

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh Partisipasi Karyawan, Komitmen Afektif, terhadap penolakan perubahan dengan Peran kesiapan perubahan sebagai variable intervening. Penelitian ini menggunakan sampel 125 responden, yang merupakan karyawan di Lingkup Dinas Kesehatan Kab. Pesisir . Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh variabel Partisipasi Karyawan terhadap kesiapan perubahan negatif (-0.160) dan signifikan pada $\alpha= 0,05$ dengan nilai statistic $1.371 < 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama tidak didukung. Semakin tinggi partisipasi karyawan maka semakin tinggi juga kesiapan perubahan pada karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah partisipasi karyawan maka semakin rendah juga kesiapan perubahan pada pegawai
2. Pengaruh Variabel Komitmen afektif terhadap kesiapan perubahan dari Uji hubungan antar variable didapat Hasil positif (0.354) dan signifikan pada $\alpha= 0,05$ dengan nilai statistic $3.471 > 1,96$, Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua didukung. Semakin tinggi Komitmen Afektif maka semakin tinggi juga kesiapan perubahan pada karyawan begitu juga sebaliknya semakin rendah komitmen afektif pada karyawan maka semakin rendah juga kesiapan karyawan pada perubahan.
3. Pengaruh variable Partisipasi karyawan penolakan perubahan. Didapat hasil positif (0.149) dan signifikan pada $\alpha= 0,05$ dengan nilai statistic $1,346 < 1,96$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga tidak didukung. Semakin tinggi Partisipasi Karyawan semakin rendah penolakan perubahan

pada karyawan begitu juga sebaliknya semakin rendah Partisipasi Karyawan maka semakin tinggi penolakan perubahan pada karyawan.

4. Pengaruh Variabel Komitmen afektif terhadap penolakan perubahan. Didapat hasil positif (0.374) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai statistic $3.572 > 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat didukung. Semakin tinggi Komitmen afektif maka semakin rendah terhadap penolakan perubahan karyawan. Begitu juga sebaliknya semakin rendah Komitmen Afektif pada karyawan semakin tinggi penolakan perubahan.
5. Pengaruh variabel Kesiapan perubahan berpengaruh negatif terhadap penolakan perubahan. Didapat hasil negatif (-0,159) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai statistic $1.568 < 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima tidak didukung. Semakin tinggi kesiapan perubahan pada karyawan maka semakin rendah pula penolakan perubahan pada karyawan
6. Partisipasi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap penolakan perubahan melalui kesiapan perubahan sebagai variabel *intervening* dengan hasil non mediation. Hipotesis keenam tidak didukung. Sehingga Partisipasi karyawan tidak berpengaruh terhadap penolakan perubahan walaupun dimediasi oleh Kesiapan Perubahan.
7. Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap penolakan perubahan melalui kesiapan perubahan sebagai variabel *intervening* dengan hasil non mediation. Sehingga Komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap penolakan perubahan walaupun dimediasi oleh kesiapan perubahan

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Teoritis

- a. Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasinya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk berubah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh terhadap kesiapan perubahan dan penolakan perubahan. Hal ini mengandung implikasi agar kedepannya Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan lebih memperhatikan dan membangun komitmen afektif karyawan sehingga mempunyai kesiapan dalam menerima setiap perubahan dengan aturan aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah terkait jabatan fungsional sehingga bisa dilaksanakan tanpa hambatan
- b. Partisipasi merupakan salah satu cara untuk memotivasi yang mempunyai ciri khas yang lain daripada yang lain. Hal ini disebabkan peningkatan partisipasi lebih ditekankan pada segi psikologis daripada segi materi, dimana dengan melibatkan seseorang di dalamnya, maka orang tersebut akan merasa ikut bertanggung jawab. Dari hasil penelitian di dapatkan Partisipasi Karyawan tidak berpengaruh terhadap kesiapan perubahan dan penolakan perubahan. Hal ini mengandung implikasi kedepannya Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan lebih memperhatikan faktor lainnya yang berpengaruh dalam menerima setiap perubahan yang ada.
- c. Kesiapan Perubahan

Armenakis,dkk (1993) menekankan adanya perbedaan kesiapan untuk berubah dengan resistensi perubahan. Kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terkait dengan sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Meskipun demikian, menciptakan kesiapan seringkali dijelaskan bersamaan dengan mengurangi resistensi. Dengan kata lain, kesiapan untuk berubah merupakan tindakan awal untuk mencegah terjadinya resistensi serta meningkatkan upaya perubahan dengan lebih efektif.

d. Penolakan Perubahan

Reaksi karyawan untuk perubahan bisa positif (misalnya, ekspresi komitmen dan penerimaan terhadap perubahan), atau negatif (misalnya, ekspresi perlawanan, stres, atau sinisme mengenai perubahan tersebut) (Armenakis & Bedeian, 1999). Pada saat suatu keadaan atau situasi berbeda dengan keadaan atau situasi lainnya, maka itulah sesungguhnya yang dimaksud dengan perubahan (Burke & Litwin, 1992). Pendapat ini tidak jauh berbeda dengan pandangan Szamosi & Duxbury (2002) yang mengatakan bahwa perubahan adalah suatu observasi empiris terhadap perbedaan kualitas keadaan selama kurun waktu tertentu. Namun demikian, perubahan tidak hanya sebatas adanya perbedaan keadaan antara saat ini dengan saat sebelumnya, akan tetapi juga mencakup perbedaaan antara apa yang telah dicapai saat ini dengan keadaan yang dicita-citakan di masa yang akan datang.

5.2.2 Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman serta masukan khususnya bagi pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Pesisir Selatan langkah yang akan diambil kedepan dalam rangka menurunkan Penolakan pihak yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Dinas Kesehatan beserta jajarannya
- b. Kepala Puskesmas se Kabupaten Pesisir Selatan
- c. Organisasi Profesi seluruh jabatan Fungsional

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Penolakan Perubahan pejabat fungsional yang akan mengikuti uji kompetensi masih tergolong kedalam kategori cukup baik dan masih jauh dari kategori baik dan sangat baik. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan berbagai upaya untuk menurunkan penolakan perubahan dimasa yang akan datang. Penolakan perubahan telah menjadi variabel penting dalam upaya meningkatkan kinerja petugas kesehatan dalam melaksanakan tugas..

Upaya menurunkan upaya penolakan perubahan diatas dapat dilakukan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan dan komitmen afektif. Hal ini dikarenakan hasil penelitian ini telah membuktikan secara empiris bahwa komitmen afektif merupakan variabel penting yang mempengaruhi penolakan perubahan dan disamping itu saat penelitian ini berlangsung komitmen afektif karyawan masih tergolong kedalam kategori cukup baik atau masih jauh dari kategori baik apalagi sangat baik.

Tindakan konkrit yang dapat dilakukan oleh pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Pesisir Selatan dalam rangka menurunkan sikap penolakan perubahanh dengan cara memperhatikan dan meningkatkan item-item pernyataan

pada komitmen afektif dan partisipasi karyawan yang masih memiliki skor rata-rata rendah.

Dengan demikian pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Pesisir Selatan dianggap perlu untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkualitas sehingga karyawan merasakan dalam melaksanakan aturan-aturan kepegawaian yang baru dapat dilaksanakan dengan kemudian selalu melakukan evaluasi aturan secara berkala, sehingga memiliki tingkat kesiapan perubahan yang tinggi dari semua pejabat fungsional.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Januari 2019 objek penelitian Pejabat fungsional yang akan naik pangkat lingkup Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan dengan demikian penelitian ini belum dapat berlaku sama pada objek penelitian lainnya seperti pejabat fungsional yang ada di Kabupaten lainnya
- b. Penelitian ini memfokuskan pada penolakan perubahan, untuk menurunkan penolakan perubahan tersebut dipengaruhi oleh Partisipasi Karyawan dan Komitmen Afektif sebagai variabel independent yang di mediasi oleh variabel Kesiapan Perubahan dengan demikian variabel lain yang tidak masuk penelitian ini dianggap konstan
- c. Pada penelitian ini tidak semua sampel dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, karena menggunakan teknik *non random sampling*. Sehingga generalisasi hasil

penelitian harus dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling* sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian menjadi lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan menggunakan data *cross-sectional* dengan desain yang hanya menangkap persepsi seseorang pada saat itu saja, sehingga kurang mampu menjelaskan hubungan kausal dari variabel yang diteliti dan belum menangkap fenomena yang sesungguhnya terjadi. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan desain eksperimental sehingga lebih dapat menjelaskan hubungan kausal dari variabel yang diteliti.

- d. Penggunaan *self report* data dalam penelitian ini memungkinkan terjadinya *common method bias*, namun penelitian ini telah berusaha mengambil langkah-langkah untuk mengurangi bias yang terjadi. Sebagai contoh, tidak dicantumkan nama variabel pada kuesioner sehingga responden tidak mengetahui apa yang sedang diteliti. Penelitian mendatang sebaiknya dapat mengkombinasikan teknik pengambilan data dengan penilaian dari orang lain (*other report*) seperti metode wawancara dengan setiap karyawan.
- e. Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel yaitu 2 (dua) variabel independen yaitu Partisipasi Karyawan dan Komitmen Afektif. Serta 1 (satu) variabel intervening dan 1 (satu) variabel dependen yaitu Penolakan Perubahan menganalisis penolakan perubahan pegawai Lingkup Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan

- f. Penelitian ini dilakukan pada pegawai yang akan melakukan uji Kompetensi pada instansi Lingkup Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Peneliti yang akan datang Dapat mereplikasi model penelitian ini dan menyajikan secara empiris
2. Peneliti yang akan datang dapat mempertimbangkan atau menambahkan variabel lain secara teoritis dapat mempengaruhi penolakan perubahan seperti, kepemimpinan, komunikasi dan variabel lainnya
3. Disarankan instansi Lingkup Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan khususnya bagi pegawai yang akan melakukan uji kompetensi untuk melakukan kegiatan dalam upaya untuk meningkatkan Partisipasi karyawan untuk menolak perubahan.
4. Peneliti yang akan datang menggunakan program lainnya seperti AMOS, Lisrel, SPSS sebagai alat analisis data karena program-program tersebut data harus terdistribusi normal dan jumlah sampel relative besar.
5. Disarankan instansi Lingkup Dinas Kesehatan Kab. Pesisir Selatan khususnya bagi pegawai yang akan melakukan uji kompetensi untuk melakukan kegiatan dalam upaya untuk meningkatkan kesiapan perubahan sehingga siap menerima perubahan yang terjadi dalam organisasi

6. Disarankan adanya penelitian lanjutan dengan menambah populasi sebagai objek penelitian dan menambah variabel lain yang relevan disamping variabel Partisipasi karyawan dan Komitmen Afektif
7. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberi gambaran yang lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, Ichak. 1996. Stressed Out?: Make Conflict Constructive, Stress and The Organizational Climate. *Manage*, Vol. 47, NO. 2, p. 17-19.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681.
- Burke, W. Warner & George H. Litwin. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, p. 523-545.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5/6), 485.
- Davis, Kaith. (1962). Human Relation at Work. Tokyo : Mc. Graw Hill Book, co.Inc. Kogakhusa Co. Ltd
- Dobers, Peter & Lars Strannegard. 2001. Loveable Networks – A Story of Affection, Attraction and Treachery. *Journal of Organizational Change*, Vol. 14, No. 1, p. 28-49.
- Giangreco, A., & 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*, 16(10), 1812-1829.
- Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational Change and Change Readiness: Employees' Attitudes during Times of Proposed Merger*. Iceland: University of Tromso.