

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh penolakan pada perubahan terhadap kesiapan untuk berubah dengan persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan 193 responden yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada 5 (lima) OPD di Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat yaitu : Dinas Lingkungan Hidup (DLH); Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP); Dinas Kesehatan (Dinkes); Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Nagari (DPMN); dan Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP2KBP3A).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- 1) Penolakan pada perubahan berpengaruh negatif terhadap kesiapan untuk berubah PNS pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.
- 2) Penolakan pada perubahan berpengaruh negatif terhadap persepsi dukungan organisasi pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.
- 3) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.
- 4) Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh dalam memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan dengan kesiapan untuk berubah PNS pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.

- 5) Penolakan pada perubahan berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.
- 6) Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah PNS pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.
- 7) Keterikatan kerja memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan dan kesiapan untuk berubah pada 5 (lima) OPD di Kabupaten Pasaman Barat.

5.2. Implementasi Hasil Penelitian

5.2.1. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan referensi atau rujukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Pasaman Barat selaku pembuat kebijakan serta menetapkan keputusan-keputusan dalam rangka meningkatkan kesiapan untuk berubah PNS menuju perubahan ke arah yang lebih baik.

Dalam upaya meningkatkan kesiapan untuk berubah PNS, perlu diperhatikan upaya-upaya untuk mengurangi efek penolakan pada perubahan. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa persepsi dukungan organisasi cukup baik (TCR 67,85%). Diharapkan bagian kepegawaian dapat meningkatkannya di masa yang akan datang dengan cara memperhatikan item-item pernyataan pada variabel persepsi dukungan organisasi yang masih memiliki skor rata-rata atau TCR yang masih rendah. Diantaranya “ Organisasi saya bersedia membantu saya jika saya membutuhkan bantuan khusus”. Dan “Bantuan tersedia dari organisasi saya ketika saaya memiliki masalah”.

Upaya lain untuk meminimalisir efek penolakan pada perubahan adalah variabel keterikatan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh penolakan pada perubahan terhadap kesiapan untuk berubah yang dimediasi oleh keterikatan kerja diterima. Dengan demikian bermakna bahwa pengaruh penolakan pada perubahan dapat dikurangi melalui peningkatan keterikatan kerja. Semakin tinggi keterikatan kerja maka penolakan pada perubahan akan semakin berkurang.

5.2.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengkonfirmasi Teori Kurt Lewin mengenai proses perubahan. Konsep kesiapan yang diajukan oleh Armenakis dkk, (1993) ini mirip dengan konsep unfreezing (salah satu tahap dari tiga tahap perubahan) yang dikemukakan oleh Lewin (1951) dimana pada tahap ini keyakinan dan sikap anggota organisasi diubah atau dimanipulasi sehingga mereka melihat perubahan sebagai sesuatu yang perlu untuk dilakukan dan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk sukses. Hal ini bisa diartikan bahwa usaha untuk menciptakan kesiapan untuk berubah dilakukan pada tahap unfreezing dari perubahan dan ditujukan agar para anggota organisasi sebagai pelaku perubahan memiliki kecenderungan perilaku yang mendukung perubahan yang akan meningkatkan tingkat kesuksesan implementasi perubahan tersebut. Kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dikaitkan dengan model perubahan Kurt Lewin di mana ia mengusulkan tiga tahap yaitu, unfreezing, change dan refreezing (Lewin, 1954 dalam Sopiah 2008 p :71). Pada penelitian ini pengaruh penolakan pada perubahan terhadap kesiapan untuk berubah PNS

pada lima OPD di Kabupaten Pasaman Barat dikurangi melalui pengaruh dua variabel mediasi yaitu persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja.

5.3. Keterbatasan dan Saran

Penelitian yang dilakukan ini mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian selanjutnya agar memberikan hasil yang lebih baik.

Adapun keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada 5 OPD di Kabupaten Pasaman Barat, belum secara keseluruhan kondisi pegawai. Untuk itu perlu dilakukan penelitian dengan lingkup yang lebih luas.
2. Diharapkan dapat mengungkap lebih dalam setiap aspeknya, pernyataan-pernyataan dalam alat ukur dan agar mudah dipahami oleh responden. Populasi lebih diperluas, jumlah subyek penelitian diharapkan untuk lebih banyak sehingga hasil penelitian akan lebih komprehensif.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu penolakan pada perubahan, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, M.N., Bal, M. and Long, L. 2016, "Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 4, pp. 536-562
- Alam G, Mulatsih L.S, Akmal. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*. Vol 14. No 2.
- Al Hussami, M., Hammad, S., Alsoleihat, F (2018), "The Influence of Leadership Behavior, Organizational Commitment, Organizational Support, Subjective Career Success on Organizational Readiness for Change in Healthcare Organizations. Leadership in Health Services" *Journal of Leadership in Health Services*.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993), "Creating readiness for organizational change", *Human Relations*, Vol. 46 No. 6, pp. 681-703
- Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., Pitts, J.P. and Walker, H.J. (2007), "Organizational change recipients' beliefs scale: development of an assessment instrument", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 2, pp. 495-505.
- Bagozzi, R. and Yi, y. (1988). *On the Evaluation of Structural Equation Models*:. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*.
<http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>.
- Bakker, Arnold .B., Laiter Micheal, P. (2015). *A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. ISBN-13: 978-1138877634. 1 st Edition. New York.
- Barneth, J (2004). Expanding Our Understanding Of The Change Message. *Human Resource Development Review*. 3(1),36-52.
- Brunton, M. and Matheny, J. 2009, "Divergent Acceptance Of Change In A Public Health Organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 600-19
- Ciliana & Wilam D. Mansoer. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Pt Bank Y. *JPS*. Vol. 14 No. 02. Mei. Hal 151-164.

- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. and Brown, J. (2002). Readiness for Organizational Change: a Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 75 No. 4, pp. 377-392.
- Davidson, E. (2006). A technological frames perspective on information technology and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), 23-39.
- Davis, Keith and Jhon W. Newstrom (2000). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- Devos, G, G, Buelens M, Bouckennooghe D. (2009). Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Study. *The Journal of Social Psychology*. 147, 607-629.
- Diedericks, Johanna C and Ciliers, Frans (2019). *Resistance to Change, Work Engagement and Psychological Capital of Academics in an open distance learning Work Environment*. SA Journal of Human Resource Management. AOSIS.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. and Gaby, S. (2000). Perceptions of Organizational Readiness For Change: Factors Related to Employee's Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*. Vol. 53 No. 3, pp. 419-428.
- Edison dkk (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), "Persepsi Dukungan Organisasi", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Persepsi Dukungan Organisasi. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Rhoades, L (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Persepsi Dukungan Organisasi and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. No. 3. 565-573
- Elias, S.M. 2009, "Employees' Commitment In Times Of Change: Assessing The Importance Of Attitudes Toward Organizational Change", *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 37-55.

- Erni Febrina Harahap*, Helmawati Helmawati, Siti Rahmi, Zaqiah Ramadhani, and Mora Mora, (2022), “Economic Competitiveness and Quality of Human Resources in West Sumatra” in *The Second Economics, law, Education and Humanities International Conference, KnE Social Sciences*, pages 246–253. DOI 10.18502/kss.v7i6.10627
- Faupel, S. dan Süß, S. (2019), “The effect of transformational leadership on employess during organizational change- an empirical analysis ”, *Jurnal of Change Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 1-22.
- Ferreira Aristides Isidoro, Carla Cardoso, dan Timo Braun. 2018. The Mediating Effects Of Ego-Resilience In The Relationship Between Organizational Support and Penolakan pada perubahan. *Journal of Management*, Vol. 13 Issue: 1, pp.104 – 124
- Ghozali, I., and Latan, H. 2015. *Partial Least Squares*. Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3,0. Penerbit Universitas Diponegoro
- Gouldner, A.W. (1960), “The norm of reciprocity: a preliminary statement”, *American Sociological Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-178.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.A.
- Hanpachern, Morgan & Griego (1997), *Readiness For Change: Implication on Employess Relationship with Management, Job Knowledge and Skills and Job Demand*
- Hanpachern, C., Morgan, G.A. & Griego, O.V. 1998, "An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 9, no. 4, pp. 339.
- Harley, B., Whright, C., Hall, R. and Dery, K. 2006, “Management Reactions To Technological Change – The Example Of Enterprise Resource Planning”, *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 42 No. 1, pp. 58-75.
- Herold, D.M. and Fedor, D.B. 2008. *Change the Way you Lead Change: Leadership Strategies that Really Work*, *Stanford University Press, Stanford, CA*.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Harris, S.G. (2007), "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 43, no. 2, pp. 232-255.
- <https://economy.okezone.com/read/2020/12/30/320/2336520/reformasi-birokrasi-pns-eselon-iii-dan-iv-dialihkan-jadi-fungsional?page=2>

- Jaca, C., Jaca, C., Paipa-Galeano, L., Paipa-Galeano, L., Viles, E., Viles, E. and Mateo, R. (2016), "The impact of a readiness program for implementing and sustaining continuous improvement processes", *The TQM Journal*, Vol. 28 No.6, pp.869-886
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- King, N. and Anderson, N. 1995. *Innovation and Change in Organizations*, Routledge, London
- Kotter, J. P. (2002). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (2008). A sense of urgency. Boston: Harvard Business Press
- Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psycholog.* 49(1), 24-33.
- Lunenburg(2010), .Self Efficacy in the Workplace : Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*.Vol. 14, No. 1, 2011, hal.1-6.
- Madsen, S.R. (2003), "Wellness in the workplace: preparing employees for change", *Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 46-55.
- Madsen, S.R., Miller, D., and John, C.R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?" *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), 213-233.
- Matthysen M, Harris C (2018). The Relationship Between Readiness to Change and Keterikatan Kerja: A Case Study in an Accounting Firm Undergoing Change. *SA Journal of Human Resource Management*. Pp. 1-11.
- Mujiasih, Endah. (2015) Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Persepsi Dukungan Organisasi) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip* Vol. 14 No. 1 April 2015. 40-51
- Nindyati Ayu Dwi. 2016. Kajian Penolakan pada perubahan dan Persepsi Dukungan Organisasi (Studi Empiris Pada Karyawan Perusahaan Swasta di Bandung). *Inquiry Jurnal Ilmiah Psikologi Volume 7 Nomor 2 Desember 2016*.

- Oreg, S. 2003. "Penolakan pada perubahan: developing an individual differences measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, pp. 680-693.
- Purwoko, Anang Pikukuh. Kesiapan untuk Berubah dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Civil Service* Vol.11 No.2 November 2017 : 27-38
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R (2002), Persepsi Dukungan Organisasi: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87. NO. 4. 698-714
- Robbins, S, P dan Judge, T.A (2007), *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. Pearson International Edition. Prentice Hall
- Robbins, S.P., (2008). Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Prentice Hall
- Robbins Judge. (2009). *Organizational Behavior*. 13 th Edition. Pearson International Edition.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy, A.. (2010). *Organizational behavior* (twelfth edi- tion). *New Jersey: Pearson, Prentice Hall*
- Scaccia, JP, Cook, BS, Lamont, A., Wandersman, A., Castellow, J., Katz, J. dan Beidas, RS (2015), "A practical implementation science heuristic for organizational readiness R = MC2, *Journal of Community Psychology*, Vol. 43 No.4, pp 484-501
- Sembiring, Masana (2012), "Budaya Dan Kinerja Organisasi. Perspektif Organisasi Pemerintah". Fokusmedia
- Shah, Naimatullah and Syed Ghulam Sarwar Shah. (2014). Relationships Between Employee Readiness for Organisational Change, Supervisor and Peer Change, Supervisor and Peer Relations and Demography. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 23 No. 5, pp. 640-652.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, GP (2016). The Buffering Effect of Persepsi Dukungan Organisasi on the Relationship Between Keterikatan Kerja and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*. 55 (1), 25-38.
- Sikh, G. (2011), "Analysis of attitudes and behaviours of employees towards organizational change", *International Journal of Human Resource Management and Research*, Vol. 1 No.1, pp.1-13

- Simbolon H. (2017). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi. *Psikodimensia*. Vol 16. No.2.
- Sopiah (2008), “Perilaku Organisasional”, Penerbit CV. ANDI, Yogyakarta
- Sugiarto, Eddy Cahyono. (2020). Momentum The New Normal. Arahan Presiden Jokowi dalam sidang kabinet paripurna di Istana Bogor
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Mliki Press.
- Susyanto H (2019). Pengaruh Kepemimpinan Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah Menghadapi Perubahan Organisasi. Vol.21. No. 1.
- Suwatno, dkk (2011), “Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”. Penerbit Alfabeta Bandung
- Thakur, R.R, Srivasta, S. (2018). From Resistance to Readiness: Role of Mediating Variables. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
- Torang, Syamsir (2013), “Organisasi & Manajemen. Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi” Penerbit Alfabeta Bandung
- Tunnufus, Z. (2013). Peran keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap perubahan organisasi. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*. 1 (2), 109-130.
- Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Usman, Husaini (2019), “Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 4. PT. Bumi Aksara
- Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004), “The effect of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 2, pp. 88-110. 207 What’s in there for me?.
- Vakola,M. (2012). What’s in there for me? Individual kesiapan untuk berubah and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 35 No. 3, pp. 195-209.
- Vakola, M., Oreg, S. and Armenakis, A. (2013), “Reactions to organizational change from an individual-differences perspective: a review of empirical

research”, in Oreg, S., Michel, A. and By. R. (Eds), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee’s Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 95-123.

Wayne, S., Lynn M.S., dan Robert C.L. (2007) Persepsi Dukungan Organisasi and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, Vol.40 No.1

Weiner, B.J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementasi Science*. 4 (67).

Wibowo (2012), *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers Jakarta

Yukl, Gary (2017), “Kepemimpinan dalam Organisasi” Edisi Ketujuh. Penerbit Indeks

Yu, M, & Lee, M. (2015). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between Perceive Organizational Support and Penolakan pada perubahan, *Asia Pacific Management*, Review 20, pp.177-183.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*. 41 (1). 19-35.