menjalankan HSH, Tujuan strategis perusahaan mengimplementasikan HSH, Pemberdayaan organisasi yang akan dicapai melalui HSH, Nama dari 4 subholding bentukan Program HSH,

pernyataan benar terkait HSH, pernyataan yang salah, perubahan utama setelah virtual launching, tujuan pembentukan masing-masing subholding. Aspek *Reinforcement* diperoleh rerata 3.89 dengan memuat aspek menerima informasi yang jelas tentang HSH (3.72), Menerima informasi yang cukup tentang HSH 3.72, Dengan mudah mengakses informasi HSH (3.66), Manajemen unit secara berkala menyampaikan informasi tentang HSH (3.84), Melihat dukungan penuh manajemen dalam menjalankan HSH (3.99), Rekan unit yang mendukung HSH (3.84).

Berdasarkan hasil kualitatif atas pengukuran mengacu model ADKAR dalam hal dukungan apa yang dibutuhkan bagi karyawan untuk mempersiapkan perubahan karyawan menyampaikan sebagai berikut, atasan dapat langsung menjelaskan kepada jajarannya hingga yang paling bawah hal-hal terkait HSH dengan 3038 tatis yang mudah dipahami, support dan bimbingan dari atasan, mendapat informasi sejelas-jelasnya terkait teknis hsh yg berdampak langsung dengan pegawai, kejelasan arahan dari atasan, mendapatkan informasi sejelas-jelasnya terkait teknis yang berdampak bagi karyawan. Kemudian terkait dengan dukungan komunikasi yang diharapkan adalah tergolong menjadi 5 yaitu (1) metode melalui sosialisasi, diskusi rutin, briefing atasan, sharing knowledge atasan, coffee morning, share file, whatsapp, video, animasi, lomba cerdas vermat, (2) waktu pelaksanaan diharapkan dilakukan secara rutin dengan durasi yang singkat (3) konten berisi kekurangan dan kelebihan HSH, kemanfaatan, latar belakang, menampilkan progresnya, roadmap (4) tokoh yang diharapkan adalah atasan (5) cara penyampaian diharapkan jelas, detail, simple, menggunakan Bahasa sederhana, tidak terlalu banyak seremonial.

Terkait dengan harapan karyawan, karyawan terdapat kebutuhan untuk keterlibatan, kesejahteraan tidak ada pengurangan, kejelasan setiap tahapan yang akan dilalui, *secure* dalam karir, kebutuhan agar atasan sering melakukan *sounding* ke level bawah, membuat ruang untuk diskusi dan memberikan masukan, simplifikasi proses, keterbukaan informasi, benefit untuk karyawan, kejelasan informasi untuk level pelaksana. Aspek emosi yang disampaikan karyawan melalui penggalian kuantitatif saat manajemen melakukan roadshow 3039tatistic perasaan karyawan terkait pembentukan Genco mayoritas adalah 3039tatisti yang digambarkan dengan kata-kata galau, khawatir, sedih, serta kalimat perasaan negative lainnya.

Perusahaan membutuhkan keterlibatan seluruh level karyawan disertai dengan kesiapan untuk berubah. Berdasarkan penelitian (Khalid dkk, 2011) yang bertujuan untuk meneliti pengaruh perubahan organisasi pada *job involvement* karyawan dengan peran mediator dari komunikasi, emosi dan *psychological contract* diperoleh hasil perubahan organisasi yang diikuti dengan komunikasi yang efektif memberikan emosi positif yang meningkatkan *job involvement* sedangkan perubahan organisasi dengan komunikasi yang tidak efektif menyebabkan emosi 3039tatisti dan menyebabkan penurunan *job involvement*. Penelitian juga menemukan bahwa perubahan organisasi dapat merusak *psychological contract* antara pemberi kerja dan karyawan yang mengurangi *job involvement* karyawan.

Berdasarkan pada tingkat urgensi pentingnya agar perubahan tersebut berhasil yang membutuhkan *change readiness* serta agar dapat meningkatkan keterlibatan seluruh karyawan dalam perubahan, yang kemudian dibandingkan dengan

preliminary study bahwa aspek komunikasi dari atasan kepada bawahan ini merupakan hal yang penting maka dinilai perlu untuk dilakukan penelitian terkait komunikasi atasan dan bawahan sebagai bentuk dukungan pada *organizational change*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini merumuskan permasalahan yaitu Adakah peningkatan kemampuan komunikasi atasan dalam mempersiapkan *change readiness* karyawan melalui pelatihan komunikasi di perusahaan Generating Company

Tinjauan Pustaka

Organizational Change

Organizational Change

didefinisikan sebagai adopsi dari ide atau perilaku baru oleh suatu organisasi (Daft, 1998). Dalam perilaku organisasi, perubahan didefinisikan sebagai tindakan dari bermacam-macam atau pilihan dari beragam cara berpikir dan perilaku yang konvensional. (Wagner & Hollenbeck, 1998). *Change* menyebabkan reaksi pada strategi manajemen dan metode untuk menyetujui perubahan. *Organizational Change* adalah suatu sistem, proses dan atau response perilaku yang dikelola dari waktu ke waktu terhadap peristiwa pemicu (Stuckman & Yammarino, 2003). Definisi lain terhadap *organization change* sebagai transformasi terencana dan tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi dan orang. (Greenberg and Baron, 2000)

Mengacu pada definisi tersebut diatas serta mengacu pada kondisi yang sedang terjadi pada *Generating Company* maka yang sedang dihadapi oleh *Generating Company* adalah perubahan perusahaan yang diatur oleh pemerintah dalam hubungan *holding subholding* (HSH) yang bersifat terencana dan diarahkan untuk mencapai tujuan negara

yaitu *cost efficiency* dan peningkatan *competitiveness* BUMN.

Berdasarkan Lewin (1947), tahapan *organizational change* adalah dimulai dari *unfreezing* yang merupakan status quo dengan menciptakan kebutuhan dan persiapan untuk perubahan, *transition* pergerakan menuju perubahan dan *refreezing* merupakan tahapan setelah implementasi perubahan yang menghasilkan budaya baru, perilaku dan praktek baru.

Berdasarkan teori organization change maka dapat digambarkan bahwa perubahan organisasi merupakan response perilaku yang dikelola dari waktu ke waktu dan melalui tahapan untuk membongkar suatu sistem yang sudah ada untuk menjadi sistem baru

Panjangnya proses perubahan yang harus dilalui oleh Generating Company dalam rangka subholdingisasi membutuhkan komitmen dan keterlibatan seluruh pihak hingga berakhir pada terciptanya perilaku baru, budaya dan praktek baru.

Aspek aspek yang mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan dalam Organizational Change

Nilai luhur negara dalam pembentukan Holding Subholding dalam rangka untuk menekan subsidi pemerintah dalam pembiayaan BUMN yang lemah secara finansial menuju peningkatan kompetitif perusahaan BUMN agar dapat memperkuat keuangan negara perlu mendapatkan dukungan secara mutlak agar berhasil. Berdasarkan hasil penelitian mayoritas perusahaan yang telah melakukan perubahan mayoritas gagal.

Menurut Auster, R & Wylie (2005) yang menyebutkan bahwa dua pertiga dari perubahan gagal dikarenakan karyawan didalam perusahaan tidak terlibat, atau tidak tersedia kecukupan sumberdaya, emosi

dan politik yang tidak diperhatikan, kesuksesan yang dinyatakan terlalu cepat. Lebih lanjut disampaikan bahwa terdapat pihak yang perlu dilibatkan dalam perencanaan implementasi detail adalah menentukan siapa pihak yang terpengaruh perubahan, siapa yang dapat membantu agar lebih *powerful* untuk membantu kepemilikan dan berkomitmen pada perubahan.

Senge.P (1994) menjelaskan bahwa terdapat tingkat keterlibatan secara aktif mulai dari *telling* yang dari waktu sangat cepat, namun dengan komitmen yang kurang dan hambatan untuk berubah besar dengan contoh pernyataan "Inilah rencananya, silahkan dilakukan", sedangkan *selling* berakhir dengan kepatuhan namun dampak keterlibatan juga masih rendah dengan contoh kalimat "Banyak alasan baik yang mendasari untuk melakukan perubahan dengan teknik, *testing* berada pada tingkatan lebih tinggi karena memberikan ruang untuk memberikan feedback contoh kalimat: "Berikut adalah perencanaannya, apakah dapat berjalan dengan baik?", *consulting* membuat lebih berkomitmen namun membutuhkan waktu yang relatif lama sedangkan *Co-creating* paling ideal untuk dijalankan. Berdasarkan keseluruhan tahapan, maka kombinasi dari *testing, consulting* dan *co-creating* adalah yang paling efektif.

Berdasarkan pada referensi dari Senge dan Auster hal penting yang perlu menjadi perhatian adalah keterlibatan anggota organisasi dalam perusahaan dengan menekankan teknik berkomunikasi dari atasan kepada bawahan dengan menggunakan teknik kombinasi agar efektif. Komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam keberhasilan perubahan seperti yang diungkapkan Kotter (2012) dimana meremehkan faktor komunikasi visi dan mengabaikan hakekat perubahan dalam budaya perusahaan merupakan aspek yang menyebabkan kegagalan dalam *organizational change*.

Perubahan Holding Sub Holding organisasi bersifat top down dalam skala yang besar sehingga dibutuhkan strategi untuk menggerakkan seluruh level. Hal ini sejalan dengan penelitian lain yang menyebutkan bahwa kegagalan perubahan dikarenakan kurangnya dukungan dari top management, ketidakcukupan pelatihan, ketidaksihesuaian budaya perusahaan, resisten dan apatis karyawan, kurangnya komunikasi, kurangnya kepemimpinan, kurangnya dukungan finansial, kurangnya perencanaan perubahan. (Mosadehgrad&Ansarian, 2017)

Change Readiness

Aspek aspek yang mendukung keberhasilan merupakan bagian dari strategi untuk memastikan perubahan berjalan dengan berhasil. Adapun untuk menjalankan perubahan itu sendiri tentunya dibutuhkan kesiapan. Mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan. Armenakis dan Bedeian menyatakan bahwa faktor konteks dan proses perubahan dapat membentuk reaksi karyawan terhadap perubahan, baik mendukung maupun menolak perubahan (Devos, Buelens, & Bouckenoghe, 2007). Hasil penelitian yang dilakukan Diona & Dahesihsari (2016) juga menyatakan hal serupa bahwa kesiapan karyawan untuk berubah, tidak hanya dari aspek individual karyawan maupun proses perubahan namun juga meliputi konteks organisasi.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa untuk melakukan perubahan, perusahaan perlu mempersiapkan dari sisi karyawan, sistemik dan organisasi sebagai bagian komprehensif untuk mendukung keberhasilan perubahan itu sendiri.

Menurut Holt et al., (2007) menyatakan bahwa *readiness for change* atau yang diartikan sebagai kesiapan individu untuk berubah menggambarkan seberapa besar individu cenderung menyetujui, menerima dan mengadopsi mengubah sementara sikap dan perilakunya agar sesuai dengan harapan perubahan. *Readiness for change* memaparkan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi suatu perubahan dapat ditinjau sebelum ataupun sesudah melakukan perubahan organisasi (Holt, Armenakis, Field, et al., 2007). Kesiapan karyawan dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap perubahan yang terjadi. Karyawan yang siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, menaati dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan (Holt, Armenakis, Field, et al., 2007). Sedangkan karyawan yang belum siap untuk berubah akan menunjukkan sikap penolakan terhadap perubahan. Penolakan yang dialami dapat berupa resistensi terhadap perubahan jika mereka menganggap perubahan yang dilakukan merupakan ancaman terhadap keuntungan pribadinya (Vakola & Nikolau, 2005). Berdasarkan pernyataan diatas, menggambarkan pentingnya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan agar tidak menimbulkan resistansi.

Terdapat 4 dimensi dalam kesiapan untuk berubah (Holt, Armenakis, Field, et al., 2007); 1). *Change-Efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri) adalah kepercayaan diri individu tentang kemampuannya dalam penerapan perubahan yang diinginkan, dimana individu merasa memiliki keahlian serta bersedia untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan; 2). *Management Support* (dukungan manajemen) adalah persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan; 3).

Appropriateness (ketepatan untuk melakukan perubahan) adalah individu merasa bahwa perubahan yang diajukan akan tepat atau terdapat alasan yang logis bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan manfaat dari penerapan perubahan; 4). *Personal Valence* (Manfaat bagi individu) adalah mengenai keuntungan yang dirasakan secara pribadi yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diaplikasikan.

Berdasarkan berbagai penjelasan maka dapat disimpulkan bahwa *readiness for change* merupakan kondisi dimana karyawan merasa yakin dalam melakukan perubahan dan percaya atas kemampuan dalam melakukan perubahan. Teori dasar ini berbasis pada teori perilaku (*behaviour*) dengan berdasarkan keterhubungan stimulus dan respon. Semakin positif stimulus yang diberikan oleh organisasi maka karyawan juga akan memberikan respons positif. Teori ini menggunakan dasar dari teori *Operant conditioning* (Skinner, 1965) yang menjelaskan bahwa manusia akan mempelajari stimulus dengan mengacu pada dua hukum yang berbeda yaitu *law of operant conditioning* yaitu jika tingkah laku diiringi dengan stimulus penguatan, maka kekuatan tingkah laku tersebut akan meningkat dan sebaliknya menurut *law operant extinction* jika timbulnya tingkah laku operant yang telah diperkuat melalui proses conditioning tersebut tidak diiringi dengan stimulus penguat, maka kekuatan tingkah laku tersebut akan menurun.

Pemberian konsekuensi-konsekuensi yang menyenangkan atas terjadinya perubahan di perusahaan akan meningkatkan frekuensi perilaku menuju perubahan yang dimaksudkan. Sebaliknya, pemberian konsekuensi-konsekuensi yang tidak menyenangkan atas terjadinya suatu perubahan akan membuat karyawan tidak siap dalam melakukan perubahan.

Komunikasi dalam perubahan

Komunikasi dalam organisasi erat kaitannya dengan pernyataan Schein (1992) yang menjelaskan bahwa organisasi berkaitan dengan proses koordinasi rasional sejumlah orang untuk mencapai tujuan melalui pembagian pekerjaan dan fungsi yang terbagi dalam hierarki otoritas dan tanggung jawab. Berdasarkan Cumming dan Worley (2005) menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi yang dilakukan beberapa hal diantaranya ditentukan oleh pemimpin dan komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan bentuk komunikasi dari top down, bottom-up dan integrative untuk menyampaikan informasi dengan tujuan meminimalkan kesalahpahaman dalam menyelesaikan permasalahan organisasi. (Clampit, 2017). Tingkat frekuensi komunikasi organisasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan dari leader agar informasi yang disampaikan dapat dipahami seluruh karyawan (Baauchamp, Heider-Robinson & Heywood, 2016)

Komunikasi sebagai salah satu komponen kritical dalam kesuksesan perubahan. Komunikasi yang efektif dapat memastikan bahwa orang yang benar memiliki informasi yang mereka inginkan ketika dibutuhkan. Komunikasi dua arah sangat penting karena dapat meningkatkan komitmen dan kepemilikan, menciptakan keterbukaan, kejujuran dan mengurangi kesalahpahaman. (Ellen R et all, 2005). Komunikasi efektif dalam masa perubahan adalah utama. Menggunakan jalur komunikasi beragam, melalui komunikasi dua arah, meminta feedback untuk memastikan agar semua orang tersampaikan pesannya.. Komunikasi akan efektif jika menggunakan berbagai cara dibandingkan hanya menggunakan satu atau dua metode. Beberapa diantaranya adalah melalui *town hall meetings*, rapat mingguan, rapat *one on*

one, task force, e-mail, poster, surat kabar, pidato, website, online chat room, idea boxes, focus group discussion, off site meetings. Seluruh metode tersebut dapat digunakan sesuai peruntukannya. Menghindarkan untuk menggunakan terlalu banyak pendekatan yang sangat beragam untuk satu pesan.

Informasi yang overload dapat menyebabkan karyawan mati rasa terhadap semua informasi sehingga memberikan dampak bahwa tidak ada pesan yang dibaca atau didengarkan. Townhall meeting dapat digunakan ketika masa awal mengumumkan inisiatif, informasi melalui bulletin maupun internet dapat menyediakan informasi keunggulan, program dan kebijakan, sedangkan meeting mingguan untuk memonitor progress dan mendapatkan *feedback*. Majalah mingguan dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan aktivitas yang sedang berjalan dan merayakan kesuksesan.

Pemimpin dengan kemampuannya dan gaya kepemimpinannya dituntut untuk mampu mengkomunikasikan informasi serta memberikan pesan yang sesuai dengan kebutuhan atas perubahan yang harus dipahami oleh seluruh timnya. Pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi harus memiliki pemahaman dan menyempurnakan kemampuan komunikasi agar dapat berkomunikasi secara efektif (Kholer, Anatol and Applbaum, 1981)

Komunikasi Persuasif

Devito (2011) mendefinisikan komunikasi Persuasif sebagai upaya untuk mengubah atau memperkuat sikap atau kepercayaan orang lain atau pada upaya mengajak mereka bertindak dengan cara tertentu. Tujuan komunikasi persuasive sebagai berikut : (1) Mengubah dan menguatkan keyakinan (*believe*) dan sikap (*attitude*) orang lain

(2) mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu/ berperilaku tertentu sesuai yang diharapkan. Mengacu pada definisi tersebut diatas maka komunikasi persuasive paling sesuai untuk mendukung perubahan. Menurut Devito (1997), efektivitas komunikasi interpersonal perlu mempertimbangkan lima hal yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*) dan kesetaraan (*equality*).

Keterbukaan (*openness*) membutuhkan keterbukaan dari komunikator kepada pihak yang diajak berinteraksi serta kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Empati (*empathy*) digunakan untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada pada waktu tertentu dari sudut pandang orang lain tujuannya agar memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap orang lain. Sikap mendukung (*supportiveness*) ditunjukkan dengan kemampuan komunikator untuk memberikan dukungan kepada lawan bicaranya. Sikap positif (*positiveness*) dapat terbentuk ketika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri sehingga dalam komunikasi dapat memberikan situasi yang menyenangkan. Kesetaraan (*equality*) bukan berarti menerima atau menyetujui semua perilaku verbal dan nonverbal orang lain, namun berarti memberikan penghargaan positif kepada orang lain.

Aspek Komunikasi dalam Perubahan

Aspek komunikasi dalam mengkomunikasikan perubahan adalah (1) Jujur dan secara langsung berarti memberikan informasi secara terbuka tentang apa yang terjadi dan alasan terjadinya.(2)Menciptakan harapan yang realistis (tidak terlalu berlebihan) agar tidak menimbulkan perasaan

kecewa,frustasi ketika tidak tercapai, (3) Menjalankan apa yang sudah diucapkan yang berarti bahwa perlu dipastikan bahwa apa yang dikerjakan mendukung apa yang diucapkan,(4)Tidak melupakan pelanggan dan stakeholder eksternal karena perubahan tersebut memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepada pelanggan dan stakeholder.

Managerial style dan prosedur komunikasi organisasi adalah faktor yang paling penting bagi perusahaan untuk sukses dalam mengimplementasikan perubahan. Komunikasi dalam organisasi dapat memfasilitasi perubahan karena dapat menginformasikan, meyakinkan untuk menjalankan perubahan. Tidak ada *one-size-fits-all* dalam melakukan pendekatan terhadap perubahan. (Bel et al., 2018)

Menurut penelitian yang dilakukan di Universitas Manchester 2019, menyebutkan bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara komunikasi dengan kesuksesan intervensi *Organizational Development*. Penelitian juga menemukan bahwa kehadiran pelatihan bagi managerial level pada saat persiapan implementasi strategi organisasi yang berdampak pada kesuksesan *organizational development*. Dari tinjauan literatur pada penelitian tersebut terdapat 3 hal yang harus dilakukan atasan dalam melakukan komunikasi perubahan yaitu (1) Memahami motif perubahan yaitu memperkaya pengetahuan dan memahami diri atas motif perubahan, (2) Mengidentifikasi interaksi yaitu mengenali pola komunikasi yang dibutuhkan bawahan (3)Mengartikulasikan pesan yang jelas yaitu menyampaikan pesan perubahan dengan jelas agar staf mengetahui apa yang diharapkan (Brown,2019). Berdasarkan kajian literatur keterampilan yang dibutuhkan dari seorang manager ketika menyampaikan

komunikasi perubahan terbagi menjadi 2 yaitu (1) Pengetahuan yang didalamnya termasuk pengetahuan general, empiris dan teknikal (2) *Emotional Intelligence* yang didalamnya termasuk *assertivenss*, keterampilan sosial dan komunikasi.

Penelitian lain menyebutkan bahwa *communication modality*, frekuensi penyampaian komunikasi dan komunikasi misi dan nilai merupakan aspek penting bagi persepsi terhadap *organizational change* (Nordin, 2013) Pemimpin organisasi perlu untuk mengkomunikasikan melalui cara yang efektif yang dibutuhkan dalam perubahan organisasi. Melalui komunikasi yang efektif dapat menurunkan ketakutan karyawan dan resistansi terhadap perubahan. Pemimpin organisasi seharusnya menggunakan komunikasi *face-to face* ketika menyampaikan komunikasi terhadap isu penting. Komunikasi yang efektif dipersepsikan karyawan dengan diberikan kebebasan untuk mengatur jadwal pelaksanaannya. Komunikasi yang sering dapat efektif bagi tujuan komunikasi jangka pendek dan memperbaiki proses harian. Karyawan merasa nyaman ketika berkomunikasi dengan pemimpin yang membantu untuk meningkatkan kepercayaan dalam departemen. Komunikasi yang sering juga dapat memberikan feedback kepada pemimpin.

Berdasarkan penjelasan dari kajian teoritis yang menitikberatkan pada keberhasilan perubahan yang dipengaruhi oleh *change readiness* dan komunikasi, serta dengan mempertimbangkan hasil survey *change readiness* yang dilakukan di GenCo, bahwa karyawan Direktorat Human Capital membutuhkan adanya komunikasi langsung dengan atasan secara dua arah serta dengan menitik beratkan bahwa komunikasi efektif memberikan dampak sehingga dapat disusun kerangka berpikir sebagai berikut:



Berdasarkan kerangka tersebut, maka peneliti menilai perlu untuk dapat memberikan treatment komunikasi efektif sebagai bentuk dukungan penyiapan *change readiness* karyawan dan keberhasilan *organizational change*

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian

Tipe penelitian yang dilakukan adalah menggunakan *action research* yang artinya sebuah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk melakukan tindakan dan menghasilkan pengetahuan atau teori tentang tindakan. Action research meliputi 3 tahapan yaitu mulai dari perencanaan, pengambilan tindakan dan mengevaluasi tindakan (Coghlan & Brannick, 2005) Adapun penelitian ini lebih focus pada jenis *organization change & work research*.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan tempat bekerja peneliti untuk memberikan tindakan atas permasalahan komunikasi yang mendukung *change readiness* dengan melibatkan pihak-pihak internal perusahaan yang terkait dengan upaya peningkatan kemampuan komunikasi. Tindakan tersebut dirancang bersama-sama, kemudian dijalankan dan dievaluasi bersama-sama.

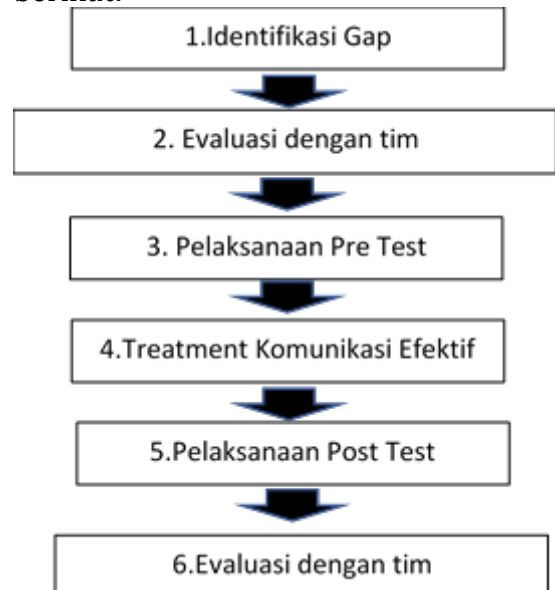
Desain Penelitian

Desain Penelitian menggunakan alur sebagai berikut:



Model penelitian *action research* menurut Cumming dan Worley (2009)

berfokus pada perubahan yang direncanakan sebagai siklus dimana penelitian awal menyediakan informasi untuk memberikan petunjuk tindakan berikutnya. Selanjutnya dilakukan evaluasi untuk diberikan tindakan berikutnya. Siklus ini melibatkan peneliti di dalamnya sebagai anggota organisasi dan praktisi. Desain *action research* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Identifikasi gap dilaksanakan mengacu pada *preliminary study* atas survey-survey yang telah berjalan di perusahaan baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang diberikan kepada karyawan yang meliputi faktor terpenting yang dinilai dalam *change readiness* dan survey untuk mengukur perubahan menggunakan model ADKAR.
2. Mengacu berbagai survey yang ada dilakukan pembahasan bersama dengan tim internal perusahaan untuk menganalisa faktor apa yang menjadi gap. Berdasarkan pembahasan bersama tersebut ditemukan bahwa komunikasi dari atasan kepada bawahan

merupakan aspek utama yang dibutuhkan karyawan namun belum dilakukan pada saat perubahan terjadi.

3. Tahap berikutnya adalah penyusunan alat ukur untuk mengetahui kondisi sebelum (*pre test*) dan sesudah dilakukan tindakan. (*post test*). Alat ukur tersebut digunakan untuk pengukuran sebelum tindakan (*pre test*) yang diberikan kepada seluruh karyawan Direktorat Human Capital level pelaksana.
4. Program tindak lanjut untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dari atasan kepada bawahan dalam bentuk pelatihan disusun bersama dengan mengedepankan upaya untuk peningkatan kemampuan komunikasi atasan untuk mendukung *change readiness*. Pelatihan yang disusun dengan menggunakan metode pembelajaran *modern learner*.
5. Tahapan berikutnya dilakukan pengukuran setelah diberikan program tindak lanjut dengan menggunakan alat ukur yang sama yang dipergunakan dalam *pre test*.
6. Kedua hasil pengukuran sebelum dan sesudah tindakan dilakukan perbandingan oleh tim.

Tindakan Pelatihan Komunikasi untuk Atasan dalam rangka Mendukung Change Readiness

Tindakan pelatihan yang diberikan mengacu pada keterampilan fasilitasi mengacu pada model pembelajar modern (*modern learner*). Adapun tahapan yang dilakukan adalah :

1. Pihak terkait menyusun kurikulum dengan mengacu pada Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan yang berlaku di perusahaan yang kemudian dikerucutkan pada beberapa kompetensi yang berhubungan dengan perubahan dan komunikasi. Tujuan agar terjadi sinkronisasi antara pendekatan teoritis dan di dunia kerja. Adapun aspek sebagai berikut:

Kompetensi	Perilaku Kunci
Membangun Kepercayaan	1. Terbuka mengenai posisi diri sendiri 2. Mendukung orang lain 3. Berani melakukan intervensi
Memimpin Perubahan	1. Mengkatalisasi perubahan 2. Memfasilitasi transisi
Memfasilitasi Perubahan	1 Mengatasi Penolakan 2 Melibatkan orang lain untuk mengembangkan suatu pendekatan 3 Memberikan dukungan pelaksanaan
Mempengaruhi	1. Membangun kasus yang menarik 2. Berempati dengan kekhawatiran orang lain

2. Membuat kurikulum dan silabus pelatihan mengacu pada aspek kompetensi sebagaimana tersebut diatas.

3. Melakukan design pelatihan dengan mempertimbangkan kesibukan dari para subjek sehingga model pelatihan yang diberikan mengacu pada proses pembelajaran *modern learner* yang meningkatkan kemandirian dalam belajar berbasis teknologi. *Modern learner* akan dapat mengatur waktu yang tepat untuk belajar, dengan mobilitas yang tinggi. Sehingga model pelatihan dibuat melalui e-learning dengan penyampaian materi melalui video yang memiliki content sesuai dengan kurikulum yang sudah disusun. Dalam pemilihan video ini dilakukan validasi yang melibatkan mahasiswa praktek dengan latar belakang psikologi. Peserta kemudian diberikan beberapa item survey untuk mengetahui setelah

melihat video tersebut dan membandingkan pola komunikasi dengan bawahan yang telah dijalankan selama ini.

4. Selanjutnya peserta diberikan penugasan untuk mengimplementasikan materi yang diberikan dengan pendampingan fasilitator untuk mengantisipasi jika terdapat kendala dalam penerapannya.

Subjek penelitian

Penelitian menggunakan subjek karyawan pada Direktorat Human Capital GenCo pada level pimpinan yaitu level Manajer dan Vice President sejumlah 10 orang yang dinilai oleh level staf yang berjumlah 41 orang karena merupakan tempat bekerja peneliti dan merupakan Direktorat yang bertanggung jawab untuk memastikan agar karyawan memiliki kesiapan dalam perubahan sehingga karyawan yang bekerja khususnya pada aspek komunikasi sekaligus sebagai *pilot project* dalam mendesign program peningkatan kemampuan komunikasi efektif atasan kepada bawahan untuk mendukung *change readiness*. Adapun sebaran subjek sebagai berikut :

Keterangan		
Yang dinilai dan diberikan Treatment		
Jabatan	Vice President Manajer	2 8
Jenis Kelamin	Perempuan Laki-laki	4 6
Usia	a. >40 tahun b. <40 tahun	8 2
Masa Kerja	< 10 tahun >10 tahun	1 9
Yang menilai efektivitas treatment		
Jabatan	Staf pelaksana	41
Jenis Kelamin	Perempuan Laki-laki	20 21
Usia	20-25 thn 26-30 thn >30 thn	1 9 31

INSTRUMEN PENELITIAN

Alat pengumpulan data menggunakan 2 macam survey yaitu Survey komunikasi mengacu pada teori De Vito (2011) dan Pengukuran Change Readiness mengacu pada teori Holtz (2017)

Teknik analisis data

Kedua variable tersebut yaitu change readiness dan komunikasi atasan pada bawahan diukur korelasinya menggunakan korelasi spearman r. Analisa lain yang dilakukan adalah menguji apakah terdapat perbedaan antara kondisi sebelum dilakukan intervensi (*pre test*) dan setelah intervensi (*post test*) yang diolah menggunakan uji statistic t-test untuk membandingkan dua sampel bebas menggunakan uji Mann-Whitney U dengan SPSS for window.

Penelitian ini menggunakan sample seluruh populasi yaitu sebanyak 41 karyawan Direktorat Human Capital dengan perhitungan non parametrik Man Whitney U.

Uji Man-Whitney U merupakan salah satu uji statistic non parametrik yang bertujuan untuk mengetahui adanya perbedaan median dari dua kelompok bebas jika skala data variable terikat ordinal (interval maupun rasio) namun tidak terdistribusi secara normal.

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika probabilitas (Asymp sig) < 0,05 maka H0 diterima artinya terdapat perbedaan
- Jika probabilitas (Asymp sig) > 0,05 maka H1 ditolak artinya tidak terdapat perbedaan.

HASIL RISET DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah kemampuan komunikasi atasan kepada bawahan dalam rangka peningkatan *change readiness*. Atasan yang dipilih

dalam penelitian ini adalah BOD-1 dan BOD-2 pada Direktorat Sumber Daya Manusia yang terlibat aktif dalam perubahan dan memastikan fungsinya sebagai akselerator perubahan. Sedangkan subjek penelitian melibatkan 41 karyawan Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil Penelitian

Penelitian dilakukan dalam kurun waktu Februari sampai dengan April 2023. Tahapan awal (*pre test*) adalah penyebaran kuesioner secara online kepada seluruh bawahan untuk menilai kemampuan komunikasi dan kesiapan berubah (*change readiness*) yang dilakukan pada akhir Februari 2023. Pemberian Treatment pada awal bulan Maret 2023 dan dilanjutkan dengan pengukuran hasil (*post test*) pada bulan April 2023.

Hasil penelitian dihitung dengan menggunakan uji statistic paired sample dengan menggunakan SPSS. Pengujian ini dapat memberikan hasil yang menggambarkan ada atau tidak adanya perbedaan setelah diberikan perlakuan tertentu pada objek.

Penelitian ini menggunakan seluruh populasi karena jumlahnya relatif sedikit dan dipergunakan untuk menggambarkan hasil pada populasi tersebut saja. Peneliti menggunakan perhitungan non parametrik Man Whitney-U dengan program SPSS yang merupakan uji non parametrik untuk mengukur 2 perlakuan yang berbeda pada jumlah sample yang kecil.

Descriptive Statistics

	N	Me an	Std Deviat ion	Minim um	Maxim um
VAR00 001	39	55.2	6.43	41.00	68
VAR00 002	40	55.9	5.73	40.00	68

Uji Normalitas

Aspek	p
Komunikasi	<0,001
Change Readiness	<0,001

Berdasarkan uji normalitas yang menggunakan Shapiro-Wilk terlihat bahwa data aspek komunikasi dan aspek change readiness bersifat tidak normal (diambil dari nilai p Shapiro Wilk lebih kecil dari 0,001). Dengan demikian analisis 3048tastic menggunakan analisis non-parametrik.

Aspek	p
Komunikasi	0.003
Change Readiness	0.002

Berdasarkan uji statistic t-test menggunakan Mann-Whitney U terlihat bahwa nilai p pada aspek komunikasi bernilai 0.003, sedangkan nilai p pada aspek *change readiness* 0.002. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai komunikasi atasan kepada bawahan sebelum maupun sesudah dilakukan pelatihan. Hasil yang sama juga berlaku untuk aspek *change readiness* yang menggambarkan lebih tinggi setelah dilakukan intervensi.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut disimpulkan bahwa H0 diterima dan H1 ditolak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan efektivitas komunikasi atasan dan bawahan sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan serta terdapat perbedaan *change readiness* karyawan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepada atasannya.

Pembahasan

Berdasarkan pada permasalahan yang diangkat dalam penelitian mengacu pada *preliminary study* yang menyatakan bahwa komunikasi langsung dengan atasan merupakan hal yang belum dilakukan namun sangat dibutuhkan karyawan untuk mendukung perubahan di

organisasi GenCo. Mengacu pada hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan bahwa komunikasi merupakan hal kritical dalam suatu perubahan seperti yang diungkapkan Kotter (2012) dimana meremehkan faktor komunikasi visi dan mengabaikan hakekat perubahan dalam budaya perusahaan merupakan aspek yang menyebabkan kegagalan dalam *organizational change*. Alasan pentingnya komunikasi dua arah diperkuat bahwa dengan adanya komunikasi dua arah dapat meningkatkan komitmen dan kepemilikan, menciptakan keterbukaan, kejujuran dan mengurangi kesalahpahaman. (Ellen R et al,2005).

Komunikasi merupakan suatu keterampilan yang dapat dipelajari. Atasan perlu meningkatkan kemampuan komunikasi melalui serangkaian program yang dipersiapkan oleh organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Universitas Manchester 2019, menyebutkan bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara komunikasi dengan kesuksesan intervensi *Organizational Development*. Penelitian juga menemukan bahwa kehadiran pelatihan bagi managerial level pada saat persiapan implementasi strategi organisasi yang berdampak pada kesuksesan *organizational development*.

Pelatihan kemudian dirancang dengan mempertimbangkan sebaran demografi subjek yang mempengaruhi model pembelajarannya. Sehingga model pembelajaran *e-learning* dengan mengedepankan tipe *modern learner*. Berdasarkan survey Deloitte bahwa tipe pembelajar saat ini adalah tidak terikat (*untethered*), berdasarkan kebutuhan (*on demand*), memberikan hasil segera untuk karyawan dan perusahaan (*empowered*).

Hasil pengolahan data menyatakan bahwa terdapat perbedaan efektivitas komunikasi atasan dan bawahan dan terdapat perbedaan

change readiness karyawan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepada atasannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil kajian analitis dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat peningkatan kemampuan komunikasi atasan sesudah dilakukan pelatihan efektivitas komunikasi melalui *e-learning*
2. Training atau pembelajaran bagi leader merupakan bagian dari intervensi management dan leadership development yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.
3. Peningkatan kemampuan komunikasi atasan pada era saat ini harus mempertimbangkan model pembelajaran yang paling sesuai bagi subjek dengan memperhatikan ketersediaan waktu pembelajaran, peserta pembelajaran, sarana pembelajaran yang menarik. Metode pembelajaran *modern learner* melalui aplikasi digital dapat dilakukan berulang-ulang sehingga lebih efisien dari sisi waktu dan biaya.
4. Metode *e-learning* merupakan metode yang paling efisien dalam pelaksanaannya namun membutuhkan faktor kontrol yang konsisten untuk memastikan bahwa tidak ada distraksi yang terjadi pada saat pembelajarannya.

5. Pembelajaran yang menuju pada perubahan perilaku membutuhkan waktu yang lama karena melalui serangkaian proses yaitu perubahan *mindset* yang kemudian diikuti perubahan perilaku yang akhirnya baru dapat memberikan hasil.
6. Dalam pelaksanaan peningkatan komunikasi atasan kepada bawahan melalui metode *e-learning* perlu dipersiapkan alokasi waktu yang cukup dalam memastikan perubahan perilaku serta dibutuhkan faktor kontrol untuk mengetahui progress perubahan dari fasilitator.
7. *Change readiness* karyawan pada bidang SDM mengalami kenaikan setelah atasan diberikan pelatihan efektivitas komunikasi dan menerapkannya ditempat kerja

Implikasi penelitian

Penelitian ini memberikan dampak pada perusahaan GenCo untuk lebih memperhatikan kesiapan kemampuan komunikasi leader kepada bawahannya dalam menghadapi perubahan. Kesiapan kemampuan komunikasi atasan memakan waktu dibandingkan membuat sarana komunikasi secara massal melalui saluran komunikasi perusahaan. Komunikasi atasan dengan bawahan dapat memastikan persepsi karyawan, kendala, harapan karyawan dan berbagai aspek yang membuat karyawan tidak siap dalam menghadapi perubahan. Pada komunikasi ini karyawan dapat dengan mudah mendapatkan feedback melalui komunikasi dua arah.

Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan penelitian ini adalah menggunakan populasi yang kecil dan dengan treatment yang waktunya terbatas. Penelitian yang dilakukan dengan populasi kecil dan pelaksanaan treatment yang waktunya terbatas berpotensi untuk tidak dapat digeneralisir pada perusahaan lain dan kurang dapat dampak peningkatan kesiapan perubahan karyawan menjadi kurang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

Auster R Ellen, Wylie K and Valente S. Michael (2005). *Strategic Organizational Change. Building Change Capabilities in Your Organization*. Macmillan

Bel, B. R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). *Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. Economic Modelling*, 69(September 2017), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.09.001>

Cumming.G.T,Worley. C.G (2009).*Organization Development & Change*. USA: Cengage Learning

Cacciottolo, K. (2015). *Defining organizational communication. European Scientific Journal*, 11(20). 79-87

Clampitt, P.G. (2017). *Communication for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions*, Sixth Edition. SAGE: USA.

Coghlan, David & Brannick, Teresa (2005), *Doing Action Research in Your Own Organization*. Londong: Sage Publication

Daft, R.L(1998).*Organizational theory and design (6th ed)*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Devos, Buelens, & Bouckennooghe, (2007) *Contribution of Content, Context, And Process To Understanding Openness To Organizational Change: Two Experiment Simulation Studies*. *Journal Of Social Psychology*, 147(6).607-629.

Diona, M & Dahesihsari, R (2016) Kajian Komprehensif Mengenai Kesiapan Karyawan Untuk Berubah: Perhatian Pada Persepsi Karyawan Terhadap Konteks Organisasi dan Proses Perubahan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*, Vol.5 No.2, 125-136

De vito, Joseph A (2012). *The Interpersonal Communication Book 13 th Edition*. America: Pearson.

Ellen R A, Krista K, Wylie, Michael S.V (2005). *Strategic Organizational Change. Building Change Capabilities in Your Organization*. Macmillan: Palgrave

Greeberg Jerald & Baron, Robert. A (2000). *Behavior in Organization*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Holt et all (2007). Readiness for Organizational Change. The systematic Development of Scale. *Journal of applied behavioral Science*. Vol. 43 No. 2, June 2007 232-255
DOI: 10.1177/0021886306295295

Holt, D.T.Armenakis, A.A, Field,H.S & Harris, S.G (2007) Readiness For Change; A Review of Research And Instrumentation. *Research in Organizational Change And Development*, 16(1), 289-336

Jeffrey M.Hiatt (2006), *ADKAR: A Model For Change in Business, Government and Our Community*, First Edition, Prosci Research, Loveland, Colorado

Khalid, A & Rehman,R.R (2011). Effects of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating role of Communication, emotions and psychological contract. *Information Management and Business Review*, 3. 178-184.

Mosadeghrad, Ansarian (2014). Why do organizational Change Programmes Fail?. *International Journal Strategic Change Management*. Vol 5 no 3

Munawaroh, Meiyanto (2017). Pernanan Psychological Capital terhadap Kesiapan Individu untuk berubah yang dimoderatori oleh Persepsi Dukungan Organisasi. *UGM : Jurnal Psikologi*

Nordin, E. J. (2013). *Exploring Effective Communication for Organizational Change .Walden University*.

Randal, R & Arnold, J (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pearson Education Limited

Stuckman & Yammarino (2003). *Organizational Change : A Categorization Scheme and Response Model With Readiness Factors*.

Skinner, B. F. (1965). *Science And Human Behavior*. New York, New York: The Free Press

Sodikin (2019) *Ekonomi Indonesia Tumbuh 5,02 Persen*. Badan Pusat Statistik

Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, USA - New York: Doubleday.

Vakola & Nikolau (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach: CAIS Holding, *Journal Management*, 13(1), 96-109

Wagner III, J.A & Hollenbeck, J.R (1998). *Organizational behavior : Securing competitive advantage (3rd ed)*. Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall