

**PENGARUH KOMUNIKASI, PARTISIPASI DAN KOMITMEN AFEKTIF  
PADA RESISTENSI PERUBAHAN  
STUDI PADA PT MARGARIA GROUP YOGYAKARTA**



Diajukan oleh

**Muhammad Rizqi Agustino**

17/421774/PEK/23351

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS GADJAH MADA**

**2019**



## **RINGKASAN**

### **PENGARUH KOMUNIKASI, PARTISIPASI DAN KOMITMEN AFEKTIF PADA RESISTENSI PERUBAHAN STUDI PADA PT MARGARIA GROUP YOGYAKARTA**

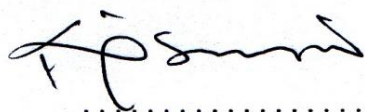
**Diajukan oleh:**

**Muhammad Rizqi Agustino**

**17/421774/PEK/23351**

**Disetujui oleh:**

**Pembimbing**



**Gugup Kismono, MBA., Ph.D.**

## Daftar Isi

Lembar Pengesahan .....	i
Daftar Isi.....	ii
Abstrak .....	iii
A. Pendahuluan .....	1
B. Landasan Teori .....	2
C. Metoda Penelitian .....	4
D. Analisis Dan Pembahasan .....	5
E. Simpulan Dan Saran .....	7
Daftar Pustaka .....	9

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, partisipasi dan komitmen afektif pada resistensi perubahan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel pada perusahaan di industri ritel. Tiga konsep SDM tersebut diyakini dapat mengurangi dan menghilangkan resistensi perubahan sehingga akan membentuk perilaku yang lebih baik dalam menghadapi dan menyikapi perubahan dalam perusahaan.

Penelitian ini merupakan studi *cross-sectional* yang dilakukan pada pekerja PT Margaria Group. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menetapkan kriteria responden, yakni pekerja yang telah bekerja minimal 1 tahun. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan data primer yaitu penyebaran kuesioner dengan metode *self administrated survey* secara *offline* dan *online* dan diketahui resmi oleh pihak perusahaan. Pengolahan data dilakukan dengan analisis statistik deskriptif dan uji hipotesis dengan menggunakan model regresi berganda.

Hasil penelitian membuktikan bahwa; a) **komunikasi berpengaruh secara negatif pada resistensi perubahan**, b) **partisipasi berpengaruh secara negatif pada resistensi perubahan**, c) **komitmen afektif berpengaruh secara negatif pada resistensi perubahan**.

**Kata kunci:** komunikasi, partisipasi, komitmen afektif, resistensi perubahan, industri ritel, perusahaan keluarga.



## A. Pendahuluan

Di era revolusi 4.0 seperti sekarang ini, dunia bisnis yang semakin berkembang membuat persaingan bisnis semakin kompetitif. Dampak dari revolusi 4.0 tidak hanya berdampak di bidang teknologi, tetapi juga berdampak pada kondisi ekonomi, perilaku konsumen, persaingan dan terobosan inovatif yang banyak dilakukan oleh banyak perusahaan di bidang industri yang beragam. Salah satu industri yang terkena dampak langsung dari pergeseran revolusi 4.0 adalah pada sektor ritel. Pergeseran tersebut salah satunya disebabkan oleh banyaknya produk baru dalam negeri ataupun dari mancanegara serta munculnya *platform e-commerce* dengan melakukan proses bisnis secara *online* yang mengubah metode konsumen dalam melakukan pembelian.

Salah satu *platform e-commerce* di Indonesia, Tokopedia, secara nasional mencatat terjadinya kenaikan penjualan batik sejak tahun 2014 hingga 2017. Penjualan tersebut berturut-turut mengalami kenaikan sebesar 49,4%, 62,1%, 174,6% dan 446,3%. Artinya, perdagangan secara *online* sangat berpotensi meningkatkan penjualan. Kondisi seperti ini tentu saja menciptakan tantangan bisnis yang layak dipertimbangkan.

PT Margaria Group merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di sektor ritel yang berkantor pusat di Yogyakarta. PT Margaria Group termasuk ke dalam perusahaan yang dihadapkan untuk beradaptasi dan harus siap mengantisipasi perubahan yang akan terjadi. Perubahan merupakan salah satu masalah utama pada seluruh organisasi. Individu ataupun kelompok yang merasa terancam keberadaannya ataupun kedudukannya dengan adanya perubahan akan berusaha menolak dan melawan untuk mempertahankan status yang dikuasainya agar dapat bertahan.

Penolakan terhadap perubahan bisa dilakukan secara terang-terangan, misalnya melakukan sabotase dan mengatakan bahwa dirinya melawan perubahan serta secara diam-diam seperti mengurangi hasil kerja, menurunkan kinerja bahkan dengan sengaja melakukan pemotongan informasi (Giangreco dan Peccei, 2005). Berdasarkan penelitian yang dilakukan McKay et al. (2013), untuk menangani dan meminimalisasi resistensi perubahan adalah dengan komunikasi,

partisipasi dan komitmen afektif. Melalui komunikasi informasi akan mudah terbagi dan membentuk pemahaman. Partisipasi karyawan akan membuat perubahan menjadi hal nyata karena karyawan akan berhubungan langsung dengan proses perubahan, serta komitmen afektif yang optimal oleh individu pada sebuah organisasi akan mampu mengubah pandangan yang lebih positif terhadap perubahan.

Resistensi perubahan sedang dialami oleh PT Margaria Group. Dalam testimoni Direktur Margaria Group mengatakan :

“Kita sedang menghadapi permasalahan ketakutan terhadap perubahan dan memiliki kecenderungan pada strategi lama. Karyawan hingga jajaran direksi dan manajemen, khususnya pekerja senior yang telah bekerja dalam periode yang sudah lama beranggapan bahwa perusahaan tidak perlu melakukan perubahan, dibuktikan dengan strategi lama mampu membawa perusahaan sukses hingga kini.”

Kondisi seperti ini sangat mengkhawatirkan apabila dalam internal perusahaan terus menerus terjadi ketakutan dan keengganan terhadap perubahan. Dampak buruknya adalah tidak dapat berkembang mengikuti perubahan lingkungan bisnis di Indonesia khususnya dalam persaingan ritel di Kota Yogyakarta. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengurangi dan menghilangkan terjadinya perilaku resistensi perubahan melalui komunikasi, partisipasi, dan komitmen afektif.

## **B. Landasan Teori**

Resistensi perubahan merupakan tendensi atau kecenderungan seseorang untuk bertahan atau menolak perubahan, tidak menghargai perubahan dan menunjukkan adanya permusuhan dengan berbagai konteks dan jenis perubahan di sekitarnya, menunjukkan adanya permusuhan dengan berbagai konteks dan jenis perubahan di sekitarnya (Oreg, 2003). Adapun dimensi resistensi perubahan menurut Oreg (2003), adalah sebagai berikut.

1. Pencarian rutinitas (*Routine Seeking*), yaitu sejauh mana individu menikmati, mencari dan menetapkan suatu rutinitas dalam kehidupannya.



2. Reaksi emosional (*Emotional Reaction*), yaitu menggambarkan bagaimana individu merespon perubahan pada dirinya. Ada yang mampu menerima perubahan, ada pula yang merasa tertekan dan tidak nyaman.
3. Pemikiran jangka pendek (*Short-term Thinking*), yaitu apakah individu berfokus pada kesulitan jangka pendek atau fokus pada manfaat jangka panjang yang akan dirasakan nanti.
4. Kekakuan kognitif (*Cognitive Rigidity*), yaitu kecenderungan untuk tetap berpegang teguh pada suatu pandangan, kekakuan berpikir dan sulit menerima ide atau opini yang berbeda.

Menurut Kinicki (2018), komunikasi adalah "pertukaran informasi antara pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu yang terlibat. Pengirim, penerima, dan pesan dalam komunikasi merupakan proses melingkar yang terhubung dan dinamis, di mana setiap individu menafsirkan dan memahami informasi yang mereka tukar. Artinya, komunikasi merupakan sebuah proses interaksi yang dilakukan secara sengaja untuk menyampaikan pesan yang memiliki makna dan dilakukan oleh pihak pengirim dan penerima.

Armenakis et al. (1993) menyatakan bahwa berkomunikasi secara jelas akan mengurangi resistensi sedangkan Akan et al. (2016) menyatakan bahwa komunikasi adalah aspek yang sangat penting dalam perubahan, dan perubahan akan mustahil berhasil apabila tidak terdapat proses komunikasi yang efektif.

Oleh sebab itu, komunikasi berperan penting terhadap perubahan dan tentu saja dapat mengurangi resistensi. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H1: Komunikasi berpengaruh negatif pada resistensi perubahan*

Partisipasi merupakan upaya yang disengaja dan dimaksudkan oleh individu-individu di tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi untuk memberikan peran ekstra atau memperluas peran bagi individu atau kelompok di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi untuk memiliki suara yang lebih besar pada kinerja organisasi (Glew et al., 1995). Artinya, untuk mempertajam makna partisipasi maka harus ditentukan siapa aktornya, apa yang dikerjakan atau diharapkan, dimana hal tersebut dilakukan dan bagaimana individu tersebut melakukan perannya sebagai partisipan. Partisipasi karyawan akan memiliki

pengaruh terhadap proses perubahan. Lines (2004) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi terhadap penerapan perubahan strategis dalam organisasi dan partisipasi memiliki peran penting terkait keberhasilan implementasi perubahan strategis. Selain itu, salah satu dimensi keberhasilan proses perubahan adalah sampai sejauh mana partisipasi karyawan diijinkan pada implementasi perubahan (Holt et al., 2007).

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah

*H2 : Partisipasi berpengaruh negatif pada resistensi perubahan*

Menurut Allen dan Meyer (1993), komitmen afektif merupakan kelekatan secara psikologis yang dirasakan seseorang dengan organisasinya. Seseorang dengan komitmen afektif yang tinggi akan menganggap bahwa organisasi tempat ia berada merupakan bagian dari dirinya. Karyawan yang berkomitmen afektif untuk suatu organisasi akan mengidentifikasi nilai-nilai dan tujuannya, mereka lebih cenderung terlibat dalam peran dan perilaku sehingga hal tersebut akan menguntungkan bagi organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Hill et al. (2012) menyatakan bahwa komitmen afektif pada karyawan akan sangat membantu proses perubahan pada organisasi. Artinya, ketika karyawan memiliki komitmen pada suatu organisasi, maka karyawan tersebut akan terbuka terhadap strategi dan rencana perubahan. Selain itu Sasikala dan Anthonyraj (2015) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor penting dalam perubahan, salah satunya komitmen afektif

Merujuk uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah.

*H3: Komitmen afektif berpengaruh negatif pada resistensi perubahan*

### **C. Metoda Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis eksplanatori. Sampel penelitian ini sebanyak 165 orang dan terdapat 131 atau 79,39 persen data responden yang dapat diolah. Penelitian ini menetapkan kriteria responden, yakni karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Penetapan sampel di PT Margaria Group dikarenakan perusahaan sedang dalam perencanaan perubahan di organisasi. Responden diminta menjawab dan mengisi kuesioner berupa daring

dan kuesioner fisik dengan skala jawaban skor 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Resistensi perubahan diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Oreg (2003), yang terdiri atas empat dimensi (pencarian rutinitas, reaksi emosional, pemikiran jangka pendek, dan kekakuan kognitif) sebanyak 18 butir pertanyaan. Contoh, perubahan rencana seperti ini akan merepotkan saya. Pengukuran variabel komunikasi menggunakan kuesioner yang dikembangkan Wanberg dan Banas (2000), sebanyak 4 butir pertanyaan. Contoh, saya telah menerima informasi yang cukup tentang perubahan mendatang. Pengukuran variabel partisipasi menggunakan kuesioner yang dikembangkan Wanberg dan Banas (2000) sebanyak 4 butir pertanyaan. Contoh, Saya telah bisa berpartisipasi dalam implementasi perubahan yang telah diajukan dan yang sedang terjadi. Pengukuran variabel komitmen afektif menggunakan *Affective Commitment Scale* (ACS) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990), sebanyak 8 butir pertanyaan. Contoh, Organisasi ini mempunyai banyak makna pribadi bagi saya.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda menggunakan perangkat lunak statistik. Kelayakan hasil analisis uji hipotesis yang diteliti dilakukan proses pengujian, yaitu: uji signifikansi dan koefisien determinasi. Uji signifikansi dengan cara uji F (*ANNOVA*). Penelitian ini menggunakan nilai signifikansi sebesar 0,05. Pengaruh variabel independen pada dependen dikatakan signifikan apabila diperoleh nilai maksimal 0,05.

#### **D. Analisis Dan Pembahasan**

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk memberikan pemahaman atas data yang telah terkumpul dari responden. Setiap jawaban responden pada pernyataan per variabel akan dirangkum, untuk memudahkan pembacaan pernyataan variabel. Untuk lebih jelasnya pada tabel 1.1.

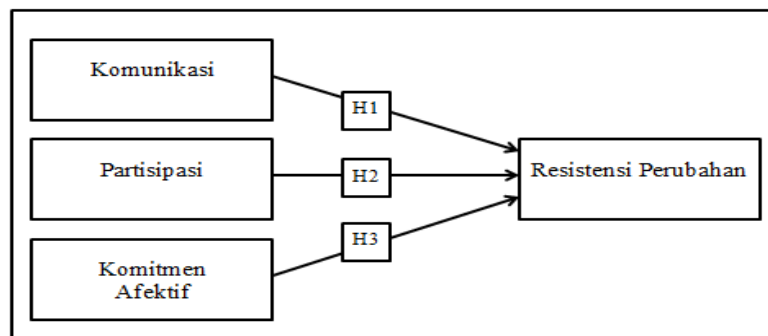
**Tabel 1.1 Nilai Rerata Setiap Variabel**

Variabel	Dimensi	Rerata	Keterangan
Resistensi perubahan Komunikasi	Pencarian Rutinitas	3,62	Tinggi
	Reaksi Emosional	3,78	Tinggi
	Pemikiran Jangka Pendek	3,66	Tinggi
	Kekakuan Kognitif	3,79	Tinggi
	<b>Rerata</b>	3,70	Tinggi
Komunikasi		2,70	Sedang
Partisipasi		2,62	Sedang
Komitmen Afektif		2,61	Sedang

Sumber: Data Primer (Diolah), 2019.

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dikatakan bahwa terjadi resistensi perubahan pada karyawan PT Margaria Group dengan nilai rerata 3,70 dan termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan komunikasi, partisipasi, dan komitmen afektif termasuk dalam kategori sedang dengan nilai rerata masing-masing 2,70, 2,62 dan 2,61. Artinya, ketiga variabel ini kurang implementasi ketika perencanaan dan proses perubahan.

Pengujian hipotesis menggunakan rerangka penelitian pada Gambar 1.



Pengujian model regresi dilakukan sebagai proses kelayakan hasil analisis. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil keluaran perangkat lunak statistik pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2 Hasil Analisis Regresi Variabel**

Variabel	Unstandardized Coefisients	<i>t-stat</i>	<i>p-value</i>
Komunikasi	-,289	-3,651	0,001
Partisipasi	-,330	-4,251	0,001
Komitmen Afektif	-,288	-4,212	0,001

Hipotesis 1 : Komunikasi berpengaruh negatif pada resistensi perubahan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh adanya nilai beta negatif (-,289) yang menunjukkan bahwa komunikasi memiliki arah pengaruh negatif terhadap resistensi perubahan. Artinya, komunikasi dapat mengurangi perilaku resistensi perubahan. Hasil ini didukung oleh penelitian Saruhan (2014) yang menyatakan bahwa komunikasi banyak memberikan kontribusi dan mampu mengurangi resistensi perubahan.

Hipotesis 2 : Partisipasi berpengaruh negatif pada resistensi perubahan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh adanya nilai beta negatif (-,330) yang menunjukkan bahwa partisipasi memiliki arah pengaruh negatif terhadap resistensi perubahan. Hasil ini didukung oleh penelitian Appelbaum et al. (2008) menyatakan bahwa partisipasi bawahan serta sarannya ke dalam proses perubahan sangat penting untuk keberhasilan perubahan itu sendiri.

Hipotesis 3 : Komitmen afektif berpengaruh negatif pada resistensi perubahan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh adanya nilai beta negatif (-,288) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki arah pengaruh negatif terhadap resistensi perubahan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Neves et al. (2008) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terkait dengan niat untuk menolak perubahan di masa yang akan datang.

#### **E. Simpulan Dan Saran**

Simpulan hasil penelitian ini yaitu; (1) Komunikasi berpengaruh negatif pada resistensi perubahan. Artinya semakin baik implementasi komunikasi dalam konteks rencana perubahan, maka akan mengurangi resistensi perubahan pada karyawan. (2) Partisipasi berpengaruh negatif pada resistensi perubahan. Artinya semakin banyak partisipasi karyawan pada proses perubahan, maka semakin kecil risiko terjadinya resistensi perubahan. (3) Komitmen afektif berpengaruh negatif pada resistensi perubahan. Artinya, semakin baik komitmen afektif karyawan pada organisasi, maka karyawan akan terbuka dan menerima terjadinya perubahan.

Penelitian ini memfokuskan pada cara perusahaan agar dapat menangani dan meminimalisasi terjadinya resistensi perubahan. Adapun keterbatasan dalam

penelitian ini adalah kurangnya keleluasaan dalam menggali informasi karena lokasi penelitian merupakan perusahaan perusahaan keluarga dan tidak *go-public*.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan yaitu : (1)Perusahaan dapat menerapkan komunikasi secara kelembagaan dan individual lebih baik lagi, terutama dalam konteks rencana perubahan hingga hasil yang diharapkan. (2) Memberikan keleluasaan dalam partisipasi karyawan dalam menyalurkan perannya serta memberikan pandangan yang lebih baik kondisi perusahaan dan perubahan yang akan dilakukan. (3) Perusahaan rutin melakukan seminar dan pelatihan untuk menghadapi perubahan.

## Daftar Pustaka

- Akan, B., Ülker, F.E., Ünsar, A.S. (2016). "The Effect Of Organizational Communication Towards Resistance To Change: A Case Study In Banking Sector". *Economic Review – Journal Of Economics And Business*, Vol. XIV, (1), pp 53-67.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993), "Creating Readiness For Organizational Change", *Human Relations*, Vol. 46, No.6, pp 681.
- Appelbaum, S., Berke, J., Taylor, J., & Vazquez, J. (2008). The Role of Leadership During Large Scale Organizational Transitions: Lessons From Six Empirical Studies. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 16-24.
- Giangreco, A., and Peccei, R. (2005). The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change: Evidence from An Italian Context". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.16, No.1, pp 1812-1829.
- Glew, D.J, O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. and Van Fleet, D.D. (1995) "Participation in Organizations: A Preview of The Issues and Proposed Framework for Analysis, *Journal of Management*. Vol. 21(3),pp 395-421.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S. and Harris, S. G. (2007). "Readiness for Organizational Change: Systematic Development of a Scale". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.43, No.2, pp 232.
- Hill, P. L., Turiano, N. A., Mroczek, D. K., and Roberts, B. W. (2012). "Examining Concurrent and Longitudinal Relations Between Personality Traits and Social Well-being in Adulthood. *Social Psychological and Personality Science*, Vol.3, No.6, pp 698-705.
- Kinicki, Angelo and Fugate, Mel. (2018). *Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York : Mc Graw-Hill.
- Lines, R. (2004). "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement". *Journal of Change Managemen*. Vol.4, No.3, pp 193-215.
- McKay, K., Kuntz, J. and Naswall, K. (2013) "The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness". *New Zealand Journal of Psychology*. Vol. 42, No. 2.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*: Sage Publications, inc. Vol.9, No. 3, pp 150.
- Oreg, Shaul. (2003). "Resistance to Change: Developing An Individual Difference Measure. *Journal Of Applied Psychology*" Vol.88, No.4, pp 680-693, American Psychological Association, Inc
- Sasikala, S., and Victor Anthonyraj, S. (2015). "Self-Efficacy, Emotional Intelligence and Organizational Commitment In Relation to Resistance To Change Among Employees". *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*. Vol. 6(5), pp 30-35.

- Pedro Neves, Patrícia Almeida And Maria João Velez (2018). Reducing Intentions To Resist Future Change: Combinedeffects Of Commitment-Based HR Practices And Ethicalleadership. *Human Resource Management*.2018;57:249–261.
- Saruhan, N. (2014). “The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process”. *Business and Economics Research Journal*. Vol.5(4), pp 143-166.
- Wanberg, C. R. and Banas, J. T. (2000). “Predictors of Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace”. *Journal of Applied Psychology*. Vol.85, No.1, pp 132-132.