

KAJIAN KOMPREHENSIF MENGENAI KESIAPAN KARYAWAN UNTUK BERUBAH: PERHATIAN PADA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KONTEKS ORGANISASI DAN PROSES PERUBAHAN

Mariska Diona dan Rayini Dahesihsari
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
diona.mariska@gmail.com; rayini@gmail.com

Abstrak

Untuk dapat mengimbangi perkembangan lingkungan yang bersifat dinamis, organisasi perlu untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan di dalam internal organisasinya. Salah satunya adalah dengan melakukan perubahan struktur organisasi. Agar dapat mendukung kesuksesan implementasi perubahan, pihak manajemen organisasi perlu melakukan upaya-upaya untuk dapat mengelola perubahan secara efektif. Karyawan merupakan faktor penting yang dapat mendorong keberhasilan perubahan maupun menghambat implementasi perubahan. Dengan demikian, pemetaan atas persepsi karyawan terhadap perubahan secara menyeluruh penting dilakukan untuk dapat menyusun upaya pengelolaan perubahan yang lebih efektif dalam mencapai hasil perubahan yang diharapkan. Penelitian ini menggunakan model teori Bouckengoohe, Devos, dan Broeck yang menelaah kesiapan karyawan untuk berubah berdasarkan berbagai faktor secara komprehensif, baik yang terkait dengan konteks organisasi secara umum maupun proses perubahan yang dikelola organisasi. Umumnya studi lain tentang kesiapan karyawan untuk berubah hanya meninjau aspek-aspek yang terkait dengan pengelolaan perubahan. Alat ukur yang digunakan adalah *Organizational Change Questionnaire-Context, Process, Readiness for Change* (OCQ-CPR) yang diberikan pada seluruh karyawan Yayasan X berjumlah 21 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki persepsi yang negatif atas situasi organisasi tempat terjadinya perubahan. Namun untuk pengelolaan proses perubahan dipandang cukup positif oleh karyawan. Kesiapan karyawan untuk berubah tergolong sedang. Beberapa hasil penelitian yang penting menjado sorotan adalah bahwa persepsi bahwa karyawan terkadang dimanfaatkan oleh atasan serta pemikiran bahwa proyek perubahan tidak akan membawa manfaat yang besar juga merupakan poin penting yang perlu diperhatikan agar dapat menghasilkan persepsi terhadap konteks organisasi dan *outcome* perubahan yang lebih positif pada karyawan.

Kata kunci: perubahan organisasi, konteks organisasi, proses pengelolaan perubahan, kesiapan karyawan untuk berubah

Abstract

In order to keep up with the dynamic development of its surroundings, organizations need improve and develop its internal process, including by changing the structure of the organization. To ensure the success of the change implementation, management of organization should pay attention on managing change process. Employees would be one among the key factors of promoting a successful change as well as prohibiting implementation of change. Hence, the mapping of employees' perception of change needs to be done thoroughly so that a more effective change management can be executed to achieve the targeted change results. Comprehensive perspectives of change implemented in this study by exploring not only the process of managing change and the readiness of change of the employees but also the context of organization in general where the change process exists. Therefore, Organizational Change Questionnaire-Context, Process, Readiness for Change (OCQ-CPR) is given to 21 employees of Foundation X. The results indicate that on average, the employees have negative perception towards the changing circumstances in the organization

while they also have neutral perception on the changing process. The study also shows that the employees have mediocre outcome as a result from changes done in the organization. The perception that employees are sometimes taken advantage by their superiors and the thoughts that the change is not beneficial for them are two points that needs to be taken into account by the management so that more positive perception towards organizational context and change outcome can be attained.

Keywords: organizational change, change management process, organizational context, readiness for change.

Lingkungan organisasi secara terus-menerus mengalami pergolakan dan berkembang menjadi lebih kompleks. Untuk dapat mengimbangi perkembangan lingkungan yang bersifat dinamis tersebut, setiap organisasi tidak memiliki banyak pilihan selain untuk beradaptasi dengan perubahan atau menghadapi risiko kegagalan (Jamali, Shoury, & Shayoun, 2006). Potts dan LaMarsh (dalam Greenberg & Baron, 1995) juga berpendapat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang yang dimiliki oleh suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang.

Selain dorongan dari lingkungan eksternal yang dapat mendorong terjadinya perubahan organisasi seperti kemajuan teknologi, perubahan kondisi ekonomi, serta peraturan pemerintah (Greenberg & Baron, 1995), menurut Kreitner dan Kinicki (2007) perubahan juga dapat disebabkan karena adanya faktor internal, seperti permasalahan terkait dengan produktivitas, motivasi kerja, keputusan manajemen, dan sebagainya.

Secara umum, perubahan merupakan suatu cara untuk mengarahkan atau memimpin organisasi untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan bersifat menyeluruh dengan menggunakan cara atau sistem yang lebih efisien sehingga organisasi dapat bertahan serta berkembang searah dengan perkembangan lingkungannya. Akan tetapi, proses perubahan bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan. Burke (2002) menyatakan bahwa walaupun organisasi memiliki pengetahuan atas pengelolaan perubahan di dalamnya, kebanyakan perubahan yang direncanakan gagal mencapai harapan yang telah ditentukan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh

Beer & Nohria (2000) memperlihatkan bahwa meskipun manajemen telah memberikan usahanya terhadap perubahan yang telah direncanakan, namun hanya 30% organisasi yang dapat mencapai keberhasilan dari perubahan organisasi. Dengan demikian, perubahan yang dilakukan oleh organisasi harus dikelola dengan baik agar dapat mencapai tujuan perubahan yang telah ditentukan.

Adapun jenis perubahan yang dilakukan oleh organisasi cukup bervariasi, mulai dari perubahan teknologi, perubahan sumber daya manusia, serta perubahan struktur atau yang biasa disebut dengan restrukturisasi (Robbins & Coulter, 2002). Perubahan teknologi merupakan perubahan yang terjadi terkait dengan teknologi yang digunakan dalam organisasi. Sedangkan perubahan sumber daya manusia merupakan perubahan yang dilakukan terhadap sikap, harapan, persepsi, serta perilaku individu. Restrukturisasi atau perubahan struktur merupakan perubahan yang dilakukan terhadap spesialisasi pekerjaan atau tugas karyawan, departementalisasi, rantai komando, sentralisasi dan sebagainya. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Greenberg dan Baron (1995) terhadap 12000 manajer yang berasal dari 25 negara, dalam dua tahun terakhir restrukturisasi organisasi merupakan perubahan yang paling banyak terjadi pada 6 negara.

Menurut Robbins (2003) perubahan struktur organisasi didefinisikan sebagai perubahan yang akan diikuti oleh perubahan gambaran kerja, waktu pekerjaan, serta hubungan antara berbagai divisi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perubahan struktur atau restrukturisasi menyebabkan karyawan merasakan adanya *job insecurity*,

keinginan untuk keluar dari organisasi, serta menurunnya komitmen organisasi, loyalitas, dan tingkat kepercayaan terhadap karyawan yang lain (Ugboro, 2006). Dengan kata lain, perubahan yang terjadi dalam lingkup pekerjaan, waktu, serta hubungan kerja dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan karena karyawan telah terbiasa dan terpolakan untuk melakukan pekerjaan yang sebelumnya.

Dalam melakukan perubahan, organisasi harus memusatkan perhatiannya pada segala aspek di dalam organisasi untuk dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Galpin (1996) mengungkapkan bahwa proses pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh organisasi mayoritas lebih memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek teknis, finansial, serta operasional dari kelangsungan perubahan. Sedangkan, aspek sumber daya manusia di dalam organisasi bukan menjadi bagian dari fokus pengelolaan perubahan. Akibatnya, upaya perubahan yang direncanakan mungkin akan mengalami kegagalan (Galpin, 1996).

Setiap individu di dalam organisasi dapat memberikan beragam reaksi yang berbeda terhadap perubahan yang terjadi. Kemampuan karyawan untuk memberikan respon dan beradaptasi pada saat menghadapi perubahan merupakan sebuah hal yang penting. Karyawan kemungkinan dapat menjadi hambatan terhadap perubahan ataupun menjadi faktor yang dapat mendorong tercapainya perubahan yang berhasil (Smith, dalam Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009). Besarnya rentang respon karyawan terhadap perubahan mengindikasikan bahwa organisasi mungkin tidak akan mencapai kesuksesan perubahan dengan mudah. Dengan melakukan pengelolaan atas individu di dalamnya sebagai salah satu aspek dari pengelolaan perubahan maka tujuan perubahan organisasi akan dapat tercapai (Smith, dalam Bouckennooghe, dkk., 2009).

Studi lain yang dilakukan oleh Armenakis dan Bedeian (dalam Jones, 2007) juga memperlihatkan bahwa meskipun perubahan diimplementasikan untuk alasan yang positif, karyawan kadangkala memberikan respon negatif terhadap

perubahan dan menolak untuk melakukan usaha-usaha perubahan. Kebanyakan respon negatif yang diberikan tersebut disebabkan karena perubahan membawa tekanan yang berat, stres, dan ketidakpastian bagi karyawan (Armenakis & Bedeian, dalam Jones 2007). Jones (2007) juga menjelaskan bahwa alasan utama mengapa usaha perubahan gagal untuk dilakukan adalah karena resistensi yang dilakukan oleh karyawan terhadap perubahan. Hal tersebut juga dinyatakan oleh Szabla (2006) dalam penelitiannya, resistensi individu di dalam organisasi merupakan alasan utama mengapa perubahan tidak berhasil dilakukan.

Reaksi karyawan terhadap perubahan yang terjadi sangat mempengaruhi keberhasilan dari perubahan tersebut. Dengan demikian, pengelolaan atas perubahan penting untuk dilakukan agar dapat mengurangi tingkat resistensi dari karyawan. Lebih lanjut, Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) juga menyatakan bahwa apabila terdapat *gap* antara harapan organisasi dengan harapan karyawan atas perubahan, maka resistensi terhadap perubahan akan muncul dan mengancam keberhasilan implementasi program perubahan. Sejalan dengan hal tersebut, Eby, Adams, Russel, dan Gaby (2000) juga menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang krusial dalam memahami sumber resistensi organisasi dalam melakukan perubahan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan di atas tercermin bahwa salah satu faktor yang krusial dalam menentukan implementasi rencana perubahan adalah dengan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut. Saat karyawan merasa siap untuk berubah, maka organisasi dapat melaksanakan perubahan dan mengurangi tingkat resistensi dari perubahan tersebut (Bouckennooghe, dkk., 2009).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Piderit (2000), kesiapan berubah sebagai sikap individu penentu keberhasilan perubahan dipandang melalui 3 dimensi untuk menangkap kompleksitas dari sebuah fenomena perubahan. Piderit (2000) menyatakan bahwa tingkat kesiapan oleh berubah yang dimiliki oleh karyawan dapat

menjadi acuan untuk melihat bagaimana sikap karyawan atau *outcome* terhadap perubahan yang terjadi. Adapun dimensi tersebut merupakan dimensi sikap perubahan secara kognitif, emosional, dan intensional.

Bouckenooghe, dkk. (2009) dalam penelitiannya menggunakan landasan teori Piderit yang telah dijelaskan di atas untuk melihat kesiapan karyawan untuk berubah sebagai indikator respon karyawan terhadap perubahan. Bouckenooghe, dkk. (2009) meyakini bahwa pandangan multidimensional atas kesiapan untuk berubah yang dikembangkan oleh Piderit (2000) dapat lebih baik memetakan kompleksitas dari fenomena perubahan itu sendiri. Pandangan multidimensional ini dapat mengarahkan pada pemahaman yang lebih baik atas hubungan kesiapan karyawan untuk berubah dengan faktor-faktor pendorongnya. Lebih lanjut, diasumsikan bahwa kesiapan untuk berubah pada dimensi kognitif, emosional, dan intensional memainkan peranan yang berbeda atas perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi (George & Jones, 2001).

Judge, Toresen, Picik dan Welbourne (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa selama ini literatur yang membahas mengenai hal-hal yang berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh individu biasanya masih berfokus pada perspektif mikro. Adapun pandangan dari perspektif mikro tersebut menyatakan bahwa variasi dari karakteristik individu dapat berpengaruh terhadap reaksi individu atas perubahan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Klein dan Kozlowski (2000) menyatakan bahwa perspektif level individu ini tidak dapat sepenuhnya memberikan pengaruh terhadap perilaku dan sikap terkait dengan perubahan. Hal tersebut terjadi karena perspektif individu ini mengabaikan faktor kontekstual dari bagaimana perubahan dikelola dalam organisasi dan juga faktor kondisi organisasi dimana perubahan terjadi yang juga dapat secara signifikan memberikan pengaruh terhadap respon individu pada perubahan. Karyawan menggunakan informasi sosial yang didapatkan dari lingkungannya, dalam hal ini adalah konteks organisasi dan proses perubahan, untuk membangun persepsinya

atas makna, kepentingan, dan karakteristik lain yang terkait dengan perubahan organisasi (Yuan & Woodman, 2007).

Menurut Bouckenooghe, dkk. (2009), konteks organisasi merupakan keadaan lingkungan internal di mana perubahan terjadi, yang di dalamnya termasuk dukungan yang disediakan oleh manajemen, kepercayaan terhadap manajemen, kebersamaan dalam organisasi, tingkat partisipasi manajemen, serta situasi politik yang terjadi pada organisasi. Sejalan dengan definisi konteks organisasi tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Devos, dkk. (2007) menyatakan bahwa keadaan politik dalam organisasi, serta kepemimpinan yang tidak konsisten dapat mendorong individu di dalam organisasi untuk memberikan sikap yang berbeda terhadap perubahan jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pemimpin yang terbuka dan kuat.

Proses perubahan, sebagai faktor lain yang dapat mendorong kesiapan karyawan untuk berubah, menurut Armenakis, Field, dan Harris (dalam Devos, dkk., 2007) merupakan kondisi bagaimana perubahan di implementasikan. Lebih lanjut, Armenakis dan Bedeain (dalam Devos, dkk., 2007) menyatakan bahwa faktor konteks dan proses perubahan dapat membentuk reaksi karyawan terhadap perubahan, baik mendukung maupun menolak perubahan.

Untuk dapat memprediksi perilaku karyawan yang menolak maupun mendukung gagasan perubahan, perlu dilakukan proses asesmen untuk mengetahui sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Selain itu, Bouckenooghe, dkk. (2009) menambahkan bahwa dengan melakukan pemetaan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, dapat dipetakan secara menyeluruh terkait dengan perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi.

Perspektif komprehensif yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan perbedaan studi ini dengan studi lain yang membahas kesiapan karyawan untuk berubah. Studi ini menggambarkan persepsi karyawan terhadap perubahan secara lebih komprehensif

karena tidak hanya melihat respon terhadap perubahan yang diidentifikasi melalui tingkat kesiapan untuk berubah saja, namun juga hubungannya terhadap persepsi karyawan pada konteks organisasi di mana perubahan terjadi serta bagaimana proses perubahan dikelola oleh organisasi. Hasil dari pemetaan tersebut dapat dijadikan dasar untuk mengetahui upaya apa saja yang dapat ditingkatkan efektivitasnya dengan memperhatikan konteks organisasi maupun proses dari perubahan tersebut.

METODE

Jenis penelitian ini adalah *descriptive and applied research*, di mana gambaran atas persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi dan tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan akan dijadikan dasar untuk menyusun upaya pengelolaan perubahan yang lebih efektif dalam mencapai hasil perubahan yang telah ditentukan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu menggunakan teknik statistik dalam pengolahan datanya (Kumar, 2005). Karakteristik responden penelitian ini meliputi karyawan yang mengalami perubahan lingkup

pekerjaan serta tanggung jawab sebagai dampak dari perubahan struktur organisasi yang dilakukan. Adapun jumlah responden yang digunakan adalah 21 orang, yang meliputi seluruh karyawan yang memenuhi karakteristik di atas.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Change Questionnaire-Context, Process, Readiness for Change* (OCQ-CPR) yang dikembangkan oleh Bouckennooghe, Devos, dan Broeck pada tahun 2009 yang telah peneliti adaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Pada alat ukur ini, terdapat 42 pernyataan yang mewakili tiga dimensi, yaitu persepsi terhadap konteks organisasi, persepsi terhadap proses perubahan, serta *outcome* perubahan. Partisipan diminta untuk menuliskan derajat kesesuaiannya atas setiap item pertanyaan. Terdapat lima rentang pilihan jawaban yang disediakan, yaitu: (1) Sangat Tidak Sesuai; (2) Tidak Sesuai; (3) Sesuai; (4) Sangat Sesuai untuk item yang bersifat *favorable*, serta rentang mulai dari: (1) Sangat Sesuai; (2) Sesuai; (3) Tidak Sesuai; (4) Sangat Tidak Sesuai untuk item yang bersifat *unfavorable*. Berikut ini merupakan sebaran item dalam OCQ-CPR yang mewakili masing-masing dimensi di dalamnya:

Tabel 1: Sebaran Nomor Item pada Setiap Variabel OCQ-CPR

Variabel	Dimensi	Nomor Item
Persepsi terhadap Perubahan Organisasi	Persepsi terhadap Konteks Organisasi	4, 5*, 6*, 9*, 10*, 13, 15*, 16, 17*, 18, 23, 26, 29, 31, 34, 35, 37, 42
	Persepsi terhadap Proses Perubahan	1, 2, 7, 8, 11, 14, 15, 20, 21, 22*, 27*, 28, 30, 38, 40
Kesiapan untuk Berubah	<i>Cognitive Readiness for Change</i>	24*, 33*, 36*
	<i>Emotional Readiness for Change</i>	3, 19, 41
	<i>Intentional Readiness for Change</i>	12, 32, 39

Alat ukur OCQ-CPR diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia melalui serangkaian tahapan yang sistematis. Berikut ini tahap-tahap adaptasi OCQ-CPR ke dalam bahasa Indonesia:

1. Penerjemahan item dari Bahasa Inggris ke dalam Bahasa Indonesia.
2. Penerjemahan item OCQ-CPR yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia kembali ke

Bahasa Inggris untuk memastikan apakah OCQ-CPR versi Bahasa Indonesia yang telah diterjemahkan sebelumnya tidak mengubah makna item aslinya dalam Bahasa Inggris.

3. Pelaksanaan uji coba alat ukur OCQ-CPR yang diberikan pada 65 partisipan dengan karakteristik yaitu karyawan yang merasakan adanya perubahan struktur organisasi yang menyebabkan adanya perubahan pada lingkup tanggung jawab dan tugas dalam kurun waktu satu tahun terakhir.
4. Melakukan uji analisis item kepada seluruh item dalam alat ukur OCQ-CPR untuk mengidentifikasi item yang baik dan kurang baik.
5. Melakukan revisi terhadap item-item yang kurang baik.

Teknik statistik yang digunakan dalam analisis item meliputi uji validitas melalui teknik *internal consistency* dan uji reliabilitas melalui teknik *inter-item correlation*. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas alat ukur OCQ-CPR pada masing-masing variabel adalah sebesar 0.861 dan 0.755 sehingga dapat dikatakan reliabel. Hasil uji validitas konstruk menunjukkan bahwa terdapat 36 item yang valid, dua item perlu dilakukan revisi, dan empat item tidak lolos uji. Teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data adalah kategorisasi persentil, perbandingan *mean*, *Mann-Whitney U*, dan *Kruskal-Wallis Test*.

Prosedur Penelitian

Proses pengambilan data penelitian menggunakan kuesioner OCQ-CPR dilakukan secara individual. Peneliti mendatangi setiap responden penelitian untuk memastikan mereka memahami instruksi pengisian kuesioner dan aspek perubahan yang diukur di dalam kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografis Partisipan

Sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah pria, berusia di bawah 35 tahun, dengan masa kerja di atas 10 tahun. Sebagian besar responden penelitian berada pada posisi jabatan Staf.

Terkait dengan perubahan organisasi, mayoritas responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10.1 tahun menghadapi dampak tersendiri dalam proses adaptasi mereka pada masa perubahan. Hal tersebut terjadi karena para karyawan tersebut telah cukup lama menekuni tugas-tugas dan cara kerja yang lama. Sejalan dengan pernyataan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Ugboro (2006) menyatakan bahwa perubahan yang terjadi dalam lingkup pekerjaan, waktu, serta hubungan kerja dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan karena karyawan telah terbiasa dan terpolat untuk melakukan pekerjaan sebelumnya. Akan tetapi, melalui hasil perhitungan uji beda berdasarkan masa kerja pada partisipan penelitian ini diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan atas persepsi karyawan terhadap perubahan dan tingkat kesiapan yang dimiliki para partisipan dengan masa jabatan kurang dari 3 tahun, 3 sampai 10 tahun, serta di atas 10 tahun. Hal ini dapat terjadi karena selama perubahan organisasi yang berlangsung, berdasarkan hasil pengamatan secara tidak terstruktur, atasan selalu berusaha untuk memberikan arahan terkait dengan perubahan yang diimplementasikan. Oleh karena itu, karyawan berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut akibat dorongan yang diberikan oleh atasan, terlepas dari berapa lama mereka telah bekerja.

Variasi posisi jabatan pada responden penelitian ini juga turut memengaruhi persepsi yang dimiliki atas perubahan organisasi yang terjadi. Hal ini terjadi karena keputusan dilakukan perubahan struktur organisasi sepenuhnya dimiliki oleh responden yang berada pada posisi jabatan Pengurus. Sementara responden dengan posisi jabatan Kepala Departemen, Staf, serta Administrasi berperan sebagai penerima kebijakan.

Sejalan dengan perbedaan persepsi yang dimiliki antara Pengurus sebagai pembuat kebijakan perubahan dengan partisipan lain sebagai penerima dan pelaku

perubahan juga terkait dengan tingkat partisipasi yang dimiliki selama proses perubahan. Menurut Cummings dan Worley (2009), pihak yang terlibat dalam penyusunan kebijakan perubahan serta merancang proses di dalamnya umumnya memiliki reaksi yang lebih positif terhadap perubahan jika dibandingkan dengan pihak pasif sebagai penerima perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Bordia, Hobman, Jones, Gallois, dan Callan (2004) juga menambahkan bahwa karyawan yang berpartisipasi selama proses perubahan berlangsung dapat mengurangi perasaan tidak pasti dan menghilangkan ketakutan terkait bagaimana perubahan akan mempengaruhi mereka. Oleh karena itu, persepsi yang dimiliki oleh Pengurus sebagai penentu kebijakan yang memiliki partisipasi penuh selama proses perubahan yang berlangsung mungkin saja memiliki persepsi yang lebih positif jika dibandingkan dengan posisi jabatan lain.

Gambaran Persepsi terhadap Perubahan Organisasi

Gambaran umum persepsi terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini dapat dilihat melalui gambaran kedua dimensi di dalamnya, yaitu dimensi persepsi terhadap konteks organisasi dan dimensi persepsi terhadap proses perubahan.

Berdasarkan data skor rata-rata dan standar skor partisipan penelitian pada setiap dimensi dalam variabel persepsi terhadap perubahan, dapat diperoleh informasi mengenai persepsi responden penelitian terhadap konteks organisasi dan proses perubahan, mana dimensi yang dipersepsikan tergolong sudah baik maupun yang perlu ditingkatkan agar persepsi terhadap perubahan organisasi dapat menjadi lebih positif. Untuk dapat mengetahui kategori dari rata-rata skor karyawan terkait dengan persepsi terhadap perubahan organisasi, maka dilakukan pengolahan skor dengan menggunakan persentil 33.3 dan 66.7. Berdasarkan kategorisasi tersebut, berikut ini merupakan tabel kategorisasi skor pada tiap dimensi dalam variabel Persepsi terhadap Perubahan Organisasi:

Tabel 2: Kategorisasi Skor Persepsi terhadap Perubahan Organisasi

Dimensi	Mean	Kategori
Persepsi terhadap Konteks Organisasi	42.33	Rendah
Persepsi terhadap Proses Perubahan	48.10	Sedang

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata skor pada dimensi Persepsi terhadap Konteks Organisasi (42.33) berada dalam kategori Rendah. Kategori rendah menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi negatif. Artinya, rata-rata partisipan penelitian masih memiliki persepsi yang negatif terkait dengan kondisi atau keadaan organisasi tempat terjadinya perubahan. Sementara itu, rata-rata skor pada dimensi Persepsi terhadap Proses Perubahan (48.1) berada dalam kategori Sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian memiliki persepsi yang netral terkait dengan proses perubahan yang dilakukan oleh organisasi tempatnya bekerja.

Untuk dapat melihat gambaran persepsi pada masing-masing dimensi dalam variabel persepsi terhadap perubahan dengan lebih mendetil, maka dilakukan kategorisasi dari tiap aspek pada masing-masing dimensi (persepsi terhadap dimensi-dimensi dalam konteks organisasi dan persepsi terhadap dimensi-dimensi dalam proses perubahan). Berikut ini merupakan tabel kategorisasi persepsi pada masing-masing dimensi tersebut:

Tabel 3: Kategorisasi Persepsi terhadap Setiap Dimensi Konteks Organisasi

Dimensi	Mean	Kategorisasi
<i>General Support by Supervisor</i>	3.214	Tinggi
<i>Trust in Leadership</i>	2.940	Sedang
<i>Cohesion</i>	2.976	Tinggi
<i>Participatory Management</i>	2.920	Sedang
<i>Politicking</i>	2.571	Rendah

Tabel 4: Kategorisasi Persepsi terhadap Setiap Dimensi Proses Perubahan

Dimensi	Mean	Kategorisasi
<i>Involvement in The Change Process</i>	2.865	Sedang
<i>Ability of Management to Lead Change</i>	2.964	Sedang
<i>Attitude of Top Management Toward Change</i>	3.016	Tinggi

Untuk memastikan signifikansi perbedaan kategorisasi pada tabel di atas, maka dilakukan analisis uji beda persepsi dalam setiap aspek pada dimensi proses perubahan. Analisis uji beda dilakukan dengan menggunakan *Kruskal-Wallis Test*. Berdasarkan hasil uji beda yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dari persepsi terhadap setiap aspek dalam dimensi konteks organisasi ($\text{sig.}=0.012 < 0.05$). Dengan demikian, kategorisasi yang telah dibuat benar-benar menggambarkan adanya perbedaan yang signifikan dalam persepsi terhadap masing-masing aspek konteks organisasi.

Berdasarkan tabel kategorisasi persepsi antar aspek pada dimensi konteks organisasi, aspek yang berada pada kategori rendah merupakan aspek *Politicking*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa responden penelitian memiliki persepsi yang negatif terhadap situasi politis yang terjadi pada organisasi tempatnya bekerja. Item-item dalam aspek *Politicking* ini kemudian ditelaah lebih lanjut untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif. Hasilnya, persepsi bahwa karyawan terkadang merasa dimanfaatkan oleh atasan menjadi poin utama yang perlu diperhatikan dalam aspek *politicking* agar persepsi terkait dengan aspek ini secara keseluruhan dapat menjadi lebih positif.

Sementara itu, hasil uji beda pada persepsi pada setiap aspek dalam dimensi proses perubahan menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan ($\text{sig.}=0.749 > 0.05$). Oleh karena itu, kategorisasi yang dilakukan pada persepsi terhadap proses perubahan tidak

menunjukkan perbedaan yang signifikan pada masing-masing aspeknya.

Gambaran Tingkat Kesiapan untuk Berubah

Grafik distribusi frekuensi skor total Kesiapan untuk Berubah menunjukkan bahwa skor berada pada rentang 24 sampai 33 dengan rata-rata 27.62. Karena asumsi normalitas tidak terpenuhi, skor di atas kemudian diolah menggunakan persentil 33.3 dan 66.7. Berdasarkan skor yang telah diolah tersebut, rata-rata skor karyawan pada variabel kesiapan untuk berubah berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang sedang sebagai hasil dari perubahan organisasi yang dilakukan.

Untuk dapat melihat gambaran dari masing-masing dimensi dalam variabel ini, dilakukan pengolahan data menggunakan kategorisasi persentil dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5: Kategorisasi Antar Dimensi dalam Variabel Kesiapan untuk Berubah

Dimensi	Mean	Kategorisasi
<i>Cognitive Readiness for Change</i>	2.730	Rendah
<i>Emotional Readiness for Change</i>	3.429	Tinggi
<i>Intentional Readiness for Change</i>	3.508	Tinggi

Agar dapat memastikan signifikansi perbedaan kategorisasi pada tabel di atas, maka dilakukan analisis uji beda antar dimensi dalam variabel kesiapan untuk berubah. Analisis uji beda dilakukan dengan menggunakan *Kruskal-Wallis Test*. Berdasarkan hasil uji beda yang telah dilakukan, diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dari masing dimensi pada variabel Kesiapan untuk Berubah ($\text{sig.}=0.002 < 0.05$). Dengan demikian, kategorisasi yang telah dibuat benar-benar menggambarkan adanya perbedaan yang signifikan antar

dimensi dalam variabel kesiapan untuk berubah ini.

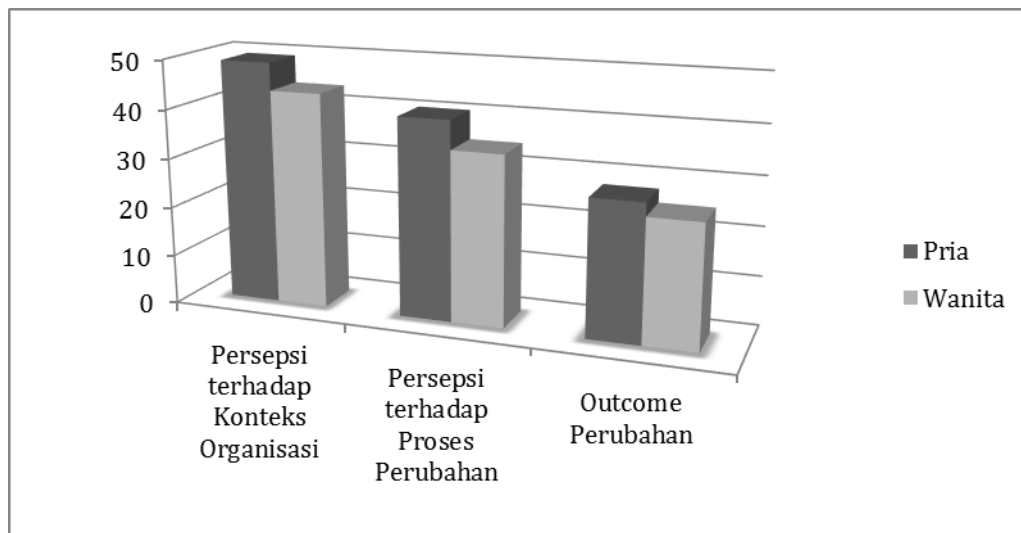
Tabel kategorisasi antar dimensi di atas juga menunjukkan bahwa dimensi yang memiliki kategori rendah merupakan dimensi *Cognitive Readiness for Change*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa responden penelitian memiliki keyakinan atau kepercayaan yang negatif atas perubahan struktur yang diimplementasikan pada Yayasan X. Item-item dalam dimensi *Cognitive Readiness for Change* ini kemudian ditelaah lebih lanjut untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif. Hasilnya, pemikiran karyawan bahwa perubahan yang dilakukan tidak akan membawa manfaat yang besar menjadi faktor utama yang perlu diperhatikan dalam dimensi *cognitive readiness for change* agar persepsi

terkait dengan dimensi ini secara keseluruhan dapat menjadi lebih positif.

Persepsi terhadap Perubahan Organsiasi dan Kesiapan untuk Berubah berdasarkan Jenis Kelamin Partisipan Penelitian

Hasil uji beda dengan menggunakan uji statistik *Mann-Whitney U* dengan bantuan program SPSS 17.0 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara responden yang memiliki jenis kelamin pria dan wanita pada persepsinya terhadap konteks organisasi dan proses perubahan serta tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki.

Secara lebih sederhana, perbedaan signifikan antar responden berdasarkan jenis kelamin dapat terlihat pada grafik berikut ini:



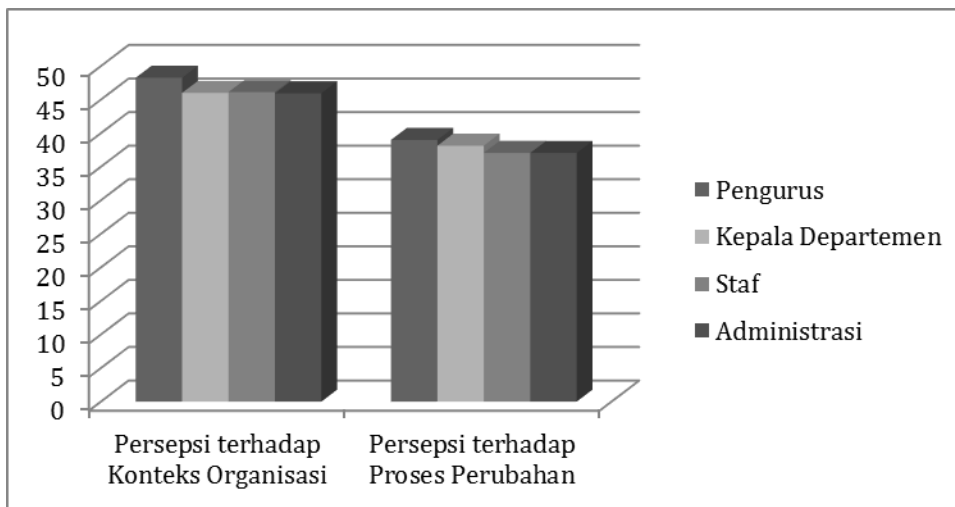
Gambar 1. Perbandingan Data Jenis Kelamin

Grafik di atas menunjukkan bahwa rata-rata skor responden pria lebih tinggi jika dibandingkan dengan responden wanita. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden pria terhadap Konteks Organisasi dan Proses Perubahan serta Kesiapan untuk Berubah lebih positif jika dibandingkan dengan responden wanita.

Persepsi terhadap Perubahan Organsiasi dan Kesiapan untuk Berubah berdasarkan Posisi Jabatan

Berdasarkan hasil uji beda yang dilakukan, terdapat perbedaan yang signifikan antara responden dengan posisi jabatan Pengurus, Kepala Departemen, Staf, maupun

Administrasi atas persepsinya terhadap Konteks Organisasi dan Proses Perubahan. Secara lebih sederhana, perbedaan signifikan pada Persepsi terhadap Proses Perubahan tersebut dimuat dalam grafik di bawah ini:



Gambar 2. Perbandingan Data Posisi Jabatan

Grafik di atas menunjukkan bahwa rata-rata skor responden dengan posisi jabatan Pengurus lebih tinggi jika dibandingkan dengan responden pada posisi jabatan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi terhadap Konteks Organisasi dan Persepsi terhadap Proses Perubahan yang dimiliki oleh responden dengan posisi jabatan Pengurus lebih positif jika dibandingkan dengan responden dengan posisi jabatan Kepala Departemen, Staf, maupun Administrasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berikut ini merupakan kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penelitian yang dilakukan:

1. Rata-rata karyawan memiliki persepsi yang negatif atas konteks organisasi tempat terjadinya perubahan. Artinya karyawan memiliki persepsi yang negatif atas situasi organisasi tempat terjadinya perubahan.
2. Secara lebih spesifik, persepsi karyawan terhadap situasi politik yang terjadi pada organisasi masih berada dalam kategori rendah.
3. Persepsi bahwa karyawan terkadang merasa dimanfaatkan oleh atasan menjadi faktor utama yang perlu diperhatikan dalam dimensi *politicking* agar persepsi terkait

dengan dimensi ini menjadi lebih positif.

4. Rata-rata karyawan memiliki persepsi yang netral atas proses perubahan yang dilakukan oleh organisasi.
5. Rata-rata karyawan memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang sedang terkait dengan perubahan organisasi yang terjadi pada organisasi. Artinya, respon yang dihasilkan karyawan terkait dengan perubahan organisasi yang dilakukan oleh organisasi masih tergolong rata-rata, tidak rendah namun juga tidak tinggi.
6. Secara lebih spesifik, tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan pada dimensi *cognitive readiness for change* masih berada pada kategori rendah. Artinya, karyawan masih memiliki pemikiran yang negatif terkait dengan perubahan organisasi yang dilakukan oleh organisasi.
7. Pemikiran yang dimiliki oleh karyawan bahwa proyek perubahan yang dilakukan tidak akan membawa manfaat yang besar menjadi poin utama yang perlu diperhatikan dalam dimensi *cognitive readiness for change* agar *outcome* perubahan terkait dengan dimensi ini menjadi lebih positif.

8. Persepsi terhadap konteks organisasi dan proses perubahan yang dimiliki oleh partisipan dengan posisi jabatan Pengurus lebih positif jika dibandingkan dengan persepsi yang dimiliki oleh partisipan dengan posisi jabatan Kepala Departemen, Staf, maupun Administrasi.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, berikut ini merupakan beberapa saran yang dapat diberikan untuk dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap konteks organisasi dan proses perubahan serta tingkat kesiapan untuk berubah menjadi lebih positif:

1. Hasil temuan penelitian ini dapat disampaikan pada pihak Manajemen dengan menggunakan *survey feedback*. Dengan demikian, pihak manajemen dapat menjadikan hasil penelitian sebagai dasar penyusunan intervensi.
2. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana cara untuk mengurangi persepsi bahwa karyawan merasa dimanfaatkan oleh atasan untuk dapat meningkatkan persepsi terkait dengan konteks organisasi secara keseluruhan agar dapat menjadi lebih positif.
3. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana cara meningkatkan tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan, khususnya terkait dengan manfaat yang diterima oleh karyawan maupun organisasi dari perubahan yang dilakukan.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa tinjauan yang komprehensif dalam menelaah kesiapan karyawan untuk berubah, tidak hanya dari aspek individual karyawan maupun pengelolaan proses perubahan namun juga meliputi konteks organisasi dimana perubahan terjadi memang penting. Kesiapan karyawan untuk berubah dapat didorong maupun dihambat oleh kondisi konteks organisasi yang dipersepsikannya, walau tidak terkait langsung dengan proses perubahan yang tengah berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for changes. *Journal of Human Relations*, 46(6), pp.681.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. (2008). *The relevance of a meso level approach to the study of readiness for change*. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. D. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Process, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143,6; ProQuest pg.559.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532.
- Burke, W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Devos, G., Buelens, M., Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental stimulations studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629).
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to

- employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Galpin, T.J. (2006). *The human side of change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). *Behavior in Organization: Understanding & managing the human side of work* (8th edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Himpsti. (2010). Kode Etik Psikologi Indonesia. Jakarta: Pengurus Pusat Himpunan Psikologi Indonesia.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Jamali, D., Khoury, G., & Shayoun, H. (2006). "From bureautic organizations to learning organizations: an evolutionary roadmap", *The Learning Organization*, 13(4), 337-52.
- Jones, G. R. (1998). *Organizational theory: Text and cases* (2nd edition). Texas A&M University, USA: Addison-Wesley Publusing Company, Inc.
- Jones, R. A., Jimmieson, N.L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping cpabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2007). Employee Perceptions of Organizational Change: Impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.
- Judge, T.A., Thoresen, C. J., Picik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Klein, K.J., Kozlowski, S.W.J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel researcg. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. (7th Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Kumar, R. (2005). *Research methodology: A step by step guide for beginners*. London: Sage Publications Ltd.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. (Jilid 2, Edisi ke-9). (Penerjemah: Tim Indeks). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management* (7th Ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Strebel, P. (1998). Why do employees resist change?. *Harvard Business Review on Change*. 139-157. Boston: Harvard Business School Press.
- Szabla, D. B. (2006). *A multidimensional view of resistance: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned organizational change across different perceived change strategies*. United States: ProQuest Information and Learning Company.
- Ugboro, I. O. (2006). *Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing*. Institute of Behavioral and Applied Management.
- Yuan, F., & Woodman, R.W. (2007). Formation of expectations regarding change outcomes: Integration information and social effects. In W.A. Pasmore & Woodman R.W. (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*. Oxford, UK: JAI Press.