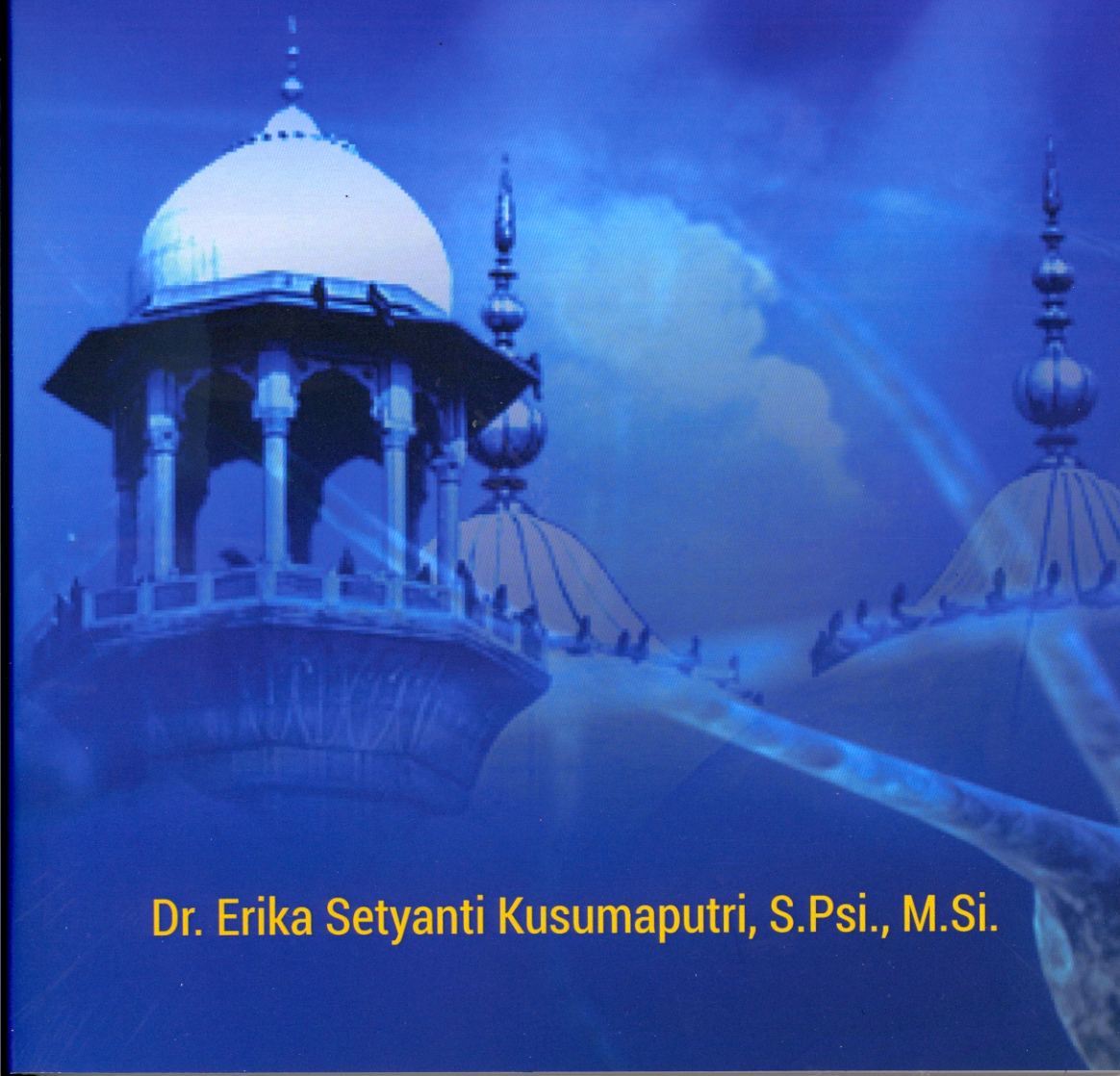
KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI

(Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)



Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI

(Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)

deepublish | publisher

UU No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI

(Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri, S.Psi., M.Si.

deepublish | publisher

deepublish
glorify and develop the intellectual of human's life

deepublish | publisher

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: deepublish@ymail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

KUSUMAPUTRI, Erika Setyanti

Komitmen pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)/oleh Erika Setyanti Kusumaputri.--Ed.1, Cet. 1--Yogyakarta: Deepublish, Desember 2015.

x, 210 hlm.; Uk:15.5x23 cm

ISBN **978-602-401-122-2**

1. Organisasi I. Judul
060

Hak Cipta 2015, Pada Penulis

Desain cover : Herlambang Rahmadhani
Penata letak : Invalindiant Candrawinaata

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Copyright © 2015 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah Swt., dipanjatkan sebagai rasa syukur atas terbitnya buku berjudul KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI (Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi). Tema mengenai perubahan saat ini cukup menarik untuk dipelajari, karena perubahan terjadi di segala hal dan di berbagai tempat, baik organisasi sektor publik dan swasta. Hal ini dikarenakan meningkatnya pergolakan (*turbulence*) serta ketidakpastian lingkungan (*uncertainty enironment*), maka kapasitas organisasi untuk perubahan menjadi sangat penting demi keberlangsungan kehidupan organisasi.

Di dalam Islam pun, perubahan merupakan suatu keniscayaan. Islam memandang perubahan sebagai bagian tidak terpisahkan (*inseperable part*) dari kehidupan dan seharusnya terjadi pada kehidupan alamiah baik pada tingkatan individu dan organisasi. Bagaimana pun juga, kebermanfaatan dan kekuatan dampak perubahan berakibat pada kehidupan individu, hanya saja, bagi sebagian individu berhadapan dengan perubahan bukanlah hal yang mudah. Seringkali anggota atau karyawan suatu organisasi saat mengalami perubahan mengalami kehilangan kewenangan, ketidakpastian mengenai masa depan, dan dapat juga mengalami perasaan takut gagal saat mereka harus berhadapan dengan tugas-tugas baru. Sebaliknya sebagian anggota atau karyawan organisasi tidak merasa terganggu dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi tempat mereka bekerja, mereka

deepublish | publisher

malah memiliki pandangan bahwa perubahan yang terjadi sebagai suatu kesempatan untuk berkembang dan belajar (*to grow and learn*).

Buku ini berusaha menumbuhkan kesadaran pembaca bahwa perubahan bukanlah merupakan hal yang tidak mudah, sehingga dibutuhkan suatu sudut pandang bahwa perubahan organisasi merupakan sesuatu positif, momentum untuk belajar, dan sarana untuk mengembangkan diri. Maka organisasi tempat bernaung karyawan memiliki kewajiban untuk memanfaatkan sumber daya (*resources*) yang dimiliki agar para anggota organisasi saat terjadi perubahan merasa tidak sendiri, dan memiliki keyakinan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik dengan perubahan ini. Kepedulian organisasi terhadap anggota pada saat-saat sulit yang menyertai terjadinya perubahan, akan menimbulkan kesediaan untuk mendukung perubahan. Hasilnya perubahan akan berhasil sesuai yang diinginkan oleh berbagai unsur dalam organisasi, dan membawa kebermanfaatan bagi organisasi serta anggota.

Ucapan terima kasih dihaturkan kepada pihak-pihak yang mendukung tersusunnya tulisan dan buku ini, yaitu kepada: Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Ketua Program Studi Psikologi, serta rekan-rekan sejawat Program Studi Psikologi.

Tidak lupa terima kasih yang mendalam bagi keluarga, yaitu suami tercinta, Elva Mochammad Ramdhani, putriku Fairuz Syarifa Danianti Putri, putraku Muhammad Naufal Ramdhani Putra atas kesabarannya dan dukungannya yang amat berarti untuk Bunda….

Semoga buku ini bermanfaat bagi khalayak yang ingin mengetahui mengenai komitmen dan perubahan organisasi.

Erika Setyanti Kusumaputri

deepublish Publisher

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **vii**

BAGIAN 1
PERUBAHAN ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM **1**

a. Perubahan dalam Perspektif Islam 3
b. Pentingnya Perubahan Individu dalam Islam 11
c. Islam dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia 14
d. Isu Khusus 16
e. Etika Kerja Islam 18

BAGIAN 2
PERUBAHAN ORGANISASI DI INDONESIA **27**

BAGIAN 3
TEORI-TEORI PERUBAHAN ORGANISASI **39**

a. Komitmen pada Perubahan Organisasi 39
b. Kapabilitas Organisasi 75
c. Partisipasi Organisasi 87
d. Iklim Organisasi 91
e. Keterbukaan pada Perubahan 108

deepublish | publisher

BAGIAN 4
PERUBAHAN ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI 117

a. Perspektif Mikro pada Perilaku Organisasi 117
b. *Lewins's Theory* dalam Perubahan Organisasi 125

BAGIAN 5
ANALISA MODEL KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI 131

a. Kapabilitas Perubahan organisasi dengan Keterbukaanpada perubahan 140
b. Partisipasi Organisasi dengan Keterbukaan pada Perubahan 142
c. Iklim Perubahan terhadap Keterbukaan pada Perubahan 144
d. Keterbukaan pada Perubahan dengan Komitmen pada Perubahan 146
e. Kapabilitas Organisasi, Partisipasi Organisasi, dan Iklim dengan Komitmen pada Perubahan melalui Keterbukaan pada Perubahan 148
f. Aplikasi Model Komitmen pada Perubahan di Perguruan Tinggi Islam 160

DAFTAR PUSTAKA 177

TENTANG PENULIS 214

deepublish | publisher

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Interaksi Antesenden Komitmen Organisasi, dan Konsekuensi (Meyer dan Allen (1997 hal 106)..... 50

Gambar 2. Tingkatan Komitmen Organisasi (Reichers, 1985 hal, 470)..... 55

Gambar 3. Model iklim organisasi diadaptasi dari Gerber (2003) dalam Castro (2008) halaman 63. 102

Gambar 4 *Predictors and outcomes of openness to changes*, diadaptasi dari Wanberg dan Banas (2000, hal 133)..... 113

Gambar 5. Subproses Persepsi (Luthans, 1998 hal 105)..... 118

Gambar 6. Model Perubahan Lewin (1951) dalam Cumming dan Worley (1997, hal 28)..... 126

Gambar 7. Model Kongruensi Nadler dan Tushman dalam Palmer, Dunford, dan Akin (2006, hal 113). 129

Gambar 8. Model Komitmen Perubahan..... 140

Gambar 9. Penyebab dan Konsekuensi Sikap terhadap Perubahan (Lines, 2005, hal 12) 154

deepublish | publisher

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteristik pada komitmen yang terlalu tinggi (*over commitment*) dan terlalu rendah (*under commitment*) (Lowman, 1993, hal 65).....62

Tabel 2. Perbedaan Perspektif Penelitian Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi: Diadaptasi dari Denison (1996; 625) 93

deepublish | publisher

BAGIAN 1
PERUBAHAN ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak terhindarkan dalam kehidupan setiap organisasi. Tuntutan perubahan terjadi di berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok masyarakat, lembaga, organisasi, maupun perusahaan. Sumber utama pemicu perubahan berasal dari faktor di luar organisasi dan faktor dalam organisasi. Menurut Cummings dan Worley (1997) perubahan organisasi disebabkan oleh permasalahan atau munculnya ketidakwajaran yang menuntut organisasi untuk berubah. Penyebab perubahan itu di antaranya adalah kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, perubahan persepsi, perubahan peraturan, pengetahuan baru yang menimbulkan makna baru, dan inovasi. Tujuannya adalah agar organisasi mampu mengembangkan diri. Selain itu, faktor teknologi juga berperan dalam mendorong terjadinya perubahan, kompetisi yang tinggi, dan tuntutan para pengguna jasa yang semakin meningkat.

Akin dan Palmer (2000) menjelaskan bahwa kemajuan teknologi, tekanan sosial dan politik, perubahan segmen, dan kekuatan internal yang meliputi permasalahan sumber daya

deepublish Publisher

manusia, dan perilaku pengelola menjadi penyebab terjadinya perubahan organisasi. Berdasarkan sumber terjadinya perubahan organisasi, dorongan bagi organisasi untuk berubah terjadi secara terus menerus dan menuntut dilakukan secara serius. Menurut Lewin (dalam Cumming dan Worley, 1997), terjadinya perubahan diawali adanya *psychological disconfirmation*, yaitu adanya dorongan untuk mengurangi mempertahankan perilaku dengan diikuti tahap selanjutnya, yaitu penjelasan alasan perlunya terjadi perubahan sehingga interaksi kekuatan akan terjadi, yaitu kekuatan untuk mempertahankan perilaku yang sudah ada sebelumnya (enggan untuk berubah) dengan kekuatan tekanan perlunya berubah.

Ada kalimat bijak yang terkait dengan proses perubahan organisasi, yaitu "Jangan memberikan tantangan pada individu dengan perubahan radikal, lakukan pendekatan bertahap dan berikan mereka waktu untuk menyesuaikan." Pernyataan tersebut, untuk kondisi dan gaya perubahan organisasi saat ini cenderung konvensional dan kurang tepat untuk menjadi acuan. Kenyataannya, perubahan organisasi harus berhasil, terjadi dengan cepat, dan harus melahirkan suatu momentum. Masalahnya adalah perlu kemampuan organisasi mengetahui bagaimana mengelola efektivitas perubahan organisasi secara tepat. Pada beberapa penelitian, diungkapkan bahwa resistansi atau penolakan terhadap berlangsungnya proses perubahan dimanifestasikan melalui disfungsi sikap (tidak mau terlibat atau bersikap sinis) dan perilaku menolak para anggota organisasi yang dapat menghambat efektivitas perubahan organisasi (Abrahamson, 2000; Stanley, Meyer, & Topolntsky, 2005).

Perubahan organisasi akan menghantarkan pada topik mengenai *learning organization*, yang merupakan salah satu topik terkenal dalam teori-teori organisasi dan pendekatan pada *organizational development*. Ahmad, Burgoyne dan Weir (2012) mengungkapkan bahwa implementasi penelitian empiris dan aplikasi mengenai *learning organization* telah banyak diterapkan dalam berbagai macam sektor dan setting kultural.

Learning organization adalah salah satu *inspiring concept* dalam manajemen, serta mulai didiskusikan awal tahun 90. Konsep ini dianggap mampu mempromosikan kemajuan yang berkelanjutan dan membuat organisasi menjadi lebih memiliki daya saing, fleksibel, dan responsif. Seperti diketahui salah satu pelopor pada *organizational learning* adalah Peter Senge yang menulis buku cukup terkenal yaitu *The Fifth Discipline*. Menurutnya *learning organization* adalah dimana individu secara kontinu mengembangkan kapasitasnya untuk menghasilkan karya sesuai yang diinginkan, saat pola-pola berpikir yang baru dan ekspansif, saat aspirasi kolektif terbebaskan, dan saat dimana individu-individu belajar bagaimana belajar bersama. Meskipun demikian konsep ini tidak terlepas dari kritik, gagasan mengimplementasikan dan mengadopsinya dalam setiap organisasi akan kembali terkait karakteristik organisasi yang bersangkutan.

A. Perubahan dalam Perspektif Islam

Islam memandang perubahan sebagai suatu keniscayaan, karena organisasi tidak terbebas dari pengaruh lingkungan sekitar. Beberapa tahun belakangan ini, organisasi berbasis Islam yang sedang berkembang, secara sengaja lebih menunjukkan profil

Islamnya, publikasi, serta menampilkan identitas Islam dalam profil organisasi. Situasi ini cukup menarik ketika Islam sebagai salah satu agama dengan umat paling banyak di dunia, mempersyaratkan penganutnya untuk mempraktikkan agama dalam setiap aspek kehidupan, termasuk di dalamnya aspek management.

Menarik untuk dicermati saat perubahan dianalisis dari perspektif Islam. Seperti kita ketahui bersama, krisis yang dihadapi masyarakat muslim saat ini bersifat multidimensi, yaitu politik, sosial, ekonomi, psikologis, dan domain pendidikan. Krisis ini sedikitnya berkontribusi pada terciptanya impresi negatif tentang Islam. Konsekuensinya banyak penganut agama lain yang menyimpulkan Islam menentang perubahan dan pengembangan, untuk itu, inilah penyebab keterbelakangan Muslim saat ini.

Islam sebagai agama penyempurna dari sekian banyak kepercayaan tauhid memberikan *guidanceor the way of life* yang memandu manusia pada jalan yang benar, yang akan memuaskan sisi spiritual seimbang dengan keterpuasan kebutuhan-kebutuhan material, manusia diperintahkan tidak untuk mengingkari sisi duniawi, bahkan Allah Swt. meminta umat manusia untuk menyeimbangkan duniawi dan kehidupan akhirat. Hal ini secara jelas tercantum dalam Surah Al-Qashash ayat 77.

> *Dan carilah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dan dari (keni'matan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi.*

Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Islam tidak pernah mengabaikan perubahan, bahkan selalu *concern* dengan perubahan dari pertama kali agama ini muncul, ini mengacu pada apa yang dilakukan Nabi Muhammad saw. Rasulullah mengubah kehidupan manusia yang tadinya tidak meyakini Islam menjadi penganut Islam, serta menyatukan menjadi satu *Ummah* di bawah satu hukum yaitu *Syari'ah* yang meyakini Allah sebagai yang memiliki kekuasaan absolut.

Pada masa Rasulullah terjadi transformasi kehidupan sosial, politik, dan ekonomi beserta moralitas dan etika. Ini mengacu pada reformasi kemanusiaan untuk keberlangsungan keduanya, baik di dunia maupun di akhirat, karena manusia *(al-anas*) adalah fakor fundamental dalam perubahan dan perkembangan sosial. Manusia bertanggung jawab untuk menurunkan atau mengembangkan suatu system masyarakat dengan menggunakan kebebasan dan intelektual yang dimiliki. Islam memerintahkan manusia untuk memodifikasi dan mengubah struktur sosial sistem kemasyarakatan. Relevansinya paling besar secara actual diarahkan menuju implementasi perubahan dan transformasi kemasyarakatan, seperti halnya yang diimplementasikan junjungan kita Muhammad saw. Hukum-hukum yang abadi secara jelas menekankan ada perubahan sosial dalam Islam.

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya perubahan secara umum adalah universal, tidak terhindarkan, dan fenomena yang memang diperlukan. Perubahan terjadi dimana saja dan terjadi sepanjang waktu. Perubahan terjadi apakah kita menyukai atau tidak. Perubahan adalah endemik, karena itu baik organisasi

sebagai bagian dari system masyarakat tidak terhindarkan dari perubahan. Dengan kata lain perubahan adalah abadi.

Islam memandang perubahan sebagai bagian tidak terpisahkan (*inseperable part*) dari kehidupan dan seharusnya terjadi pada kehidupan alamiah baik pada tingkatan individu dan organisasi.

Bagaimana pun juga, kebermanfaatan dan kekuatan dampak perubahan berakibat pada kehidupan individu yang telah dijelaskan dalam cara-cara berbeda sebagai suatu proses siklus dan evolusi. Lebih jelasnya, detail tentang konsep-konsep perubahan akan diulas dalam bagian 3. Perubahan seringkali ditampilkan sebagai keluaran konflik antara dua atau lebih kelompok. Dimensi lain seperti tingkat (*level*), identitas, dampak, dan sumber telah menjadi kajian para ilmuwan di bidang sosiologi dan organisasi agar memahami kelamiahan sifat perubahan.

Terdapat dua keunikan Islam dalam memandang perubahan, Pertama, Islam menyetujui keharusan, keniscayaan, keabadian dan *universality* perubahan. Perubahan menurut Islam meneguhkan keunikan misi dan visi Islam mengenai perubahan sosial yang dapat ditelusuri kembali pada dasar fundamental dan eternal yaitu *Tahwid*, mengimplikasikan bahwa hanya Allah yang mengetahui segalanya yang terjadi pada alam semesta dan hanya Dia yang mengetahui apa yang bermanfaat dan sia-sia bagi seluruh umat manusia serta masyarakat di sekitarnya.

Inilah pemikiran inti Islam dan dasar dari semua aspek perilaku manusia dan kehidupan sebagai suatu kesatuan. Oleh sebab itu, menurut mereka perubahan harus diselaraskan sesuai *Tahwid*. Maka dari itu, objektivitas utama dari perubahan dalam

Islam adalah untuk mengubah dan menyatakan kekuasaan Allah Swt. dalam semua bidang dan aspek kehidupan manusia. Objektivitas lain adalah untuk memperbaiki dan mengubah kehidupan manusia secara spiritual dan moral agar bermanfaat bagi pencapaian kesejahteraan dalam diri dan selaras dengan kehidupan di luar diri di mana pun kita berada. Dasar perubahan dalam Islam tidak hanya berorientasi pada dimensi materialistik dan orientasi duniawi. Sebaliknya, Islam menekankan pada keseimbangan duniawi dan akhirat, bahwa tujuan utama perubahan adalah pencapaian kebahagiaan dan keharmonisan antara manusia dengan lingkungan sekitar.

Keunikan lain, yang menunjukkan Visi Islam adalah cara bagaimana Islam mempresentasikan sifat alamiah perubahan. Dapat dilihat dari arah perubahan, teori-teori lain banyak menekankan bahwa perubahan harus terjadi di semua tingkatan (*level*) yaitu individu, kelompok, komunitas, kemasyarakatan, dan semesta, namun Islam menekankan keutamaan perubahan pada tingkat individu. Berdasarkan keunikan visi Islam tersebut yang kurang ditekankan dalam teori-teori sebelumnya, Kusumaputri (2013) menemukan urgensi perubahan individu dalam menyukseskan keberhasilan perubahan organisasi, bahwa perubahan yang diinisiasikan oleh organisasi tidak akan berhasil jika belum sampai menyentuh ranah individu, artinya tidak akan ada perubahan jika belum berhasil membuat individu berubah (*individual change*). Alasannya adalah bahwa individu adalah agent aktif perubahan. Setiap perubahan pada diri individu akan menyebabkan perubahan-perubahan di tingkatan lain. Penekanan pada individu, Islam menekankan perubahan dari aspek-aspek

dalam diri (*inner change*), di antaranya, kesadaran dan pengetahuan, sikap, keyakinan, motivasi, moralitas, dan spiritualitas. Hasil dari *inner change*, masyarakat akan juga berubah dari satu tahap kesempurnaan ke tahap lainnya, tentu saja mencakup material dan non material. Hal ini dijelaskan dalam Alquran surah Ar-Ra'd ayat 11.

> *Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa apa yang ada pada diri mereka.*

Setiap perubahan, baik di tingkat individu ataupun masyarakat harus direncanakan dan gradual (bertahap), dengan kata lain tidak bersifat sporadis. Islam mempersyaratkan perencanaan perubahan, agar supaya dapat dikelola secara baik dan mencapai hasil efektif, menuju kesempurnaan pencapaian. Di dalam beberapa artikel mengenai Islam dan pengelolaan manusia dijelaskan bahwa dalam Alquran dijelaskan setiap perubahan berada dalam tahapan-tahapan, bahwa individu tidak akan mampu mengubah suatu masyarakat sebelum mereka mengubah diri mereka sendiri, yaitu perubahan dalam jiwa dan pikiran (*soul and mind*), bahwa apa yang dimiliki manusia dapat diubah melalui beberapa tahapan, yaitu:

i. Memperoleh pengetahuan yang tepat dan sesuai
ii. Berpikir sesuai
iii. Mengubah atau mereformasi keyakinan
iv. Beribadah secara teratur
v. Menyesuaikan perilaku secara harmonis dengan Islam
vi. Membangun relasi yang baik dengan sesama.

Dijelaskan pula bahwa semua tahapan ini akan mengubah kepribadian Muslim. Tahap-tahap tersebut diambil dari Alquran surah Al Jumu'ah ayat 2.

> *Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat Nya kepada mereka, menyucikan mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah (As Sunah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata*

Tahapan-tahapan yang dijelaskan tersebut melibatkan perubahan keyakinan dan pemikiran individu. Tahapan pertama melalui pembelajaran, tahap berikutnya adalah melalui pembersihan (*purification*) hati, pikiran, dan jiwa. *Purification* dapat juga dimaknai sebagai reformasi, pengembangan, atau *progress*, dan modifikasi perilaku.

Alasan mengapa Islam menggunakan perubahan yang *gradual* adalah lebih bertahan lama, lebih dapat memberikan pengaruh, dan lebih sesuai serta selaras dengan situasi alamiah manusia. Oleh karena itu, Islam secara umum mendukung perubahan yang positif, dan bersifat permanen, bukan hanya untuk sementara atau sesaat, hanya untuk kondisi tertentu. Hal ini ada dalam Al-quran surat Al-Isra ayat 67:

> *Dan apabila kamu ditimpa bahaya di lautan, niscaya hilanglah siapa yang kamu seru kecuali Dia. Maka tatkala Dia menyelamatkan Kamu ke daratan, kamu berpaling. Dan manusia adalah selalu tidak berterima kasih.*

Tersirat bahwa perubahan yang dimaksud dalam Islam bukan diperuntukkan bagi mereka yang bersifat oportunistik dan hanya berubah untuk situasi tertentu saja, tidak kembali lagi pada

perilaku lama yang buruk. Perubahan yang sifatnya temporal dan oportunistik merupakan salah satu karakteristik munafik (*hypocrite*). Sebaliknya Islam sangat menekankan waktu atau masa dalam proses perubahan. Dapat kita cermati, aktivitas salat, puasa, pembayaran zakat (*payment of alms*) semua diatur oleh waktu. Penekanan pada waktu akan tampak pada saat kita diminta pertanggungjawaban di hari akhir mengenai waktu yang telah digunakan semasa hidup di dunia.

Dalam Islam perubahan yang dihasilkan sumber-sumber dalam Islam adalah *multifarious*, sumber utama dan fundamental adalah kitab suci Alquran, yang menjadi *guidance* untuk semua manusia dalam semua aspek kehidupan sepanjang waktu. Sumber kedua adalah Nabi Muhammad saw. serta ajaran-ajarannya. Ketiga adalah alam semesta dan apapun elemen-elemen yang menyertainya. Tiga sumber ini menghantarkan pada perubahan material, moral dan spiritual. Sumber perubahan lain termasuk teknologi, ekonomi, politik, dan kompetisi. Sesuai Islam, sumber-sumber ini menghantarkan pada perkembangan kehidupan individu dan masyarakat, dan sumber-sumber tersebut dapat juga sumber kerusakan jika disalahgunakan. Teknologi contohnya, akan mendatangkan keuntungan positif dilihat dari keuntungan yang diperoleh, tetapi saat yang bersamaan, juga akan berdampak pada timbulnya ketidakseimbangan antara perubahan yang material dan non material, perubahan teknologi juga berpotensi berdampak pada menurunnya aspek moral dan spiritual. Namun Islam tidak menentang sumber-sumber perubahan seperti teknologi, ekonomi, politik ataupun kompetisi, sepanjang sumber-sumber perubahan tidak kontradiktif dengan prinsip-prinsip Islam dan tidak

menyebabkan ketidakseimbangan (*disequilibrium*) antara aspek material dan spiritual dalam kehidupan.

Keunikan visi Islam mengenai sumber perubahan akan mempengaruhi jenis perubahan positif atau negatif, dan seberapa jauh mereka dapat mempertahankan keseimbangan antara aspek-aspek yang berbeda dari kehidupan.

B. Pentingnya Perubahan Individu dalam Islam

Element pertama yang perlu diubah adalah individu-individu, sebelumnya telah dijelaskan bahwa, dalam Islam tidak akan ada perubahan dalam suatu masyarakat tanpa mengubah apa yang ada dalam hati, jiwa, dan pikiran. Individu adalah dimensi yang sangat esensial untuk keberadaan suatu masyarakat dan untuk perubahan di semua aspek kehidupan.

Islam memberikan penekanan lebih pada perubahan individu dari suatu masyarakat baik secara internal dan eksternal. Islam menawarkan beberapa konsep dan proses perubahan dari sisi manusia baik internal dan eksternal. Dimensi internal dari manusia menekankan pada jiwa dan pikiran, sementara sifat alamiah eksternal termasuk penampilan fisik, aktivitas, serta hubungan dengan orang lain.

Mengubah apa yang ada dalam hati dan jiwa manusia dalam Islam adalah tugas yang paling sulit. Inilah apa yang perlu disikapi secara serius sebagai suatu, kehendak, kepercayaan, harapan, kesabaran, dan ketekunan dalam merancang perubahan. Allah menjelaskan dalam surat 90 ayat 11-12, yaitu:

deepublish | Publisher

Maka tidakkah sebaiknya (dengan hartanya itu) ia menempuh jalan yang mendaki lagi sukar? Tahukah kamu apakah jalan yang mendaki lagi sukar itu ?

Dalam sejarah Islam, Nabi Muhammad saw, menghabiskan 13 tahun pertama dalam mengubah hati dan pikiran manusia sebelum lahir hukum-hukum syariah yang mengatur perilaku manusia dan mengendalikan hubungan antar manusia serta dengan mahluk hidup lainnya, menunjukkan bahwa mengubah seseorang bukan perkara mudah terutama saat yang ingin diubah adalah perilaku dan hubungan dengan manusia lain.

Islam adalah panduan hidup yang memandu manusia tetap di jalan yang benar, yang akan memberikan keseimbangan dalam pencapaian kepuasan kebutuhan bersifat material dan spiritual. Islam secara positif dan jelas *concern* mengenai perubahan sosial sejak perubahan ada. Pentingnya perubahan menekankan pada manusia, karena manusia adalah faktor fundamental dalam perubahan dan perkembangan sosial.

Penekanan pada individu adalah salah satu indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan proses perubahan organisasi (salah satu konteks perubahan). Konsekuensinya adalah perhatian diarahkan pada faktor-faktor yang memengaruhi sikap individu pada perubahan, khususnya dalam hal ini adalah komitmen pada perubahan. Beberapa literatur perubahan menjelaskan bahwa mereka yang memiliki komitmen pada perubahan lebih memungkinkan untuk menerima perubahan dibandingkan mereka yang kurang memiliki komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pada perubahan memberikan keuntungan pada organisasi (Yousef, 2000; Kusumaputri, 2013).

Perubahan yang diinisiasikan oleh organisasi tidak akan berhasil jika belum sampai menyentuh ranah individu, artinya tidak akan ada perubahan jika belum berhasil membuat individu berubah (*individual change*). Sebagian besar teori tentang perubahan sangat menekankan pentingnya komitmen pada perubahan, terutama dalam model-model yang menjelaskan proses implementasi perubahan (Armenakis, Harris, & Field, 1999; Klein & Sorra, 1996). Komitmen menjadi faktor paling penting yang dilibatkan pada dukungan anggota organisasi pada perubahan (Armenakis, Harris, & Field, 1999; Conner & Patterson, 1982; Klein & Sorra, 1996). Klein dan Sorra (1996) juga menekankan bahwa komitmen merupakan komponen sentral pada model mereka tentang efektivitas implementasi inovasi di tempat kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dukungan anggota dalam suatu organisasi adalah prasyarat untuk berbagai macam tipe keberhasilan perubahan (Piderit, 2000). Beberapa penelitian dalam konteks perubahan organisasi tersebut sejalan dengan prinsip Islam bahwa penekanan utama pada perubahan adalah perubahan pada individu.

Pentingnya menekankan perubahan individu dalam konteks perubahan organisasi dapat dipahami melalui penggambaran perubahan organisasi sebagai sejumlah individu yang mengalami proses perubahan di waktu yang sama. Masing-masing individu akan membuat pilihan tergantung pada situasi personal serta budaya yang mengikat mereka dalam kelompok. Sementara di sisi lain akan ada sub kelompok-sub kelompok lain dengan nilai-nilai dan keyakinan yang sama, di dalamnya akan terdapat juga beberapa individu yang berada di luar norma-norma yang

disepakati kelompok, selanjutnya akan membentuk setiap sub-sub kelompok tertentu. Masing-masing sub kelompok akan berbeda dari kelompok lain, sesuai persyaratan khusus yang dipertimbangkan sebagai usaha untuk berubah.

Dalam menghadapi perubahan, akan terdapat individu-individu yang di setiap tahap perubahan siap untuk berubah, masing-masing tahap perubahan mempersyaratkan usaha berbeda untuk memotivasi mereka untuk melangkah di tahapan perubahan selanjutnya. Oleh karena itu usaha perubahan organisasi memerlukan pendekatan sebagai suatu proses identifikasi individu dalam sub kelompok-kelompok dengan proses pengambilan keputusan dan kesiapan perubahan yang berbeda. Masing-masing sub kelompok-sub kelompok yang dapat diindentifikasi akan mempersyaratkan proses perubahan yang disesuaikan kebutuhan-kebutuhan individu dalam kelompok, melalui pola tersebut usaha perubahan adalah melanjutkan fokus pada perilaku, apa yang mendorong perilaku berubah, faktor-faktor yang melatarbelakangi perubahan serta yang diinginkan oleh *interverner*.

C. Islam dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Hingga saat ini, hubungan potensial antara kepercayaan-kepercayaan religius, praktik manajemen dan keluaran organisasi *(organizational outcomes*) tidak menjadi prioritas dalam mainstream penelitian manajemen. Padahal kenyataannya lebih dari 80% manusia di dunia menyatakan bahwa agama (religion) merupakan bagian penting dari kehidupan sehari-hari. Sebagian besar penelitian dalam bisnis dan manajemen telah mempertimbangkan organisasi sebagai area netral agama, dan sebagai hasil dari suatu

agama maka memiliki kegunaan ketika dilakukan penelitian. Lalu apa penyebabnya?

Hal ini dikarenakan adanya keraguan (skeptisme) bahwa agama (*religion*) memiliki dampak yang signifikan pada bagaimana individu berperilaku di tempat kerja. Padahal penelitian Hofstede (1997) telah menganalisa bahwa praktik manajemen lintas budaya, dimana keanekaragaman agama dimasukkan sebagai bagian budaya nasional. Hasil pembingkaian agama sebagai budaya nasional, adalah literature pada manajemen lintas budaya difokuskan pada peran agama (religion). Contohnya, cukup banyak studi tentang dampak ritual dan seremoni di organisasi Jepang, tetapi sangat sedikit studi penelitian tentang dampak ritual-ritual keagamaan seperti misalnya kelompok pengajian atau berdoa terhadap hasil-hasil organisasi (*organizational outcomes*).

Peningkatan ketertarikan penelitian dalam hubungan antara bidang religion dan manajemen juga direfleksikan dalam peningkatan sejumlah artikel-artikel yang terpublikasi tentang hubungan antara *religion*, manajemen dan performansi organisasi (Garcia-Zamor, 2003; Mitroff dan Denton, 1999). Serta dukungan dari diterbitkannya wadah untuk memublikasikan pemikiran-pemikiran atau hasil-hasil penelitian tentang agama dan manajemen, salah satunya yaitu *Journal of Management, Spirituality, dan Religion*.

Perlu digaris bawahi bahwa studi tentang asosiasi antara Islam dan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) tidak hanya relevant untuk organisasi-organisasi di mayoritas negara Islam, namun juga di negara-negara yang Muslim bukan menjadi mayoritas. Survei menunjukkan bahwa seperlima atau 300 juta

Muslim dari keseluruhan populasi Muslim di dunia, tinggal di negara yang mana Islam bukan sebagai agama utama (*The Pew Forum*, 2009). Contohnya Tiongkok lebih banyak Muslim dibandingkan Syria, Lebih banyak Muslim di Rusia dibandingkan di Jordan dan Libia, serta India yang merupakan negara dengan populasi muslim terbesar ketiga di dunia. Ini berarti bahwa pada negara-negara tersebut membutuhkan panduan atau pedoman untuk mengakomodasi praktik-praktik religius pada anggota organisasi.

Secara keseluruhan, badan penelitian pada Islam dan manajemen membahas tentang isu-isu yang saling terkait, yaitu:

1. Deskripsi, gaya pengambilan keputusan (*decision making style*) dalam Islam menekankan prinsip-prinsip konsultasi (*Shaura*) dan nilai-nilai Islami (*Islamic course values*). Termasuk prinsip-prinsip kejujuran (*Al-Sidq*), kepercayaan (*Al-Amanah*), keadilan dan transparansi *(Al-adl*), kerja team dan kerja sama (*Al-Ta'waan*), dan *perfection* atau kesempurnaan (*Al-Ikhlas*)
2. Diskusi tentang adanya jurang kesenjangan antara nilai-nilai inti islami normatif dan realitas di tempat kerja, terutama di negara-negara Islam (Abuznaid, 2009; Ali, 2010).

D. Isu Khusus

Tujuan utama untuk isu khusus adalah memprakarsai diskusi tentang bahwasanya cukup *reasonable* untuk berbicara tentang MSDM Islam, dan untuk mengidentifikasi ciri-ciri kunci pada model MSDM Islam, yang secara substansial berbeda dengan model-model normatif MSDM khususnya dari Barat.

deepublish | publisher

Pada artikel yang diulas dalam buku organisasi, tata kelola, berbasis Islam, memperoleh beberapa pertanyaan penting yang menyoroti tentang tantangan Islam untuk fungsi sumber daya manusia di organisasi era sekarang. Khususnya mendiskusikan terkait tentang perspektif Islam pada sumber daya manusia, kesesuaian intervensi pada sumber daya manusia dengan prinsip-prinsip pada Islam dan perlibatan konsep-konsep organisasional, dan dominasi petunjuk-petunjuk Islam pada operasionalisasi sumber daya manusia di organisasi pada negara-negara mayoritas Muslim. Perlu juga menekankan tentang kegunaan nilai-nilai filosofis dalam Islam khususnya di tempat kerja untuk menciptakan keseimbangan kemasyarakatan di tempat kerja. Beberapa pedoman dalam Islam banyak yang dapat digunakan khususnya diselaraskan dengan permasalahan-permasalahan sumber daya manusia sesuai cara-cara yang bermakna dalam konteks masyarakat Islam dan jika diinternalisasi dapat menjadi *buffer* untuk melindungi pelanggaran terhadap harkat dan martabat manusia dan tercapai keseimbangan antara organisasi dan masyarakat.

Konten kedua lebih jauh lagi mengeksplorasi implikasi praktik-praktik manajemen Islam pada manajemen sumber daya manusia. Mengetahui adanya kesenjangan antara teori manajemen Islam dan praktiknya, ditekankan bahwa manajemen di negara-negara Arab sangat dipengaruhi oleh kombinasi nilai-nilai tradisional non-Islam dan budaya nasional, norma-norma pada negara-negara yang berbeda dengan manajemen Barat berpikir tidak hanya menggunakan prinsip-prinsip Islam. Hal ini menjadikan adanya ketidaksesuaian antara integrasi global dan reponsivitas lokal. Pesan kunci dari analisis ini bahwa pemahaman

yang lebih baik terhadap prinsip-prinsip manajemen Islam dan pentingnya relevansinya dengan negara-negara Arab akan membantu dalam melakukan manajemen yang lebih baik dengan tidak mengabaikan keuntungan dari teori atau praktik manajemen barat.

Paper yang ditulis oleh banyak ahli tata kelola Islam selanjutnya menguji topik-topik *religious* perlawanan terhadap diskriminasi pada pencari kerja imigran-imigran Muslim di dua negara, yaitu Austria dan Jerman. Seperti yang diharapkan, penelitian ini menemukan persepsi diskriminasi yang dihadapi oleh pencari kerja Muslim di dua negara tersebut. Penelitian ini menekankan tingginya tingkat komitmen imigran-imigran Muslim ketika mereka tidak merasakan adanya diskriminasi. Analisis pada studi ini menekankan perlunya untuk mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan religious dasar dari para karyawan-karyawan imigran, yang dapat membantu untuk memperbaiki secara signifikan komitmen mereka terhadap organisasi.

E. Etika Kerja Islam

Saat ini penelitian di bidang MSDM dan Islam banyak yang melakukan analisis dalam hal etika kerja Islam. (Abbash, 1987; Abbash & Al-Owaihan, 2008) menjelaskan bahwa konsep etika kerja sebagai produk di era kekurangan dan tekanan tentang pekerjaan. Etika kerja dipandang sebagai ideologi propaganda oleh kelas menengah untuk para pekerja dengan menekankan pada hal yang masuk akal dan kebenaran untuk membuat konsep itu kredibel. Sedangkan Ferguson (2004) dan Diddams-Whittington (2003) setuju bahwa etika kerja adalah produk abad 19.

Disimpulkan bahwa eksistensi etika kerja adalah fenomena yang dikaitkan dan dihubungkan dengan kebangkitan revolusi industri dan kapitalisme kontemporer.

Kemungkinan, atribusi pada kehadiran dan ketertarikan etika kerja terjadi pada kondisi ekonomi religious di abad 19 dipengaruhi oleh kenyataan bahwa di Eropa, awal revolusi industry, bekerja merupakan aktivitas yang tidak dihargai. Religious yang berlaku umum dan norma social tidak pernah memberikan aspresiasi pada bidang pekerjaan apapun (Ali & Owaihan, 2008). Pandangan negative tentang pekerjaan ini memberikan induksi kepada para peneliti di barat untuk melakukan pencerahan tentang pandangan positif pekerjaan dari munculnya *Protestanism* dalam penganut Kristen Eropa, dan sesuai dengan pencapaian revolusi industri saat itu.

Sementara evolusi etika kerja dan makna kerja di dunia barat berkaitan dengan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang atau diyakini oleh masyarakat eropa, sehingga perlu dilihat bahwa masyarakat, komunitas atau bangsa lain juga memiliki etika kerja dan keyakinan yang berbeda. Sehingga dikembangkan konseptualisasi dan pandangan kerja yang merupakan manifestasi dari realitas kultural mereka, contohnya peradaban Islam dan Konfusian (Ali & Owaihan, 2008). Dua peradaban tersebut telah mengakumulasikan pengetahuan dan pengalaman tentang pekerjaan dan kondisi ekonomi. Prestasi ini adalah testimoni untuk keberadaan perkembangan budaya.

Sejak awal, Islam memiliki perspektif unik tentang pekerjaan dan telah memformulasikan konsep tentang etika kerja. Dijelaskan bahwa, dalam semua kemungkinan, artikulasi tentang etika kerja

dan perilaku yang diinginkan diperkuat oleh keyakinan dan akselerasi perubahan social dan ekonomi, khususnya di dunia Arab, sebagai tempat kelahiran Islam.

Makna positif tentang pekerjaan muncul saat pengembangan ide dan pemikiran kontemporer kala itu. Contohnya Ibu Khaldun dan Abd al Rahman, sosiolog Arab abad pertengahan, yang menjelaskan empat objektivitas perdagangan, yaitu (1) memfasilitasi kerja sama dan pemahaman mutual antar individu; (2) memuaskan kebutuhan orang lain; (3) peningkatan kesejahteraan; (4) kemajuan komunitas.

Berbeda dengan etika kerja di Yahudi dan Kristen, etika kerja Islam kurang mendapat perhatian dalam studi bidang manajemen dan organisasi. Ini dikarenakan para ilmuwan bidang manajemen tidak memiliki akses untuk mencari literatur Islam masuk di perdagangan dan organisasi. Dalam konteks ini, perlu menambahkan bahwa Islam memiliki kesamaan dengan dua agama monoisme lainnya, yaitu Yahudi dan Kristen. Meskipun dalam term kerja, Islam berbeda dengan kedua agama tersebut. Di Yahudi, misalnya, terdapat penekanan pada spesifik dan relevansi peran manusia di bumi. Sebaliknya, Kristen menempatkan penekanan yang lebih tinggi pada keumuman dan ketidakkhususan pedoman dalam hidup dan utamanya aspek spiritual (Ali & Gibbs, 1998). Islam di sisi lain, memberikan regulasi yang lebih detail tentang kehidupan manusia dan di saat yang bersamaan mempertahankan perspektif spiritual.

Kerja dalam Islam, disituasikan dalam inti keimanan dan integral dalam kehidupan. Lebih jauh, dalam masyarakat Muslim sabda nabi Muhammad dan teks Alquran integral pada wacana

sosio-politik. Oleh karena itu penggunaan sumber tersebut menjadi imperatif dalam setiap diskusi tentang etika kerja Islam.

Review dari beberapa tata kelola dan Islam menghasilkan kategorisasi tentang kerja berdasarkan sabda Muhammad saw., yaitu:

i. Mengejar urusan yang sah atau halal. Nabi Muhammad memerintahkan pada pengikutnya untuk bekerja yang dapat memberikan keuntungan bagi orang lain dan masyarakat.
ii. Kemakmuran harus tercapai. Dalam keimanan Islam, ditegaskan bahwa setiap individu memiliki kapasitas berbeda. Kapasitas yang berbeda ini dan kesempatan yang dimiliki akan memberikan peluang bagi mereka untuk mencapai kemakmuran. Pengejaran aktivitas ekonomi bagaimana pun juga, harus didasarkan pada moral dan dasar-dasar yang sah atau halal.
iii. Kualitas pekerjaan. Masa sebelum Islam, masyarakat Arab tidak miliki kedisiplinan yang baik dan komitmennya hanya pada kelompok mereka sendiri. Muhammad melakukan reformasi dan menegakkan transformasi komunitas Arab menjadi masyarakat fungsional. Beliau menekankan pada kedisiplinan dan komitmen tidak hanya pada esensi pekerjaan, tetapi juga mengaitkan dengan keimanan dan pekerjaan
iv. Imbalan (upah). Nabi Muhammad saw. menginstruksikan muslim untuk adil dalam memberikan kompensasi. Beliau menekankan bahwa seorang harus memberikan upahnya sebelum keringatnya mengering, dan harus berdasarkan usaha yang telah dikeluarkan. Dapat disimpulkan bahwa

deepublish | Publisher

upah atau gaji harus dibayarkan secara tepat, adil, dan adekuat.

v. Kemandirian diri. Fungsi yang paling penting dari bekerja adalah pembentukan kepercayaan diri dan kemandirian
vi. Monopoli. Dalam Islam, monopoli dipertimbangkan sebagai kesalahan besar yang menghasilkan penderitaan, keuntungan yang tidak sah, dan menciptakan ketidakseimbangan.
vii. Penyuapan. Seperti monopoli, penyuapan adalah salah satu hal yang dikutuk dalam Islam
viii. Perbuatan dan niat. Inilah yang membedakan antara etika kerja Islam dengan etika kerja lainnya. Satu dari asumsi-asumsi fundamental dalam Islam adalah niat daripada hasil, dan itu adalah kriteria kerja yang dievaluasi kaitannya dengan keuntungan komunitas. Setiap aktivitas yang dipahami sebagai hal yang tidak baik atau menyakiti orang lain, meskipun hasilnya bagus untuk individu yang melakukan, maka hal itu tetap bukan sesuatu yang baik.
ix. Transparansi. Pekerjaan harus memiliki dan mendasarkan aktivitasnya pada dasar etika dan moral. Kondisi awal untuk menyebarkan dan merealisasikan tujuan tersebut adalah melalui transparansi.
x. Ketamakan. Dalam Islam, ketamakan dan keserakahan dipertimbangkan menjadi ancaman bagi keadilan social dan ekonomi.
xi. Kedermawanan. Kedermawanan adalah kebaikan dalam Islam. Nabi Muhammad sangat menekankan ini. Dikatakan bahwa orang yang dermawan paling dekat dengan Tuhan.

deepublish | publisher

Setiap saat, individu-individu menghadapi masalah-masalah etik pada pekerjaannya masing-masing. Beberapa artikel terbaru yang dipublikasikan di *Wall Street Journal* selama 1 minggu tahun 1991, menjelaskan tentang permasalahan-permasalahan etik yang dihadapi oleh para karyawan, seperti: pencurian, berbohong, penipuan, kecurangan, dan ketidakjujuran. Pertanyaan selanjutnya apakah naif untuk muslim berperilaku secara etik dalam situasi global di lingkungan kompetitif saat ini? Tentu saja jawabannya adalah tidak. Artinya, dalam Islam, etik mempengaruhi semua aspek kehidupan. Kondisi untuk keberhasilan abadi atau *falah* dalam Islam adalah sama untuk semua Muslim, tanpa terkecuali jenis aktivitas dan pekerjaannya

Etik didefinisikan sebagai serangkaian prinsip-prinsip moral, yang membedakan antara yang benar dan salah (Bekun dalam Ali 2005). Etika lebih bersifat normative karena ini menggambarkan apa yang harus dilakukan atau tidak boleh melakukan sesuatu. Dalam konteks Islam, term di Alquran yang paling dekat dengan etik adalah *khuluq*, juga digunakan kosakata lain untuk menggambarkan konsep kebaikan: yaitu *khayr* (kebaikan), *qist* (keseimbangan), *'adl* (keadilan), *haqq* (kebenaran), *ma'ruf* (diketahui dan disetujui), serta *taqwa* (kesalehan).

Perilaku etik tergantung pada faktor-faktor yang berdampak pada perilaku etik tersebut, adapun faktor-faktor ini adalah: (a) Interpretasi hukum; (b) Faktor organisasi; (c) Faktor individual. Berikut akan dijelaskan lebih detail, untuk masing-masing faktor tersebut.

deepublish | publisher

a) Interpretasi hukum

Di masyarakat sekuler, interpretasi legal didasarkan pada kondisi yang berlaku saat ini dan nilai-nilai standard yang bersifat sementara; di masyarakat Islam, nilai-nilai dan standardisasi berdasarkan pada hukum islam (*Syari'ah*) dan kumpulan penilaian *fiqh*, misalnya Islam tidak pernah membeda-bedakan seseorang berdasarkan jenis kelamin, warna kulit, ras, atau pun suku bangsa, yang membedakan adalah ketakwaannya.

b) Faktor Organisasi

Organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku partisipan. Satu sumber kunci pada pengaruh organisasi adalah sejauh mana pemimpin bersedia untuk menyosialisasikan permasalahan tentang etika. Jika pemimpin berfokus pada penegakkan etika dapat dikomunikasikan melalui pembuatan kode etik, pernyataan kebijakan, pidato-pidato atau ceramah-ceramah tentang etika, publikasi, dan sebagainya.

c) Faktor-faktor Individu

Individu-individu yang datang ke suatu institusi bekerja dengan memiliki nilai-nilai yang berbeda-beda. Faktor-faktor yang berdampak pada perilaku etik seseorang termasuk: tahapan perkembangan moral, nilai-nilai pribadi serta moral, pengaruh keluarga, pengaruh rekan, dan pengalaman hidup.

Pada faktor pertama, yaitu tahapan perkembangan moral di hadis Nabi, dikatakan bahwa individu mengalami minor atau tahap sebelum pubertas dan tahap masa dewasa. Dari hadis disimpulkan bahwa ada beberapa tipe manusia yang tidak perlu mempertanggungjawabkan perbuatannya yaitu, (1) manusia yang

selalu tidur sampai dia terbangun; (2) orang gila; dan anak-anak yang belum mencapai akil *baliqh*.

Ditambahkan oleh para intelektual Islam bahwa ada tiga tahap atau keadaan pengembangan jiwa manusia (*nafs*), yaitu (1) *ammara*, yang cenderung pada godaan setan, dan jika tidak dikendalikan akan menjerumuskan ke dalam siksa neraka; (2) *Lawwama*, yang merasa sadar akan adanya bisikan atau godaan setan, lalu melawannya, meminta rahmat kepada Allah Swt. dan memohon ampun setelah bertobat dan mencoba untuk mengembangkan diri, berharap mencapai keselamatan; (3) *Mutma'inna*, tahap paling tinggi dari semuanya, ketika jiwa berhasil mencapai kepuasan setelah *aql* (intelektual) mampu mengalahkan godaan setan, yang cenderung ada pada diri manusia.

Kesimpulan

Dalam setiap aspek kehidupan dan business, perubahan tidak terhindarkan. Perubahan diperlukan dalam rangka performansi organisasi yang lebih baik daripada kondisi sebelumnya. Dalam kehidupan organisasi, kebutuhan untuk berubah tidak hanya untuk memperbaiki kepentingan klien atau pengguna saja, namun dalam rangka mengelola organisasi. Perubahan seharusnya ditujukan untuk memperbaiki sistem yang ada dan perubahan dilakukan secara bersinambung.

Perubahan dalam pengelolaan organisasi meningkat sesuai kemajuan teknologi dan inovasi-inovasi dalam hal lain yang terus bermunculan secara berkelanjutan. Proses-proses dan sistem organisasi terus berkembang, memungkinkan setiap korporat untuk membuat inovasi lebih cepat, dan akses yang lebih mudah

deepublish | publisher

untuk mengetahui kebutuhan pengguna atau klien masing-masing. Pada saat yang bersamaan organisasi memperbolehkan peningkatan harapan atau keinginan karyawan mengenai apa yang dapat mereka lakukan, sebaik harapannya untuk organisasi.

Banyak yang mengira perubahan adalah mudah, tetapi sesungguhnya tidak. Perubahan untuk manajemen tidak dapat dilakukan sepanjang waktu, ini adalah seni. Proses perubahan mempersyaratkan keterampilan-keterampilan untuk seseorang mengimplementasikan perubahan. Perubahan dalam manajemen kemungkinan akan dilihat sebagai suatu usaha yang dramatis, namun tetap memiliki makna positif yaitu memajukan keadaan organisasi. Resistansi pada anggota-anggota organisasi secara alamiah tidak terhindarkan.

Seni *change management* adalah proses yang luas, dan terkadang memerlukan campur tangan profesional untuk mengenalkan perubahan. Ini bukanlah *soft skill*, namun memerlukan *outcomes* sebagai sesuatu yang dapat dihitung (*quantifiable*), dalam mencapai efektivitas perubahan, yang dapat mengakomodasi kebutuhan seluruh pihak baik internal dan eksternal organisasi.

deepublish | publisher

BAGIAN 2
PERUBAHAN ORGANISASI DI INDONESIA

Pada konteks perubahan organisasi yang terjadi di Indonesia, terjadi juga pada seluruh sektor di bidang industri, jasa, dan pendidikan. Di bidang Industri, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), peraturan pemerintah yang menuntut akuntabilitas dan profesionalisme mendorong dikeluarkannya kebijakan bahwa setiap BUMN melakukan privatisasi. Di antaranya terdapat tiga BUMN yang mengalami perubahan, yaitu Garuda, Pertamina, dan Perusahaan Listrik Negara (PLN).

Perubahan pada Pertamina sama dengan BUMN lainnya, yaitu akibat perubahan hukum dan undang-undang di Indonesia yang menumbuhkan pola bisnis baru yang mengizinkan masuknya pesaing ke dalam sektor pemasaran dalam negeri, ditunjukkan dengan saat Shell dan Petronas masuk ke pasar Indonesia (diunduh dari http://www.pertamina.com/statement_from_board.aspx tanggal 2 Mei 2013). Perusahaan pun dituntut pemerintah untuk memberikan keuntungan yang lebih besar pada negara dan menekankan pengelolaan bisnis yang transparan dan profesional. Tuntutan tersebut yang membuat pihak Pertamina mencanangkan program transformasi perusahaan pada 20 juli 2006 dengan dua tema besar, yaitu fundamental dan bisnis. Transformasi yang

deepublish | publisher

dilakukan Pertamina bertujuan agar mampu membawa perusahaan menuju skala dunia.

Bidang lain pada sektor industri yang mengelola sumber daya alam yang dikuasai negara adalah Perusahaan Listrik Negara (PLN) (diakses dari http://www.pln.co.id/?p=102 tanggal 3 Mei 2013). PLN mengalami perubahan pada tahun 1994 menjadi Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), yang sebelumnya, sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 1972, menetapkan PLN sebagai Perusahaan Listrik Umum Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikkan (PKUK). Perubahan PLN menjadi Persero merupakan konsekuensi kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan pada sektor swasta untuk bergerak dalam bidang bisnis penyediaan listrik. Tujuannya sama, yaitu untuk meningkatkan keuntungan dan kemampuan daya saing, perlu pengelolaan yang profesional dan transparan.

Dalam bidang transportasi penerbangan, Garuda dalam situs resminya, yaitu http://www.garuda-indonesia.com/id/investor-relations/about-garuda-indone-sia/corporate-profile/history/company (diakses pada 2 Mei 2013), perubahan dalam hal tata kelola organisasi bersifat clean and good. Perubahan yang terjadi mampu membawa Garuda mendapat pengakuan dunia internasional dengan slogan baru *fly to the world*.

Organisasi pendidikan yang bergerak di bidang jasa pendidikan juga dituntut untuk berubah, maka dapat dikatakan organisasi pendidikan tinggi menghadapi tantangan yang tidak mudah dalam menghadapi perubahan. Terutama dalam hal pengelolaan perguruan tinggi. Organisasi pendidikan tinggi, sebagaimana diungkapkan Hasan dan Prabowo (2006), memiliki

sejumlah tantangan internal dan eksternal yang mengharuskan mereka untuk berubah. Tantangan yang dimaksud adalah kualitas lulusan perguruan tinggi (PT) belum dapat memenuhi tuntutan masyarakat, kompetisi global dan lokal, akreditasi nasional dan internasional, konflik kepentingan, takut untuk berubah, dan sumber daya terbatas (*conflict of interest, worry to change, limited reseources*).

Kondisi tersebut melatarbelakangi perubahan institusi perguruan tinggi, diawali pertama oleh perubahan IKIP menjadi Universitas Negeri. Ulasan Ki Supriyoko dalam Suara Karya (1999) menjelaskan penyebab perubahan IKIP menjadi universitas karena kerisauan kenyataan rendahnya kualitas lulusan IKIP sendiri khususnya dalam penguasaan bidang studi (subjek matter). Diharapkan melalui perubahan dapat meningkatkan kualitas lulusan IKIP yang menjadi calon guru di sekolah, di sekolah dasar dan menengah. Dijelaskan pula oleh Ki Supriyoko bahwa setelah IKIP menjadi universitas maka yang menjadi fokus adalah fakultas baru yang dibuka, dan penambahan ketersediaan sumber daya para pengajar.

Kompetisi pendidikan di Indonesia berimbas juga pada organisasi pendidikan berbasis agama, di antaranya IAIN (Institut Agama Islam Negeri) yang telah mengalami perubahan status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Perubahan IAIN menjadi UIN dideklarasikan pada tanggal 14 Oktober 2004 oleh Menko Kesra Prof. HA malik Fajar, tindak lanjut dari SK presiden No.50 Tahun 2004, 21 Juni 2004. Dari empat belas IAIN di Indonesia, dua di antaranya yaitu IAIN Jakarta dan IAIN Yogyakarta menjadi Pilot Project perubahan IAIN menjadi UIN.

deepublish | publisher

Implikasi perubahan IAIN ke UIN, yang cukup menonjol menimbulkan fakultas-fakultas baru, serta penambahan tenaga pengajar yang berasal dari ilmu-ilmu umum di luar ilmu agama. Adapun tujuan perubahan IAIN ke UIN adalah meningkatkan daya saing bangsa dalam meningkatkan peran PTAI sebagai universitas riset berkelas dunia (Kusumaputri, 2010), maka fokus pengembangan bidang pengelolaan mutlak dilakukan. Tujuannya adalah untuk memberikan kontribusi pada peningkatan *nation competitiveness* melalui peningkatan kualitas pengelolaan.

Menurut Amin Abdullah, staf ahli Kementerian Agama dalam Temu Konsultasi Jaringan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat PTAI di Manado pada 12-14 Juni 2013 lalu peran strategis pendidikan tinggi Islam akan semakin terpacu apabila Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama R.I terus mengawal mandat untuk menghilangkan dikotomi keilmuan yang diwujudkan dengan dibukanya fakultas-fakultas baru, bukan fakultas keagamaan. Tentu saja keberlanjutan pendirian fakultas-fakultas baru memerlukan tenaga-tenaga fungsional baru, dari latar belakang ilmu umum yang sebelumnya tidak dimiliki PTAIN.

Mandat penyatuan ilmu agama dan sains yang telah diamanatkan ke PTAI dapat dilakukan dengan paradigma yang berbeda dari masing-masing perguruan tinggi. UIN Syarif Hidayatullah dilambangkan dengan bola dunia dengan garis edar elektron mengandung 4 (empat) karakter utama, yaitu Keislaman, Keilmuan, Keindonesiaan, dan Globalisme. Sedangkan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan konsep "Jaring Laba-laba" yang merupakan metafora simplifikasi konsep paradigma keilmuan

Integrasi-Interkoneksi, merupakan sebuah pendekatan dalam pembidangan mata kuliah yang mencakup tiga dimensi pengembangan ilmu.

Perubahan di lingkup PTAI tidak hanya sampai pada tataran paradigma keilmuan yang dimanifestasikan dalam perubahan visi, misi, tujuan, dan struktur organisasi, melainkan pada perubahan manajemen pendidikan tinggi yang berorientasi pada kemampuan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya. Hal yang cukup menarik, khususnya pada organisasi pendidikan bahwa pendidikan tinggi merupakan pusat pembelajaran, pengembangan ekonomi, budaya, serta sosial masyarakat. Kualitas SDM di perguruan tinggi, yang terdiri dari pendidik, staf administrasi, tenaga pustaka, dan tenaga fungsional peneliti, menentukan proses penyelenggaraan keberhasilan pendidikan tinggi.

Dapat dikatakan bahwa organisasi pendidikan, khususnya perguruan tinggi cukup unik dibandingkan organisasi lain dalam hal karakteristik dan kualifikasi anggotanya. Tenaga pengajar, baik guru maupun dosen, memiliki tingkat pendidikan dan kompetensi lebih tinggi dan baik dibandingkan individu-individu yang bekerja di organisasi industri sektor lain (Cumming dan Worley, 1997). Efektivitas perubahan organisasi dalam bidang pendidikan membutuhkan dukungan seluruh SDM (sumber daya manusia) yang ada, terutama komitmen masing-masing anggota kepada perubahan. SDM di bidang pendidikan mencakup tenaga dosen, tenaga administrasi, dan tenaga fungsional selain dosen (peneliti, pustakawan, dan arsiparis). Upaya pengembangan SDM perlu menyentuh semua unsur SDM. Dari ketiga unsur tersebut, dosen

deepublish | publisher

memiliki peran yang paling strategis dan penting. SDM dosen memiliki posisi vital dalam membentuk mutu lulusan. Hal itu diperkuat dengan realitas bahwa kewenangan dan otoritas tertinggi dalam proses akademik berada pada diri SDM dosen (Sallis, 2010; Cumming dan Worley, 1997)

Keunikan organisasi pendidikan, dapat dianalisis berdasarkan pengelompokkan organisasi yang dilakukan Blau dan Scott dalam Hoy dan Miskel (1982), dikelompokkan berdasarkan pihak utama yang memiliki andil dalam organisasi dan penerima keuntungan. Macam organisasi adalah *mutual benefit associations*, *business concerns, commonweal organization,* dan *service organization*. Pada organisasi mutual *benefit associations*, anggota adalah penerima keuntungan utama dalam organisasi. Sebaliknya pada *business concerns* pemilik organisasi adalah penerima keuntungan. Berbeda dengan organisasi kelompok *commonweal organization*, masyarakat umum akan menerima keuntungan dari organisasi. Sedangkan organisasi yang memiliki sifat *service organization* menjadikan publik yang berhubungan langsung dengan organisasi sebagai penerima keuntungan. *Service organization* memiliki fungsi utama menyediakan layanan ke klien. Berdasar pengelompokkan organisasi tersebut, organisasi yang bergerak di bidang pendidikan merupakan *service organization*. Mahasiswa/wi menjadi klien yang memperoleh layanan dari perguruan tinggi.

Peran pendidikan tinggi dalam menjalankan fungsinya tidak mudah, utamanya dalam menggabungkan semua fungsi yang berhubungan dengan kemajuan dan transmisi ilmu pengetahuan, yaitu penelitian, inovasi pengajaran, serta jika memungkinkan bagi pendidikan profesi, ditambah dengan pelatihan untuk pendidikan

berkelanjutan. Hasil-hasil penelitian harus dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat. Inovasi pengajaran harus menyentuh hingga ranah pembentukan karakter, *outcomes* pengajaran meliputi 3 komponen, yaitu afeksi, kognitif, dan psikomotor. Satu lagi perubahan pendidikan tinggi saat ini perlunya membangun jaringan kerja sama dengan dunia internasional.

Perubahan pengelolaan pendidikan di perguruan tinggi memberikan kebebasan pada para pengelola organisasi pendidikan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Perubahan pengelolaan juga memberi kebebasan mendesain sistem pembelajaran yang menjadi pembeda suatu perguruan tinggi dengan organisasi pendidikan tinggi lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi pendidikan yang semula bersifat reaktif, sekarang berubah menjadi bersifat kompetitif. Konsekuensi tersebut menuntut organisasi pendidikan tinggi, khususnya untuk melakukan restrukturisasi pengelolaan pendidikan (Elmore, 1990; Sarason, 1992; Sizer, 1992).

Peningkatan kualitas pengelolaan juga ditekankan melalui penyusunan sistem jaminan mutu, yang didasarkan pada Pedoman Penjaminan Mutu Depdiknas 2003. Penekanan penjaminan mutu adalah pada evaluasi proses pendidikan. Sistem pengelolaan yang dilakukan UIN sebagai salah satu bentuk organisasi pendidikan merupakan bentuk *responsiveness* dalam menjawab tantangan eksternal yang menjadi sumber perubahan. Proses akademik yang terukur dan transparan menjadi penekanan, khususnya dosen sebagai komponen utama bidang akademik, serta *agen of change*.

deepublish | publisher

Penerapan penjaminan mutu menjadi syarat mutlak perubahan perguruan tinggi Islam dari IAIN menjadi UIN.

Selain itu, pola pengelolaan keuangan juga menjadi perhatian pada lingkup organisasi pendidikan tiga UIN yang mengalami perubahan. Pada 2 Juli 2007, ditetapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU) dengan status BLU secara penuh, berdasarkan keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 301/KMK.05/2007, maka UIN Sunan Kalijaga adalah perguruan tinggi pertama di Indonesia yang menerapkan PPK BLU, mekanisme pengelolaan keuangan BLU tersebut diperkuat dengan diterbitkannya SK Rektor nomor 188 Tahun 2008. UIN Syarif Hidayatullah resmi menjadi BLU sejak 2008 melalui SK Menteri Keuangan Nomor 42/KMK.05/2008. Selanjutnya UIN Maulana Malik Ibrahim menjadi perguruan tinggi ketiga setelah UIN Sunan Kalijaga dan UIN Syarif Hidayatullah yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan sebagai PTN yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

Selain tiga UIN tersebut perguruan tinggi negeri terkemuka di Indonesia yang juga mengalami perubahan menjadi BLU adalah Universitas Indonesia (UI), Universitas Gadjah Mada (UGM), Institut Teknologi Bandung (ITB), Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Sumatra Utara (USU), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dan Universitas Airlangga (UNAIR) (http://www.setkab.go.id/berita-5716-ui-ugm-itb-ipb-usu-upi-dan-unair-kini-berstatus-blu-penuh.html diunduh pada 4 Mei 2013). Perubahan status menjadi BLU tertuang dalam dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2012 tentang Perubahan atas

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Menurut penjelasan mengenai BLU (Badan Layanan Umum), sistem keuangan ini diterapkan pada bidang tugas operasional pelayanan publik(http://pkblu.perbendaharaan.go.id/index.php/77-badan-layanan-umum/85 mengapa-badan-layanan-umum diakses pada 4 Mei 2013). Pendanaannya dari dua sumber, yaitu imbalan dari masyarakat dalam proporsi yang signifikan terkait dengan pelayanan yang diberikan dan ada pula yang bergantung sebagian besar pada dana APBN/APBD. Satuan kerja yang memperoleh pendapatan dari layanan-nya dalam porsi signifikan, dapat diberikan keleluasaan dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan. Tujuan diterapkannya BLU adalah agar aktivitas pelayanan tidak harus dilakukan oleh lembaga birokrasi murni, tetapi oleh instansi pemerintah dengan pengelolaan, seperti bisnis yang tujuannya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif.

Dalam PP no 74 itu disebutkan, bahwa seluruh kekayaan perguruan tinggi yang berstatus BLU dialihkan pada kementerian masing-masing yang membidanginya, yaitu Kementerian Agama pada Universitas Islam dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada perguruan tinggi umum.

Terkait dengan proses perubahan di institusi perguruan tinggi, Eckel dan Kezar (2002) meneliti proses transformasi lebih dari 20 universitas yang berhasil mencapai perubahan efektif. Dalam penelitian tersebut, mereka menemukan lima strategi inti, yaitu (a) dukungan administratif senior, (b) kepemimpinan yang kolaboratif, (c) visi yang fleksibel, (d) pengembangan staf, (e) aksi-

aksi yang terlihat. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa ada satu kesamaan dalam strategi inti, yaitu masing-masing bertujuan untuk membantu seluruh anggota di kampus untuk berpikir berbeda tentang institusinya.

Meskipun begitu, perbedaan individual menentukan dalam ketahanan seseorang menghadapi kesulitan perubahan manajemen akademik karena perbedaan individual juga berperan dalam menentukan komitmen anggota pada perubahan. Proses pendidikan adalah tugas yang cukup kompleks yang harus dilakukan para dosen karena proses pendidikan selalu melibatkan kurikulum yang ditunjang oleh teknologi dan metode untuk mengukur sasaran atau hasil (*outcomes*) dari proses tersebut.

Studi tentang perubahan yang ditelusuri sebagian besar dilakukan di negara-negara Barat dengan jenis organisasi nonpendidikan, yaitu rumah sakit dan sektor usaha. Praktisi dan peneliti perubahan organisasi memandang organisasi pendidikan sebagai sistem birokratik yang berbeda dibanding dengan organisasi tipe lainnya (Klecker & Loadman, 2000). Hal ini tentu saja memberikan tantang-an tersendiri dalam pengelolaannya.

Pencapaian target dalam rangka efektivitas perubahan organisasi tentu saja membutuhkan dukungan anggota-nya, komitmen perubahan yang ditekankan di sini berbeda dengan Herscovitch dan Meyer (2002) yang menggunakan tiga dimensi perubahan, yaitu menggunakan satu dimensi dengan tidak melibatkan komitmen berkelanjutan karena pada kondisi perubahan anggota dituntut untuk melakukan hal-hal yang lebih dari yang dipersyaratkan.

deepublish | publisher

Organisasi pendidikan, khususnya di lingkup perguruan tinggi Islam, setelah mengalami perubahan saat ini, tidak lagi bersifat tradisional birokratis, tetapi lebih menekankan kepuasan pengguna, meningkatnya minat, dan harapan sebagai sasaran utama. Konsekuensinya adalah perlu perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) yang akan menyebabkan perubahan. Di sinilah letak pentingnya hubungan manusia yang efektif dan konstruktif yang mampu menumbuhkan komitmen untuk mengimplementasikan perubahan. Situasi perubahan tersebut yang mendorong diterapkannya pada organisasi pendidikan.

deepublish | publisher

deepublish | publisher

BAGIAN 3
TEORI-TEORI PERUBAHAN ORGANISASI

Berikut ini diuraikan landasan teori dan hasil-hasil penelitian dari berbagai sumber tentang variabel-variabel yang diteliti, yaitu komitmen pada perubahan, kapabilitas, iklim perubahan, partisipasi, dan keterbukaan pada perubahan.

A. Komitmen pada Perubahan Organisasi

Fokus utama pada subbab komitmen adalah untuk mengeksplorasi latar belakang teoretis konsep komitmen organisasi, pengertian komitmen organisasi, model komitmen organisasi, tingkatan komitmen organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, dampak dari komitmen organisasi, perkembangan komitmen organisasi menjadi komitmen pada perubahan, aspek-aspek komitmen pada perubahan, faktor-faktor yang memengaruhi komitmen pada perubahan.

1. Latar Belakang Teoretis Konsep Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasi telah berkembang pesat dalam literatur psikologi industri dan organisasi (Minner, 1988). Awal penelitian komitmen organisasi memandang konsep komitmen organisasi sebagai dimensi tunggal didasarkan pada perspektif sikap, termasuk identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas (Porter,

Steers, Mowday & Boulian dalam Minner, 1988). Perspektif *attitudinal* mengacu pada keterlibatan psikologi atau komitmen afektif yang dibentuk oleh relasi anggota dengan identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi.

Porter dalam Minner (1988) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi dikarakteristikkan melalui kehendak untuk tetap bertahan; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya. Individu sebagai anggota organisasi mempertimbangkan perluasan nilai-nilai pribadi dan tujuan-tujuan organisasi sebagai bagian komitmen organisasi sehingga dipertimbangkan keterkaitan antara individu sebagai anggota dan organisasi.

Perspektif lain pada komitmen organisasi didasarkan pada definisi pertukaran (*exchange*) atau *side-bet theory* (Becker, 1960; Alluto, Hrebiniak & Alonso, 1973 dalam Minner 1988). Teori ini menjelaskan bahwa individu-individu yang berkomitmen dengan organisasi akan tetap pada posisinya, tidak terikat dengan kondisi-kondisi yang memunculkan tekanan (*stressful*). Saat dihadapkan pada alternatif keuntungan, ada kecenderungan mereka akan meninggalkan organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mendukung penjelasan *side bet theory* dengan menggambarkan komitmen organisasi sebagai perilaku yang terkait dengan proses saat individu berada dalam suatu organisasi dan bagaimana mereka mengatasi permasalahan. Aspek perilaku komitmen organisasi dijelaskan melalui perhitungan komitmen kalkulatif dan normatif.

deepublish | publisher

Perspektif kalkulatif atau normatif yang mengacu pada komitmen anggota untuk terus bekerja pada organisasi yang didasarkan pada besaran perhitungan kerugian keuntungan meninggalkan organisasi (Hrebeniak dan Alutto, 1972) menggambarkan komitmen organisasi sebagai intensi perilaku atau reaksi dan ditentukan oleh persepsi-persepsi individu dari suatu tekanan normatif.

Meyer dan Allen (1984) di awal memandang komitmen organisasi sebagai dua dimensi yang diberi nama afektif dan berkelanjutan. Definisi komitmen afektif menurut Meyer dan Allen adalah perasaan positif dari identifikasi, keterikatan (*attachment*), dan keterlibatan (*involvement*) dalam pekerjaan di organisasi, sedangkan dimensi kedua disebut komitmen berkelanjutan (*continuance*) sebagai perluasan rasa komitmen yang dimiliki anggota terhadap organisasinya melalui perhitungan biaya yang akan mereka terima jika meninggalkan organisasi. Setelah penelitian, selanjutnya Allen dan Meyer (1990) menambahkan dimensi ketiga, yaitu komitmen normatif. Komitmen normatif didefinisikan sebagai perasaan atau kewajiban para anggota untuk bertahan di organisasi. Dalam hasil penelitian tersebut konsep komitmen organisasi digambarkan sebagai konsep tiga dimensi yang dikarakteristikkan oleh dimensi afektif, berkelanjutan (*continuance*), dan normatif (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen organisasi tiga dimensi adalah keadaan psikologi yang dikarakteristikkan oleh hubungan antara anggota dengan organisasi beserta implikasinya dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

deepublish | publisher

2. Pengertian

Konsep komitmen organisasi, menurut O'Reilley dan Chatman (1986), adalah ikatan psikologi individu pada organisasi, termasuk keterlibatan kerja (*job involvement*), loyalitas, dan keyakinan terhadap nilai organisasi. Komitmen organisasi dari pandangan ini dikarakteristikkan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi dan kesediaan mereka untuk meningkatkan usaha saat bekerja (Miller dan Lee, 2001).

Cohen (2007) menjelaskan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi untuk menuju satu atau beberapa tujuan. Deskripsi umum komitmen ini terkait dengan definisi komitmen organisasi dari Arnold (2005) dalam Cohen (2007), yaitu kekuatan relatif pada identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi.

Miller (2003) dalam Cohen (2007) menegaskan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan pada diri anggota yang selanjutnya mengidentifikasinya dengan ciri khas dan tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Untuk itu, komitmen organisasi adalah tingkatan kesediaan individu untuk mempertahankan keanggotaannya karena kesesuaian dan ketertarikan mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Morrow (1993) dalam Cohen (2007) menggambarkan komitmen organisasi dikarakteristikkan oleh sikap dan perilaku. Sementara itu, Miller dalam Cohen (2007) menggambarkan sikap sebagai pernyataan evaluatif atau penilaian, baik mendukung maupun tidak mendukung, pada fenomena tertentu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan perasaan, seperti

keterikatan, identifikasi dan loyalitas pada organisasi sebagai objek komitmen.

Karakteristik selanjutnya yang digunakan untuk menggambarkan konsep komitmen organisasi adalah perilaku (Morrow, 1993 dalam WeiBo, Kaur, Jun, 2010). Best dalam WeiBo, Kaur, Jun, (2010) menjelaskan bahwa individu-individu yang berkomitmen melakukan aksi atau perilaku khusus dilandasi oleh keyakinan moral daripada sekadar hanya memikirkan keuntungan pribadi. Reichers dalam Cohen (2007) menjelaskan bahwa komitmen sebagai perilaku yang terlihat ditampakkan saat anggota organisasi memiliki komitmen terhadap kelompoknya dalam suatu organisasi. Maka dari itu, komitmen organisasi adalah suatu keadaan yang mana anggota organisasi terikat aktivitas dan keyakinannya, adapun fungsinya untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatan mereka dalam organisasi (Miller dan Lee, 2001).

Secara konseptual, komitmen dapat dikarakteristikkan setidak-tidaknya oleh tiga hal, yaitu (1) keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi; dan (3) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Miner, 1988). Dijelaskan pula oleh Minner bahwa berbeda dengan loyalitas, komitmen lebih menunjukkan kontribusi aktif dibandingkan loyalitas.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikkan oleh penerima-an anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan

anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Aktivitas tersebut dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan keuntungan pribadi.

3. Model Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan komitmen menggunakan model tiga dimensi yang dinamakan komitmen afektif, berkelanjutan (*continuance*), dan normatif. Dimensi-dimensi komitmen ini menggambarkan cara-cara yang berbeda pada pengembangan komitmen organisasi dan implikasinya pada perilaku anggota. Gambar 1 menjelaskan model komitmen organisasi tiga dimensi tersebut.

a) Dimensi Komitmen Afektif

Dimensi pertama komitmen organisasi dalam model adalah komitmen afektif, yang merepresentasikan keterlibatan emosional individu dengan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif adalah keterikatan emosional pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan pada organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen dengan organisasinya berdasarkan aspek afektif, melanjutkan, atau melakukan pekerjaannya karena mereka memang menginginkan. Anggota organisasi yang berkomitmen pada tingkat afektif tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang hubungan personal yang terjalin dengan organisasi sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai mereka.

Komitmen afektif bekerja terkait sikap dengan perasaan positif terhadap organisasi (Morrow, 1983). Sheldon dalam

Cohen (2007) menjelaskan bahwa komitmen afektif terkait dengan identitas individu dengan organisasi. Komitmen afektif adalah kekuatan relatif pada identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi (Mowday, Porter, dan Steers, 1982). Kekuatan komitmen afektif dipengaruhi oleh perluasan kebutuhan dan harapan individu mengenai organisasi yang disesuaikan dengan pengalaman aktual mereka (Storey, 1995 dalam WeiBo, Kaur, dan Jun, 2010). Tetrik dalam WeiBo, Kaur, dan Jun (2010) juga menggambarkan nilai rasionalitas yang mendasari komitmen organisasi yang mengacu pada tingkatan kongruensi nilai antara anggota dengan organisasi.

Model komitmen organisasi Meyer dan Allen mengindikasikan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kesulitan pencapaian tujuan, penerimaan oleh manajemen, kohesivitas rekan sejawat, kesetaraan, kepentingan pribadi, umpan balik, partisipasi, dan keteguhan.

Pengembangan komitmen afektif melibatkan identifikasi dan internalisasi (Becker and Wilson, 2000). Dijelaskan bahwa keterikatan afektif dengan organisasi pertama kali didasarkan pada identifikasi dengan hasrat menegakkan hubungan yang menguntungkan dengan organisasi. Kedua, melalui internalisasi mengacu pada kongruensi tujuan-tujuan dan nilai-nilai yang dianut oleh individu-individu dan organisasi. Secara umum, dapat dikatakan komitmen organisasi memfokus pada sejauh mana individu mengidentifikasi organisasi.

deepublish | publisher

b) Dimensi Komitmen Berkelanjutan

Dimensi kedua pada model tiga dimensi komitmen organisasi adalah komitmen berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan, menurut Meyer dan Allen, adalah kesadaran perhitungan dihubungkan dengan jika meninggalkan organisasi. Hal ini mensyaratkan adanya kalkulasi dari persepsi individu atau pertimbangan biaya dan risiko terkait dengan situasi ketika harus meninggalkan organisasi. Dijelaskan pula oleh Allen dan Meyer bahwa anggota organisasi yang tetap berada dalam organisasi karena memang membutuhkan. Hal ini mengindikasikan perbedaan antara komitmen berkelanjutan dan afektif, yaitu komitmen afektif lebih menekankan alasan saat individu tetap berada dalam organisasi, karena mereka memang menginginkan.

Sebaliknya, komitmen berkelanjutan dikaitkan dengan keterikatan instrumental pada organisasi yang didasarkan pada pengukuran perolehan keuntungan ekonomi (Becker dan Wilson, 2000). Anggota organisasi mengembangkan komitmen pada organisasi karena imbalan positif bersifat ekstrinsik yang didapatkan melalui usaha yang menghasilkan persetujuan tanpa anggota mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Kekuatan komitmen berkelanjutan yang mengimplikasikan kebutuhan untuk tetap dalam organisasi ditentukan oleh kerugian yang sudah diperhitungkan jika anggota meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1984). Best dalam WeiBo, Kaur, dan Jun (2010) mengindikasikan bahwa komitmen berkelanjutan akan menguat ketika

ketersediaan pilihan pekerjaan terbatas atau sedikit dan investasi yang diberikan pada organisasi sudah cukup tinggi. Argumen ini mendukung pandangan bahwa ketika tersedia pilihan-pilihan yang lebih baik, anggota akan meninggalkan organisasi. Meyer dan Allen (1984) juga menjelaskan bahwa investasi yang sudah banyak ditanamkan pada organisasi dan terbatasnya pilihan-pilihan cenderung memperkuat individu untuk mempertahankan aktivitas pekerjaan mereka dan tanggung jawab bagi individu yang tetap berkomitmen karena mereka membutuhkan. Ini mengimplikasikan bahwa individu-individu yang bertahan dalam organisasi karena mereka terpikat oleh akumulasi investasi yang semakin lama akan semakin terbatas, di antaranya rencana pensiun, senioritas, atau keterampilan khusus yang dimiliki.

Kebutuhan untuk tetap bertahan adalah keuntungan yang dihubungkan dengan partisipasi berlanjut dan penghentian aktivitas atau berakhirnya komitmen adalah biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi. Keuntungan yang diperoleh dengan menggambarkan konsep komitmen berkelanjutan sebagai kerangka kerja pertukaran adalah unjuk kerja dan loyalitas didasarkan pada kembalinya keuntungan-keuntungan materi dan imbalan. Oleh karena itu, dalam rangka mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan, organisasi perlu memberi perhatian lebih dan usaha-usaha mengenali elemen-elemen yang memberikan keuntungan bagi anggota yang pada akhirnya akan menumbuhkan moral anggota untuk menjadi berkomitmen secara afektif.

c) Dimensi Komitmen Normatif

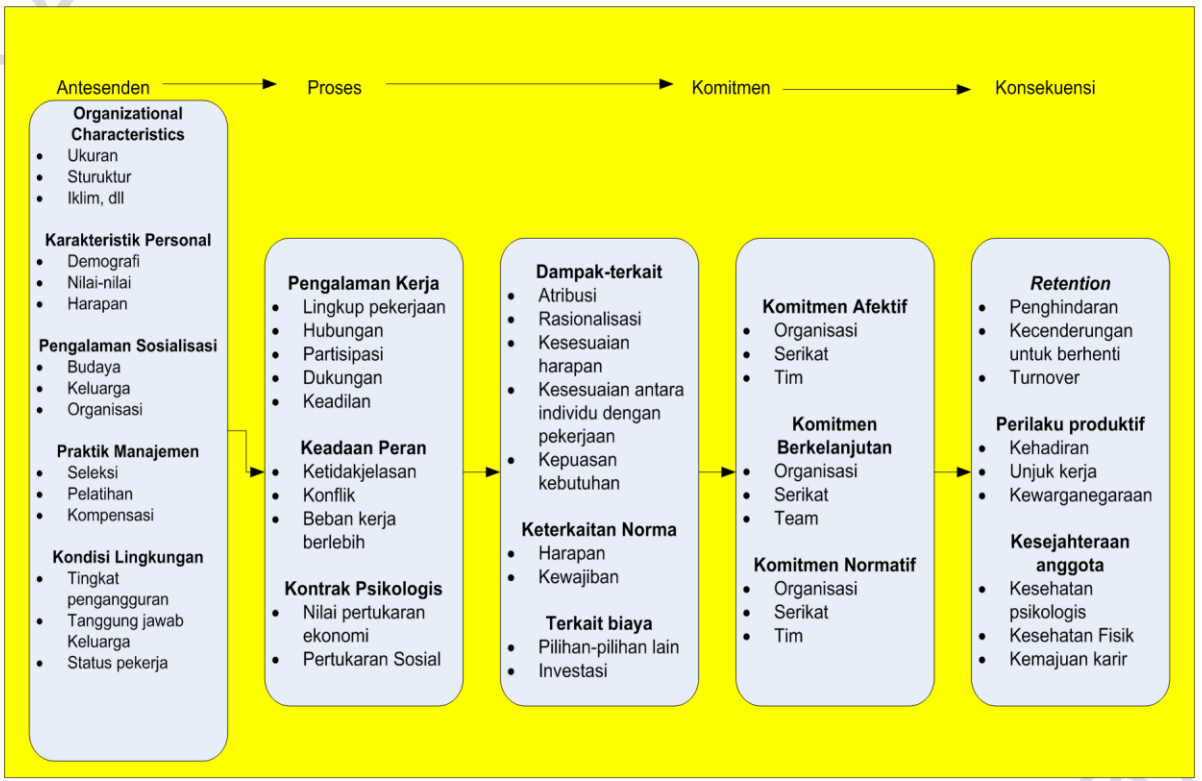
Dimensi terakhir pada model komitmen organisasi adalah komitmen normatif. Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen normatif sebagai perasaan tanggung jawab untuk melakukan. Keyakinan normatif yang terinternalisasi adalah tugas dan tanggung jawab membuat individu merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut mereka, anggota organisasi yang memiliki komitmen normatif berkewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Dalam *term* dimensi normatif, anggota bertahan karena dilandasi suatu keharusan.

Wiener dan Vardi dalam WeiBo, Kaur, dan Jun (2010) menggambarkan komitmen normatif sebagai perilaku kerja individu, yang dipandu oleh rasa kewajiban (*sense of duty*), keharusan, dan loyalitas pada organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen didasarkan pada alasan-alasan moral. Pertimbangan anggota-anggota yang memiliki komitmen normatif adalah secara moral mereka harus tetap dalam organisasi atau menampilkan aktivitas pekerjaan tanpa mempertimbangkan seberapa besar kepuasan atau peningkatan status yang diberikan organisasi pada mereka.

Kekuatan komitmen normatif dipengaruhi oleh aturan-aturan yang dipahami mengenai tanggung jawab timbal balik antara organisasi dan anggotanya. Tanggung jawab timbal balik didasarkan pada teori pertukaran sosial, yaitu individu menerima keuntungan di bawah tanggung jawab normatif yang kuat atau aturan untuk membayar kembali keuntungan dengan beberapa cara (McDonald & Makin, 2000 dalam

Cohen 2007). Hal ini mengimplikasikan bahwa individu-individu sering merasa berkewajiban membayar kembali pada organisasi untuk investasi yang diberikan kepada mereka, di antaranya melalui pelatihan dan program pengembangan. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa pencapaian tanggung jawab moral lainnya diperoleh melalui proses sosialisasi dalam masyarakat atau organisasi. Pada kasus lain, hal ini didasarkan pada norma timbal balik atau, dengan kata lain, jika anggota atau karyawan menerima keuntungan, akan menempatkan mereka atau organisasi di bawah kewajiban moral untuk berespons dalam kebaikan.

deepublish | publisher



Gambar 1. Interaksi antesenden komitmen Organisasi, dan konsekuensi (Meyer dan Allen

4. Pengembangan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam sejarah perkembangan konsepnya didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Pendekatan-pendekatan teoretis yang utama muncul dari riset-riset sebelumnya, selain model komitmen dari Allen dan Meyer, yaitu pendekatan sikap (*attidunal approach*), pendekatan perilaku, dan pendekatan multidimensi (Luthans, 1998)

Pendekatan perilaku menjelaskan bahwa komitmen menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas, menurut pendekatan ini komitmen dipandang sebagai suatu keterikatan kepada organisasi yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Luthans (1998) mencirikan bahwa komitmen dengan pendekatan perilaku sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, dengan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut pendekatan perilaku komitmen yang ditimbulkan tidak mendasarkan pada keuntungan yang diperoleh secara cepat, bahkan diwarnai oleh unsur pengorbanan.

Pengembangan komitmen terbaru adalah yang dilakukan oleh Meyer dan Allen yaitu pendekatan multidimensi, seperti pada gambar 1 yang menjelaskan mengenai interaksi antara penyebab komitmen dengan masing-masing komitmen.

Selain pengembangan konsep komitmen dari sisi pendekatan, pengembangan komitmen dapat juga terjadi pada tataran praktis. Komitmen organisasi adalah proses spontan yang dikembangkan melalui orientasi individu pada organisasi. Proses pengembangan dapat digambarkan berdasarkan tahapan-tahapan dan tingkatan-

deepublish | Publisher

tingkatan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berkembang melalui beberapa tahap yang digambarkan oleh O'Reilley dan Chatman (1986) sebagai kerelaan, identifikasi, dan internalisasi. Adapun tahapan-tahapannya digambarkan berikut ini.

a) Tahap kerelaan

   Tahap pertama, yang disebut tahap kerelaan, berpusat pada kesediaan anggota menerima pengaruh dari yang lainnya untuk mendapatkan keuntungan dari mereka melalui sistem pengupahan atau promosi. Pada tahap ini, sikap dan perilaku diadopsi bukan karena keyakinan yang berusaha disosialisasikan, tetapi hanya untuk mendapatkan imbalan tertentu (*specific reward*). Kealamiahan komitmen organisasi pada tahap ini diasosiasikan melalui dimensi komitmen berkelanjutan dengan pertimbangan yang bersifat kalkulatif sesuai dengan kebutuhan untuk tetap dalam organisasi ketika mengevaluasi imbalan (Becker dan Wilson, 2000). Hal ini mengimplikasikan bahwa pada tahap ini anggota tetap beraktivitas dalam organisasi karena apa yang mereka terima.

b) Tahap identifikasi

   Tahap kedua, yang dinamakan tahap identifikasi, terjadi ketika anggota menerima pengaruh dari yang lain dalam rangka mempertahankan hubungan yang memuaskan diri dengan organisasi. Anggota merasa bangga menjadi bagian organisasi; mereka menghargai peran yang dimiliki dalam organisasi sebagai bagian dari identitas diri. Komitmen organisasi di tahap ini didasarkan pada

dimensi normatif (Meyer dan Allen, 1991). Anggota organisasi berada dan beraktivitas karena dilandasi oleh kewajiban dan loyalitas pada organisasi.

c) Tahap internalisasi

Tahap akhir, yang dinamakan tahap internalisasi, berperan ketika anggota menemukan nilai-nilai organisasi yang secara intrinsik menguatkan dan kongruen dengan nilai-nilai personal mereka. Komitmen organisasi di tahap ini didasarkan pada dimensi afektif (Meyer dan Allen, 1991). Anggota organisasi pada tahap ini tidak hanya mengembangkan rasa memiliki, tetapi juga gairah atau semangat untuk memiliki organisasi sehingga komitmen didasarkan pada keinginan untuk tetap bertahan. Nilai-nilai individu memiliki kongruensi dengan kelompok dan organisasi.

5. Tingkatan Komitmen Organisasi

Terdapat perbedaan tingkatan pada komitmen organisasi yang terkait dengan pengembangan individu pada komitmen organisasi (Reichers, 1985). Gambar 2 menggambarkan faktor-faktor yang berperan dalam menentukan tingkatan komitmen. Tingkatan komitmen anggota cenderung bergerak dari tingkatan rendah ke tingkatan moderat dan berlanjut untuk berkembang ke tingkatan komitmen yang lebih tinggi. Penjelasan dinamika tingkat komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

a) Tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi

Tingkatan komitmen organisasi yang tinggi dikarakteristikkan oleh penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi dan kesediaan untuk memperluas usaha

deepublish | Publisher

agar tetap berada dalam organisasi (Reichers, 1985). Miller dalam Cohen (2007) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berarti mengidentifikasi dengan posisi seseorang dalam organisasi. Kehendak untuk tetap bertahan dalam organisasi menjelaskan bahwa kecenderungan perilaku pada tingkatan ini sangat terkait dengan dimensi komitmen afektif, yaitu individu bertahan karena mereka memang menginginkannya

b) Tingkat Komitmen organisasi yang sedang (*moderate*)

Tingkat komitmen yang moderat pada komitmen organisasi dikarakteristikkan oleh penerimaan yang rasional dari tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi sama dengan kesediaan untuk memperluas usaha untuk tetap bertahan dalam organisasi.

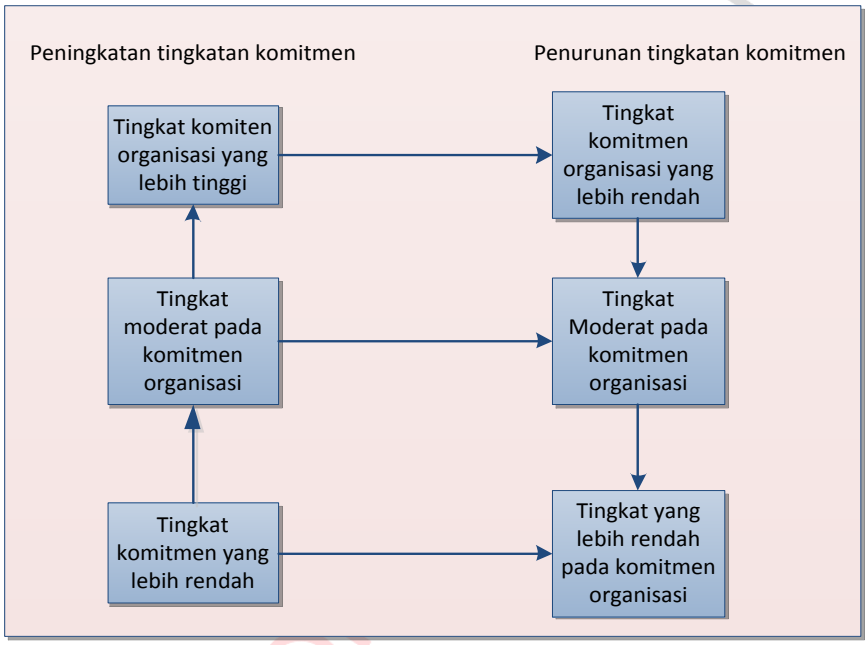
Tingkatan ini dapat dipahami sebagai komitmen yang sedang dan yang menyiratkan sebagian komitmen. Kesediaan untuk tetap bertahan adalah atribusi dari komitmen moral yang dikaitkan dengan dimensi normatif komitmen (Allen dan Meyer, 1991). Individu bertahan dalam organisasi karena sudah seharusnya seperti itu.

c) Tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah

Tingkatan komitmen organisasi yang rendah dikarakteristikkan oleh senjangnya pemahaman tujuan dan nilai-nilai organisasi, juga kesediaan, untuk memperluas usaha untuk tetap bertahan dengan organisasi. Anggota organisasi yang berada pada tingkatan ini tetap bertahan karena dia ingin tetap bertahan pada

deepublish | publisher

organisasi terkait dengan komitmen berkelanjutan (Meyer dan Allen, 1991). Perlu diberikan suatu pilihan pada mereka saat akan meninggalkan organisasi.



Gambar 2. Tingkatan Komitmen Organisasi (Reichers, 1985 hal, 470)

6. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang membentuk komitmen organisasi. Beberapa faktor tersebut meliputi faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related faktors*); kesempatan pada anggota; karakteristik pribadi, hubungan positif, struktur organisasi, dan gaya manajemen. Berikut ini dijelaskan faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi.

a) Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*)
Komitmen organisasi adalah hasil atau keluaran pada faktor-faktor terkait pekerjaan yang cukup penting di tingkat individu, yang memiliki dampak pada keluaran hal-hal yang terkait pekerjaan, seperti tingkat keluar masuk anggota, ketidakhadiran, usaha kerja, peran dalam pekerjaan (*job role*), dan unjuk kerja (Randall, 1990). Peran dalam pekerjaan yang tidak jelas (*ambiguous*) cenderung akan mengurangi komitmen pada organisasi dan kesempatan promosi yang tidak jelas pun dapat menurunkan komitmen.

Faktor-faktor pekerjaan yang berdampak pada komitmen adalah tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang diberikan pada anggota. Semakin tinggi tanggung jawab dan kemandirian pada suatu pekerjaan, semakin sedikit tingkat jenis pekerjaan yang monoton, berulang-ulang, atau semakin menarik pekerjaan tersebut, semakin tinggi komitmen yang diekspresikan oleh anggota.

b) Kesempatan pada anggota (*employee oportunities*)
Keberadaan kesempatan pada anggota berdampak pada komitmen organisasi (Curry, Wakefield, dan Mueller, 1996). Individu yang memiliki persepsi kuat (akan) memiliki kesempatan yang cukup banyak untuk mendapatkan pekerjaan lain mungkin cenderung berkurang komitmennya terhadap organisasi. Anggota organisasi yang memiliki peluang sedikit untuk mendapatkan kesempatan bekerja di tempat lain

deepublish | publisher

cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hasilnya adalah keanggotaan dalam organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan, yakni anggota akan selalu memperhitungkan risiko untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

c) Karakteristik personal (*personal characteristic*)

Komitmen organisasi dapat juga dipengaruhi oleh karakteristik individu, seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan (Meyer dan Allen, 1991). Dijelaskan pula bawa semakin tua anggota organisasi dengan masa kerja atau senioritas, cenderung semakin memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Selain itu, karakteristik personal lain yang berdampak pada komitmen organisasi dikaitkan dengan gender (Meyer dan Allen, 1991). Namun Mathieu dan Zajac (1990) memberikan argumen tentang perbedaan gender yang berpengaruh pada komitmen, bukan karena semata perbedaan gender saja, tetapi lebih disebabkan oleh perbedaan karakteristik pekerjaan dan pengalaman yang terkait dengan gender.

d) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diidentifikasikan sebagai faktor lain yang berdampak pada komitmen organisasi. Satu dari kondisi lingkungan kerja umum yang berdampak pada komitmen organisasi secara positif adalah rasa memiliki organisasi. Rasa memiliki terhadap organisasi memberikan makna bahwa anggota merasa dipentingkan dan mereka merasa dilibatkan dalam proses

deepublish | publisher

pengambilan keputusan. Konsep dari kepemilikan yang memasukkan partisipasi dalam pembuatan keputusan pada pengembangan dan perubahan dalam praktik-praktik bekerja ini menghasilkan makna memiliki. Hal ini sejalan dengan penelitian Subraniam dan Mia (2001) yang mengindikasikan bahwa para manajer yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan anggaran keuangan cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berdampak pada komitmen organisasi adalah praktik kerja dalam hubungannya dengan rekruitmen dan seleksi, penilaian unjuk kerja, serta promosi dan gaya manajemen (Meyer dan Allen, 1991). Metcalfe dan Dick (2001) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa rendahnya tingkat komitmen organisasi dapat diatribusikan pada seleksi yang kurang tepat dan promosi yang menuju pada keberlangsungan gaya manajemen dan perilaku yang berdampak negatif pada komitmen organisasi para anggota.

e) Hubungan positif

Organisasi sebagai lingkungan tempat kerja dibangun dari hubungan bekerja antaranggota, misalnya hubungan pengawasan. Menurut Randall (1990), hubungan pengawasan dapat berdampak pada komitmen organisasi secara positif dan negatif. Hubungan pengawasan yang positif tergantung pada bagaimana praktik-praktik pekerjaan seperti di antaranya

manajemen kinerja diimplementasikan dalam organisasi. Ketika para anggota organisasi menemukan pola pengawasan yang cukup objektif dalam praktiknya, para anggota cenderung lebih berkomitmen dengan organisasi.

Hubungan kerja lain, seperti tim atau kelompok, yang ada di tempat kerja dapat pula berdampak pada komitmen organisasi. Anggota organisasi akan menampilkan komitmen saat mereka mampu menemukan nilai-nilai melalui hubungan kerja (Mathieu dan Zajac, 1990). Brooke, Russell, dan Price (1988) menjelaskan bahwa komitmen dan keterikatan anggota dengan organisasi dapat ditingkatkan melalui usaha yang sengaja dibuat untuk memperbaiki atmosfer sosial dan makna dari tujuan organisasi. Esensinya, hubungan pekerjaan yang merefleksikan saling menghargai antaranggota dapat menumbuhkan komitmen pada diri mereka sendiri terhadap organisasi.

f) Struktur organisasi

Struktur organisasi memainkan peran penting dalam komitmen organisasi. Struktur birokratis cenderung berdampak negatif pada komitmen organisasi. Zeffane (1994) mengindikasikan bahwa hilangnya hambatan-hambatan birokrasi dan perancangan struktur yang lebih fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggota. Manajemen dapat meningkatkan tingkat komitmen dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik.

deepublish | publisher

g) Gaya manajemen

Dijelaskan Zeffane (1994) bahwa jawaban atas pertanyaan anggota tentang komitmen moral, loyalitas, dan keterikatan, tidak hanya terdiri dari pemberian hal-hal atau situasi yang mampu memberikan motivasi, tetapi juga perlu untuk menghilangkan gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks serta perkembangan aspirasi para anggota. Gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan anggota dapat membantu untuk memuaskan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi. Gaertner (1999) menjelaskan bahwa gaya manajemen semakin fleksibel dan menekankan pada partisipasi dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

Organisasi perlu meyakinkan bahwa strategi manajemen ditujukan dalam rangka memperbaiki komitmen anggota daripada sekadar pemenuhan karena sebenarnya setiap anggota sudah memiliki komitmen yang harus selalu ditingkatkan.

7. Dampak dari Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi juga dapat memiliki efek positif maupun negatif bagi organisasi. Penjelasan yang lebih detail mengenai efek positif dan negatif adalah sebagai berikut.

a) Dampak positif

Anggota organisasi yang berkomitmen berkontribusi secara positif dengan organisasi dibandingkan anggota yang kurang memiliki komitmen. Cohen (2007)

menjelaskan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi akan menunjukkan kinerja dan produktivitas yang semakin baik, sedangkan yang sebaliknya menunjukkan semakin rendah-nya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan. Hal ini mengimplikasikan bahwa anggota organisasi dengan komitmen yang tinggi cenderung meningkatkan usaha agar mencapai kinerja yang lebih baik serta akan menginvestasikan sumber daya yang dimiliki bagi organisasi.

Komitmen organisasi dapat menghasilkan tenaga kerja yang stabil dan produktif (Morrow, 1993). Kondisi ini memungkinkan anggota untuk secara leluasa menyalurkan kreativitas dan kontribusi terhadap inisiatif pengembangan organisasi. Anggota organisasi yang cenderung memiliki komitmen yang tinggi tidak akan meninggalkan organisasi karena ketidakpuasan, tetapi akan cenderung berani menghadapi tantangan dalam aktivitas pekerjaan. Anggota yang memiliki komitmen akan memiliki orientasi pada prestasi dan inovasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan optimal dalam hal keterlibatannya dan memperbaiki kinerja.

b) Dampak negatif

Dampak negatif mengimplikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi rendah. Anggota organisasi dengan tingkat komitmen organisasi yang rendah cenderung menunjukkan kinerja yang kurang baik dan cenderung bermalas-malasan.

deepublish | Publisher

Lowman (1993:65) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dikatakan sebagai disfungsi kerja ketika kondisi tersebut dikarakteristikkan oleh komitmen yang kurang optimal. Pada tabel 2.1 berikut ini terlihat indikasi karakteristik komitmen yang kurang dan berlebih menurut Lowman (1993:65).

Tabel 1. Karakteristik pada komitmen yang terlalu tinggi (*over commitment*) dan terlalu rendah (*under commitment*) (Lowman, 1993, hal 65)

Komitmen yang kurang (*under commitment*)	Komitmen berlebih (*over commitment*)
Takut akan keberhasilan (*fear of success*)	Karyawan yang terlalu loyal
Takut akan kegagalan (*fear of failure*)	*Burn out* pada pekerjaan
Penundaan yang bersifat kronis dan terus menerus (*Chronic and persistent procastination*)	Pola obsesif dan kompulsif di tempat kerja
Budaya negatif, faktor-faktor keluarga dan kepribadian.	Kecemasan
Prestasi yang rendah bersifat kronis dan terus menerus (*chronic and persistent under-achievement*)	Tingkat energi yang sangat tinggi

Tingginya tingkat jumlah karyawan atau staf yang memutuskan keluar dari organisasi dan tingginya tingkat ketidakhadiran dihubungkan dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi. Cohen (2007) menjelaskan bahwa

deepublish Publisher

hilangnya komitmen organisasi atau loyalitas merupakan penjelasan mengenai ketidakhadiran, keluarnya anggota, kurang optimalnya saat bekerja, ketidakpuasan, dan keengganan untuk berpindah ke divisi lain.

Kesimpulannya adalah indikator tinggi rendah komitmen organisasi terlihat saat anggota menunjukkan perilaku kerja yang tidak semestinya seperti bermalas-malasan atau disfungsi lainnya. Sebaliknya, komitmen kerja yang baik ditunjukkan dengan kedisiplinan yang baik, produktivitas yang baik dan rendahnya ketidakhadiran. Bahkan, komitmen dapat terlihat saat anggota memutuskan keluar dari organisasi, bahkan saat anggota memutuskan untuk tetap dalam organisasi karena komitmen berkelanjutan.

8. Komitmen pada Perubahan

Meyer dan Herscovitch (2002) menjelaskan bahwa model tiga komponen komitmen harus dapat diterapkan pada bentuk lain komitmen di tempat kerja. Dalam memfasilitasi penerapan konsep komitmen dalam pengertian yang luas menjadi komitmen pada perubahan organisasi, Meyer dan Herscovitch mengusulkan beberapa penyesuaian model komitmen, yaitu (a) memberikan definisi umum yang dapat diadaptasi pada berbagai jenis komitmen di tempat kerja dan dapat digunakan sebagai panduan untuk mengembangkan pengukuran komitmen; (b) mengidentifikasi tiga bentuk komitmen berbeda dan memiliki pengaruh yang masing-masing berbeda pada perilaku.

Komitmen pada perubahan, menurut Herscovitch dan Meyer (2002), adalah komitmen untuk berubah sebagai serangkaian

kerangka pikir yang mengikat individu untuk berperilaku yang diperlukan dalam menyukseskan implementasi perubahan. Kerangka pikir ini merefleksikan (a) hasrat untuk memberikan dukungan pada perubahan berdasarkan keyakinan akan ada keuntungan yang menyertainya, yang disebut komitmen afektif untuk berubah; (b) anggota organisasi mengenali bahwa akan ada biaya kerugian apabila gagal mendukung perubahan, yang disebut komitmen berkelanjutan untuk perubahan; dan (c) adanya suatu rasa kewajiban untuk memberikan dukungan pada perubahan, yang disebut komitmen normatif pada perubahan.

Komitmen untuk perubahan menekankan gagasan positif bahwa tujuan proaktif tidak hanya sekadar rendahnya resistansi terhadap perubahan atau hilangnya sikap negatif (Kotter & Schlesinger, 1979; Piderit, 2000). Lebih jauh lagi, Ford dkk. (2003) menunjukkan bahwa komitmen untuk perubahan yang signifikan secara konseptual dan empiris berbeda dari komitmen organisasi pada umumnya serta lebih mampu memprediksi perilaku-perilaku terkait perubahan khusus. Adapun komitmen organisasi berfokus pada persepsi anggota organisasi melalui kedekatannya terhadap organisasinya (Buchanan, 1974) dan berhubungan secara negatif dengan tingkat keluar masuk anggota organisasi (Cohen, 1993).

Keberhasilan implementasi perubahan organisasi sering kali mempersyaratkan penerimaan dan dukungan para anggota organisasi. Beberapa penelitian telah menjelaskan bahwa sikap positif anggota organisasi ke arah perubahan diperlukan pada kondisi awal untuk menyukseskan perubahan yang direncanakan. Komitmen anggota terhadap perubahan diekspresikan oleh kesediaan untuk mencurahkan usaha dalam intensi perilaku

bekerja ke arah keberhasilan perubahan daripada sekadar hanya merefleksikan disposisi yang mendukung.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen pada perubahan mengandung dua unsur, yaitu (1) mendukung implementasi perubahan dan (2) mengandung ide-ide positif disertai tujuan proaktif mendukung perubahan. Unsur-unsur tersebut dapat disatukan dalam sebuah definisi, yaitu komitmen terhadap perubahan adalah keyakinan kuat untuk berubah dalam menerima perubahan nilai-nilai dan tujuan organisasi yang mengikat individu untuk mendukung implementasi perubahan organisasi dengan kontribusi aktif anggota yang diwarnai oleh rasa mencintai perubahan dan kewajiban memberikan dukungan pada perubahan.

Komitmen perubahan saat ini banyak dikembangkan dari komitmen organisasional yang dikembangkan Allen dan Meyer (Herscovitch & Meyer, 2002). Penelitian tentang komitmen pada perubahan dikembangkan dari komitmen organisasi yang terdiri atas komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Model komitmen tiga komponen tersebut seharusnya dapat diaplikasikan ke dalam studi tentang bentuk lain komitmen di tempat kerja. Upaya memfasilitasi aplikasi model komitmen tiga dimensi ke dalam bentuk lain di tempat kerja memerlukan beberapa penyesuaian untuk model tersebut. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar penyesuaian dapat berlangsung. Pertama, ada definisi umum tentang komitmen yang dapat diadaptasikan untuk setiap skenario komitmen di tempat kerja dan dapat digunakan untuk memberikan pedoman pengembangan pengukuran. Kedua, mengidentifikasi dua dimensi komitmen yang berbeda dengan

deepublish | publisher

perilaku yang relevan dan pengantar serangkaian proposisi mengenai bagaimana perilaku dipengaruhi oleh (a) komponen berbeda dari masing-masing komitmen dan (b) komitmen untuk sejumlah target (*multitargets*).

Penelitian Herscovitch & Meyer (2002) menguji komitmen pada perubahan dengan perilaku mendukung perubahan dan kekuatan hubungan antarsetiap dimensi komitmen. Hasilnya, jika komposisi dua dimensi (komitmen afektif dan normatif) kuat, sedangkan satu dimensi komitmen (komitmen berkelanjutan) lemah, bentuk perilaku mendukung perubahan akan semakin kuat. Dijelaskan juga bahwa anggota organisasi dengan profil komitmen yang berbeda akan berpengaruh pada perilaku kerja. Dijelaskan pula bahwa selama salah satu dimensi komitmen kuat akan ada peluang tinggi untuk anggota organisasi menunjukkan perilaku mendukung perubahan. Kemungkinan sebaliknya adalah munculnya perilaku mendukung perubahan akan menurun jika salah satu dimensi komitmen pada perubahan hanya komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang kuat, tetapi akan tinggi jika hanya komitmen afektif yang kuat.

Lebih jauh lagi, karena komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) melibatkan kesadaran konsekuensi perilaku, dampak positif komitmen afektif yang kuat akan melemah ketika dikombinasikan dengan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang kuat. Implikasi penelitian khusus tentang komitmen perubahan Herscovitch dan Meyer (2002) bahwa ditemukan tidak semua dimensi komitmen adalah sama (*equal*). Hanya, komitmen afektif dan normatif yang meyakinkan timbulnya kesediaan untuk bekerja secara kooperatif dengan yang lain dan

untuk mengarahkan upaya mencapai tujuan perubahan. Selain itu, komitmen afektif dan normatif hasilnya tidak menunjukkan perbedaan (Allen dan Meyer, 1991; Cohen, 2007)

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) akan berkembang ketika individu akan kehilangan dan menerima bahwa tidak ada alternatif lain daripada melakukan sesuatu melebihi yang dipersyaratkan perubahan. Di sisi lain, terkadang implementasi perubahan tidak terlepas dari kegagalan dan uji coba (*trial*), dan bahkan sering mengalami kesulitan untuk memantau dan memberikan penguat pada perilaku-perilaku yang diharapkan organisasi sehingga komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) tidak cukup dapat terpenuhi.

Komitmen perubahan organisasi juga diteliti oleh Felfe, Yan, dan Six (2008) dengan mengaitkan dampak budaya kolektif dengan komitmen organisasi dengan latar belakang peningkatan globalisasi di negara Asia khususnya Cina. Ditemukan pada studi tersebut bahwa dari tiga dimensi komitmen pada budaya kolektif hanya komitmen afektif paling kuat dibandingkan komitmen normatif dan berkelanjutan.

Hal ini disebabkan karyawan dengan orientasi budaya kolektif merasa dihargai menjadi bagian dari kelompok dan memiliki usaha yang lebih kuat untuk mendapatkan entitas sosial. Selanjutnya, karyawan dari budaya kolektif cenderung mengembangkan hubungan cukup dekat dengan organisasi dalam usaha mencapai kebutuhan-kebutuhan emosional. Ditemukan juga bahwa individu-individu yang secara umum menerima norma-norma, mematuhi aturan, serta nilai-nilai kesetiaan pada kelompok

deepublish | publisher

juga mengalami kewajiban dan tugas yang lebih kuat untuk mencapai persyaratan organisasional.

Setelah secara cermat menganalisis tiga konstruksi (*construct*)komitmen Allen dan Meyer (1984, 1990, 1991); Cohen (2007); Felve, Yan, dan Six (2008); WeiBo, kaur, dan Jun (2010), meskipun terdapat tiga komitmen organisasi berbeda yang akan dikembangkan dalam relasi anggota, komitmen afektif terbukti secara optimal memotivasi anggota untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi mereka. Snape dan Redman (2003) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif secara signifikan terkait dengan intensi untuk berpartisipasi dalam aktivitas-aktivitas profesional. Bagaimana pun juga, komitmen afektif dan normatif memiliki efek yang lebih kuat dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif dan normatif cukup penting pada anggota karena diharapkan berkembang dan dimiliki oleh semua anggota. Serta dimungkinkan bahwa komitmen afektif dan normatif dapat dijadikan menjadi satu dimensi komitmen perubahan, hal ini dibuktikan bahwa karakteristik antara komitmen afeksi dan normatif tidak bersifat polarisasi antara satu sama lain (Snape dan Redman., 2003; Cohen., 2007; Felve, Yan, dan Six., 2008; WeiBo, kaur, dan Jun., 2010).

9. Anteseden Komitmen

Meyer dan Allen (1997) dalam Herscovitch dan Meyer (2002) serta Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga sumber utama untuk pengembangan komitmen, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik personal, dan masa kerja. Meskipun sejumlah studi menunjukkan bahwa gender, masa kerja, dan karakteristik personal lain berkorelasi dengan komitmen organisasi (Steers, 1977),

komitmen organisasi dalam penelitian ini tidak diukur sebagai konstruksi yang multidimensi, melainkan hanya satu dimensi. Mottas (1988) dan Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa variabel demografis, seperti usia dan tingkat pendidikan, memiliki dampak pada komitmen afektif organisasi. Oleh karena itu, masa kerja dan pendidikan turut difokuskan dalam penelitian. Adapun anteseden yang bepengaruh pada komitmen sebagai berikut.

a) Karakteristik organisasi

   Meyer dan Allen dalam penelitian-penelitian sebelumnya menemukan karakteristik organisasi, seperti keadilan organisasi (Konovsky & Cropanzano, 1991), pembayaran dan keadilan prosedural (Pare dan Tremblaym 2007), strategi pengambilan keputusan, komunikasi yang terjalin (Konovsky & Cropanzano, 1991) memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif. Melalui pengujian laboratorium 195 karyawan, Konovsky & Cropanzano (1991) mengonfirmasi bahwa keadilan prosedural dapat digunakan untuk memprediksi perilaku karyawan, khususnya komitmen afektif, melalui program uji penggunaan obat-obatan. Karyawan memiliki komitmen afektif tinggi jika mereka diberikan penjelasan yang adekuat mengenai kebijakan baru tes obat-obatan. Schaubroeck dkk. (1994) menemukan, dalam penelitian eksperimennya, bahwa tingkat komitmen afektif karyawan dalam kelompok kontrol menurun akibat krisis ekonomi sehingga, hasilnya, implementasi kebijakan pembekuan gaji diberlakukan, tetapi pada kelompok perlakuan ketika kelompok dijelaskan

kebijakan perusahaan mengenai pembekuan pembayaran, komitmen afektif mereka secara relatif tidak berubah.

b) Pengalaman kerja

Meyer dan Allen (1997) dalam Herscovitch dan Meyer (2002) me-*review* bahwa komitmen afektif secara positif terkait dengan karakteristik pekerjaan, di antaranya tantangan pekerjaan, identitas tugas, tingkatan kemandirian, konteks pekerjaan, variasi keterampilan yang digunakan, dan keadilan (Bateman dan Strasser, 1984; Colarelli, Deam & Konstans, 1987; Dunham dkk., 1994; Steers, 1977). Komitmen afektif terkait dengan peran anggota dalam organisasi, seperti dipengaruhi konflik peran dan ketidakjelasan peran (Mathieu dan Zajac, 1990). Selain itu, komitmen afektif dipengaruhi oleh hubungan antara manajemen dan anggota. Eisenberger dkk. (1986) menemukan bahwa komitmen organisasi diatribusikan oleh dukungan organisasi yang diterima. Loi, Hang-yue, dan Foley (2006) menunjukkan hasil yang sama. Faktor-faktor lain yang terkait dengan hubungan antara anggota dan pimpinan mereka memiliki keterkaitan dengan komitmen, di antaranya dukungan pimpinan atau atasan langsung (Joiner & Bakalis, 2006; Mottaz, 1988) dan pemberdayaan anggota (Pare & Tremblay, 2007; Ugboro, 2006).

10. Aspek Komitmen pada Perubahan Organisasi

Penjelasan mengenai aspek komitmen pada perubahan di-*review* dari beberapa penelitian Allen dan Meyer; Herscovitch dan

Meyer (2002); Felve, Yan, dan Six (2008); Meyer, Srinivas, dan Topolyntsky (2007), serta mendasarkan pada komitmen unidimensi, sesuai pendekatan komitmen organisasi berdasarkan perilaku (Luthans, 2006) bahwa komitmen organisasi merupakan satu dimensi yang menggambarkan keterikatan diwujudkan dalam partisipasi aktif anggota mendukung pencapaian keinginan organisasi, serta bentuk pengorbanan lain tanpa mempertimbangkan keuntungan yang cepat. Adapun aspek-aspeknya adalah sebagai berikut.

a) Mencintai perubahan organisasi
   Perlu menumbuhkan cinta pada organisasi sehingga terjadi identifikasi pada anggota terhadap organisasi serta dapat menumbuhkan perilaku untuk memperjuangkan tujuan perubahan organisasi.
b) Terlibat dalam aktivitas organisasi.
   Anggota yang memiliki komitmen tidak segan-segan untuk berpartisipasi aktif demi kebaikan seluruh anggota dan pencapaian organisasi. Dengan demikian, anggota yang memiliki keaktifan dalam berorganisasi akan semakin terpacu untuk selalu berpikir kreatif dan terlibat aktif dalam organisasi, dan berusaha untuk memperjuangkan tujuan organisasi.

   Berdasarkan *review* dari aspek komitmen organisasi, maka aspek komitmen pada perubahan terdiri atas mencintai perubahan, yaitu mengidentifikasi pada organisasi serta menumbuhkan rasa untuk memperjuangkan tujuan organisasi. Selanjutnya, kewajiban memberikan dukungan pada perubahan beru-

pa keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan perubahan organisasi.

11. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen pada Perubahan

Urgensi mempertimbangkan komitmen terhadap perubahan sebagai kriteria dalam mengukur dampak perubahan organisasi pada hubungan antara organisasi dan anggota organisasi adalah untuk menganalisis kelekatan psikologis anggota terhadap organisasi. Kelekatan tersebut akan menghalau stres negatif terhadap perubahan, sinisme, dan bentuk-bentuk penghindaran di tempat kerja, contohnya ketidakhadiran dan keterlambatan (Becker, 1996).

Conner (1992) menggambarkan komitmen sebagai perekat antara individu dengan tujuan-tujuan perubahan. Lebih khusus lagi Conner dan Patterson (1982) menjelaskan bahwa faktor yang paling berkontribusi terhadap kegagalan proyek perubahan organisasi adalah adanya kesenjangan komitmen di antara para anggota organisasi. Klein dan Sora (1996) menjelaskan komitmen sebagai komponen sentral dalam model implementasi inovasi efektif di tempat kerja. Armenakis dkk. (1999) juga memasukkan komitmen sebagai variabel kunci dalam model teoretis tentang kesiapan untuk berubah (*readiness for change*).

Review analisis tentang faktor-faktor yang memengaruhi komitmen pada perubahan dilakukan dengan melakukan penelusuran tentang berbagai macam anteseden komitmen pada perubahan (Coleman, Irving, & Cooper 1999; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Rush, Schoel, & Barnard, 1995; Schweiger & DeNisi, 1991; Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007; Chawla & Kelloway,

2004; Jacqualine & Shapiro, 1999; Cunningham, 2006; Hornung & Rousseau, 2007). Berdasarkan *review* tersebut, diketahui bahwa beberapa anteseden yang memengaruhi komitmen pada perubahan terdiri atas hal-hal berikut.

a) Kapabilitas Organisasi dalam Mengimplementasikan Perubahan

Lahteenmaki, dkk. (2001) menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk merencanakan, membuat, dan mengimplementasikan program-program perubahan secara efisien serta tidak terlepas dengan tipe-tipe perubahan. Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki mampu meminimalisasi dampak-dampak negatif dari perubahan pada individu dan mampu pula meningkatkan komitmen pada perubahan.

Organisasi yang unggul dalam membangun kapabilitas memiliki keuntungan kompetitif. Artinya organisasi mampu menangkap kesempatan, secara signifikan memperbaiki pola operasional, melakukan inovasi, melakukan restrukturisasi, menggunakan teknologi baru, dan mampu menampilkan aktivitas-aktivitas yang lebih baik. Kapabilitas perubahan menegakkan kompetensi inti dalam memperbaiki setiap aspek pengelolaan organisasi.

b) Iklim Perubahan

Iklim perubahan mengacu pada kekuatan internal organisasi, yaitu tingkat profesionalitas, sikap pengelola pada perubahan, dan sumber daya teknis (Damonpour,

deepublish | publisher

1991). Peran iklim dalam perubahan mencakup kepercayaan (*trust*) pada pemimpin, kohesivitas, dan politisasi organisasi yang berperan dalam menentukan hasil dari perubahan, yaitu komitmen pada perubahan (Bouckenooghe, Devos, Van den Broeck, 2009; Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2008).

c) Proses Partisipasi

Proses partisipasi perubahan mengacu pada aksi-aksi yang dilakukan oleh pengelola perubahan selama proses pengenalan perubahan dan implementasi perubahan yang diusulkan (Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2008). Pengelola perubahan harus mempersiapkan anggota organisasi untuk berubah melalui keterbukaan dan komunikasi yang jujur. Semakin memfasilitasi proses perubahan yang menekankan komunikasi dan dukungan dari atasan langsung, terutama dalam memberikan umpan balik, organisasi semakin mampu meningkatkan komitmen anggota terhadap implementasi perubahan.

d) Keterbukaan pada Perubahan

Wanberg dan Bannas (2000) menjelaskan perbedaan individual yang tampak pada keterbukaan pada perubahan. Strategi anggota dalam menghadapi perubahan tidak terlepas dari kemampuan individu beradaptasi dengan perubahan. Individu yang menganggap bahwa perubahan sebagai tantangan, tidak kesulitan melakukan penyesuaian sehingga berperan dalam membentuk komitmen yang tinggi. Sebaliknya, individu yang kurang memiliki keterbukaan pada

deepublish | publisher

perubahan akan kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan dan berpengaruh pada tingkat komitmen yang terbentuk.

Berdasarkan beberapa penyebab yang memengaruhi komitmen pada perubahan, ini adalah kapabilitas organisasi, iklim perubahan, proses partisipasi dan keterbukaan pada perubahan. Berikut ini dasar teori masing-masing diperjelas.

B. Kapabilitas Organisasi

Perubahan adalah bagian yang tidak terelakkan dari kehidupan suatu organisasi. Perubahan dalam organisasi adalah salah satu kondisi konstan yang dihadapi oleh anggota organisasi tentang apa yang terjadi sekarang dan di masa depan. Secara logika, implementasi perubahan akan mendatangkan keberhasilan organisasi.

Proses perubahan adalah fenomena yang terjadi, baik pada organisasi skala menengah maupun kecil. Dengan iklim politik, sosial, dan ekonomi saat ini, beberapa bentuk perubahan tidak terhindarkan dan menjadi peristiwa umum organisasi dan para anggota di dalamnya (Akin & Palmer, 2000; Burke, 2002; Cleary & Packard, 1992; Heracleous & Barrett, 2001; Lau & Woodman, 1995; Piderit, 2000). Faktor-faktor penyebab perubahan, seperti kompetisi, perubahan teknologi, pengembangan, dan evolusi organisasi adalah isu-isu yang berkontribusi pada perubahan organisasi (Barker & Tompkins, 1994; Burke, 1990; Lewis & Seibold, 1998; Morgan, 2001).

deepublish Publisher

Hasilnya adalah organisasi menghadapi tantangan dalam pencapaian, yaitu mampu menunjukkan kinerja yang optimal dan mengubah keteraturan yang sudah biasa dilakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi yang mensyaratkan untuk berubah. Sering kali pencapaian dua hal tersebut menimbulkan konflik. Dari banyak kasus, dalam rangka implementasi strategi organisasi yang efektif, perubahan yang dibuat harus dilakukan secara cepat, memerlukan keterampilan untuk berani memutuskan disertai target perubahan yang jelas. Perubahan yang konstan dan cepat lebih adekuat untuk saat ini. Tujuannya adalah untuk memfasilitasi organisasi bergerak sesuai dengan kecepatan lingkungan yang menuntut berubah dan kompetitif. Pentingnya perubahan menjamin bahwa organisasi yang tidak berubah akan secara cepat menjadi "*corporate dinosaurus*" hingga akhirnya punah karena mereka tidak sesuai dengan kondisi lingkungan saat ini (Lawler dan Galbraith, 1994; Nadler Shaw dan Walton, 1995 dalam Lawler, 2000).

Perubahan organisasi menjadi topik yang banyak didiskusikan dalam bidang perilaku organisasi dan efektivitas organisasi. Sejumlah penelitian dan buku banyak menganalisis pentingnya dan bagaimana mengelola perubahan (Beer dan Nohria, 2000). Dalam usaha mencapai keberhasilan perubahan, organisasi harus mengembangkan kapabilitas yang memfasilitasi pemanfaatan secara optimal sumber daya yang dimiliki. Setiap organisasi harus memahami kapabilitas seperti apa yang dibutuhkan untuk menjadi keunggulan berkompetisi dengan organisasi yang sejenis.

deepublish | Publisher

1. Pengertian Kapabilitas Organisasi

Pengertian mengenai kapabilitas organisasi kurang dijelaskan dalam berbagai literatur perubahan organisasi. Meskipun begitu, terdapat pengertian kapabilitas organisasi dari Lawler (2000) yang cukup jelas, yaitu kemampuan organisasi untuk merencanakan, membuat, merancang, dan mengimplementasikan semua tipe perubahan secara efisien dengan seluruh anggota organisasi. Selain itu, Dosi, Failo, dan Marengo (2003) dalam Schienstock (2009) menjelaskan kapabilitas organisasi sebagai konsep yang cukup baru, yaitu organisasi memiliki cara-cara melakukan dan mengatasi masalah-masalah organisasi yang menunjukkan elemen-elemen yang cukup kuat dari suatu kontinuitas.

Jika dicermati, pemahaman mengenai kapabilitas organisasi menekankan bahwa setiap organisasi akan memunculkan cara atau strategi yang berbeda-beda dalam menampilkan rutinitas, bahkan pada organisasi yang sejenis. Menurut Dosi, Nelson, & Winter (2000) kapabilitas organisasi adalah cara organisasi yang spesifik untuk menghadapi secara efektif permasalahan organisasi.

Pendekatan kapabilitas sangat terkait dengan pandangan berdasarkan pengetahuan suatu organisasi. Kapabilitas organisasi diidentifikasikan dengan mengetahui bagaimana aktivitas khusus yang ditampilkan organisasi dalam mengatasi masalah (Dosi, Nelson, dan Winter, 2000). Inti kapabilitas mengandung kepemilikan pengetahuan yang unik bagi organisasi dan menjadi pembeda, bahkan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi pesaing utama (Schienstock, 2009).

Beberapa cendekiawan membedakan kapabilitas sebagai konsep yang lebih luas dan konsep mengenai kompetensi yang

deepublish | publisher

cukup sederhana di sisi lain. Menurut Dosi, Faillo, dan Marengo dalam Schienstock (2009), arti yang berbeda membatasi pada skala observasi antara satu jenis rutinitas dan keseluruhan kapabilitas organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kapabilitas organisasi lebih stabil, tidak berubah secara cepat. Kapabilitas organisasi memberikan organisasi kemampuan kompetisi yang berbeda karena diaplikasikan dan dikembangkan sepanjang waktu yang cukup lama. Kapabilitas organisasi adalah kekhususan suatu organisasi yang memberikan nilai keunggulan bagi organisasi tersebut karena merupakan kondisi yang tidak dipelajari secara formal (*tacit*) dan alamiah sehingga sulit untuk diimitasi. Hal ini terlihat saat organisasi merencanakan, membuat, merancang dan mengimplementasikan proses organisasi secara efisien dengan seluruh anggota organisasi.

2. Tipe Kapabilitas Organisasi

Fokus utama sebagian besar penelitian pada kapabilitas organisasi adalah pada *hard technology*. Tujuannya adalah untuk mengenali tujuan kapabilitas teknologi yang membuahkan hasil yang efektif sebagai perbaikan yang berkelanjutan. Namun, seiring dengan berkembangnya jenis-jenis organisasi, para peneliti telah membedakan beberapa tipe kapabilitas organisasi.

a) Statik vs Kapabilitas Inovatif

Pembagian ini dilakukan oleh Leonard (1995) dalam Schienstock (2009), yaitu statik kapabilitas dihubungkan dengan kemampuan mengatasi masalah-masalah rutin yang terjadi pada proses organisasi sehari-hari. Menurut Rush (2005), dalam Schienstock (2009) kapabilitas inovatif

deepublish | publisher

tergantung pada sumber daya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Organisasi harus mampu mengeksplorasi sumber daya pengetahuan yang dimiliki sehingga menjadi suatu keunggulan.

b) Kapabilitas Dinamis

Penjelasan mengenai kapabilitas dinamis yang cukup fundamental untuk dinamika kompetisi organisasi diperkenalkan oleh Prahalad dan Hamel (1990). Kapabilitas dinamis berfokus pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan antara kontinuitas dan perubahan dalam kapabilitas. Kapabilitas dinamis merefleksikan kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk baru dan inovatif dalam menciptakan keuntungan kompetitif. Kapabilitas dinamis terkait pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan memadukan kompetensi internal dan eksternal untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah secara cepat (Schienstock, 2009).

c) Kapabilitas Kombinasi

Kapabilitas kombinasi dikembangkan oleh Kogit dan Zander (1992), yaitu pengembangan kapabilitas untuk mengintegrasikan dan mengombinasikan kembali pengetahuan terkait teknologi baru dengan teknologi yang telah dimiliki sebagai tantangan utama bagi organisasi untuk unggul dalam berkompetisi.

Whitley (2003) menganggap kapabilitas koordinasi, kapabilitas pembelajaran organisasi, dan kapabilitas konfigurasi sebagai subtipe kapabilitas dinamis. Menurut

deepublish | publisher

Whitley, kapabilitas koordinasi berfokus pada pengumpulan dan integrasi informasi mengenai proses internal dan eksternal. Kapabilitas pembelajaran organisasi melibatkan kerja sama menyelesaikan masalah dan kemajuan berkelanjutan (*continous improvement*) terkait dengan proses inovasi yang unik, sedangkan kapabilitas konfigurasi terkait dengan kemampuan organisasi untuk menyusun suatu sistem, lalu menyosialisasikannya dan menerapkan pengetahuan baru melalui manajemen organisasi.

Terdapat penelitian lain mengenai kapabilitas organisasi yang menekankan konsep yang tidak membutuhkan bantuan teknologi semata (Dosi, Nelson, Winter, 2000). Penekanannya, selain pada teknologi, adalah juga pada pengetahuan dan aktivitas yang berfokus pada koordinasi dan interaksi sosial dalam organisasi dan dengan pihak-pihak di luar organisasi atau adalah pada strategi pengelolaan individu. Dijelaskan bahwa kapabilitas teknologi sering kali memberikan kontribusi yang kurang dibandingkan kapabilitas lain yang menunjang keberhasilan organisasi.

Kapabilitas khusus selain teknologi adalah kompetensi organisasi (Coriat dan Weinstein, 2002). Dalam penelitian tersebut dijelaskan kompetensi teknologi dan kompetensi organisasi yang termasuk dalam ranah kapabilitas. Kompetensi teknologi mengacu pada potongan-potongan yang tersebar pada ilmu dan pengetahuan teknologi, khususnya secara esensial pada

deepublish | publisher

struktur alamiah dan rutinitas yang berfokus pada bagaimana mengatasi aktivitas-aktivitas organisasi. Sebaliknya, kompetensi organisasi mengacu pada potongan-potongan pengetahuan dan rutinitas yang tersebar dan berfokus pada bagaimana organisasi mengatur koordinasi dan interaksi sosial dalam organisasi dengan pihak di luar organisasi. Kompetensi organisasi mengacu pada bagaimana memperlakukan anggota (Dosi, Faillo, Marengo dalam Schienstock, 2009).

Sejumlah tipe kapabilitas organisasi memberikan pemahaman bahwa organisasi memiliki sifat heterogen dan masing-masing berfokus pada pengembangan kapabilitas organisasi yang berbeda. Beberapa organisasi memfokus pada inovasi teknologi sehingga pemimpin menekankan kapabilitas mereka untuk mengakumulasi-kan pengetahuan teknologi yang baru dan mengubahnya menjadi produk-produk atau jenis layanan baru sebagai kekuatan utama. Sementara itu, organisasi lain akan lebih menekankan strategi mengatur anggota organisasi terutama dalam berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaiknya, organisasi tidak hanya menekankan pada satu tipe kompetensi, tetapi juga perlu koordinasi dari berbagai macam kapabilitas yang akhirnya akan membentuk keunggulan organisasi sebagai daya pembeda dengan organisasi lainnya.

deepublish | publisher

3. Kapabilitas Organisasi dalam Menghadapi Perubahan

Pada organisasi yang mengalami perubahan, kapabilitas organisasi nampak pada hal-hal yang dilakukan yang menjadi kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan perubahan organisasi. Pada *setting* perubahan, kapabilitas organisasi merupakan suatu konstruksi yang memengaruhi kualitas strategi yang digunakan organisasi untuk mengimplementasi dan mempertahankan perubahan (McGuinness, Morgan, Oxtoby, 2002). Konseptualisasi mengenai kapabilitas perubahan organisasi didasarkan pada literatur tentang menciptakan dan mempertahankan program-program organisasi yang berhasil (Lahtenmaki, 2001; Kotter dalam McGuinness, Morgan, Oxtoby.,2002).

Kata inovasi adalah *term* yang selalu diasosiasikan dengan perubahan dan berdekatan dengan gagasan perubahan organisasi. Inovasi digambarkan sebagai suatu entitas, seperti teknologi baru, gagasan, produk, kebijakan, atau program yang diperkenalkan kepada anggota organisasi (Lewis & Seibold, 1993). Perubahan digambarkan oleh Ford dan Ford (1995) sebagai perbedaan antara dua atau lebih kondisi-kondisi yang sedang berlangsung atau momentum peristiwa tertentu. Penjelasan mengenai kapabilitas perubahan organisasi tidak terlepas dari *content* perubahan karena penjelasan mengenai *content* dan tipe perubahan yang memerlukan rancangan kapabilitas perubahan yang lebih adekuat dalam implementasi perubahan, termasuk di dalamnya visi, tujuan organisasi, sistem manajemen baru, dan penggunaan teknologi baru.

Literatur perubahan mengacu pada beberapa *content* perubahan Jenis perubahan dapat dibedakan berdasarkan *first-order*

dan *second-order* (Bartunek & Moch, 1987; Palmer, Dunford, & Akin, 2006) menjadi sebagai berikut.

i. *First-order* atau Perubahan Adaptif

Perubahan tipe ini melibatkan penyesuaian dalam sistem, proses, atau struktur, tetapi tidak melibatkan perubahan fundamental dalam strategi, nilai-nilai inti, atau identitas organisasi (*corporate identity*). Perubahan ini hanya mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Ada dua hal pada perubahan jenis ini, yaitu perubahan sebagai pengambilan inisiatif individu dan perubahan sebagai perkembangan rutinitas sistem.

Perubahan sebagai pengambilan inisiatif individu menekankan bahwa tidak cukup perhatian dicurahkan untuk keseluruhan dampak perubahan organisasi pada skala kecil dan peran insiatif anggota dalam mengidentifikasi dan mengimplementasi perubahan. Perubahan skala besar, seperti restrukturisasi dan *reengineering* yang didukung oleh penggunaan teknologi baru, sering kali terlalu mekanistis dan mengabaikan pentingnya inisiatif individu dalam perubahan yang terus terjadi. Perspektif perubahan tipe ini memandang teknologi memiliki keuntungan kompetitif terbatas, sedangkan fungsi kemampuan individu adalah untuk merancang atau memanfaatkan teknologi untuk mendukung tujuan perubahan. Oleh karena itu, yang paling penting bagi organisasi adalah individu mampu mengidentifikasi relevansi dan inovasi perubahan organisasi.

Terdapat beberapa jenis organisasi yang terkadang tidak mampu mengidentifikasi para anggota organisasi yang

memiliki potensi "maju bersama organisasi", yaitu (a) organisasi otokratis, yaitu mengecilkan inisiatif anggotanya dengan menghilangkan tanggung jawab; (b) organisasi meritokratis, yaitu organisasi yang membatasi inisiatif dan aksi individu dengan mengendalikannya melalui berbagai macam prosedur dan aturan-aturan; dan (c) organisasi klub sistem, yaitu melemahkan insiatif individu dengan menekankan konformitas tim, daripada pekerjaan itu sendiri.

Perubahan sebagai perkembangan rutinitas sistem memandang bahwa rutinitas dalam organisasi perlu "dipatahkan" dengan perubahan. Rutinitas sebagai latar belakang terjadinya perubahan dapat diinisiasikan oleh beberapa anggota organisasi yang menurut interpretasinya memiliki pandangan bagaimana rutinitas seharusnya terjadi.

ii. Second-Order atau Perubahan Transformasional

Banyak perubahan organisasi, seperti perampingan, restrukturisasi, dan *reengineering*, dikaitkan dengan perubahan transformasional, maksudnya mengubah bentuk suatu organisasi secara fundamental. Beberapa perubahan yang diklasifikasikan sebagai perubahan transformasional, perlu dilakukan supaya organisasi menghasilkan orientasi kembali secara fundamental, sehingga dapat menghadapi tingginya kompetisi dalam dunia usaha. Terdapat beberapa macam tipe perubahan transformasi, yaitu (a) transformasi tipe 1 yang terjadi ketika organisasi yang bersifat *entrepreneur* atau kepemilikan pribadi, dan beralih menjadi organisasi dengan struktur manajemen profesional; (2) transformasi tipe 2, yaitu adanya revitalisasi pada organisasi sehingga

organisasi tetap dalam *market* yang sama, tetapi berfokus pada pengelolaannya kembali untuk dapat berfungsi lebih efektif; dan (3) transformasi tipe 3, yaitu dalam perubahan yang terjadi secara fundamental melibatkan perubahan visi.

Peneliti lain, yaitu Ackerman (1997) dalam Cameron dan Green (2004) membedakan tiga tipe perubahan yaitu, *developmental, transitional*, dan *transformational. Developmental change*, termasuk dalam kategori *first order* atau *incremental*. Perubahan yang bertujuan memperbaiki aspek-aspek yang ada pada organisasi, seringkali berfokus pada perbaikan keterampilan atau proses. Perubahan transisional (*transitional change*) berusaha untuk mencapai kondisi yang diinginkan, perubahan ini termasuk *episodic, planned, and second order*. Model transisi perubahan adalah dasar dalam teori Lewin yang mengonseptualisasikan perubahan sebagai proses tiga tahap yaitu *unfreezing, moving, and refreezing*. Sedangkan Schein lebih jauh menjelaskan tentang tiga tahap, bahwa *unfreezing* melibatkan ketidaknyamanan harapan, membangkitkan kecemasan, dan adanya keputusan bahwa kenyamanan psikologis yang akan mengubah kecemasan menjadi motivasi untuk berubah. Pergerakan menuju posisi baru dicapai dengan restrukturisasi kognitif melalui identifikasi model yang baru atau mentor dan mencari informasi baru yang relevan. Sedangkan *refreezing* terjadi ketika sudut pandang baru diintegrasikan kedalam keseluruhan kepribadian dan konsep diri, serta hubungan yang signifikan.

deepublish Publisher

Perubahan merupakan kondisi bergerak dari *status quo* dan mengandung ketidakpastian sehingga akan ada dua kemungkinan konsekuensi perubahan, yaitu penolakan dan dukungan. Penolakan terhadap implementasi perubahan merupakan masalah dalam organisasi yang membutuhkan kapabilitas organisasi dalam menemukan jalan keluar, sekaligus sebagai keunggulan berkompetisi.

4. Aspek Kapabilitas Perubahan Organisasi

McGuinness, Morgan, Oxtoby (2002) menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi terdiri dari keseluruhan sistem dan struktur, perluasan dari visi, dan perluasan tujuan yang disosialisasikan dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Menurut McGuinness, Morgan, Oxtoby (2002), ketiga hal tersebut adalah aspek dari konstruksi kapabilitas perubahan organisasi (*organizational change capability*). Penelitian Armenakis dan Bedian (1999); Beer dan Nohria (2000); Burke (1994); Burke dan Litwin (1992); Vollman (1996) juga menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi sebagai strategi yang dilakukan organisasi termasuk pada restrukturisasi, penggunaan teknologi baru, perubahan dalam budaya organisasi (*corporate culture*) dan penerapan *Total Quality Management.*

Dalam beberapa penelitian yang berfokus pada identifikasi pengelompokan kapabilitas baru (Leonard, 1995) dijelaskan bahwa inti kapabilitas organisasi terdiri atas empat hal, yaitu (1) keterampilan individu; (2) pengetahuan yang melekat dalam sistem organisasi; (3) sistem manajerial; dan (4) model organisasi yang mendukung dan memperkuat berkembangnya pengetahuan.

Aspek kapabilitas organisasi memadukan aspek-aspek visi dan misi yang disusun, restrukturisasi, dan penggunaan teknologi

baru dari McGuinness, Morgan, Oxtoby (2002); Armenakis dan Bedian (1999); Beer dan Nohria (2000); Burke (1994); Burke dan Litwin (1992); dan Vollman (1996).

C. Partisipasi Organisasi

1. Pengertian Partisipasi

Organisasi yang merancang lalu mengimplementasikan perubahan perlu memperhatikan pengelolaan perubahan yang dapat menjadi dasar kuat dalam keberhasilan perubahan organisasi. Para pengelola perubahan, dalam berbagai cara, memiliki pengaruh penting dalam inisiasi, dukungan, dan hasil atau keluaran perubahan organisasi.

Partisipasi pada perubahan mengacu pada sejauh mana anggota memiliki kewenangan memberikan saran pada perubahan yang dimaksud. Kotter dan Schlesinger (1979) menekankan bahwa untuk meningkatkan penerimaan terhadap perubahan, pengelola organisasi harus mendengarkan saran dan masukan dari para anggotanya.

Bordia dkk. (2004) menjelaskan bahwa relasi yang tercermin dalam proses perubahan dapat terlihat dari proses partisipasi yang berlangsung, yaitu pola komunikasi yang terjadi dan dukungan dari pimpinan secara langsung. Bagaimana perubahan dikomunikasikan dan dibicarakan cukup penting untuk menentukan keberhasilan. Komunikasi selama perubahan dimaksudkan untuk memfasilitasi visi, meningkatkan umpan balik, pemberian dukungan sosial, dan membantu untuk memodifikasi perubahan, terutama dalam menyusun strategi perubahan. Sebagai suatu sistem aktif, organisasi perlu menumbuhkan proses aktif

yang melibatkan seluruh anggota. Partisipasi organisasi adalah usaha organisasi untuk memfasilitasi peran serta anggota untuk secara aktif memberikan usulan terhadap jalannya perubahan yang di dalamnya terdapat proses komunikasi dan dukungan dari atasan.

2. Dasar teoretis Partisipasi pada Perubahan

Implementasi perubahan akan melampaui beberapa tahapan yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menggambarkan fase-fase yang berbeda-beda dalam proses perubahan. Callan, Terry, dan Schweitzer (1995) serta Ito dan Brohtheridge (2001) menjelaskan bahwa para anggota sering kali menerima perubahan dalam hal budaya organisasi, perubahan dalam struktur dan rancangan organisasi, dan pengenalan teknologi baru, yang bagi sebagian individu berpeluang menimbulkan perasaan ketidakpastian dan ketidaknyamanan. Partisipasi anggota adalah alat penting untuk mengurangi perasaan ketidakpastian dan ketakutan tentang bagaimana perubahan akan berdampak pada mereka (Bordia dkk., 2004; Sagie & Koslowsky, 1996).

Partisipasi memberikan kesempatan kepada anggota untuk turut serta berkontribusi pada perubahan. Melalui proses penemuan diri (*self discovery*), mereka membangun keterampilan, pengetahuan, dan keyakinan untuk mampu melakukan hal-hal yang diperlukan dalam menghadapi perubahan. Partisipasi anggota dapat mendorong perasaan mampu melakukan pengendalian dan rasa memiliki secara psikologis terhadap perubahan (Dirks, Cummings, & Pierce, 1996). Beberapa penelitian telah mengindikasikan bahwa partisipasi anggota merupakan pusat untuk meningkatkan penerimaan anggota terhadap perubahan

(Kotter, 1995; Kotter & Schlesinger, 1979; Maville & Ober, 2003 dalam Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2007; Msweli-Mbanga & Potwana, 2006).

Hilangnya partisipasi anggota adalah penyebab utama kegagalan pembaruan organisasi. Artinya untuk mencapai keberhasilan pembaruan, anggota harus percaya bahwa pendapat mereka telah didengarkan, dihargai, dan dipertimbangkan (Reichers, Wanous, & Austin, 1997). Bentuk yang lebih substantif pada partisipasi dalam proses perubahan cenderung diasosiasikan dengan tingginya komitmen (Armenakis dan Harris, 2002), dan anggota dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada saat-saat tertentu untuk menimbulkan penerimaan atau keterbukaan pada perubahan (Sagie, Elizur, & Koslowsky, 1990; Wanberg & Banas, 2000

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa partisipasi organisasi adalah usaha organisasi untuk memfasilitasi peran serta anggota untuk secara aktif memberikan usulan terhadap jalannya perubahan, dalam mendapatkan umpan balik mengenai kesulitan yang dihadapi anggota, serta proses saat organisasi menghargai anggota dalam memberikan pendapat mengenai proses perubahan yang sedang berlangsung.

3. Aspek-Aspek Partisipasi Perubahan

Berikut ini dijelaskan aspek-aspek partisipasi perubahan yang diadaptasi dari Boukckenooghe, Devos, dan Van den Broeck (2009) yang terdiri atas proses komunikasi dan dukungan dari pimpinan.

a) Proses Komunikasi

Proses komunikasi penting untuk membicarakan hal-hal yang krusial dalam menentukan keberhasilan perubahan.

Kegunaan komunikasi sepanjang proses perubahan adalah untuk memfasilitasi visi, meningkatkan umpan balik, memberikan dukungan sosial, dan membantu memodifikasi perubahan. Kegagalan akibat proses komunikasi yang berjalan tidak semestinya akan melemahkan konsekuensi yang ditimbulkan sebagai penentu keberhasilan perubahan organisasional. Komunikasi dalam menyampaikan pesan-pesan perubahan biasanya terlalu rasional dan berorientasi kognitif serta mengabaikan aspek-aspek emosional. Padahal, jika sisi emosional dilibatkan akan menjadi alat potensial untuk menumbuhkan kemauan, komitmen, dan usaha para anggota dalam menyukseskan proses perubahan.

Penjelasannya adalah informasi tentang perubahan akan berdampak pada organisasi. Tanpa informasi yang adekuat, individu-individu akan merasakan ketidakpastian tentang perubahan yang akan terjadi, bagaimana perubahan akan berdampak pada pekerjaan dan organisasi, atau bagaimana berespons terhadap perubahan (Miliken, 1987). Usaha untuk memperbaiki sikap terhadap perubahan perlu diberikan informasi tentang perubahan organisasional yang akan membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian anggota (Miller & Monge, 1985; Schweiger & DeNisi, 1991).

b) Dukungan dari Atasan Langsung

Dukungan dari atasan langsung terwujud ketika pemimpin dapat menjadi figur untuk selalu bersedia

deepublish | publisher

membantu anggota organisasi mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam melaksanakan fungsi atau aktivitas yang berubah sebagai konsekuensi perubahan. Pemimpin langsung juga berperan dalam menentukan arah perubahan dan memberikan pemahaman sebagai panduan anggota dalam mencapai tujuan perubahan.

D. Iklim Organisasi

Iklim organisasi sebagai konsep memiliki dampak pada berbagai macam keluaran organisasi yang telah dipelajari lebih dari 50 tahun (Denison, 1996). Organisasi yang mampu membuat lingkungan bersifat ramah bagi anggota dan memudahkan mereka memaksimalkan potensi yang dimiliki menjadi suatu keunggulan kompetisi (Brown dan Leigh, 1996). Iklim organisasi patut dipertimbangkan sebagai variabel kunci keberhasilan organisasi.

1. Konseptualisasi Iklim Organisasi

Lebih dari 50 tahun penelitian tentang iklim organisasi dilakukan dan dipublikasikan. Allen (2003), Al-Shammari (1992), Ashforth (1985), Glission dan James (2002), dan Tustin (1993) setuju bahwa iklim organisasi adalah konsep yang bermakna dengan implikasi signifikan untuk memahami perilaku individu dalam organisasi. Terdapat sejumlah studi dan penelitian tentang iklim organisasi (Forehand dan Gilmer, 1974; Glick, 1985; Hellriegel dan Slocum, 1974; James dan Jones, 1974; Scheneider dan Reichers, 1983; Woodman dan King, 1978).

Sejumlah definisi iklim organisasi telah dijelaskan dalam berbagai studi, tetapi definisi-definisi yang diberikan tidak

memiliki konsensus pada satu konsep dan kurang berhasil dalam menghasilkan panduan yang jelas dalam pengukuran serta bangunan teori mengenai iklim organisasi (Glick, 1985). Reichers dan Schneider (1990) memberikan penjelasan mengenai hal ini untuk memulai perkembangan konsep iklim organisasi sepanjang tahun awal-awal diperkenalkannya konsep ini.

Lawthorn, Patterson, West, Staniforth, dan Maitlis (2005) me-*review* sejumlah definisi iklim organisasi dan menghasilkan suatu kesimpulan bahwa definisi iklim organisasi yang cukup tepat dan mencakup satu kesatuan tidak pernah ada. Meskipun begitu para peneliti berusaha mengemukakan dasar pemikiran mengenai iklim organisasi, yaitu dua hal yang sebagian besar terdapat dalam semua definisi iklim: perseptual dan deskriptif.

Konseptualisasi iklim organisasi belum memiliki konsensus yang jelas di antara peneliti dalam membuat definisi iklim organisasi. Meskipun begitu, konsep ini harus teramati dan terukur. Iklim organisasi telah digunakan secara berbeda-beda oleh berbagai peneliti yang telah memformulasikan serangkaian definisi dari *term* iklim organisasi. Batasan definisi terkait pertanyaan mengenai pembeda (*distinctiveness*) pada iklim organisasi berbeda dengan konsep organisasi lainnya, seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi (Al-Shammari, 1992).

Pentingnya konsep iklim organisasi tidak diragukan lagi dalam peranannya pada sebagian besar model perilaku organisasi. Denison (1996) dalam penelitiannya tentang budaya organisasi dan iklim organisasi secara jelas membedakan keduanya berdasarkan perspektif yang mendasari. Berikut ini perbedaan antara perspektif

budaya organisasi dan iklim organisasional yang diadaptasi dari Denison.

Tabel 2. Perbedaan Perspektif Penelitian Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi: Diadaptasi dari Denison (1996; 625)

Perbedaan	Literatur budaya	Literatur Iklim
Epistemologi	Dikontekstualisasikan dan ideografis	Komparatif dan nomotetis
Sudut Pandang	Emik (sudut pandang dari anggota asli) Etik (sudut pandang peneliti)	Etik (sudut pandang peneliti)
Metodologi	Utamanya menggunakan studi kualitatif	Utamanya menggunakan kuantitatif
Orientasi temporer	Evolusi sejarah	Kondisi saat berlangsung (*snapshoot*)
Dasar Teoretisal	Konstruksi sosial; interaksi simbolis, dan teori-teori kritis	Menggunakan perspektif Lewin
Disiplin	Sosiologi dan Antropologi	Psikologi Gestalt dan Psikologi Sosial

Meskipun tidak adanya konsensus antara peneliti pada definisi iklim (Woodman dan King, 1978) serta konflik atau ketidakjelasan definisi dan inkonsistensi dalam operasionalisasi konstruksi (Moran dan Volkwein, 1992; Tustin, 1993; Dippenaar dan Roodt, 1996; Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005), sebagian besar definisi memasukkan beberapa karakteristik umum pada konstruksi iklim

organisasi (Reichers dan Schneider, 1990; Moran dan Volkwein, 1992; Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005):

1) Iklim organisasi, menggambarkan beberapa bentuk kontinuitas sepanjang waktu;
2) Iklim organisasi berasal dari luar individu, tetapi secara kognitif iklim berada internal pada individu karena dipengaruhi oleh persepsi individu;
3) Iklim organisasi didasarkan pada realita dan tersebar oleh partisipan bahwa terdapat konsensus pada iklim organisasi, dihasilkan dalam persepsi bersama;
4) Iklim organisasi memiliki potensi memengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi.

2. Pengertian Iklim Organisasi

Kata iklim paling sering diasosiasikan dengan studi mengenai ilmu cuaca (meteorologi) dan secara khusus bertujuan untuk mengamati, menggambarkan, dan mengukur karakteristik fisik, seperti curah hujan, temperatur, perubahan musim, dan sebagainya. Ketika kata iklim digunakan ke dalam konteks organisasi, menjadi lebih kompleks karena tidak mudah mengamati dan mengukurnya. Beberapa penelitian mendefinisikan iklim organisasi berdasarkan sudut pandang bagaimana iklim dibentuk. Terdapat pembedaan jelas antara karakteristik objektif dan yang menekankan elemen-elemen subjektif.

Johannesson (1973) adalah peneliti dengan kerangka objektif pada pendekatan referensi mengenai definisi dan pengukuran iklim organisasi dalam istilah aktual, indeks objektif seperti tingkat kewenangan, aturan-aturan organisasi dan ratio karyawan,

sementara mayoritas peneliti yang lain mengoperasionalkan konsep dalam istilah persepsi partisipan, yaitu partisipan mengindikasikan item-item khusus yang mengandung karakter situasi kerja mereka. Menurut James dan Jones (1974), iklim organisasi akan mengantarkan bagaimana konsep tersebut diuji dan diukur. Definisi iklim organisasi dari berbagai variasi pendekatan akan dijelaskan.

Definisi iklim organisasi yang paling awal dan yang dapat diterima secara luas (James dan Jones, 1974; Johannesson, 1973; Moran dan Volkwein, 1992; Woodman dan King 1978) adalah definisi Forehand dan Gilmer yang menjelaskan iklim organisasi sebagai serangkaian karakteristik yang menggambarkan organisasi, membedakannya dari organisasi lain yang secara relatif terjadi sepanjang masa dan dapat memengaruhi perilaku para anggota organisasi.

Friedlander dan Margulies (1969) menggambarkan iklim organisasi sebagai fenomena dinamis yang melepaskan, memfasilitasi, atau membatasi teknik organisasi sumber daya manusia. Hal ini merupakan dinamika fenomena yang dapat didefinisikan secara sosial dan interpersonal yang memiliki efek pada makna keterlibatan anggota dengan tugas-tugas teknis yang dilakukan. Dalam rangka mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai iklim organisasi dan mengarah pada definisi konsep, Campbell dalam (Castro, 2008) menjelaskan cirri-ciri tertentu pada iklim organisasi, yaitu mengindikasikan bahwa iklim organisasi mengacu pada serangkaian atribut yang khusus pada organisasi dan kecenderungannya diinduksikan dari cara-cara kesepakatan organisasi dengan para anggotanya serta lingkungan

sekitarnya. Berdasarkan pandangan itu, iklim menggambarkan organisasi dalam istilah statis dan perilaku sebagai hasilnya.

Schneider dan Snyder (1975) mendefinisikan iklim organisasi sebagai ringkasan atau persepsi global yang dimiliki oleh anggota mengenai organisasinya. Menurut mereka, individu memahami organisasi dalam berbagai cara, tergantung pada situasi khusus mereka dan informasi yang tersedia. Maka dari itu, iklim organisasi dapat digambarkan sebagai personalistik, yaitu apa yang penting bagi individu adalah cara mereka memahami organisasi dan bukan bagaimana yang lain menggambarkannya. Ash (1983) dalam Castro (2008) mendefinisikan konsep tersebut sebagai fenomena organisasi, artinya setiap organisasi memiliki iklim unik yang tidak hanya terdiri atas koleksi persepsi individu-individu. Schein (1990) dan Reichers dan Scheneider (1990) mempercayai bahwa iklim organisasi adalah manifestasi dari budaya yang diperoleh melalui penggalian yang lebih dalam dan mengeksplorasi konsep lain untuk memahami dan menjelaskan variasi iklim organisasi.

Sama dengan definisi Moran dan Volkwein yang berusaha memadukan definisi-definisi yang ada sebelumnya, iklim organisasi adalah karakteristik yang selalu ada dalam organisasi. Yang membedakannya dengan organisasi lain adalah (1) melekat pada persepsi kolektif anggota tentang organisasi terkait beberapa dimensi seperti otonomi, kepercayaan (*trust*), kohesivitas, dukungan, *recognition*, inovasi, dan kewajaran; (2) diproduksi oleh interaksi anggota; (3) berfungsi sebagai dasar untuk menginterpretasi situasi; (4) merefleksikan norma-norma, nilai-nilai, dan sikap budaya organisasi; dan (5) berperan sebagai sumber pengaruh untuk membentuk perilaku.

Tokoh lain, Alvensson dan Berg (1992) juga menegaskan bahwa penelitian tentang iklim organisasi berkonsentrasi pada pengalaman yang budaya atau keadaan organisasionalnya diperoleh dari individu-individu. Oleh karena itu, iklim secara komparatif erat dengan pengalaman dalam organisasi

Menurut Verbeke, Volgering, dan Hessels (1998) iklim organisasi adalah refleksi cara-cara masyarakat memahami yang menggambarkan karakteristik lingkungan mereka. Menurut West, Smith Lu Feng dan Lawthom (1998), iklim organisasi adalah persepsi yang tersebar pada elemen-elemen fundamental anggota organisasi. Wallace, Hunt, dan Richards (1999) juga menekankan persepsi kolektif pada anggota organisasi dan mendefinisikan iklim sebagai ringkasan persepsi mengenai bagaimana organisasi menghadapi anggota dan lingkungannya.

Coetsee dalam Gerber (2003) mendefinisikan iklim organisasi adalah representatif persepsi kolektif anggota organisasi dan perasaannya mengenai organisasi. Dijelaskan pula oleh Coetsee bahwa iklim organisasi merefleksikan sikap dan persepsi terkait dengan apakah iklim merupakan deskripsi akurat mengenai realitas dalam organisasi. Sementara itu, Gerber (2003) mendefinisikan iklim organisasi sebagai manifestasi pada budaya organisasi yang terdiri atas perilaku sadar, seperti perasaan atau persepsi dan sikap, yang tersebar oleh individu-individu dalam organisasi pada waktu tertentu terkait dengan elemen-elemen fundamental organisasi dan dapat secara positif atau negatif memengaruhi perilaku anggota organisasi dalam istilah efektivitas organisasi.

Menurut McMurray (2003), iklim organisasi adalah gambaran konstruksi yang merefleksikan konsensus antara anggota organisasi

terkait dengan elemen-elemen kunci organisasi yang terdiri atas sistem, praktik, dan gaya kepemimpinan. Sebaliknya, Garg dan Rastogi (2006) mendefinisikan konsep sebagai perasaan yang dihasilkan dari rancangan fisik organisasi, cara saat para partisipan berinteraksi antara satu dengan lainnya, serta bagaimana mereka menghubungkan diri mereka sendiri dengan anggota organisasi lainnya. Menurut Haonson, Burton, Obel, dan Lauridsen (2008) dalam Castro (2008), iklim organisasi mengacu pada peristiwa-peristiwa afektif yang memengaruhi emosi individu dan perilaku dalam situasi memproses informasi.

Kesimpulan definisi yang diintegrasikan dan menjadi acuan dalam mengembangkan konstruksi iklim organisasi pada perubahan adalah iklim organisasi merupakan persepsi yang ada dalam anggota organisasi dan perasaan anggota organisasi mengenai elemen-elemen fundamental organisasi yang merefleksikan konsensus sebagai kesepakatan antara anggota organisasi terkait elemen-elemen kunci organisasi yang terdiri atas sistem, praktik, dan gaya kepemimpinan.

3. Aspek-Aspek dan Model Iklim Organisasi

Dalam memahami konsep iklim organisasi, berikut ini dijelaskan aspek-aspek iklim organisasi.

a) Aspek iklim organisasi

Menurut Patterson (2005) satu asumsi dasar studi mengenai iklim organisasi adalah lingkungan sosial yang secara umum menggambarkan sejumlah aspek tertentu, yaitu:

i. Struktur

   Hal ini mengacu pada bagaimana anggota merasakan batasan-batasan organisasi dan aturan-aturannya.

ii. Tanggung jawab

   Aspek ini *concern* dengan bagaimana anggota merasa mampu membuat keputusan tanpa harus meminta konfirmasi dengan atasan langsung. Kondisi ini melibatkan pengetahuan mengenai peran seseorang dan memastikan setiap pekerjaan dapat dikerjakan.

iii. Imbalan

   Aspek ini berfokus pada bagaimana anggota memahami penghargaan untuk apa yang telah mereka kerjakan.

iv. Risiko

   Aspek ini menggambarkan risiko atau tantangan yang dikaitkan dengan pekerjaan tertentu.

v. Kehangatan

   Fokus pada aspek ini adalah perasaan keakraban antara satu anggota dengan anggota lainnya dalam kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.

vi. Dukungan

   Tujuannya adalah untuk mengukur bagaimana pemahaman pada kesediaan pengelola dan kolega untuk saling memberikan dukungan dan bantuan pada kesulitan yang dihadapi.

deepublish | publisher

vii. Konflik

Hal ini merepresentasikan keberadaan pengelola dan anggota untuk terbuka mendiskusikan permasalahan-permasalahan daripada mengabaikan permasalahan.

viii. Identitas

Aspek identitas mengukur sejauh mana anggota merasa bernilai dalam kelompok sebagai bagian organisasi.

Sementara itu, Coetsee dalam Gerber (2003) mengacu pada lingkungan kerja tempat individu dan kelompok berfungsi. Beberapa elemen organisasi, yaitu:

i. Praktik pengambilan keputusan;
ii. Komunikasi;
iii. Situasi yang mampu membangkitkan motivasi;
iv. Kualitas lingkungan kerja;
v. Kejelasan tujuan;
vi. Perhatian organisasi pada kesejahteraan anggota dan koordinasi.

Dari aspek-aspek tersebut terlihat bahwa cakupan aspek iklim organisasi cukup besar sehingga penekanannya adalah pada keyakinan anggota terhadap pemimpin, kohesivitas yang terjadi dalam kelompok terutama saat anggota merasa kesulitan, dan praktik pengambilan keputusan apakah berdasarkan golongan atau semua mendapat kesempatan yang sama.

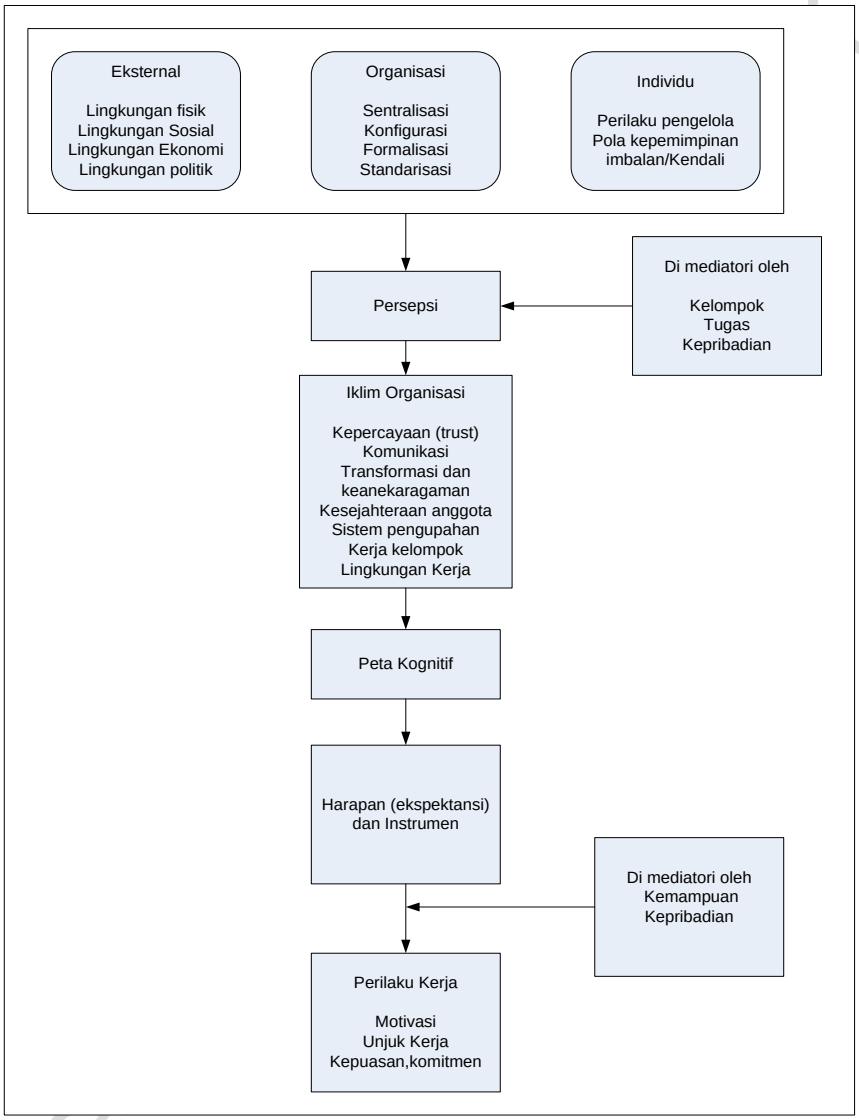
deepublish | publisher

b) Model Iklim Organisasi

Iklim organisasi telah dikonseptualisasikan dan didefinisikan di atas. Dalam rangka memeroleh pemahaman yang lebih baik bagaimana konsep diintegrasikan, pada Gambar 3 berikut akan dijelaskan model iklim organisasi.

Model ini menjelaskan hubungan antara iklim organisasi dan variabel-variabel penting. Model ini memperhitungkan berbagai macam pengaruh pada iklim, dan variabel-variabel yang menjadi mediator dalam rangka menggambarkan iklim pada sikap-sikap yang terkait pekerjaan dan perilaku kerja. Model Gerber ini menjelaskan individu-individu dalam mengamati aktivitas organisasi yang membentuk persepsi yang dimediatori oleh keanggotaannya dalam organisasi, tugas dan kepribadian yang melekat pada diri mereka. Hasil persepsi para anggota menghasilkan iklim organisasi terkait dengan objek-objek persepsi, yaitu elemen-elemen organisasi. Dalam proses persepsi tersebut terdapat intersubjektif yaitu proses persepsi anggota, interpretasi, nilai-nilai dan keyakinan akan terikat satu sama lain terjadi dan memainkan peranan integral saat individu mengamati aktivitas organisasi.

deepublish | publisher



Gambar 3. Model iklim organisasi diadaptasi dari Gerber (2003) dalam Castro (2008) halaman 63.

4. Pengembangan iklim Organisasi

Literatur mengenai perubahan yang menjelaskan mengenai konseptualisasi iklim perubahan masih sedikit. Dalam penelitiannya, Tierney (1999) mendefinisikan iklim perubahan sebagai persepsi anggota organisasi dengan inisiatif perubahan organisasi diharapkan, dihargai, dan didukung. Iklim perubahan dipahami dalam *term* karakteristik konteks umum yang menghasilkan perubahan. Hal ini mengacu pada persepsi anggota pada keadaan-keadaan internal saat perubahan sedang terjadi.

Uraian mengenai konsep iklim organisasi mengantarkan pengertian bahwa iklim perubahan organisasi lebih berorientasi pada pemaknaan anggota terhadap konteks perubahan yang di dalamnya terdapat kepercayaan terhadap pemimpin, politisasi, dan kohesivitas (Boukenooghe, Devos, & Van den Broeck, 2009). Iklim perubahan organisasi adalah persepsi dan perasaan anggota organisasi mengenai kondisi internal organisasi yang di dalamnya terdapat elemen-elemen organisasi mengenai kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan yang terjadi dan merefleksikan konsensus antara anggota organisasi.

5. Aspek-Aspek Iklim Perubahan Organisasi

Penjelasan mengenai aspek-aspek iklim organisasi pada literatur perubahan organisasi masih menggunakan aspek-aspek yang berbeda-beda untuk menjelaskan iklim perubahan organisasi. Beberapa penelitian memiliki kesamaan dalam mengategorisasikan beberapa aspek termasuk dalam konsep iklim perubahan. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan oleh Bouckenooghe, Devos, dan Van den Broeck (2009) dan Walker, Armenakis, dan Bernerth (2007). Bouckenooghe, Devos, dan Van den Broeck (2009)

meneliti iklim perubahan dengan menggunakan aspek-aspek kepercayaan kepada pemimpin, politisasi, dan kohesivitas dengan iklim perubahan organisasi sebagai refleksi konteks internal perubahan yang melibatkan tiga aspek tersebut. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, acuan dalam menganalisis iklim perubahan organisasi menggunakan aspek-aspek kepercayaan terhadap pemimpin, kohesivitas, dan politisasi.

a) Kepercayaan pada pemimpin

Devos, Buelens, dan Bouckenooghe (2007) menganalisis pentingnya refleksi pandangan anggota terhadap implementasi internal di organisasi, yaitu mengenai kepercayaan pada pimpinan. Saat terjadi implementasi perubahan, pengelola organisasi perlu untuk menyampaikan atmosfer penuh kepercayaan bahwa anggota organisasi turut diperhitungkan tim manajemen untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Kepercayaan ini sangat menentukan terbentuknya keterbukaan anggota pada perubahan yang akan atau sedang diimplementasikan dalam organisasi.

Kepercayaan pada pemimpin ini termasuk dalam kategorisasi sebagai konteks perubahan organisasi (Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2007). Kepercayaan (*trust*) digambarkan sebagai tingkatan kepercayaan para anggota dalam suatu organisasi terhadap niat baik para pemimpinnya yang secara khusus merefleksikan sejauh mana para anggota mampu mempercayai kejujuran, keikhlasan, dan objektivitas pemimpin sesuai posisi mereka. Beberapa penelitian juga meneguhkan

deepublish | Publisher

pentingnya menegakkan hubungan kepercayaan antara pengelola dan para anggotanya. Saling percaya tersebut merupakan dasar awal perubahan (Gomez & Rosen, 2001; Schneider dkk., 1996). Rousseau dan Tijoriwala (1999) menegaskan dari perspektif sosial bahwa pengelolaan organisasi yang dilandasi saling mempercayai akan mengantarkan penerimaan perubahan organisasi.

Berdasarkan perspektif perhitungan sosial, anggota dimungkinkan untuk memiliki atau tidak memiliki kepercayaan pada pemimpinnya. Jika mereka merasa bahwa pengelolaan yang dilakukan pemimpin menunjukkan perhitungan dan transparansi, peluang mendukung perubahan akan besar. Sebaliknya, jika mereka kurang percaya terhadap pemimpinnya, dimungkinkan akan terjadi penurunan dukungan pada perubahan.

b) Kohesivitas

Dukungan sosial mengacu adanya individu-individu lain untuk berbagi informasi, afeksi, kenyamanan (*comfort*), dan saling menguatkan atau saling meyakinkan satu sama lain. Individu-individu yang berada dalam dukungan sosial yang adekuat cenderung akan mengalami peningkatan kondisi mental dan fisik dalam situasi-situasi yang penuh tekanan (Mallinckrodt & Fretz, 1988). Dukungan sosial dari anggota lain dapat menjadi penolong individu untuk menghadapi perubahan

deepublish | publisher

organisasi yang akan berdampak pada kehidupan kerjanya (Shaw, Fields, Thacker, & Fisher, 1993).

Kepercayaan terhadap atasan langsung menunjukkan bahwa faktor-faktor tingkatan kelompok kemungkinan juga berdampak pada perubahan (Lee, 1997). Penelitian telah menunjukkan bahwa hubungan antara anggota dan atasan langsung memainkan peran dalam memunculkan dukungan anggota terhadap perubahan (Larkin & Larkin, 1996). Edmonson dan Wolley (1999) mendefinisikan keamanan psikologis sebagai persepsi pada lingkungan kerja seseorang apakah cukup aman untuk pengambilan risiko yang akan terjadi, misalnya kedekatan satu sama lain untuk tidak akan saling menolak atau bila terjadi kesalahan pada seseorang tidak akan menyalahkan, atau tidak merasa takut jika mengutarakan berbagai macam kesulitan terkait isu-isu perubahan yang sedang berlangsung. Jika para anggota mempercayai bahwa atasannya tidak mampu memberikan pertolongan, mereka akan kesulitan dalam menghadapi perubahan (Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2007) dan tentu saja akan berpengaruh pada tingkatan komitmen pada perubahan.

c) Politisasi

Penjelasan tentang politisasi oleh Cumming dan Worley (1997) adalah politisasi atau dapat dimaknai sebagai dukungan politik berasal dari perspektif politik. Organisasi dapat dilihat sebagai koalisi struktur yang longgar pada individu-individu dan kelompok-kelompok

deepublish | publisher

yang memiliki perbedaan pilihan-pilihan dan kepentingan. Biasanya bagian-bagian berbeda dalam suatu organisasi memiliki kepentingan sendiri, misalnya bagian keuangan memiliki kepentingan untuk mengembangkan suatu program penghitungan keuangan untuk secara cepat menghitung sistem remunerasi anggota organisasi. Bagian lain, misalnya bagian humas, berusaha untuk merancang suatu media promosi yang menarik dalam mempublikasikan segala aktivitas organisasi agar menarik perhatian lingkungan eksternal.

Kelompok-kelompok atau koalisi yang berbeda ini satu sama lain saling berkompetisi untuk memperoleh sumber daya dan pengaruh. Mereka beraksi untuk mempertahankan atau meningkatkan *self interest* sambil mengelola datangnya keseimbangan kekuatan dalam mempertahankan komitmen terhadap organisasi dan untuk mencapai efektivitas keseluruhan.

Berdasar pandangan politik, usaha untuk mengubah organisasi kemungkinan mengancam keseimbangan kekuatan di antara kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi dan selanjutnya akan menghasilkan konflik-konflik politik dan perjuangan. Individu-individu dan kelompok akan dikonsentrasikan dengan bagaimana perubahan berdampak pada pengaruh dan kekuatan mereka, dan itu akan menuntun mereka untuk berperilaku dalam organisasi. Beberapa kelompok akan berkurang kekuatannya, sementara yang lain akan mendapat tambahan pengaruh. Mereka yang

kekuatannya terancam oleh perubahan akan berperilaku secara defensif dan akan mencari usaha untuk tetap berada dalam *status quo*.

Metode untuk mengelola dinamika politik pada perubahan organisasi masih terbilang baru. Secara tradisional, pengembangan organisasi cenderung mengabaikan permasalahan politik karena ini berakar pada pendekatan humanistik yang mempromosikan kolaborasi dan pembagian kekuasaan pada seluruh anggota dan kelompok-kelompok di dalamnya. Saat ini analisis tentang perubahan organisasi perlu meningkatkan perhatian pada kekuatan dan aktivitas politik, secara khusus melekat pada strategi perubahan yang melibatkan sebagian besar bagian dan unsur-unsur organisasi. Dalam Boukckenooghe, devos, dan Van den Broeck (2009), politisasi termasuk dalam aspek yang terkandung dalam iklim perubahan.

E. Keterbukaan pada Perubahan

Organisasi yang mengalami perubahan sering kali mengimplikasikan bahwa para anggotanya akan diminta untuk membuat perubahan pada situasi kerja dan beradaptasi pada situasi baru sehingga keterbukaan pada perubahan dipertimbangkan sebagai aspek penting dalam menentukan kemampuan adaptasi para anggota organisasi (Fugate dkk., 2004; Hall, 2002; Pulakos dkk., 2000).

Sayangnya, aktivitas menghadapi perubahan cukup sulit bagi individu tertentu. Anggota organisasi yang mengalami perubahan

sering kali merasa kehilangan wilayah, merasa tidak pasti dengan masa yang akan datang, dan takut gagal jika harus mengerjakan tugas-tugas baru (Coch & French, 1948). Sementara itu, individu lain merasa tidak terganggu dengan perubahan organisasi yang terjadi dan bahkan memanfaatkan perubahan sebagai kesempatan untuk mengembangkan diri dan belajar. Selanjutnya, anggota lain bereaksi secara negatif, bahkan dengan perubahan yang paling kecil (Wanberg & Banas, 2000).

1. Pengertian Keterbukaan pada Perubahan Organisasi

Meskipun fenomena perubahan telah banyak diteliti dalam studi organisasi, penelitian mengenai keterbukaan pada perubahan organisasi masih terbatas jumlahnya. Keterbukaan pada perubahan dapat digambarkan sebagai salah satu bentuk sikap pada perubahan. Sebelum menjelaskan definisi keterbukaan pada perubahan, perlu menjelaskan makna keterbukaan (*openness*). Keterbukaan didefinisikan sebagai sejauh mana individu menerima pengalaman, berpikir responsif, membagi informasi untuk kemajuan yang lain dengan maksud melindungi diri dan kesejahteraannya (Petersen, 2008). Selain itu, Hoy dan Tschanen-Moran (1999) menggambarkan keterbukaan mengenai sejauh mana informasi yang relevan tidak hanya disimpan untuk diri sendiri, tetapi juga sebagai proses yang mana individu membuat diri mereka sendiri mau untuk membagi informasi dengan yang lain.

Di sisi lain keterbukaan pada perubahan sama dengan salah satu tahap Lewin mengenai tiga tahap proses perubahan. Adapun tahapnya adalah *moving* dan relevan dengan konsep menumbuhkan motivasi dan keterbukaan untuk perubahan (*openness to change*). Keterbukaan pada perubahan (*openness to*

change) didefinisikan sebagai kesediaan anggota organisasi untuk terlibat dalam transisi pekerjaan di lingkungan internal organisasi, seperti perubahan tugas, pekerjaan, departemen, atau lokasi (Van Dam, 2005). Miller dkk. (1994) mengonseptualisasikan keterbukaan pada perubahan dengan melibatkan (a) kesediaan untuk mendukung perubahan dan (b) dampak positif tentang konsekuensi potensial perubahan. Keterbukaan pada perubahan diimplementasikan dalam organisasi sebagai kondisi awal untuk keberhasilan perubahan.

Individu-individu dengan sikap yang terbuka pada perubahan cenderung memunculkan fleksibilitas ketika dihadapkan pada tantangan yang menyatu dalam perubahan situasi (Miller, 1994). Van Dam (2003) menemukan bahwa keterbukaan terhadap perubahan adalah prediktor yang kuat pada kemauan individu untuk berpartisipasi dalam transisi pekerjaan. Diharapkan anggota organisasi yang secara tipikal terbuka pada perubahan dalam situasi kerja personal akan lebih terbuka pada perubahan organisasi yang dihadapi dibandingkan dengan mereka yang tidak terbuka pada perubahan pekerjaan yang terjadi.

Keterbukaan pada perubahan sebagai ranah sikap pada perubahan organisasi didefinisikan sebagai evaluasi keseluruhan individu tentang perubahan (Petty & Wegener, 1998) dan kecenderungan psikologis yang diekspresikan melalui evaluasi pada perubahan dengan beberapa tingkatan, mendukung atau tidak mendukung (Eagly & Chaiken, 1998).

Fugate dan Kinicki (2008) menjelaskan keterbukaan pada perubahan terkait dengan kecenderungan mampu bekerja, yang mengacu pada perbedaan-perbedaan individual yang melingkupi

individu dalam hal reaktif dan orientasi proaktif untuk mampu beradaptasi sesuai dengan tuntutan lingkungan, dan kesiapan yang tak pernah henti untuk berubah. Perspektif kecenderungan mampu bekerja mengarah pada keterbukaan untuk pengalaman-pengalaman baru yang mendorong proses belajar terus menerus serta membuat individu memahami kesempatan berkarier dan memperbaiki kemampuan adaptasi individu.

Menurut Fugate dan Kinicki (2008), keterbukaan pada perubahan dikaitkan dengan kemampuan anggota yang bersifat disposisi, yaitu mengacu pada perbedaan individual yang meliputi orientasi reaktif dan proaktif untuk mampu beradaptasi sesuai dengan tuntutan lingkungan dan memiliki kesiapan terus menerus untuk berubah. Sejak individu-individu yang terbuka mempertimbangkan perubahan sebagai tantangan daripada ancaman, mereka mau untuk menerima teknologi-teknologi baru dan proses-proses yang terjadi dan mampu beradaptasi untuk persyaratan kondisi kerja yang dinamis dengan kemampuan bekerja lebih baik (Fugate dan Kinicki, 2008). Memahami kemampuan anggota yang cenderung terbuka untuk pengalaman baru akan membangkitkan pencarian pengetahuan terus-menerus dan membuat individu memahami kesempatan mengembangkan karier diiringi perbaikan dalam kemampuan beradaptasi.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterbukaan pada perubahan merupakan kemampuan anggota untuk menyesuaikan diri dengan kondisi perubahan organisasi. Keterbukaan pada perubahan tersebut terdiri atas dimensi kognitif, afektif, dan konatif. Kesediaan tersebut berfungsi bagi proses adaptasi individu dalam menghadapi perubahan-perubahan di

internal organisasi seperti perubahan tugas, pekerjaan, dan departemen atau lokasi.

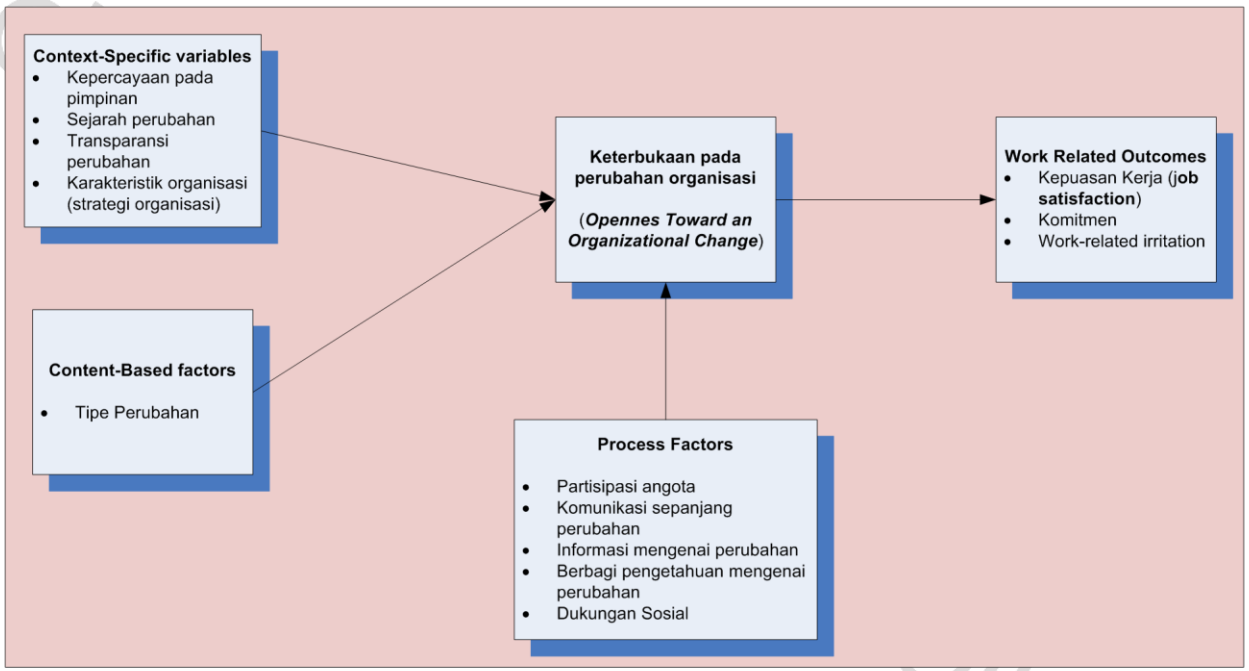
2. Aspek Keterbukaan pada Perubahan

Miller (1994) mengonseptualisasikan keterbukaan pada perubahan sebagai pelibatan (a) kemauan untuk mendukung perubahan dan (b) afeksi positif tentang konsekuensi potensial dari perubahan. Pengukuran keterbukaan pada perubahan diukur menggunakan tiga aspek, yaitu aspek afektif, kognitif dan *behavioral*. Aspek ini digunakan oleh Klecker dan Loadman (2000) dalam menganalisis keterbukaan pada perubahan pada kepala sekolah. Dijelaskan bahwa strategi menghadapi perubahan cukup sulit bagi individu-individu anggota organisasi.

Tingginya tingkat keterbukaan pada perubahan cukup kritis dalam merancang dukungan anggota untuk menghadapi perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Miller (1994) menjelaskan bahwa tingginya keterbukaan pada perubahan dapat meningkatkan kerja sama dan memungkinkan untuk menurunkan tingkat perilaku menolak (*resistance behavior*), seperti permusuhan dan kehilangan kerja sama dengan pihak pengelola (*management*).

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterbukaan pada Perubahan

Pencarian faktor-faktor yang memengaruhi keterbukaan pada perubahan, berasal dari berbagai *review* penelitian tentang prediktor dan hasil (*outcomes*) keterbukaan pada perubahan penelitian Wanberg dan Banas (2000), dapat dicermati pada gambar 4 berikut ini.



Gambar 4 *Predictors and outcomes of openness to changes*, diadaptasi dari Wanberg dan Banas (2000, hal 133)

a) Variabel khusus konteks

Dalam variabel konteks ini terdapat kepercayaan pada pimpinan, sejarah perubahan, transparansi perubahan, serta karakteristik organisasi. Menurut studi mengenai perubahan organisasi, iklim pada perubahan akan berperan dalam menentukan keberhasilan pada perubahan, khususnya keterbukaan pada perubahan (Jones, Jimmieson, dan Grifiths, 2005). Selain itu, kepercayaan pada pemimpin langsung juga akan menentukan sikap terhadap perubahan (Albrecht, 2002). Dukungan sosial yang terbentuk dalam kelompok juga berperan dalam menentukan keterbukaan pada perubahan (Wanberg dan Banas, 2000).

b) Faktor-faktor *content*

Di dalamnya terdapat tipe perubahan, termasuk pada tipe pertama (*first order*) atau tipe kedua (*second order*) (Bartunek dan Moch, 1987), dan perubahan transisional.

c) Faktor Proses

Dalam faktor proses dijelaskan partisipasi selama proses perubahan, yaitu diarahkan pada strategi untuk meningkatkan kesempatan anggota untuk berkontribusi dalam memberikan ide-ide terkait perubahan (Wanberg dan Banas, 2000). Partisipasi memberikan anggota kesempatan untuk memengaruhi proses perubahan. Selain itu partisipasi membantu anggota organisasi untuk memperbaiki kemampuannya dalam melatih kemampuan adaptasi. Strategi organisasi yang mene-

deepublish | Publisher

kankan partisipasi anggota akan memengaruhi tingginya tingkat keterbukaan pada perubahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Wanberg dan Banas (2000), *predictor* keterbukaan pada perubahan adalah variabel khusus konteks yang mencakup kepercayaan pada pengelola, sejarah perubahan, dan karakteristik organisasi. Selain itu, tipe perubahan juga merupakan prediktor dari keterbukaan pada perubahan. Variabel-variabel individual yang juga disertakan sebagai variabel *predictor* tidak dilibatkan dalam penelitian karena Van dam (2007) membuktikan bahwa variabel individual, di antaranya *self efficacy*, kurang berperan dalam menentukan tingkat keterbukaan pada perubahan karena *self efficacy* termasuk bersifat disposisi.

deepublish | publisher

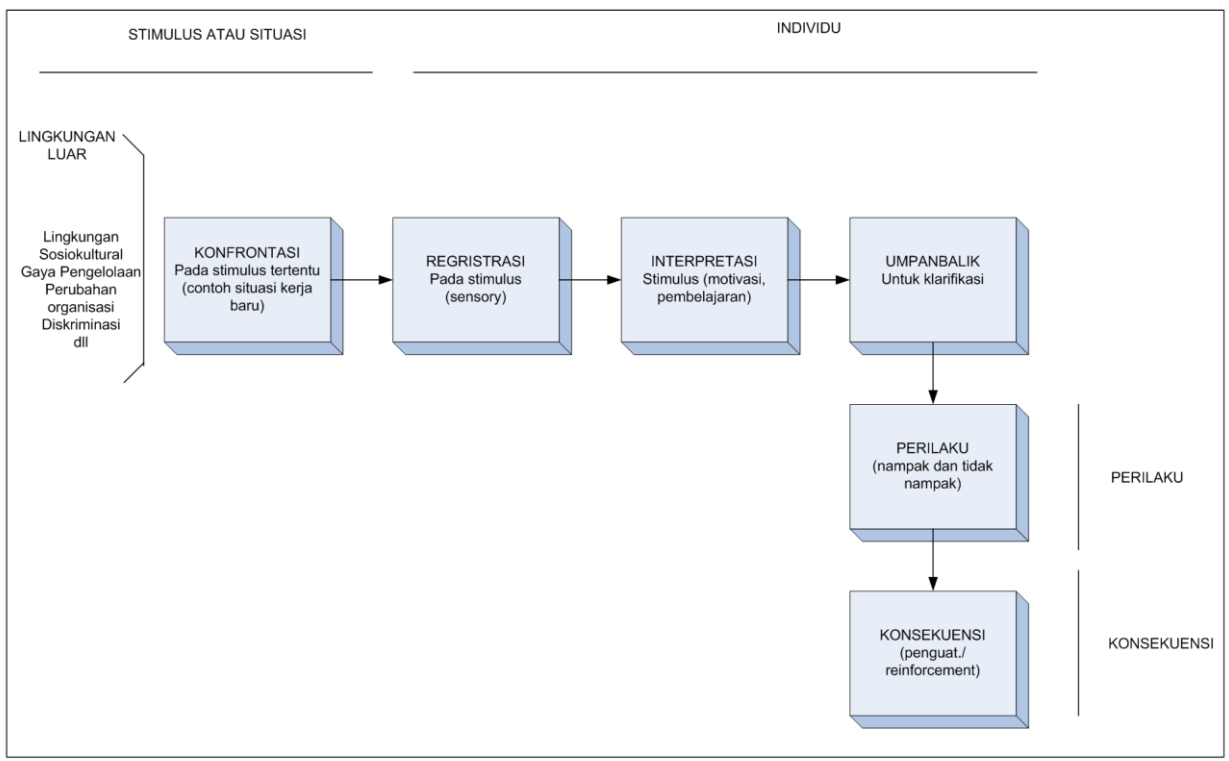
deepublish | publisher

BAGIAN 4
PERUBAHAN ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI

Berikut ini dijelaskan teori utama yang menjadi dasar dan mewarnai penjelasan mengenai dinamika komitmen pada perubahan dengan penyebabnya. Fokus analisis adalah pada perspektif mikro pada perilaku organisasi. Menurut Luthans (1998), perspektif mikro pada perilaku organisasi menganalisis pentingnya proses persepsi yang akan membentuk persepsi sosial. Konteks penelitian ini adalah perubahan yang menekankan penjelasan pada dinamika individu melalui perubahan dengan menekankan pembelajaran organisasi karena situasi perubahan akan selalu menghadapkan individu pada situasi baru. Penekanan perspektif psikologi mengenai proses belajar akan diulas untuk memperjelas dinamika perubahan organisasi yang berimplikasi pada individu.

A. Perspektif Mikro pada Perilaku Organisasi

Perspektif mikro pada perilaku organisasi menekankan pentingnya proses persepsi dan bagaimana perspektif ini dapat diaplikasikan melalui *impression management*. Perbedaan individu dan keunikannya sebagian besar adalah hasil proses kognitif. Persepsi dipresentasikan sebagai proses kognitif yang penting dalam memahami perilaku individu. Lingkungan (baik anteseden maupun konsekuensinya) serta proses psikologi lain, seperti belajar dan motivasi, juga penting. Dalam proses persepsi terdapat kompleksitas dan interaktif alamiah dari persepsi yang menghasilkan konsekuensi sebagai dampak persepsi. Gambar 5 berikut menjelaskan proses interaktif tersebut.



Gambar 5. Subproses Persepsi (Luthans, 1998 hal 105).

Subproses persepsi menjelaskan keterhubungan antara satu komponen dengan lainnya. Proses tersebut penting diawali oleh stimulus atau situasi yang hadir. Persepsi bermula ketika individu dihadapkan pada stimulus atau situasi. Stimulus ini dapat berupa lingkungan sosiokultural dengan perubahan di dalamnya. Dengan kata lain, hal ini merepresentasikan situasi stimulus berinteraksi dengan individu.

Dalam interaksi antara individu dengan situasi, terjadi proses kognitif internal yang bermula dari tahap *registration*, interpretasi, dan pemberian umpan balik. Sepanjang registrasi fenomena, mekanisme fisiologis akan dipengaruhi; kemampuan fisiologis untuk mendengar dan melihat akan berdampak pada persepsi. Interpretasi adalah aspek kognitif dari persepsi yang paling penting. Proses psikologi lain akan berdampak pada interpretasi situasi. Contohnya, dalam perubahan organisasi, interpretasi anggota pada situasi tergantung pada pembelajaran dan motivasi mereka serta perbedaan individual yang mereka miliki. Akhir dari proses persepsi adalah reaksi atau perilaku, baik yang terlihat maupun tidak.

Proses persepsi, jika dicermati sesuai dengan kerangka kerja konseptual *sosial learning*, juga merupakan pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dengan perilaku sebagai unit analisis paling tepat. Hanya saja, berbeda dengan pendekatan *radical behavioristic*, pendekatan *social learning* menegaskan bahwa individu memiliki *self aware* dan terlibat pada perilaku yang bertujuan. Pada *social learning* individu diberikan ajakan untuk mempelajari lingkungan, mengubah, dan mengonstruksi lingkungan mereka untuk menghasilkan penguat (*reinfocer*) serta tambahan pentingnya

peraturan dan proses simbolik dalam proses belajar. Stimulus atau situasi lingkungan adalah bagian pertama registrasi, interpretasi, dan umpan balik yang terjadi dalam kompleksitas individu yang selanjutnya menghasilkan perilaku dan konsekuensi dari perilaku menghasilkan tujuan akhir. Proses dari registrasi, interpretasi, dan umpan balik adalah proses kognitif yang tidak dapat teramati (*unobservable*), tetapi situasi, perilaku, dan konsekuensi mengindikasikan bahwa persepsi sesungguhnya terkait perilaku.

Proses perseptual dalam hal menyaring informasi memperhatikan variabel-variabel internal dan eksternal yang diperoleh pada perhatian individu. Aspek persepsi secara umum mengacu pada organisasi perseptual yang terdiri dari latar-figur (*figure-ground*), pengelompokan perseptual (*perceptual grouping*), ketetapan perseptual (*perceptual constancy*), konteks perseptual (*perceptual context*), dan pembelaan perseptual (*perceptual defence*).

a) Latar-figur (*figure-ground*)
   Latar-figur menjadi bentuk paling dasar organisasi perceptual. Prinsip latar-*figure* (*figure-ground*) secara sederhana memahami bahwa objek-objek terpisah dari latarbelakangnya.
b) Pengelompokan perceptual (*perceptual grouping*)
   Prinsip pengelompokan (*grouping*) terdapat kecenderungan untuk mengelompokkan beberapa stimulus bersama ke dalam pola yang dikenali. Di dalamnya terdapat prinsip ketertutupan (*closure*), kontinuitas (*continuity*), kedekatan (*proximity*), atau kesamaan (*similarity*) terkait dengan prinsip psikologi *gestalt*. Ketertutupan (*closure*) berasal dari prinsip *gestalt* bahwa sering kali individu akan memahami

keseluruhan ketika satu komponen tidak terlihat secara aktual. Pada perubahan organisasi, saat anggota organisasi sudah menyepakati terjadinya perubahan, kenyataannya masih terdapat beberapa anggota yang tidak menyetujui atau tidak bersedia menjalankan proses perubahan. Dalam situasi ini, para pimpinan organisasi sebagai inisiator perubahan sebenarnya menutup kesenjangan antara yang mendukung dan menolak perubahan, saat kesenjangan tersebut tidak muncul atau, sisi lain, saat anggota terlalu memahami keahlian dan pengetahuannya terlalu khusus, anggota akan kurang mampu memahami objektivitas organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, dalam prinsip kontinuitas (*continuity*) individu akan cenderung memahami garis atau pola yang teratur. Tipe yang menekankan keteraturan ini kecenderungannya akan membawa anggota organisasi kurang fleksibel serta berpikir kurang kreatif. Kontinuitas memengaruhi perancangan sistem pada struktur organisasi.

Prinsip kedekatan (*proximity*) menjelaskan bahwa kelompok atau stimuli yang berdekatan secara bersamaan akan dipahami sebagai pola keseluruhan dari bagian-bagian yang dimiliki bersama. Contohnya beberapa anggota dalam organisasi akan diidentifikasi sebagai suatu kelompok karena kedekatan secara fisik atau suatu kelompok yang bekerja ataupun tergabung dalam suatu divisi, unit dan tim lain akan dipahami sebagai suatu kelompok tertentu. Prinsip kedekatan (*proximity*) akan membantu identifikasi anggota sebagai *single entity*.

deepublish | publisher

Selanjutnya, dalam prinsip kesamaan (*similarity*), semakin memiliki kesamaan dari stimulus, akan semakin cenderung memahami mereka sebagai kelompok. Kesamaan (*similarity*) berhubungan erat dengan prinsip kedekatan (*proximity*), tetapi secara konsep lebih kuat dibandingkan kedekatan (*proximity*).

c) Ketetapan perseptual (*perceptual constancy*)
Konstansi adalah satu dari bentuk yang cukup mutakhir dari organisasi perseptual. Konstansi ini memberikan individu rasa stabilitas dalam dunia yang berubah. Belajar memainkan peran terbesar dalam fenomena konstansi dibandingkan *figure-ground* atau pengelompokan fenomena. Ukuran, bentuk, warna, dan lokasi dari suatu objek akan cenderung konstan terkait dengan informasi yang diterima oleh kesadaran. Ketetapan perseptual (*perceptual constancy*) merupakan hasil dari pola-pola atau petunjuk-petunjuk, pola-pola inilah yang dipelajari.

d) Konteks perseptual (*perceptual context*)
Paling mutakhir dari bentuk organisasi perseptual adalah konteks. Hal ini memberikan makna dan nilai pada stimulus, objek, situasi, kejadian, dan individu lain yang ditemui pada suatu lingkungan. Dalam konteks organisasi, struktur, visi dan misi, nilai-nilai yang ada dalam organisasi, kebijakan baru, dan perubahan nilai-nilai organisasi memberikan konteks utama ketika anggota dan pimpinan organisasi melakukan pemahaman mereka.

deepublish | publisher

e) Pembelaan perseptual (*perceptual defence*)

Cukup erat dengan konteks adalah pembelaan atau pertahanan perseptual (*perceptual defence*). Individu cenderung membangun pertahanan atau pembelaan menjauhi stimulus atau situasi pada suatu konteks yang secara personal atau budaya tidak dapat diterima atau mengancam mereka sehingga emosi cukup berperan dalam proses yang kemungkinan dapat mengganggu informasi.

Selain proses organisasi perseptual, terdapat pula persepsi sosial yang erat dengan pembelaan perseptual (*perceptual defence*) dan konteks perseptual. Aspek sosial pada persepsi sosial adalah karakteristik *perceiver* dan *perceived*, atribusi, *stereotyping*, dan *hallo effect*.

a) Karakteristik *perceiver* dan *perceived*

Anggota organisasi harus menyadari bahwa persepsi mereka terhadap orang lain dipengaruhi oleh karakteristik mereka dan karakteristik orang lain. Anggota-anggota pada organisasi formal secara konstan saling memersepsi satu sama lain, dengan pola vertikal dan horizontal. Terdapat sejumlah faktor kompleks yang masuk ke dalam persepsi sosial, tetapi faktor-faktor utama ditemukan dalam proses psikologi seperti atribusi dan masalah-masalah yang terkait dengan *stereotyping* dan *hallo effect*.

b) Atribusi

Atribusi mengacu pada bagaimana individu menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau perilaku mereka sendiri. Atribusi adalah proses individu menggambarkan kesimpulan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi atau membuat

deepublish | publisher

penalaran mengenai perilaku orang lain. Terdapat dua tipe utama atribusi, yaitu atribusi disposisi dan atribusi situasional. Atribusi disposisi menggambarkan perilaku individu berdasarkan faktor-faktor internal, seperti kepribadian, motivasi, atau kemampuan. Sementara itu, atribusi situasional menggambarkan perilaku individu berdasarkan faktor-faktor eksternal seperti situasi atau pengaruh sosial yang lain. Teori-teori atribusi berperan cukup penting dalam motivasi kerja, penilaian unjuk kerja, kekerasan di tempat kerja, dan kepemimpinan.

c) Stereotyping

Kata *stereotype* mengacu pada kecenderungan untuk memahami orang lain sebagai kepemilikan pada kelas atau kategori tertentu. Dalam *stereotype* diwarnai oleh sifat yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada individu lain yang menjadi objek penilaian. Hal ini terjadi karena individu yang menilai hanya melihat kategori umum dari individu yang dinilai. *Stereotype* memengaruhi persepsi sosial pada organisasi saat ini. Kelompok-kelompok *stereotype* umum terkait dengan posisi tertentu, misalnya para pimpinan, para penyelia, anggota perserikatan, suku, kelompok-kelompok minoritas, ataupun kelompok bidang pekerjaan lain, seperti dokter, perawat, dosen, dan profesi lain. Pada situasi perubahan, *stereotype* menjadi penentu saat anggota organisasi memaknai posisi para pimpinan yang menjadi inisiator perubahan.

deepublish | publisher

d) Hallo *effect*

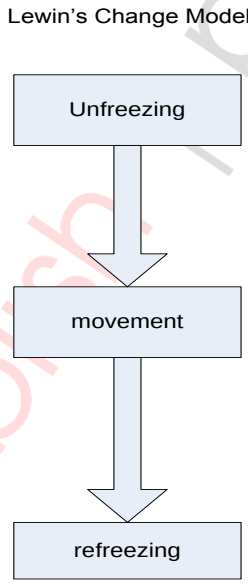
Hallo effect adalah persepsi sosial yang mirip dengan *stereotype*. Dalam *stereotype*, individu menilai individu berdasarkan kategori tunggal, sedangkan berdasarkan *hallo effect* individu dinilai berdasarkan satu sifat. Seorang pemimpin yang mengajak anggota untuk berubah jika memiliki *hallo effect* yang berkesan positif akan mampu memersuasi anggota untuk bersedia bersama-sama mencapai tujuan perubahan organisasi (Cummings dan Worley, 1997).

Aspek-aspek persepsi sosial cukup berperan dalam menentukan ataupun mewarnai dinamika proses persepsi. Dari sejumlah aspek-aspek tersebut, *hallo effect* memiliki implikasi penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi.

B. *Lewins's Theory* dalam Perubahan Organisasi

Lewin (1951) dalam Cameron dan Green (2004) serta Cummings dan Worley (1997) mengembangkan gagasannya tentang perubahan organisasi dari perspektif *metaphor organism*. Menurut mereka, perubahan organisasi memerlukan tiga tahap. Tahap pertama adalah *unfreezing*. Tahap ini selalu melibatkan pengurangan kekuatan mempertahankan perilaku organisasi terkini yang sering disebut *psychological disconfirmation*. Dengan memperkenalkan informasi yang menunjukkan kesenjangan antara perilaku yang diinginkan anggota organisasi dan perilaku yang dimunculkan, anggota dapat dimotivasi untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas perubahan. Tahap kedua adalah *moving*. Tahap ini adalah pergantian perilaku organisasi, departemen, atau

individu untuk beranjak ke tingkatan yang baru. Tahap ini melibatkan pengembangan perilaku-perilaku baru, nilai-nilai, dan sikap melalui perubahan dalam proses dan struktur organisasi. Tahap ketiga adalah *refreezing*. Tahap ini merupakan stabilisasi organisasi pada keadaan keseimbangan yang baru. Stabilitas ini dicapai melalui penggunaan mekanisme organisasi yang mendukung yang memperkuat keadaan organisasi yang baru, seperti budaya organisasi, norma, kebijakan, dan struktur. Untuk lebih jelasnya, amatilah gambar 6 berikut.



Gambar 6. Model Perubahan Lewin (1951) dalam Cumming dan Worley (1997, hal 28).

Perubahan merupakan kondisi bergerak dari *status quo* dan mengandung ketidakpastian sehingga akan ada dua kemungkinan

konsekuensi perubahan, yaitu penolakan dan dukungan. Konsekuensi penolakan adalah hambatan dalam melaksanakan implementasi perubahan. Sebaliknya, konsekuensi dukungan pada perubahan adalah komitmen pada perubahan. Komitmen pada perubahan menentukan keberhasilan yang dipersyaratkan dalam implementasi perubahan, tidak dapat dilepaskan dari kealamiahan perubahan itu sendiri.

Faktor globalisasi, ekonomi, dan perkembangan teknologi membuat perubahan sebagai kondisi yang tidak terelakkan dan mewarnai kehidupan organisasi. Bagaimana pun juga tipe atau jenis perubahan yang direncanakan anggota organisasi memiliki konsekuensi dan berpengaruh pada sikap anggotanya (Rafferty & Griffin, 2006; Palmer, Dunford, & Akin, 2006) sehingga berperan dalam menentukan terbentuknya resistansi atau dukungan pada perubahan.

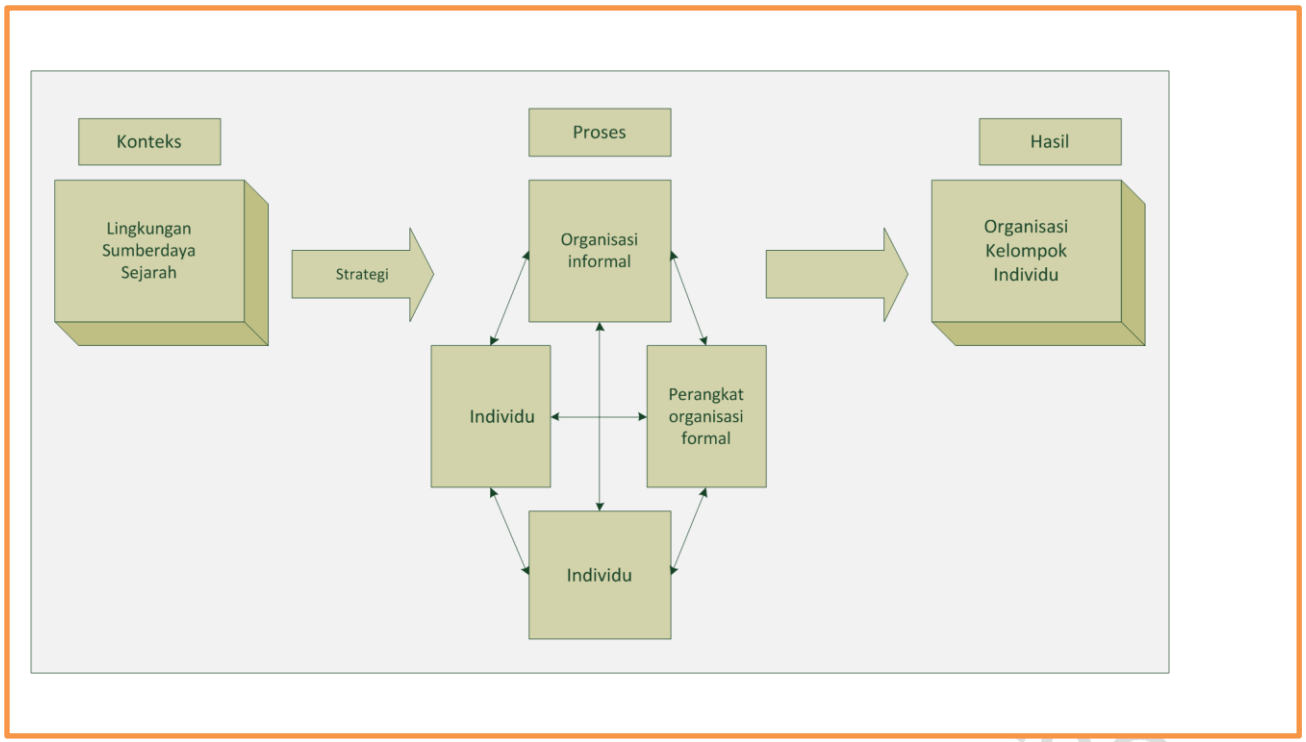
Model transaksional Lazarus dan Folkman (1984) digunakan untuk meneliti dampak perubahan organisasi dalam *coping* dan *well-being* dari sejumlah perspektif. Sebagian besar penelitian telah meneliti akibat perubahan, di antaranya kehilangan pekerjaan yang dihasilkan dari perampingan atau *downsizing* (Gowan, Riordan, & Gatewood, 1999) dan penggabungan atau *merger* (Armstrong, Cameron, Mantier, & Horsburgh, 2001; Fugate, Kinicki, & Scheck, 2002; Terry, Callan, & Sartori, 1996). Berikut ini dijelaskan berbagai tipe perubahan organisasi dan konsekuensi dari perubahan tersebut.

Proses perubahan ini dikarakteristikkan oleh inovasi dan pembelajaran yang terus menerus tanpa batas oleh para anggota organisasi. Proses ini dimaksudkan untuk menemukan cara-cara

baru dalam memperbaiki organisasi dan beradaptasi pada kondisi yang berubah.

Pengelolaan perubahan perlu melibatkan tahapan diagnostik yang dapat diterapkan untuk mengelola perubahan. Model yang dikembangkan oleh Nadler dan Tushman dalam Cameron dan Green (2004); Palmer, Dunford, dan Akin (2006) menekankan organisasi model sistem terbuka didasarkan pada proporsi bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh konsistensi, dalam hal ini kongruensi, antara berbagai elemen yang melingkupi organisasi. Model kongruensi menekankan empat komponen yang melingkupi organisasi terdiri dari: (a) tugas, yaitu aktivitas kerja khusus yang dilakukan; (b) individu-individu dalam organisasi, meliputi pengetahuan, keterampilan, kebutuhan, dan harapan; (c) perangkat organisasi formal, terdiri dari struktur, proses, dan metode; (d) organisasi informal, meliputi nilai-nilai yang tidak diformalkan, keyakinan-keyakinan, dan perilaku.

deepublish | publisher



Gambar 7. Model Kongruensi Nadler dan Tushman dalam Palmer, Dunford, dan Akin (2006, hal 113).

Model kongruensi menguraikan dinamika organisasi berawal dari proses, merupakan konteks, meliputi lingkungan, sumber daya, dan sejarah. Lingkungan mengacu pada berbagai faktor di luar organisasi seperti sosial, ekonomi, dan kondisi teknologi. Sumber daya adalah aset, baik terlihat (*tangible*) maupun yang tidak terlihat *(intangible*), berada di internal organisasi. Sejarah mengacu pada latar belakang organisasi yang berpengaruh pada bagaimana organisasi beroperasi saat ini. dalam konteks ini strategi diformulasikan, khususnya mengintegrasikan empat komponen yaitu tugas, individu, perangkat organisasi formal, dan informal. Hasil proses menggunakan strategi adalah pencapaian tujuan organisasi yang dimediasi oleh kelompok-kelompok dan individu. Lebih jelasnya uraian dinamika model dapat dilihat pada gambar 7.

Pada hakikatnya, perubahan organisasi merupakan pembelajaran organisasi (*organization learning*), yaitu proses perubahan yang bertujuan membantu organisasi mengembangkan dan menggunakan pengetahuan untuk mengubah dan memperbaiki "dirinya sendiri" secara bersinambung (Luthans, 1998). Organization learning cukup penting pada lingkungan yang saat ini cepat sekali berubah (Himam, 2009; Cummings & Worley, 1997). Hal ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan menerapkan pengetahuan lebih cepat dan efektif dibandingkan pesaingnya dan dapat memberikan keuntungan kompetitif.

deepublish | publisher

BAGIAN 5
ANALISA MODEL KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI

Komitmen pada perubahan dengan memperhitungkan kontribusi anteseden, yaitu kapabilitas organisasi, iklim perubahan, dan partisipasi, dan keterbukaan pada perubahan. Komitmen perubahan menggunakan komitmen menurut Herscovitch dan Meyer (2002) yang khusus mendefinisikan komitmen sebagai kerangka pikir yang mengikat individu untuk berperilaku yang diperlukan dalam menyukseskan implementasi perubahan. Penelitian tentang komitmen organisasi sudah cukup banyak dilakukan, tetapi Ford dkk. (2003) menunjukkan bahwa komitmen untuk perubahan yang signifikan secara konseptual dan empiris berbeda dari komitmen organisasi pada umumnya serta lebih mampu memprediksi perilaku-perilaku terkait perubahan khusus dibandingkan komitmen organisasi yang lebih luas.

Orientasi budaya pada penelitian tentang komitmen organisasi pada perubahan perlu dipertimbangkan, khususnya orientasi budaya individual dan kolektif. Penelitian Felfe, Yan, dan Six (2008) mengaitkan dampak budaya kolektif dengan komitmen organisasi pada latar belakang peningkatan globalisasi di negara-

deepublish Publisher

negara Asia, khususnya Tiongkok. Ditemukan pada studi tersebut bahwa dari tiga dimensi komitmen pada budaya kolektivis, hanya komitmen afektif dan normatif yang cukup kuat dibandingkan komitmen berkelanjutan. Penelitian komitmen pada perubahan oleh Herscovitch dan Meyer terbaru di tahun 2007 dilakukan dengan mempertimbangkan dua budaya (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolyntsky, 2007).

Pemilihan komitmen sebagai *outcome* menekankan pentingnya faktor manusia sebagai indikator penting untuk menganalisis keberhasilan atau kegagalan proses perubahan organisasi. Dukungan anggota terhadap perubahan yang sedang berlangsung dalam suatu organisasi dapat dianalisis dari tinggi rendahnya komitmen pada perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Swailes, 2004; Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Chen & Wang, 2007). Dapat dikatakan bahwa komitmen secara umum menjadi indikator keluaran positif (*positive outcomes*) dari pengelolaan perubahan organisasi (Chawla & Kelloway, 2004). Walaupun komitmen organisasi sudah cukup banyak diteliti, komitmen organisasi tetap menarik untuk dieksplorasi lebih jauh karena organisasi yang anggotanya berkomitmen terhadap organisasinya merupakan keuntungan bagi organisasi tersebut (Swailes, 2002).

Pertimbangan selanjutnya adalah dalam konteks perubahan organisasi. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada tingkat organisasi. Fokus analisis menekankan penerimaan individu sebagai anggota organisasi (Vakola Tsaouis, & Nikolau, 2003). Proses psikologis dalam menjalankan pengelolaan perubahan organisasi sangat penting dijelaskan. Dikatakan demikian karena

implementasi perubahan organisasi yang tidak mengakibatkan ancaman psikologis, yaitu mengandung kepastian psikologis dan mengakomodasi nilai-nilai personal akan menumbuhkan dukungan perubahan yang salah satunya adalah komitmen untuk berubah (Kusumaputri, 2010; Cunningham, Woodward, Shannon, Maclntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Rafferty & Griffin, 2006; Patterson, Green, & Cary, 2002; Devos & Bouckenooghe, 2008; Choi & Price, 2005; Fedor, Caldwell, & Herold., 2006, Paulsen, Callan, Grice, Rooney, Gallois, Jones dkk., 2005).

Implementasi perubahan tanpa memperhatikan komponen-komponen perubahan mengakibatkan anggota organisasi mengalami stres dan sinisme masing-masing menunjukkan rendahnya komitmen pada perubahan. Tinggi atau rendahnya komitmen pada perubahan dapat ditunjukkan oleh resistansi pada perubahan, yaitu *turn over*, sinisme, dan tingkat absensi yang tinggi. Semuanya dapat dianalisis secara menyeluruh dengan menekankan sejauh mana penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan yang dipengaruhi oleh karakteristik proses perubahan, di antaranya komunikasi dan partisipasi yang terbentuk (Oreg, 2006; Berneth, Armenakis, Field, & Walker, 2007).

Keterbukaan pada perubahan termasuk salah satu bentuk sikap. Oleh karena itu, analisisnya menggunakan analisis struktur sikap (Lines, 2005). Komitmen pada perubahan juga telah dimasukkan ke dalam bermacam-macam model teoretis perubahan (Elias, 2009; Peccei, Giangreco, & Sebastiano, 2011; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Herscovitch & Meyer, 2002; Bernerth,

deepublish | publisher

Armenakis, Field, & Walker, 2007; Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Chawla & Kelloway, 2004).

Model teoretis perubahan menjelaskan komitmen perubahan sebagai pertimbangan dalam menganalisis proses perubahan. Perubahan yang mengancam *job security* dapat memiliki efek destruktif pada moral, sikap, dan kesejahteraan psikologis (*well-being*), bahkan ketika pekerjaannya sendiri tidak terancam (Armstrong-Stassen, 2002; Paulsen dkk., 2005). Selain itu, trust pada pemimpin, politisasi, dan kohesivitas serta proses komunikasi yang terjalin antaranggota organisasi turut berperan, bahkan penjelasan yang akurat mengenai informasi, peluang berpartisipasi, dan penyebaran *trust* dalam visi manajemen yang melatarbelakangi terjadinya perubahan merupakan pereda potensial resistansi anggota organisasi dan meningkatkan dukungan pada perubahan (Bordia dkk., 2004; Oreg, 2006; Stanley, Meyer & Topolyntsky, 2005; Bouckenooghe, Devos, & Broeck, 2009).

Implementasi perubahan mendasarkan pada proses perubahan yang terefleksi pada iklim perubahan. Dijelaskan bahwa iklim perubahan yang menekankan kepercayaan terhadap pimpinan serta kohesivitas yang terbentuk di antara anggota dengan pemimpin menjadi salah satu cara untuk mengatasi ketidakpastian akibat perubahan. Jika kondisi internal organisasi saat perubahan dimaknai negatif, akan menimbulkan sinisme para anggota. Hal ini berpotensi untuk berpengaruh negatif terhadap keberhasilan perubahan (Walker, Achilles, Armenakis, & Bernerth, 2007; Burke, 2002).

Selain proses perubahan, kapabilitas organisasi yang dipersepsi mampu mengarahkan perubahan organisasi untuk

meningkatkan kehidupan para anggotanya akan semakin meningkatkan dukungan berupa komitmen pada perubahan organisasi (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Rafferty & Griffin, 2006; Hornung & Rousseau, 2007; Bernerth, 2004). Dipertimbangkan pula reaksi individu terhadap perubahan, yaitu mengenai perbedaan individual yang membentuk respons secara tipikal pada perubahan (Oreg, 2003; Avey, Wernshing, & Luthans, 2008; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Oreg, 2006).

Perbedaan individual yang akan dipertimbangkan menjadi mediator menentukan sejauh mana komitmen pada perubahan yang terbentuk adalah keterbukaan pada perubahan (*openness to changes*). Keterbukaan pada perubahan didefinisikan sebagai kemauan anggota organisasi untuk terlibat dalam transisi pekerjaan di internal organisasi, seperti perubahan tugas, pekerjaan, departemen atau lokasi (Van Dam., 2005; Fugate, Kinicki, & Scheck., 2004; Fugate, Kinicki, & Scheck., 2002, Hall., 2002; Bouckenooghe., 2010).

Beberapa peneliti telah mengeksplorasi topik perubahan di institusi perguruan tinggi, termasuk dampak pada budaya institusi pada perubahan (Bruhn, Zajac. Al-Kazemi, & Prescout, 2002; Wong & Tierney, 2001), dan aspek-aspek manajerial pada perubahan (Curri., 2002; Eckel & Kezar, 2002; Klucker & Loadman, 2000; Allen, 2003).

Model komitmen pada perubahan yang dilandasi oleh teori mengenai perubahan Lewin (dalam Cummings dan Worley, 1997). Komitmen pada perubahan menekankan perspektif mikro, yaitu proses persepsi dengan menekankan stimulus eksternal berupa lingkungan sosiokultural perubahan organisasi hingga pada

deepublish | publisher

konsekuensi perilaku komitmen pada perubahan. Proses persepsi ini mengacu pada teori *sosial learning* yang unit analisisnya adalah perilaku dan individu diajak untuk mempelajari, memahami, dan mengubah lingkungan mereka. Tahap awal yang cukup penting pada proses persepsi ini adalah stimulus berupa lingkungan sosial, yaitu perubahan organisasi yang terjadi.

Ilmuwan di bidang perubahan organisasi telah menggambarkan dan mendefinisikan perubahan dalam berbagai cara. Studi yang dilakukan oleh Van de Ven dan Poole (1995) mengungkapkan bahwa perubahan organisasi diekspresikan sebagai observasi empiris tentang perbedaan bentuk, kualitas, atau keadaan dari waktu ke waktu dalam kesatuan organisasi. Organisasi secara keseluruhan melingkupi pekerjaan individu, kelompok kerja, strategi organisasi, program, produk, atau keseluruhan aktivitas organisasi.

Simpulan yang dapat dirumuskan dari penjelasan di atas adalah perubahan organisasi merupakan perubahan yang direncanakan yang meliputi perancangan kembali struktur formal dan sistem menuju kondisi masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kompleksitas sosial dan tuntutan kompetitif pada ekonomi global meningkat. Tuntutan masyarakat untuk memperbaiki efektivitas pendidikan telah meningkat sepanjang 20 tahun belakangan ini (Klucker & Loadman, 2000; Allen, 2003). Dalam merespons tantangan pendidikan saat ini, perangkat pendidikan, termasuk pemerintah, dan seluruh institusi pendidikan mengubah semua aspek jejaring birokrasi yang menjadi dasar dan selubung pendidikan. Reformasi pendidikan saat ini diarahkan pada standar

pendidikan lebih tinggi yang mendasarkan proses pengelolaannya pada sistem pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan dan akuntabilitas yang transparan dengan organisasi yang lebih efektif.

Berkaitan dengan analisis tentang resistansi pada perubahan, Eckel dan Kezar (2002) meneliti pentingnya usaha organisasi untuk mencegah terjadinya resistansi, yaitu mendapatkan para partisipan pada perubahan untuk memikirkan kembali keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai mereka. Perubahan organisasi merupakan suatu kondisi alamiah (*nature*), artinya perubahan yang terjadi tidak berarti mengubah alasan dasar keberadaannya, tetapi pemikiran institusi untuk berubah adalah refleksi apa yang sedang terjadi di sekitar institusi. Bernerth (2004) menjelaskan bahwa perubahan tidak hanya sekadar usaha bertransformasi, tetapi juga usaha pengembangan keyakinan-keyakinan baru serta interpretasi-interpretasi dan mengadopsi cara-cara berpikir baru, sekaligus bersedia menerima bantuan untuk merancang dasar-dasar perubahan yang signifikan.

Analisis mengenai pengelolaan perubahan menekankan bahwa penerimaan anggota organisasi pada perubahan dipengaruhi oleh karakteristik proses perubahan (Dent & Goldberg, 1999; Oreg, 2006). Perubahan organisasi dilakukan untuk memberikan keuntungan bagi anggota organisasi dengan cara mengubah visi, melakukan rancangan struktur organisasi yang baru, dan penggunaan teknologi. Perubahan organisasi yang dilakukan dalam mengembangkan kapabilitas organisasi untuk mampu berkompetisi dan menyesuaikan dengan turbulensi lingkungan memberikan keuntungan bagi organisasi sekaligus anggota.

deepublish | publisher

Keberhasilan perubahan, sebagaimana digambarkan literatur tentang pengelolaan perubahan, menyatakan bahwa keterlibatan anggota organisasi selama perubahan cukup kritis untuk keberhasilan perubahan. Jika anggota organisasi dibangkitkan untuk berpartisipasi, akan terjadi peningkatan komitmen dan mengurangi resistansi terhadap perubahan (Cornell dan Herman, 1989; Fiorelli & Margolis, 1993; Wanberg & Banas, 2000) dan meningkatkan penerimaan, bahkan keputusan yang tidak mendukung (Greenberg, 1987).

Penekanan lain dalam menganalisis reaksi perubahan adalah perbedaan individu pada anggota organisasi perlu diperhatikan dalam memahami kecenderungannya untuk menerima atau menolak perubahan. Dinyatakan bahwa "jika individu tidak berubah, maka tidak akan ada perubahan organisasi (Scheneider, Brief, & Guzzo, 1996). Artinya, kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan dengan mengubah teknologi, struktur, atau sistem saja tidak akan cukup. Keberhasilan implementasi perubahan tergantung pada kemauan atau keinginan individu untuk berubah yang difasilitasi oleh strategi organisasi dalam merancang proses perubahan.

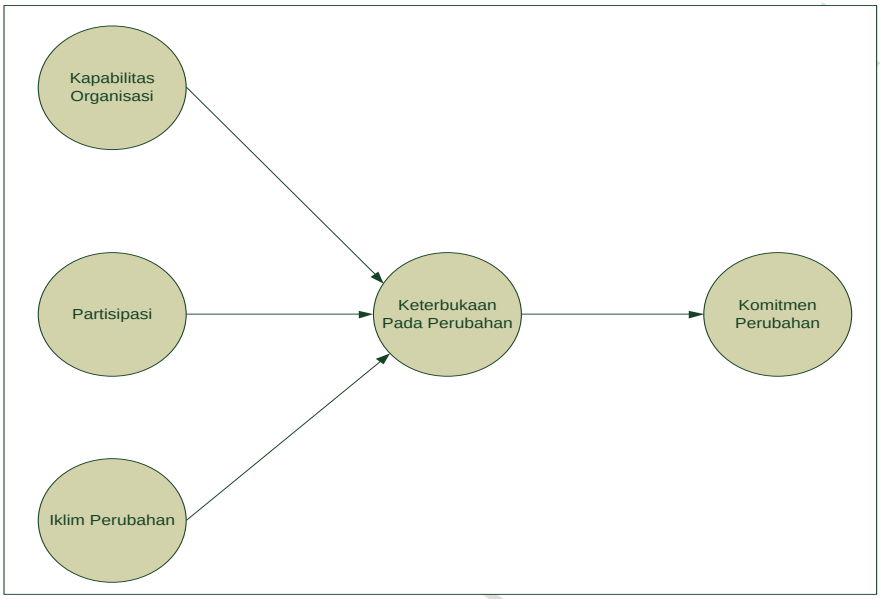
Ketidakpastian tentang apa yang akan terjadi nanti merupakan ciri khas dampak perubahan organisasi (Schweiger & Walsh, 1990). Ketidakpastian akan menjadi lebih buruk ketika sumber utama informasi justru berasal dari rumor atau media (Rentsch & Scheneider, 1991). Penyebaran atau sosialisasi informasi tentang perubahan dengan menggunakan ulasan realistis tentang perubahan sangat efektif dalam meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja sepanjang proses perubahan (Schweiger & DeNisi,

1991). Banas dan Wanberg (2000) juga menemukan bahwa meningkatnya penyebaran informasi mengenai tujuan perubahan berpengaruh dengan semakin tingginya penerimaan terhadap perubahan sehingga proses komunikasi terbuka dapat membantu perkembangan sikap mendukung perubahan dengan menghilangkan ketakutan, memberikan pendidikan pada anggota organisasi, dan menyampaikan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung tercapainya keberhasilan perubahan (Dally, 1995; Mayer dkk., 1995).

Keberhasilan perubahan, pada literatur tentang pengelolaan perubahan menyatakan bahwa keterlibatan anggota organisasi selama perubahan cukup penting untuk keberhasilan perubahan. Jika anggota organisasi dibangkitkan untuk berpartisipasi, akan terjadi peningkatan komitmen dan mengurangi resistansi terhadap perubahan (Cornell & Herman, 1989; Fiorelli & Margolis, 1993; Wanberg & Banas, 2000) dan meningkatkan penerimaan bahkan keputusan yang tidak mendukung (Greenberg, 1987).

Berikut ini adalah model komitmen pada perubahan organisasi

deepublish | publisher



Gambar 8. Model Komitmen Perubahan.

Berikut ini dijelaskan dinamika keterkaitan antarvariabel dalam model.

A. Kapabilitas Perubahan organisasi dengan Keterbukaan pada perubahan

Kapabilitas organisasi melakukan perubahan dengan mengacu pada perubahan yang telah diimplementasikan dan memiliki kekhasan untuk masing-masing organisasi. Organisasi yang mampu merancang perubahan dalam hal meningkatkan kapabilitas untuk menemukan strategi yang adekuat dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam rangka menyesuaikan dengan faktor-faktor internal maupun eksternal

akan berusaha untuk melakukan perubahan. Beberapa di antaranya adalah perubahan visi, misi, tujuan organisasi, restrukturisasi, dan penggunaan teknologi informasi (Chawla dan Kelloway, 2004).

Dosi, Failo, dan Marengo (2003) dalam Schienstock (2009); Dosi, Nelson, & Winter (2000) menjelaskan bahwa kapabilitas perubahan yang dipersepsi oleh anggota organisasi yang dapat memberikan keuntungan bagi diri mereka sekaligus organisasi akan membentuk dukungan berupa keterbukaan pada perubahan. Keuntungan tentu saja tidak berorientasi pada materi, tetapi juga pengembangan kemampuan diri dan sistem imbalan yang lebih baik, serta kemajuan karier.

Devos dan Bouckenooghe (2008) menjelaskan bahwa perubahan organisasi seringkali tentang perubahan dalam struktur, hierarki, system imbalan, komunikasi, teknologi dan sebagainya. Sedangkan Schein dalam Cameron dan Green (2004) menjelaskan bahwa semua perubahan bermula dari perubahan individual.

Ketika individu mampu memahami keterbukaan pada perubahan sebagai sesuatu sarana untuk belajar memperbaiki diri dan tujuannya untuk meningkatkan kemampuan kompetisi organisasi, kecenderungan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan akan terbangkitkan. Hal lain yang perlu diperhatikan bahwa kapabilitas organisasi juga mencakup mengenai kemampuan organisasi memperlakukan anggota (Dosi, Failo, dan Marengo., 2003 dalam Schienstock, 2009).

Wanberg dan Banas (2000) juga menjelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk memperlakukan anggotanya secara adekuat yang muncul dalam kapabilitas organisasi yang dipersepsi positif akan menimbulkan keterbukaan pada perubahan. Anggota

akan terlibat secara aktif dalam mendukung perubahan, dengan melalui keterbukaan pada perubahan, yang memanifestasikan kemampuan adaptasi anggota untuk terbuka menerima perubahan serta terbuka berbagi pada yang lain mengenai hal-hal yang terkait perubahan.

B. Partisipasi Organisasi dengan Keterbukaan pada Perubahan

Rendahnya komitmen anggota pada perubahan juga disebabkan oleh perubahan yang memiliki tingkat kesenjangan dalam hal partisipasi pada implementasi perubahan. Anggota organisasi pasti akan diberitahu pentingnya perubahan yang segera terjadi dan terkadang tidak diberikan kesempatan untuk terlibat secara aktif. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa kelompok-kelompok yang menumbuhkan partisipasi anggotanya tidak akan menampilkan agresi pada pihak pengelola, tingkat ketidakhadiran rendah, dan meningkat tingkat produktivitasnya (Rousseau & Tijoriwala, 1999; Sachs, 1994; Sagie, & Koslowski, 1996; Sagie & Koslowsky, 1990;)

Ditemukan juga bahwa karakteristik perubahan yang menampilkan kendali agen perubahan yang terlalu ketat dan kekuatan personal dengan menghindari setiap bentuk partisipan menunjukkan keberhasilan perubahan kurang maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa proses partisipasi pada perubahan yang difasilitasi organisasi akan menentukan tingkatan keterbukaan anggota pada perubahan. Semakin organisasi membuka peluang untuk anggota terlibat aktif dalam menentukan arah perubahan,

semakin tinggi keterbukaan pada perubahan pada diri anggota organisasi (Wood, 2000; Oreg, 2006).

Partisipasi yang diinisiasikan oleh organisasi diwujudkan dalam bentuk proses komunikasi yang terbangun dalam organisasi dan terciptanya dukungan dari atasan langsung (.Devos & Buelens., 2003; Avey & Wernsing., 2008; Bouckenooghe, 2010; Conner& Patterson1982). Prosedur perubahan manajemen yang dipersepsi oleh anggota organisasi sebagai sarana para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan akan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan (Coch & French, 1948; Sagie dan Koslowski, 1996; Devoz, Buelens, dan Bouckenooghe, 2008). Adapun komunikasi dan partisipasi antara pemimpin dan anggota termasuk dalam perubahan organisasi yang berorientasi pada proses yang menekankan partisipasi yang difasilitasi organisasi (Bouckenooghe, Devos, dan Broeck, 2009)akan mampu menumbuhkan keterbukaan anggota pada perubahan (Wanberg dan Banas, 2000).

Penelitian Stanley, Meyer & Topolyntsky, (2005) tentang perubahan menunjukkan bahwa proses komunikasi berpengaruh pada sinisme anggota pada perubahan sebesar r = -,47; p<.01. Pemberian informasi tentang perubahan bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang peristiwa-peristiwa yang dapat diantisipasi, seperti perubahan khusus yang akan terjadi, konsekuensi dari perubahan, dan perubahan peran pekerjaan. Pemberian informasi pada anggota organisasi dapat mengurangi ketidakpastian dan kecemasan (Johnson, Bernhagen, Miller, & Allen, 1996; Miller dkk., 1994) dan dapat memaksimalkan

deepublish | publisher

kontribusi untuk meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan (Stanley, Meyer & Topolyntsky, 2005; Warnberg & Banas, 2000).

C. Iklim Perubahan terhadap Keterbukaan pada Perubahan

Iklim pada perubahan adalah pemaknaan anggota mengenai kondisi internal organisasi saat perubahan terjadi yang di dalamnya terdiri atas profesionalisme pengelola, sikap pengelola terhadap perubahan, kepercayaan pengelola terhadap anggota dalam melakukan perubahan. Devos, Buelens, & Bouckenooghe (2008) menjelaskan bahwa iklim positif yang dimaknai anggota organisasi mampu menumbuhkan keyakinan bahwa mereka mampu melakukan perubahan, yang diperoleh dari kepercayaan terhadap pengelola, bahwa jika mereka melakukan kesalahan terdapat umpan balik produktif dari pengelola atau pimpinan mampu menumbuhkan keterbukaan pada perubahan.

Studi penelitian menunjukkan bahwa iklim perubahan yang menekankan kepercayaan terhadap pimpinan serta kohesivitas yang terbentuk di antara anggota dengan pemimpin menjadi salah satu cara untuk mengatasi ketidakpastian akibat perubahan. Jika kondisi internal organisasi saat perubahan dimaknai negatif, timbullah sinisme para anggota yang berpotensi untuk berpengaruh negatif pada keberhasilan perubahan (Walker, Achilles, Armenakis, & Bernerth, 2007).

Strategi pengelolaan yang kolaboratif, pengembangan visi, dan aksi-aksi yang dijalankan sama dengan hasil penelitian yang dihasilkan oleh Bordia dkk. (2004) dan Oreg (2006) dalam menumbuhkan keterbukaan pada perubahan, menjelaskan bahwa analisis komponen lain pada iklim perubahan adalah *trust* pada

pemimpin, politik, dan kohesivitas yang terjalin antaranggota organisasi.

Selain itu, saling membantu dan kekompakan yang terjadi dalam kelompok akan menjadi penyangga saat tekanan-tekanan datang sebagai konsekuensi akan ketidakpastian yang ditimbulkan dari perubahan, kondisi tersebut mampu menumbuhkan keterbukaan pada perubahan (Devos dan Buelens, 2003; Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2008). Berbeda dengan kohesivitas dalam kelompok, dalam hal pengambilan keputusan yang dilakukan organisasi dalam memutuskan suatu hal apakah berdasarkan pada golongan tertentu atau semua diberikan kesempatan yang sama (pandangan humanistik) turut berpengaruh dalam menentukan terbentuknya keterbukaan pada perubahan. Jika merunut pandangan humanistik, setiap pengambilan keputusan didasarkan pada semua golongan. Namun, menurut Cummings dan Worley (1997), terkadang politisasi tidak terhindarkan, terutama saat organisasi perlu mendapatkan dukungan bahwa perubahan merupakan suatu hal yang harus diinisiasikan dan dilaksanakan. Dukungan yang diperoleh akan efektif jika menjaring dari kelompok mayoritas yang ada dalam organisasi tersebut. Situasi ini terkesan seperti bertentangan dengan pandangan humanistik dalam menganalisis situasi organisasi. Namun, politisasi merupakan hal yang alamiah yang tidak dapat diabaikan dalam era organisasi saat ini (Cummings dan Worley, 1997). Berdasarkan hal tersebut, politisasi sebagai aspek komitmen pada perubahan dapat berperan dalam menentukan keterbukaan pada perubahan yang nantinya akan berperan menentukan tingkatan komitmen anggota pada perubahan.

Deepublish | Publisher

D. Keterbukaan pada perubahan dengan Komitmen Pada Perubahan

Perbedaan individual yang akan dipertimbangkan menjadi mediator antara variabel-variabel perubahan organisasi dan komitmen pada perubahan adalah keterbukaan pada perubahan (*openness to changes*). Keterbukaan pada perubahan didefinisikan sebagai kemauan anggota organisasi untuk terlibat dalam transisi pekerjaan di internal organisasi, seperti perubahan tugas, pekerjaan, departemen, atau lokasi (Van Dam, 2005; Bouckenooghe, 2010). Perubahan organisasi dapat menimbulkan implikasi, yaitu anggota organisasi akan membuat perubahan dalam situasi kerja dan beradaptasi pada situasi baru sehingga keterbukaan pada perubahan (*openness to change*) dipertimbangkan sebagai aspek penting pada awal terbentuknya kemampuan adaptasi anggota organisasi (Fugate dkk., 2004; Hall, 2002; Pulakos dkk., 2000). Chawla dan Kelloway (2004) juga melakukan studi tentang keterbukaan pada perubahan dalam memprediksi komitmen pada perubahan. Hasil studi menunjukkan bahwa keterbukaan pada perubahan mampu memprediksi komitmen pada perubahan. Hanya saja komitmen pada perubahan diukur menggunakan tingkat keluar masuk (*turn over*) anggota organisasi sebagai indikator rendahnya komitmen. Wanberg dan Banas (2000) juga menjelaskan keterbukaan pada perubahan (*openness to change*) yang meliputi kesediaan untuk mendukung perubahan. Bagaimana pun keterbukaan pada perubahan belum menampakkan ekspresi yang cukup kuat untuk menunjukkan sikap positif sehingga perlu dilakukan analisis terhadap hasil (*outcomes*) dari perubahan, yaitu komitmen pada perubahan.

Landasan teori tentang keterbukaan pada perubahan yang menekankan keterbukaan perubahan pada tingkatan individu dimaknai sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, bukan hanya sekadar memuaskan hasrat untuk berpetualang mencari variasi baru yang akhirnya tidak mengindahkan keterikatan emosional dengan organisasi, seperti halnya pada penelitian Glazer, Daniel, dan Short (2004). Sebaliknya, ketika individu sebagai anggota organisasi memaknai nilai-nilai perubahan organisasi sama dengan nilai-nilai pribadi, tidak akan sulit menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, tanggung jawab, dan kewajiban dalam organisasi.

Hasil penelitian Glazer, Daniel, dan Short (2004) menjelaskan bahwa keterbukaan pada perubahan akan berhubungan erat dengan komitmen berkelanjutan pada budaya kontraktual (lawannya komunal). Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan pada perubahan merefleksikan petualangan dan pencapaian kenikmatan personal. Sebaliknya, komitmen afektif tidak menjadi prioritas bagi individu-individu yang mencari pengalaman atau perubahan. Komitmen afektif di sini dimotivasi oleh identifikasi pada organisasi dan perasaan bahwa organisasi merupakan keluarga mereka yang menekankan rasa memiliki organisasi sehingga tidak dituntut untuk mencari bentuk baru yang berorientasi pada kenikmatan pribadi.

Kecenderungan-kecenderungan yang dimiliki masing-masing individu memiliki karakteristik potensial yang berpengaruh pada sikap dan perilaku organisasi (Schneider, 1987; Staw & Ross, 1985). Selama usaha-usaha perubahan organisasional berlangsung, perbedaan-perbedan individual kemungkinan memengaruhi reaksi

pada perubahan. Contohnya, individu-individu yang memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas lebih mampu mengatasi ketidakpastian terkait perubahan organisasi (Judge dkk., 1999). Begitu pula individu-individu yang memiliki keterbukaan tinggi pada suatu pengalaman (McCrae dan Costa, 1986) diharapkan mampu bereaksi lebih positif terhadap usaha-usaha perubahan.

Reaksi individu terhadap perubahan adalah perbedaan individual yang membentuk respons secara tipikal pada perubahan (Oreg, 2003; Avey, Wernshing, & Luthans, 2008; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Oreg, 2006). Tidak semua anggota dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan akan menolak perubahan. Penolakan yang terjadi kemungkinan disebabkan keengganan untuk mengubah situasi kerja yang selama ini sudah dijalani (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Hal ini menunjukkan kurangnya kemauan anggota untuk terbuka pada perubahan, yang selanjutnya akan berperan menentukan rendahnya komitmen pada perubahan.

E. Kapabilitas Organisasi, Partisipasi Organisasi, dan Iklim dengan Komitmen pada Perubahan melalui Keterbukaan pada Perubahan

Setiap organisasi akan memiliki individu-individu yang memiliki perbedaan-perbedaan individual. Individu-individu ini memiliki bermacam-macam disposisi dan karakteristik-karakteristik lainnya yang berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku terhadap organisasi (Scheneider, 1987; Staw & Ross, 1985; Devos dkk., 2007). Di antara karakteristik tersebut adalah keterbukaan pada perubahan.

Elemen kunci dalam berbagai tipe perubahan adalah keterbukaan anggota pada perubahan. Meskipun perubahan organisasi lebih sering menekankan perubahan struktur, hierarki, sistem imbalan, dan teknologi. Hal ini dimediasi melalui perubahan individual (Schein, 1980). Dijelaskan oleh Devos dan Buelens (2003) bahwa banyak usaha perubahan mengalami kegagalan karena mereka kurang memperhatikan pentingnya individu, sifat alamiah afektif-kognitif dari perubahan organisasi. Kegagalan perubahan yang terjadi banyak dalam hal kehilangan motivasi anggota, kepuasan kerja, dan komitmen yang diimplementasikan.

Sepanjang usaha-usaha perubahan organisasi, perbedaan-perbedaan individual berpengaruh terhadap reaksinya pada perubahan, termasuk komitmen pada perubahan. Lebih jelasnya, individu yang memilki toleransi ambiguitas yang tinggi lebih mampu mengatasi ketidakpastian akibat perubahan (Judge dkk., 1999). Begitu pula individu yang tinggi keterbukaannya pada pengalaman (McCrae & Costa, 1986) akan bereaksi lebih positif dengan usaha-usaha perubahan. Dapat disimpulkan bahwa model tentang perubahan yang cukup lengkap seharusnya mempertimbangkan kapabilitas, iklim, dan partisipasi, ditambah perlu perbedaan individual di antaranya keterbukaan pada perubahan (*openness to change*).

Komitmen perubahan merefleksikan pengalaman individu terhadap perubahan yang sedang dialami. Refleksi pengalaman ini kemungkinan dialami dengan cara yang unik. Beberapa orang memaknainya sebagai sumber kebahagiaan, mendapatkan keuntungan, atau merupakan suatu kemajuan. Sementara itu, yang lain memaknainya sebagai sumber stres, tekanan, dan tidak adanya

tujuan yang jelas. Berbagai macam variasi persepsi dan reaksi terhadap proses perubahan yang terjadi juga terdapat pada penelitian mengenai konseptualisasi reaksi individu pada perubahan (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2007, dalam Boucknooghe, 2010).

Penelitian komitmen pada perubahan dilakukan oleh sejumlah ahli, di antaranya Chen dan Wang (2007), Cunningham (2006), serta Meyer, Srinivas, Lal, dan Topolnytsky (2007). Semua penelitian di atas inspirasi oleh Herscovitch dan Meyer (2002) yang membagi komitmen menjadi tiga dimensi komitmen pada perubahan, yaitu (a) komitmen afektif, yaitu memberikan dukungan pada perubahan didasarkan pada keyakinan akan ada keuntungan bagi yang mengikutinya; (b) komitmen berkelanjutan, yaitu mengenali adanya biaya yang dihubungkan dengan kegagalan untuk memberikan dukungan pada perubahan; dan (c) komitmen normatif, yaitu komitmen yang dilandasi kewajiban untuk mendukung perubahan.

Komitmen perubahan pada penelitian ini dikembangkan dari Herscovitch dan Meyer (2002), hanya saja pada penelitian ini menggunakan komitmen satu dimensi atau unidimensi. Hal ini didasarkan pada orientasi budaya kolektifis yang mendominasi budaya Asia khususnya Indonesia. Klasifikasi berdasarkan keyakinan menunjukkan implikasi berbeda ketika mempertimbangkan orientasi budaya yang berperan pada tiga dimensi komitmen. Pada penelitian Felfe, Yan, dan Six (2008) terungkap bahwa orientasi budaya kolektif memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen afektif dan komitmen normatif. Anggota organisasi dengan orientasi budaya kolektif merasa

deepublish | publisher

berharga menjadi bagian dari kelompok dan memiliki usaha yang kuat untuk memiliki kesatuan sosial dengan kelompoknya. Mereka juga cenderung mengembangkan hubungan yang dekat dengan organisasi mereka dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan emosional serta mencapai keterikatan dengan organisasi.

Komitmen yang dilandasi oleh kewajiban atau komitmen normatif juga erat hubungannya dengan orientasi budaya kolektif. Anggota organisasi pada orientasi budaya kolektif secara umum lebih mudah menerima norma-norma dan mematuhi aturan nilai-nilai kesetiaan pada kelompok. Hal ini dilandasi pula oleh rasa kewajiban memenuhi tugas dan keharusan untuk mematuhi organisasi. Anggota organisasi yang diwarnai oleh orientasi budaya kolektif lebih kuat dalam mengembangkan hubungan emosional, memuaskan kebutuhan-kebutuhan untuk memiliki dan meningkatkan *self esteem*, dan merasakan keharusan yang kuat untuk memenuhi tuntutan pihak lain dan menunjukkan kesetiaan.

Tingkatan komitmen yang mengacu pada afeksi yaitu rasa mencintai perubahan lebih berorientasi psikologis yang mengutamakan pencapaian kebutuhan-kebutuhan personal (Chen, Goddard, & Casper, 2004). Berkaitan dengan komitmen berdasar afeksi ini, menarik untuk dicatat bahwa Eby, Freeman, Rush, dan Lance (1999) yang meneliti lebih dari 500 publikasi penelitian menunjukkan bahwa mayoritas penelitian tentang komitmen organisasi antara tahun 1970 hingga akhir 1990 berfokus pada komitmen afektif.

Luthans (1998) menjelaskan tentang konsep komitmen pada organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers yang menjelaskan bahwa komitmen merupakan unidimensi yang menekankan pada

deepublish | publisher

keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu untuk penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Pendekatan perilaku menitikberatkan pandangan bahwa komitmen merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi; adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Usaha untuk berbuat sebaik mungkin mencakup berbuat untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan dalam bentuk lain tanpa mengharapkan keuntungan pribadi secara cepat.

Dalam model ini pendekatan komitmen perubahan dikembangkan dari pandangan unidimensi komitmen yang menjelaskan bahwa komitmen berbentuk unidimensi atau satu dimensi mengkhususkan pada konteks perubahan, bahwa anggota menerima perubahan didasari keyakinan untuk menerima perubahan nilai-nilai dan tujuan organisasi yang mengikat individu untuk mendukung implementasi perubahan organisasi.

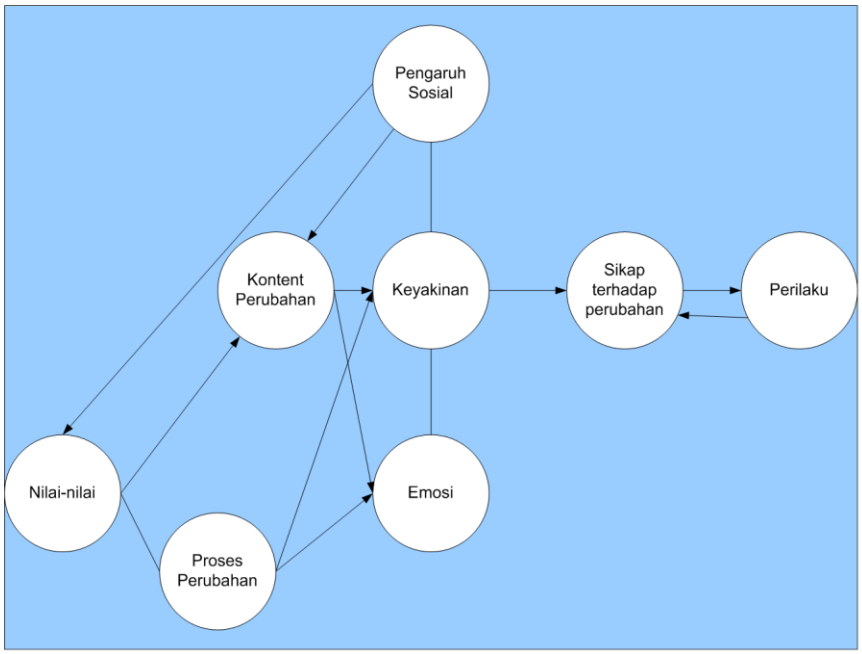
Dalam beberapa artikel dan jurnal tentang perubahan organisasi, keterbukaan pada perubahan (*openness to change*) hingga menuju komitmen perubahan dapat diuraikan menggunakan dinamika sikap.

Thompson dan Hunt (1996) mengasumsikan bahwa sikap adalah struktur hierarki yang mendukung keseluruhan evaluasi pada objek tertentu. Dalam teori ini, struktur melakukan peran ganda. Di satu saat ia berperan sebagai penyebab, dalam hal ini emosi, keyakinan, dan nilai menyebabkan terjadinya sikap. Di saat yang bersamaan emosi, keyakinan, dan nilai dapat dilihat sebagai bagian sikap itu sendiri. Ini terjadi karena cenderung menerima

atau aktif menghadapi objek sikap. Model hierarki mengasumsikan tiga tingkatan sikap, yaitu *superordinate*, dasar, dan *subordinate*. Di tingkatan *superordinate*, ditemukan bahwa sikap dapat dipahami sebagai simpulan keseluruhan evaluasi objek sikap (perubahan). Di tingkat dasar adalah keyakinan yang didefinisikan sebagai atribut karakteristik objek. Nilai-nilai (*values*) berada di tingkatan subordinate. Nilai-nilai berfungsi sebagai kriteria manakala objek, aksi, dan kejadian-kejadian dievaluasi (Bar-Tal, 1990 dalam Lines, 2005) dan memberikan standar perbandingan dengan keyakinan. Sesuai dengan teori sikap, pembentukan sikap didasarkan pada pertimbangan individual pada karakteristik-karakteristik objek sikap. Agar dapat melihat lebih jelas, dinamika sikap dan objek sikap dapat dilihat pada gambar 8 berikut.

Dijelaskan bahwa karakteristik perubahan yang tercermin pada kapabilitas organisasi sebagai keunggulan kompetitif organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, menentukan pembentukan sikap pada perubahan organisasi. Valensi dan kekuatan pada sikap dibentuk berdasarkan pertimbangan ataupun penilaian bagaimanakah perubahan akan memengaruhi dimensi pekerjaan individu yang tergantung pada sistem persepsi para anggota (Gambar. 8)

deepublish publisher



Gambar 9. Penyebab dan Konsekuensi Sikap terhadap Perubahan (Lines, 2005, hal 12)

Selain karakteristik tersebut, menurut teori sikap, sikap juga dipengaruhi oleh orang-orang dan kelompok-kelompok yang berpengaruh cukup signifikan dalam kehidupan lingkungan sosial seseorang (Wood, 2000). Sistem organisasi menguatkan interaksi antara individu-individu. Ini juga dimaksudkan bahwa anggota organisasi, khususnya pada kelompok yang sama, keanggotaan di divisi tertentu atau departemen tertentu, cukup berperan membentuk sikap. Akibatnya, persepsi-persepsi mereka, nilai-nilai, norma-norma, dan evaluasi-evaluasi terhadap objek tertentu berpengaruh dalam membentuk sikap.

Perubahan organisasi dicirikan oleh tingginya tingkat kompleksitas dan ambiguitas terkait *content* dan konsekuensi (Isabella, 1990). Konten perubahan dalam hal ini kapabilitas organisasi, iklim perubahan, partisipasi organisasi, memungkinkan menimbulkan interpretasi yang di dalamnya tidak ada interpretasi tunggal dari anggota. Usaha individu untuk memahami perubahan khususnya karakteristik perubahan kemungkinan dipengaruhi oleh lingkungan sosial individu. Lebih khusus, rekan kerja, bawahan (*subordinate*), dan para atasan yang ada dalam lingkungan kerjanya, yang ikut andil dalam membentuk interpretasi terhadap perubahan yang terjadi. Dijelaskan juga oleh Pfeffer (1981), lingkungan sosial dapat juga memengaruhi kepentingan relatif yang diasosiasikan dengan karakteristik perubahan. Jika perubahan yang didialogkan terdiri atas beberapa aspek perubahan, aspek-aspek ini kemungkinan akan memiliki pengaruh cukup kuat pada sikap terhadap perubahan.

Analisis terhadap komitmen pada perubahan meliputi empat lensa utama, yaitu kealamiahan perubahan, tingkatan perubahan, fokus perubahan yang positif, dan strategi penelitian. Keempat lensa utama itu penting dalam membangun teori tentang komitmen pada perubahan.

Studi tentang perubahan adalah salah satu topik utama dalam ilmu organisasi. Secara mendasar, penelitian dalam perubahan organisasi terbagi dalam dua tema, yaitu (a) eksplorasi penyebab dan konsekuensi perubahan dan (b) cara organisasi mengembangkan perubahan, pertumbuhan, dan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu. Salah satu bagian yang menarik perhatian adalah pengelolaan reaksi anggota pada perubahan.

deepublish Publisher

Dalam hal ini, memahami reaksi anggota organisasi terhadap perubahan adalah komponen penting dalam mengelola keseluruhan proses perubahan (Jick, 1993). Mereka yang tidak berpartisipasi dalam merencanakan atau mengimplementasikan perubahan tidak akan mengalami dampak perubahan. Bukti mengindikasikan bahwa siapa saja yang dilibatkan dalam keputusan terkait perubahan akan bereaksi secara berbeda, yaitu menjadi lebih mendukung perubahan dalam bentuk komitmen dibanding mereka yang tidak terlibat.

Beberapa artikel penelitian juga mengulas sisi positif dari penolakan anggota pada perubahan, yaitu kondisi penolakan (resistensi) memberikan kesadaran bagi organisasi untuk selalu melakukan pembelajaran (Ford, dkk, 2008 Mswelli-Mbanga dan Potwana, 2006; Piderit, 2000). Sementara itu, sinisme mengenai perubahan organisasi mengindikasikan sikap negatif yang dimanifestasikan ke dalam perilaku kritis terhadap organisasi, kepuasan kerja yang rendah, dan komitmen yang berkurang (Ferres & Connell, 2004, dalam Boukenooghe, 2010; Wanous Reichers, & Austin, 2004).

Penjelasan komitmen pada perubahan sebagai reaksi mendukung perubahan dalam teori psikologi industri dan organisasi masuk dalam kategori ekspresi sikap. Oleh karena itu, perlu dipahami proses terbentuknya sikap, dalam Lines (2005); Crano dan Prislin (2008) dijelaskan bahwa pembentukan sikap merupakan proses evaluasi situasi. Pada teori yang menganalisis sikap sebagai struktur evaluatif, mengonseptualisasikannya sebagai *represent-tational*, sikap adalah "sesuatu" yang ditinggal dalam memori. Ketika ditanyakan sikap terhadap objek tertentu, jejak

memori mengenai informasi tersebut akan terbangkitkan, lalu dihasilkan sikap. Aliran konstruksionis menekankan bahwa situasi dan aspek-aspek kontekstual berpengaruh pada ekspresi sikap. Semua ini berawal dari proses persepsi anggota pada variabel-variabel sosiokultural (Luthans, 1998)

Pembentukan sikap, menurut Walther dan Langler dalam Crano dan Prislin (2008), melibatkan evaluasi situasi (*evaluatif conditioning*) yang berbeda dengan bentuk stimulus respons (S-R); perbedaannya adalah pola stimulus respons dapat terjadi tanpa adanya *conscious awareness*. Peran evaluasi situasi dapat diperhitungkan saat proses pembentukan sikap melalui pengondisian. Dengan kata lain, evaluasi situasi dapat memfasilitasi pengembangan sikap, tetapi tidak perubahannya.

Dalam psikologi industri dan organisasi komitmen pada perubahan memiliki kemampuan untuk memprediksi perilaku mendukung perubahan (Herscovitch dan Meyer, 2002). Proses keterkaitan antara sikap dan perilaku telah diformalisasikan dalam beberapa model. MODE (*Motivation* dan *Oppurtinity* sebagai determinan perilaku) mengasumsikan bahwa sikap mengantarkan perilaku melalui proses otomatis dan saat mengevaluasi. Sebelumnya, perlu ada kekuatan hubungan evaluasi-sikap (*accessibility*); yang selanjutnya diaktifkan oleh motivasi yang kuat, juga kesempatan untuk terlibat dalam proses evaluasi.

Pengembangan komitmen pada perubahan menjadi lebih optimal sangat dimungkinkan terjadi sebagai hasil dari evaluasi situasi perubahan yang sedang berlangsung. Hal ini karena pada orientasi budaya kolektif anggota organisasi sebenarnya bangga menjadi bagian dari kelompok yang akan mengarahkan usaha

deepublish | Publisher

mereka untuk mendapatkan identitas sosial. Kondisi tersebut dapat dikembangkan menjadi hubungan yang lebih dekat dengan organisasi dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan emosional.

Pada pendekatan ini, sikap melebur dalam keanggotaan suatu kelompok dalam mengekspresikan identifikasi seseorang pada kelompoknya. Pendekatan berbasis kelompok ini memiliki implikasi penting untuk memahami persuasi yang dipahami sebagai fasilitator dalam mengubah sikap. Komunikasi persuasif sebagai salah satu usaha untuk mengubah sikap, akan efektif dan berpengaruh jika diperoleh dari norma-norma di dalam kelompok (*in-group*) dibandingkan dari pihak lain di luar kelompok (*out-group*). Seharusnya pula, sikap dan perilaku mereka secara normatif konsisten dengan keberadaannya dalam kelompok.

Perlu memahami mengapa perubahan terjadi, bagaimana perubahan terjadi dan apakah yang dibutuhkan untuk membuat perubahan sebagai konsep yang dapat dipahami anggota. Pengelola organisasi saat ini menghadapi beberapa tantangan yang belum jelas bentuknya. Evans (2000) dalam Cameron dan Green (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan abad ke-21, khususnya pada perubahan, merupakan suatu hal yang tidak mudah. Pemimpin perlu menyeimbangkan situasi keberhasilan dengan kemampuan untuk menerima kesalahan, serta menghadapi kegagalan sebaik mungkin. Perlu juga seorang pemimpin untuk menyeimbangkan tujuan-tujuan jangka panjang dan jangka pendek tidak hanya pragmatis, tetapi juga visioner, memperhatikan permasalahan-permasalahan global dan lokal serta membangkitkan

tanggung jawab masing-masing individu di saat yang bersamaan mampu memanfaatkan kerja kelompok.

Anggota organisasi sendiri dalam menghadapi perubahan diperlukan kemampuan untuk menyesuaikan diri, yaitu keterbukaan pada perubahan. Maka dari itu, perlu diperjelas analisis bagaimana individu melalui perubahan. Komitmen pada perubahan adalah inti dari keberhasilan pencapaian organisasi. Jika para anggota organisasi memiliki motivasi untuk melakukan sesuatu yang berbeda, organisasi akan dapat melalui perubahan.

Keberhasilan atau kegagalan pada perubahan organisasi mengantarkan pada satu simpulan bahwa faktor-faktor lain selain variabel tingkat makro, yaitu variabel mikro yang langsung terkait dengan individu di dalam organisasi juga berperan penting dalam menegakkan kesuksesan perubahan organisasi. Sebagai perspektif alternatif, beberapa peneliti telah mengadopsi perspektif tingkat mikro pada perubahan melalui pengujian individu-individu dalam organisasi dan faktor-faktor psikologi yang memengaruhi proses perubahan (Elias., 2009; Walker, Armenakis, & Bernerth.,2007; Wanberg & Banas.,2000; Lines., 2005; Boukneooghe.,2010; Van dam., 2005)

Sebenarnya sudah cukup lama Schein (1980) mengungkapkan bahwa perubahan dalam struktur, hierarki, sistem imbalan, dan teknologi diperantarai oleh perubahan individual. Dari perspektif ini, banyak usaha perubahan gagal karena implementasi perubahan tidak memperhatikan atau meragukan kepentingan individu, termasuk keadaan alamiah kognitif-afektif dari perubahan organisasi. Scheneider, Brief, & Guzzo (1996) juga menekankan pentingnya individu menjadi tolak ukur keberhasilan perubahan,

artinya jika manusia tidak berubah, tidak akan ada perubahan organisasi. Untuk menyukseskan perubahan tersebut, organisasi saja tidak akan cukup dengan hanya mengubah teknologi, struktur, dan sistem. Kesuksesan organisasi untuk berubah juga tergantung pada keterbukaan, komitmen, dan motivasi untuk berubah dari para anggotanya (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Memahami kekuatan terbentuknya komitmen pada perubahan cukup penting karena komitmen pada perubahan merupakan evaluasi terhadap situasi mengenai usaha dan strategi organisasi untuk mengembangkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam mengimplementasikan perubahan. Perubahan organisasi sendiri dimaknai sebagai usaha organisasi untuk bergerak dari kondisi saat ini menuju masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifivitas. Tidak ada perubahan organisasi yang negatif karena tujuan perubahan organisasi adalah untuk menemukan cara atau peningkatan usaha yang lebih baik dalam hal penggunaan sumber daya dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam merancang nilai-nilai.

F. Aplikasi Model Komitmen pada Perubahan di Perguruan Tinggi Islam

Ciri khas organisasi pendidikan adalah nuansa sistem birokrasi yang berbeda dengan organisasi tipe lainnya (Klucker & Loadman, 2000). Dapat dikatakan bahwa organisasi pendidikan cukup unik dibandingkan organisasi lain, dalam hal karakteristik dan kualifikasi anggotanya, terutama tenaga pengajar. Baik guru maupun dosen secara umum memiliki tingkat pendidikan dan kompetensi lebih tinggi dan baik dibandingkan individu-individu

yang bekerja di organisasi industri sektor lain. Dari sisi pengelolaan, institusi pendidikan dikarakteristikkan oleh sentralitas pengambilan keputusan dan standarisasi aktivitas. Ketika sifat alamiah dari organisasi pendidikan didominasi pola vertikal, perlu diimbangi melalui pemberdayaan anggota dengan cara mengurangi kebijakan-kebijakan dan struktur yang menghambat pencapaian visi.

Prinsip perubahan organisasi adalah perubahan organisasi positif (*positive organizational change*), yaitu perubahan yang menguntungkan semua anggota organisasi, khususnya di sini adalah dosen sebagai komponen SDM utama dalam dunia perguruan tinggi. Penelitian mengenai reaksi terhadap perubahan organisasi yang diawali oleh Kotter dan Schlesinger pada tahun 1979 (Devos, Buelens, & Bouckenooghe, 2007) mengindikasikan bahwa para karyawan akan memberikan respons yang tidak menyenangkan terhadap perubahan yang dimaknai mengancam pekerjaannya. Sebaliknya, perubahan organisasi yang tidak mengancam secara psikologis meningkatkan dukungan pada perubahan organisasi (Kusumaputri, 2010).

Proses perubahan memerlukan waktu bertahun-tahun Oleh karena itu, lebih tepat jika pengelola perubahan tidak terburu-buru mendeklarasikan kemenangan bahwa organisasi telah berhasil melaksanakan perubahan karena tetap ada kemungkinan anggota kembali kepada praktik-praktik awal sebelum perubahan terjadi. Praktik-praktik tersebut kemungkinan timbul pada anggota yang ingin kembali ke *status quo* atau zona nyaman, dan pada akhirnya komitmen untuk berubah menjadi dipertanyakan

deepublish | publisher

Nilai-nilai yang mendasari perubahan dibangun dari psikologi humanistik. Nilai-nilai itu menekankan pentingnya pengembangan kompetensi individu dalam organisasi kerja serta membantu mereka untuk mencapai kepuasan. Palmer, Dunford, dan Akin (2006) menjelaskan bahwa nilai-nilai humanistik menekankan keterbukaan, kejujuran, dan integritas. Oleh karena itu, perubahan yang dimaksud berfokus pada individu dan tidak berfokus hanya pada manajemen atau keuntungan materi organisasi.

Dukungan anggota pada perubahan merupakan hasil dari proses evaluasi pada proses implementasi perubahan. Di awal proses perubahan, ketika pertama kali diberikan informasi tentang keputusan perubahan, anggota organisasi membentuk keyakinan tentang perubahan. Keyakinan-keyakinan ini menekankan seberapa besar perubahan akan berdampak pada karakteristik pekerjaan seseorang, sejauh mana organisasi mampu mengimplementasi perubahan dengan menekankan objektivitas, dan sejauh mana perubahan sesuai dengan nilai-nilai pribadi (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

Tingkatan komitmen pada perubahan yang sedang (moderat) menunjukkan tingkat komitmen dikarakteristikkan oleh penerimaan dari tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi sama dengan kesediaan untuk memperluas usaha untuk tetap bertahan dalam organisasi. Tingkatan komitmen yang sedang menyiratkan kesediaan untuk tetap bertahan, maknanya individu bertahan dalam organisasi karena sudah seharusnya seperti itu, secara normatif. Selain itu masa kerja juga turut dikendalikan dalam penentuan subjek hal ini mendasarkan pada teori Levinson dan

Super dalam Ornstein, Cron, dan Slocum (1989) mengenai tahapan karier, bahwa pada rentang masa kerja 2-10 tahun, tahapan karier sudah pada pembentukan komitmen. Sedangkan rentang lebih dari 10 tahun, tahapan karier sudah pada mempertahankan diri yaitu mempertahankan prestasi dan konsep diri yang dimiliki.

Strategi meningkatkan komitmen perubahan perlu mengutamakan proses partisipasi yang menyadarkan anggota bahwa pimpinan selalu berada di belakang anggota untuk mendukung, siap membantu menghadapi kendala, melakukan komunikasi mengenai informasi kemajuan dan melakukan evaluasi perubahan.

Partisipasi diutamakan untuk meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Dengan demikian, pengelola organisasi harus mendengarkan saran dan masukan dari para anggotanya. Organisasi yang berhasil dapat mendorong individu-individu untuk berbagi informasi, afeksi, kenyamanan (*comfort*), saling menguatkan atau saling meyakinkan satu sama lain. Individu-individu yang berada dalam dukungan sosial yang adekuat cenderung akan mengalami peningkatan kondisi mental dan fisik dalam situasi-situasi yang penuh tekanan.

Selain itu, kepercayaan pada pemimpin ini menggambarkan tingkatan kepercayaan para anggota dalam suatu organisasi terhadap niat baik para pemimpinnya. Secara khusus, hal ini merefleksikan sejauh mana para anggota mampu mempercayai kejujuran, keikhlasan, dan objektivitas pemimpin sesuai dengan posisi mereka. Pengelolaan organisasi yang dilandasi saling mempercayai akan mengantarkan anggota pada penerimaan perubahan organisasi.

deepublish | publisher

Keterbukaan pada perubahan dengan mempertimbangkan partisipasi anggota merupakan penentu utama dalam membentuk komitmen pada perubahan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Rousseau dan Tijoriwala (1999) yang menegaskan dari perspektif sosial bahwa pengelolaan organisasi yang dilandasi saling mempercayai dapat mengantarkan anggota pada penerimaan perubahan organisasi. Pada budaya kolektif, komitmen yang dominan terbentuk dalam diri anggota adalah komitmen afektif dan normatif (Felfe, Yan, & Six, 2008). Dijelaskan bahwa anggota organisasi dengan orientasi kolektif cenderung mengembangkan hubungan dekat dengan anggota lain dan menghargai rasa identitas sosial. Oleh karena itu, partisipasi dan iklim perubahan yang menekankan komunikasi, dukungan dari atasan, kohesivitas, kepercayaan pada pimpinan, dan politisasi cukup berperan pada keterbukaan pada perubahan. Semua itu membentuk komitmen pada perubahan.

Pada partisipasi yang ditumbuhkan organisasi, pengelolaan perubahan mempersyaratkan adanya strategi komunikasi dan keterampilan pengelola yang difokuskan pada implementasi perubahan. Perlu ada desain atau strategi proses partisipasi yang didesain organisasi dengan cara komunikasi yang tidak terkesan terlalu mengontrol, tetapi mampu mengurangi rasa tidak mampu, terbebani, bahkan mungkin saja frustrasi. Pentingnya proses mengomunikasikan perubahan serta memantau atau mengevaluasi implementasi perubahan terkait peran pengelola (pimpinan) cukup penting untuk dilakukan dengan cara membicarakan keberhasilan, kesulitan, maupun hambatan dalam menjalankan perubahan sistem manajemen.

Dalam konteks di UIN, komunikasi tentang keberhasilan, kesulitan, dan hambatan menjalankan perubahan itu juga semestinya melibatkan implementasi perubahan di tataran fakultas dan individu masing-masing dosen. Proses tersebut mampu memfasilitasi tersampaikannya visi universitas, meningkatkan umpan balik, memberikan dukungan sosial, dan membantu memodifikasi perubahan. Kegagalan untuk memberikan dukungan sosial pada anggota dapat menyebabkan efek yang melemahkan komitmen perubahan pada masing-masing anggota.

Upaya meyakinkan anggota dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi dan apa yang diharapkan. Hal ini dilakukan dengan memberikan jawaban kepada anggota mengenai pertanyaan-pertanyaan apakah, siapa, bagaimana, dan mengapa, termasuk jawaban mengenai perubahan nilai-nilai yang diusulkan.

Penting juga menyentuh sisi emosi dari anggota untuk membentuk kemauan, komitmen, serta usaha-usaha dari para anggota (*subordinates*) dalam proses perubahan (Palmer, Dunford, & Akin, 2006). Partisipasi menyeluruh yang melibatkan sisi emosi perlu diwujudkan dalam bentuk argumen-argumen emosional, metafor, mengemas pesan dalam mode tertentu, humor, menunjukkan ekspresi emosi, serta karakteristik pemimpin itu sendiri. Argumen-argumen emosional dapat dilakukan dengan menggunakan kata-kata untuk menyampaikan apa yang akan terjadi jika perubahan yang dilakukan gagal. Kata-kata positif membantu menggambarkan keberhasilan program-program yang akan mengalami perubahan di masa yang akan datang. Penggunaan metafor dapat membantu anggota untuk menghasilkan kesan apa yang akan diraih di masa depan jika

perubahan berhasil. Selain itu, perlu juga dibuat slogan-slogan dan gambar-gambar yang mampu menarik perhatian.

Perubahan yang terjadi perlu diwujudkan dalam terbentuknya visi dan misi baru, restrukturisasi, dan penggunaan teknologi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi berkaitan erat dengan komitmen pada perubahan yang dimediasi oleh keterbukaan pada perubahan.

Perubahan visi dan misi terjadi di UIN, semuanya mengacu pada perpaduan keilmuan antara ilmu agama dan ilmu umum. Artinya terjadi penghilangan dikotomi keilmuan. Mandat penyatuan ilmu agama dan sains yang telah diamanatkan ke PTAI dapat dilakukan dengan paradigma yang berbeda, dan manifestasi penyusunan visi misi berbeda. Pola restrukturisasi juga berbeda, yang menjadi ciri khas di masing-masing UIN.

Praktik baru yang salah satunya dilakukan sebagai implikasi perubahan organisasi di UIN adalah pembelajaran penggunaan teknologi informasi dan sistem komputerisasi terpadu yang dilaksanakan di seluruh UIN di bawah Kementerian Agama, khususnya dalam penerapan *e-learning*. Implementasi penerapan sistem komputerisasi untuk mendukung pembelajaran yang dilakukan di setiap UIN ternyata masih memerlukan dukungan yang adekuat dari pimpinan dan seluruh komponen universitas, dari pucuk pimpinan universitas, pimpinan fakultas, pengelola pusat komputer, hingga administrasi.

Sarana prasarana mutlak diperlukan, dan di masing-masing UIN sudah dibentuk pengelolaan bersifat sentral yang didirikan oleh Universitas, yaitu pusat komputer dan sistem informasi terpadu. Hanya saja tidak berhenti pada sarana prasarana, perlu

didukung proses sistemik dalam mewujudkan sistem komputerisasi terpadu yang mendukung kegiatan akademik universitas, khususnya pelibatan komponen civitas akademika (Kusumaputri, 2010).

Ketika perubahan terjadi, potensi konflik antardosen atau pimpinan dengan dosen dapat terjadi. Potensi konflik yang berujung pada kecenderungan rendahnya komitmen dapat dihindari melalui kekuatan internal organisasi termasuk tingkat profesionalitas, sikap pengelola pada perubahan, dan ketersediaan sumber daya teknis. Inilah yang disebut iklim perubahan (Damonpour, 1991). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim perubahan berkaitan erat terhadap komitmen pada perubahan yang dimediasi oleh keterbukaan perubahan.

Iklim perubahan cukup penting ketika kepercayaan anggota kepada pemimpin, kekompakan yang dilandasi kepercayaan sesama anggota, serta tingkat persaingan antaranggota tidak terlalu mendominasi. Hal ini dapat ditumbuhkan di lingkungan organisasi dan politisasi yang menjadi salah satu kondisi alamiah dalam implementasi strategi perubahan perlu dikendalikan agar menguntungkan organisasi dan kelompok. Metode untuk mengelola dinamika politik pada perubahan organisasi secara tradisional cenderung diabaikan dalam studi perubahan organisasi. Hal ini karena perubahan organisasi yang sampai pada tataran intervensi untuk meningkatkan kondisi organisasi menjadi lebih baik sudah dilakukan pada tingkatan pengembangan organisasi (*organizational development*). Pengembangan organisasi yang banyak dilakukan lebih berakar pada tradisi humanistik yang menekankan

deepublish | publisher

kolaborasi dan pemerataan kekuasaan antara individu dan kelompok.

Secara alamiah, di UIN tidak dapat terhindarkan dari unsur politik mewakili golongan yang cukup mewarnai dinamika berorganisasi sehingga perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh perspektif humanistik menjadi tantangan tersendiri pada suatu organisasi yang dominan unsur politiknya. Kembali pada penjelasan mengenai norma-norma kelompok sebagai acuan pada pendekatan kelompok, perspektif politik tidak menafikan suatu organisasi akan bebas dari kepentingan kelompok-kelompok atau bagian-bagian tertentu. Masing-masing kelompok atau bahkan koalisi-koalisi yang ada akan berkompetisi berebut pengaruh dan sumber daya yang tersedia. Kondisi alamiah akan terjadi saat kelompok tertentu memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kelompok lainnya. Kelompok yang akibat perubahan menjadi kurang kuat (*powerless*) akan bereaksi secara defensif dan kecenderungannya akan mempertahankan *status quo*.

Studi oleh Van de Vend dan Poole (1995) menjelaskan bahwa perubahan organisasi diekspresikan sebagai observasi empirik tentang perbedaan bentuk, kualitas, atau keadaan dari waktu ke waktu dalam kesatuan organisasi. Entitas organisasi melingkupi pekerjaan individu, kelompok kerja, strategi organisasi, program, produk, atau keseluruhan aktivitas organisasi. Ketika sampai pada individu, tidak semua individu yang berada dalam lingkungan organisasi memiliki keterbukaan pada perubahan yang ditunjukkan dengan kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan yang sedang terjadi. Sebagian dari mereka takut mengalami kesulitan

saat harus mengerjakan pekerjaan dengan prosedur baru atau alur kerja baru.

Meskipun begitu, dalam penelitian di lapangan menunjukkan rerata empirik keterbukaan pada perubahan adalah 3,5 sedangkan skor maksimal adalah 5. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan sumber daya manusia di UIN, dalam para dosen, terhadap situasi perubahan masih di bawah skor maksimal hipotetis, tetapi sudah di atas skor minimal. Hal ini menunjukkan keterbukaan mereka mengenai *content* perubahan, dasar afeksi dalam menghadapi perubahan, yaitu rasa bangga dan senang sebagai bagian organisasi, serta kemauan mendukung perubahan berada dalam tingkatan sedang.

Para dosen yang memiliki keterterbukaan pada perubahan cenderung memunculkan fleksibiltas ketika dihadapkan pada tantangan baru. Keterbukaan pada perubahan adalah prediktor yang kuat pada kemauan individu untuk berpartisipasi dalam transisi pekerjaan. Anggota organisasi yang secara tipikal terbuka pada perubahan dalam situasi kerja personal akan lebih terbuka pada perubahan organisasi yang dihadapi dibandingkan dengan mereka yang tidak terbuka pada perubahan pekerjaan yang terjadi. Inilah yang ditunjukkan pada hasil penelitian saat variabel eksogen, yaitu kapabilitas organisasi, iklim pada perubahan, dan partisipasi yang dihubungkan dengan komitmen pada perubahan yang dimediasi keterbukaan pada perubahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi antarvariabel eksogen, mediator, dan endogen meningkat secara siginifikan dibandingkan saat variabel eksogen dan endogen tidak melibatkan mediator keterbukaan pada perubahan.

deepublish | publisher

Ulasan di atas berusaha menjelaskan model komitmen pada perubahan untuk memahami bagaimana individu melalui perubahan di organisasi sehingga memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai proses perubahan, dampaknya bagi individu-individu, serta strategi yang digunakan ketika membantu para anggota untuk mencapai hasil yang diinginkan. Terdapat beberapa pendekatan mengenai perubahan. Pendekatan-pendekatan tersebut digunakan sebagai dasar untuk memahami kondisi yang kemungkinan muncul pada individu saat menghadapi perubahan. Analisis Lewin mengenai kebutuhan individu untuk mengurangi kecemasan yang kemungkinan berada di sekitar perubahan perlu diimbangi dengan ditumbuhkannya kenyamanan psikologi bagi anggota. Setiap individu memiliki kemampuan berbeda dalam menjalani transisi akibat menghadapi situasi baru. Eksplorasi selanjutnya mengenai proses belajar anggota organisasi yang menggunakan dua pendekatan disesuaikan dengan model penelitian, yaitu pendekatan *sosial learning theory* (yang merupakan perpaduan antara behavioristik dan kognitif).

Perubahan organisasi yang terjadi mengisyaratkan perlunya perubahan dalam diri individu. Tentu saja, perubahan individu berhubungan erat dengan proses belajar yang menyertai perubahan dari situasi lama ke baru. Buchanan dan Huczynski (1985) dalam Cameron dan Green (2004) mendefinisikan belajar sebagai proses memperoleh pengetahuan melalui pengalaman yang mengantarkan pada perubahan perilaku. Belajar tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga mengaplikasikannya melalui pengerjaan sesuatu yang berbeda.

Banyak skenario perubahan yang mengharuskan diri untuk mempelajari sesuatu yang baru atau menyesuaikan diri dengan aktivitas-aktivitas operasional yang baru. Pada situasi yang lama, individu bekerja dengan cara-cara yang cukup otomatis karena cenderung berdasarkan kebiasaan. Pada situasi baru, individu akan memerlukan proses berpikir yang tidak hanya mempersyaratkan waktu, tetapi juga membutuhkan ruang psikologi yang dapat mereduksi ketegangan. Pendekatan *behavioral* berfokus pada bagaimana satu individu dapat mengubah individu lain menggunakan imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ini menekankan perubahan perilaku anggota dan pengelola.

Terdapat beberapa unsur dalam pendekatan behavioristik dalam menjelaskan dinamika perubahan perilaku. Pertama adalah penguat finansial (*finansial reinforcement*). Pada umumnya, aspek finansial terwujud dalam bonus, hadiah, atau pun imbalan nyata. Penguat (*reinforcement*) akan efektif ketika jelas, dekat, dan terkait dengan perilaku yang diinginkan oleh organisasi. Penguat selain finansial (*non finansial reinforcement*) cenderung berupa umpan balik pada individu mengenai perilaku kerja yang ditampakkan saat melakukan pekerjaan tertentu. Semakin spesifik umpan balik, semakin lebih berdampak berperan sebagai penguat. Umpan balik dapat berbentuk positif dan negatif ini tergantung pada sistem pengelolaan dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Dapat saja umpan balik ini berupa percakapan yang berorientasi pembimbingan dalam melakukan aktivitas baru sebagai aktivitas khusus yang diharapkan akan didukung untuk dipertahankan atau

deepublish | publisher

ditingkatkan. Sebaliknya, aktivitas ataupun perilaku kerja yang tidak diharapkan terjadi saat perubahan harus dihilangkan.

Selain itu terdapat pula penguatan sosial (*sosial reinforcement*), yang mengambil bentuk perilaku interpersonal, di antaranya adalah komunikasi. Pujian, ucapan selamat, atau cara pengenalan lainnya dapat berdampak sebagai penguat positif (*positive reinforcement*) untuk perilaku tertentu. Penguat sosial tidak hanya berguna untuk permasalahan unjuk kerja (*performance*), namun dapat digunakan ketika terjadi perubahan budaya (Cameron dan Green, 2004). Kesetujuan dan penolakan kelompok dapat menjadi factor yang menentukan dalam mendefinisikan perilaku mana saja yang diterima atau tidak dalam budaya.

Selain pendekatan *behavior*, pendekatan kognitif pada perubahan cukup penting dipertimbangkan dalam mengurai dinamika model komitmen pada perubahan. Psikologi kognitif berfokus pada pembelajaran mengenai pengembangan kapasitas individu untuk menyelesaikan masalah. Teori kognitif menyatakan bahwa emosi dan masalah individu adalah hasil dari cara kita berpikir. Individu-individu berperilaku karena mereka menilai situasi yang mereka ada di dalamnya. Strategi perubahan yang diarahkan pada perubahan proses berpikir dapat mengubah cara mereka berespons pada situasi. Ketika memadukan dua pendekatan tersebut, pendekatan pembelajaran sosial menekankan bahwa individu bukanlah individu pasif mereka mampu memberikan arti, mengonstruksi, dan merancang situasi atau lingkungan yang mereka hadapi, dalam hal ini elemen-elemen perubahan, yaitu kapabilitas organisasi, iklim perubahan, dan partisipasi.

Cameron dan Green (2004) menjelaskan pendekatan kognitif yang dilakukan oleh Albert Ellis pada terapi *rational emotive* dan Aaron Beck pada terapi kognitif. Ellis pada terapinya menekankan bahwa individu memiliki kapasitas intelektual untuk mengubah kognitif, emosi, dan proses perilaku mereka sehingga mereka dapat melakukannya. Terapi kognitif Beck didasarkan pada teori rasional bahwa afek individu, yaitu suasana hati (*mood*) dan emosi, serta perilaku ditentukan oleh cara individu mengonstruksikan dunia luar yang membentuk perasaan dan reaksi selanjutnya.

Belief sistem theory yang berasal dari studi Rokeach sepanjang tahun 1960 hingga 1970 (Cameron dan Green, 2004) menjelaskan bahwa konsep diri individu dan serangkaian nilai-nilai yang ada dalam diri individu merupakan pusat pada keyakinan individu dan penentu utama reaksi mereka. Oleh karena itu, nilai-nilai memengaruhi keyakinan-keyakinan mereka yang selanjutnya memengaruhi sikapnya. Sikap individu akan memengaruhi perasaan dan perilaku mereka.

Perubahan organisasi, menurut Lewin (Cummings dan Worley, 1997; Cameron dan Green 2004), terjadi dalam tiga tahap, yaitu (a) *unfreezing*, merancang motivasi untuk berubah, (b) mempelajari konsep baru dan makna baru dari konsep-konsep lama, dan (c) internalisasi konsep dan makna baru. Sepanjang tahap awal, yaitu *unfreezing*, anggota organisasi tidak mempelajari hal-hal baru sebelum mereka dapat fokus seutuhnya dalam mempelajari hal baru.

Ada dua kekuatan yang berperan dalam setiap individu saat menjalani perubahan. Kekuatan pertama adalah mempelajari kecemasan. Kecemasan ini dihubungkan dengan mempelajari

deepublish | publisher

sesuatu yang baru. Akan timbul pertanyaan dalam diri individu, seperti akankah saya gagal? dan saya harus berperilaku seperti apa? Kedua, kekuatan berkompetisi adalah cara mempertahankan diri dari kecemasan. Hal ini berkaitan erat dengan tekanan saat perubahan. Pertanyaan yang mungkin timbul adalah apa yang terjadi seandainya saya tidak berubah? Akankah saya tertinggal dari yang lainnya? Kecemasan ini akan termanifestasi dalam bentuk berbeda-beda sehingga Schein (dalam Cameron dan Green, 2004) mengidentifikasi empat bentuk ketakutan, yaitu (a) ketakutan akan ketidakmampuan sementara waktu, yakni adanya pengakuan yang disadari dari ketidakmampuan seseorang untuk berhadapan dengan situasi baru; (b) ketakutan akan hukuman atas ketidakmampuan, yakni ketakutan yang disebabkan jika individu harus dihukum saat tertangkap tidak mampu melakukan; (c) ketakutan akan hilangnya identitas personal, yakni adanya kekacauan dalam diri ketika kebiasaan cara berpikir dan perasaan yang biasanya tidak lagi dipersyaratkan oleh organisasi; dan (d) ketakutan akan hilangnya keanggotaan dalam kelompok yang pada saat bersamaan identitas seseorang dapat diidentifikasikan sesuai dengan peran dan beberapa dapat dipengaruhi melalui hubungan kerja sama yang terjalin di tempat kerja. Saat yang bersamaan keseimbangan dari keanggotaan kelompok dapat menimbulkan kondisi yang menguntungkan anggota, sedangkan ketidak-seimbangan yang disebabkan oleh pergantian peran kelompok atau integrasi yang hilang di kelompok-kelompok tertentu berdampak kurang baik.

Secara keseluruhan, jika kembali pada dukungan sosial, dalam lingkup organisasi tantangan ketepatan strategi, struktur,

dan proses organisasi, kapasitas organisasi untuk menerima dan mengimplementasikan perubahan merupakan kapabilitas yang cukup penting. Ada kesepakatan luas bahwa keberhasilan implementasi perubahan organisasi tergantung pada bagaimana reaksi anggota organisasi terhadap perubahan (Bovey & Hede, 2001), termasuk proses-proses yang digunakan untuk implementasinya (Henderson, 2002).

Model mengenai komitmen perubahan yang dihasilkan menjelaskan dinamika individu melalui perubahan, bahwa implementasi perubahan menekankan pemahaman proses perubahan serta dampaknya pada individu, strategi yang disusun menekankan pada determinan komitmen perubahan yaitu kapabilitas organisasi, partisipasi, iklim perubahan serta keterbukaan pada perubahan. Strategi yang didesain digunakan membantu individu melalui perubahan untuk meyakinkan individu-individu anggota organisasi mencapai hasil yang diinginkan.

Model komitmen pada perubahan ini mengantarkan pemahaman bahwa individu-individu dan kelompok perlu untuk ditumbuhkan kesadaran secara psikologi mengenai kebutuhannya untuk berubah dalam rangka beradaptasi. Dalam menumbuhkan dukungan pada perubahan dalam bentuk komitmen, perlu untuk organisasi merancang implementasi perubahan dengan menekankan pada 3 komponen utama determinan komitmen perubahan yaitu kapabilitas organisasi, partisipasi, dan iklim perubahan yang adekuat dengan mempertimbangkan keterbukaan anggota pada perubahan. Dukungan psikologis dan partisipasi adalah strategi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan.

deepublish | publisher

Organisasi sebagai suatu yang hidup, yaitu sistem adaptif, merupakan sistem terbuka, sebagai serangkaian subsistem yang berinteraksi, dirancang untuk menyeimbangkan tuntutan lingkungan dengan kebutuhan-kebutuhan internal kelompok atau para individu di dalamnya. Perlu mempertemukan kebutuhan-kebutuhan individu dan kelompok dalam organisasi serta perlu pula mempertemukan dengan kebutuhan-kebutuhan lingkungan, inilah yang disebut fungsi adaptif yang adekuat dalam keseluruhan sistem. Fokus perubahan berorientasi pada perubahan positif, dalam arti pemikiran tentang perubahan merupakan sesuatu yang mampu menciptakan kesempatan untuk memperbaiki keadaan organisasi atau meningkatkan daya kompetisi organisasi dan memotivasi individu untuk bekerja lebih baik.

deepublish | Publisher

DAFTAR PUSTAKA

Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, *78*,75-79.

Abbas, A. (1987). Scaliing an Islamic work ethic. *The Journal of Social Psychology*, 5, 575-583.

Abbas,J.A.,& Al-Owaihan,A. (2008). Islamic work ethics: Acritical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15,5-9

Abuznaid,S.A. (2009). Business ethics in Islam: the glaring gap in practice. *International Journal of Islamic and Management*, 2, 278-288.

Ahmad, K. (1976). *Islam: Its meaning and Message*, Islamic Council of Europe, London

Albrecht, S. (2002) Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management*, 7, 320-343.

Allen,D.K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education*. 46, 61-92.

Allen, N.J., dan Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

deepublish | publisher

Allen, N. J. & J. P. Meyer. (1997). Commitment in The Workplace Theory Research and Application. California. Sage Publications

Al-Shammari,M.M. (1992). Organizational climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 13, 30-32

Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49,1395–1418.

Armenakis, A.A., Harris,S.G., & Mossholder,K.W. (1993).

Armenakis, A.A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management, 15* 169–183.

Armenakis, A.A., Harris, S. G., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46,* 681–703.

Armenakis, A.A., Harris,S., & Field, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspective. *Handbook of organizational behavior*, New York.

Armenakis, A., Harris,S., & Field, H. (1999). Making change permanent: A model for institusionalizing change intervensions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128

Armenakis, A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25,*293–315.

Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75,*1–13.

Armstrong-Stassen, M., Cameron,S.J., Mantler, J., & Horsburgh,M.E. (2001). The impact of hospital amalgamation on the job attitudes of nurses. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18, 149-162.

Ashforth,B.E. (1985). Climate Formation; Issues and Extensions. *Academy of Management Journal*, 10, 837-847.

Avey, B.j., Wernsing. T. S. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact og Psychological Capital and Emotions on Relevant Atitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science, 44,* 48-70.

Barker, J.R., & Tompkins, P. K. (1994). Identification in the self-managing organization. *Human Communication Research, 21*, 223-240

Barnett, W.P., Carroll, G.R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review Sociology*, 21, 217-236.

Barney., Jay. B., & Ricky. W. (1992). *The management organizations*. USA: Houghton Mifflin Company.

Bartunek, J.M., & Moch, M.K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science, 23*,483–500.

Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal analysis of the antecendents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Becker, T.E.(1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal* , 35, 232-244.

deepublish | publisher

Becker, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal Vocational Behavior*, 56, 114-136

Bedingham, K. (2004). Corporate culture change in the engineering environment. *Engineering Management, 14,* 24–27

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change.* Boston: Harvard Business School Press.

Bernerth, B.J., Armenakis, A.A., Field, H.S., Walker, H.J. (2007). Justice, cynism, and Commitment: A study of important Organizational Change Variables. The *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 303-326.

Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52

Black, J. (1992). The Relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45 (2), 77-92.

Bommer, W.H., Rich, G.A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26,*733–753.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., E, Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences and Management strategies. *Journal of Bussiness and Psychology*, 18,507-532.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about

deepublish | publisher

control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*,345–365.

Burke, W.W., & Litwin ,G.H.(1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*,18,535-545

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 5---531.

Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck. H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Process, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal Of Psychology*, 143,559-599.

Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective process. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22,372-382.

Brooke, P.P., Russell, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73. 139-145.

Brown, J.S. &. Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practices: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2, 40-57.

Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81,358-368.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19,533-546.

deepublish Publisher

Burke, W.W. (2002). *Organization change theory and practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Calllan, V.J., Terry, D.J., & Schweitzer R. J. (1995). Coping resources,coping strategies and adjustment to organizational change;Direct or buffering effects? *Work and stress*,8,372-383.

Cameron. E., & Green. M. (2004). *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, tools & Techniques of Organizational Change*. London UK: British library in Publication Data.

Caplow, T.C.(1983). *Psychological foundations of organizational behavior*,2nd edn.Scott. USA: Foresman & Company.

Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work ? *American Psychologist*, 50,928-939.

Castro, M.L. (2008). *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Satisfaction in A South African Information and Technology Organization*. Dissertation on Industrial and Organizational Psychology Unpublication. University of South Africa

Chawla, A., & Kelloway. (2004). Predicting Openness and Commitment to Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25,485-498.

Chen, G., Goddard,T.G., & Casper,W.J. (2004). Examination of the relationship among general and work-specific self evaluation, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 5, 349-370.

deepublish | publisher

Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42, 503-512.

Choi, J., dan Price, R.H. (2005). The effect of person-innovation fit on individual response to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 83-96.

Cleary, C. & Packard, T. (1992). The use of metaphors on organizational assessment and change. *Group and Organization Management, 17,* 229-241.

Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13,* 217–239

Coch, L., & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, *1*,512–532.

Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36,1140-1157.

Cohen, A. (2007). Commitmen before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354

Colarelli, S.M., Dean, R.A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.

Conner, D.R.,& Patterson, R.W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Developmental Journal*,36,18-30.

Coriat, B., & Weinstein, O. (2002) Organization and institution in the generation of innovations. *Research Policy*, 31, 273-290.

Cornell, J.E., Herman, S.M. (1989). Change or get change. *Organization Development Journal*, 7,76-81.

Crano, W.D., dan Prislin, R. (2008). *Attitudes and Attitudes Change. Frontiers of Social Psychology*. New York London: Psychology Press.

Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change*. 6th Editon. South Western College Publishing: An International Thomson Publishing Company.

Cunningham, C.E., Woodwar, C.A., Shannon, H.S., Macclntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., dan Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace psychological and behavior correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

Cunningham, G.B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15,29-45.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1996). On the casual ordering of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Academy of management Journal*, 27, 210-230

Dally, J.P.(1995). Explaining changes to employees; The influence of justification and change outcomes on employees' fairness judgements. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol.34 (555-590)

deepublish | publisher

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23* (341-352).

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm war. *Academic of Management Review*, 21, 619-654.

Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, *35*,25–41.

Devos, G., & Buelens, M. (2003). *Openness to organizational change: The Contribution of Content, Context, and Process*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series. Management School

Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2008). Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Study. *The Journal of Social Psy*chology, 147, 607-629.

Diddams, M., & Whittington, J.L.(2003).Revisiting the meaning of meaningful work. *Academifc of Management Review*, 28 (3), 508-517.

DiFonzo,N., Bordia, P., & Rosnow, R.L. (1994). Reining in rumours. *Organizational Dynamics*,23,1-19.

Dippenaar, H., & Roodt, G. (1996). Aanpassing en evalueering van die Litwin en Stringer Klimaatmeetingsvraelys (Adaptation and evaluation of the Litwin and Stringer climate questionnaire). *Journal of Industrial Psychology*, *22*, 20-25.

Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi. (2008). *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

deepublish | publisher

Dirks, K.T., Cummings., & Pierce L. (1996). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implication for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628..

Dosi,G., Nelson, R., & Winter, S.G. (2000). *Introduction; The nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University.

Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment; The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function, *Handbook of social psychology* (269-332). New York: McGraw-Hill.

Eby, l.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrated theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Eckel, P., & Kezar, A. (2002). Examining the institutional transformation process: The Importance of sensemaking, interrelated strategies, and Balance. *Research in Higher Education*, 43, 295-327

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Elias, M.S. (2009). Employee Commitment in times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35, 37-55.

Elmore, R. (1990). *Restructuring Schools: The Next Generation of educational Reform*. San Fransisco: Jossey-Bass

Fedor, D.B., Caldwell, S., & Herold, D.M. (2006). The Effects Of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59,1-29.

Felve, J., Yan, W., & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behavior and turnover in three countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 211-237.

Ferguson, N.(2004). Economics, religion and the decline of Europe. *Economic Affairs*.

Field, R.H.G., & Abelson, M.A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, *35*, 181-201.

Fiorelli, J.S., Margollis, H. (1993). Managing and understanding large system change: guidelines for executive and change agents. *Organization Development Journal*, 11,1-13.

Folger, R., & Konovsky, M.K.(1989). Effects of Procediral and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review, 20*, 541-570

Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*,33,326-3777.

Ford, J.D., Ford, L.W., & McNamara, R.T. (2009). *Resistance and the Background Conservations of Change*. Landmark Education Corporation.

Ford, J.K. Weisbein, D.A., & Plamondon. K.E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers's commitment to community policing to job behaviors and statisfactions. *Justice Quarterly*, 20, 159-185.

Forehand, G.A., & Gilmer, B. (1974). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, *62*, 361-382

Freeman, S. J. (1999). The gestalt of organizational downsizing: Downsizing strategies as packages of change. *Human Relations, 52,* 1505–1542

Fugate, M., & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.

Fugate, M., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65,14-38.

Fugate, M., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, *55*, 905–928.

Fuller, B.E., Rieckman, T., Nunes, E.V., Miller, M., Arkfen, C., Edmundson, E., & McCarthy, D. (2007). Organizational readiness for change and opinions toward treatment innovations. *Journal of Substance Abuse Treatments*, 33, 183-192.

deepublish | publisher

Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9, 479-493.

Zamor, G. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administrattion Review*. 63, 353,363.

Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCB's of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, *20*, 529-541.

Gellatly, I.R., Meyer, J.P., Luchack, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of meyer and Herscovitch's propotions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345

Geller, E.S. (2002). Leadership to overcome resistance to change: It takes more than consequence control. Journal of Organizational Behavior Management, 22, 29-49

Gerber, F.J. (2003). *Die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering. (The influence of organisational climate on work motivation).* Unpublished MComm dissertation. Pretoria: University of South Africa

Ghozali, I., & Fuad, M, (2005). *Structural Equation Modeling*. BP Universitas Diponegoro Semarang.

Glazer, S., Daniel, S.C., Short, K.M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57, 323-345.

Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and Measuring: Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, *10*, 601-616.

deepublish | publisher

Glission, C., & James, L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 767-794.

Goh, S.C., Cpusins, J.B., & Elliot, C. (2006). Organizational learning capacity, evaluative inquiry and readiness for change in schools: View and perceptions of educators. *Journal of Educational Change*, 7, 289-318.

Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The Leader-membership exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and organization Management*, 26,53-59.

Gowan, M.A., Riordan, C.M., & Garewood, R.D. (1999). Test of a model of coping with involuntary job loss following a company closing. *Journal of Applied Psychology*, 84, 75-86.

Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.

Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hasan, L., & Prabowo, H. (2005). *Program Implementasi Penjaminan Mutu UIN Sunan Kalijaga-Jogjakarta*. Makalah tidak diterbitkan.

Haveman, H. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environment transformation. *Administrative Science Quarterly*, 31, 48-75.

Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, *17*, 255-280

deepublish Publisher

Henderson, G.M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*, 2, 103-121

Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal, 44,* 755-770

Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-482.

Hill, F. M., & Collins, L. K. (1999). Total quality management and business process reengineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI. *Total Quality Management, 10,* 37–45

Himam, F. (2009). *Inventing The Future Understanding Individual and Organizational Strategies in Dealing With Change*. Lambert Academic Publishing AG & Co.

Hinduan, Z.R., Evered, E.W., Moss, S., & Scannell, E. (2002). Leadership, work outcomes, and

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44, 513-524.

Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of The Mind*. McGraw Hill.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture. *Organization Studies*, 19, 477-492.

Hofstede, G., Bond, M.H. & Luk, C.L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14, 483-503.

deepublish | publisher

Hornung, S., & Rousseau, D.M. (2007). Active on the Job-Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Suport for Organizational Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43, 401-426.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1982). *Education Administration Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.

Hoy, W.K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208

Hrebeniak, L.C., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quartely*, 17, 555-572.

Ingersoll, G.L., Kirsch, J.C., Merks, S.E., & Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, 30, 11-20.

Isabella, L. (1990). Evolving interpretation as change unfold: how managers construe key events. *Academy of Management Journal, 33*, 7-41.

Ito, J.K., & Brotheridge, C.M.(2001). An examination of the roles of career uncertainty, flexibility, and control in predicting emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*,59,406-424.

Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 7, 122-149.

Jacqueline, A.M., & Shapiro, C. (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: A

deepublish | publisher

three-Wave Study of Total Quality Management. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35,439-456.

James, L.R., & Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*, 1096-1112

Jimmieson, N.L., Terry, D.J., & Callan, V.J. (2004). A Longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change related self efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11-27.

Johannesson, R.E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance, 10*, 118-144

Johnson, J.R., Bernhagen, M.J., Miller, V., & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research,*24,285-308.

Joiner, T.A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment; the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20, 439-452.

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, 361-386.

Jones, G.R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. Fifth edition. Pearson education. Texas.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84,* 107–122.

deepublish | publisher

Kelly, P., & Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academic of Management Journal*, 591-612.

Kerlinger, B.F & Lee, B.H. (2000). *Foundation of Behavioral Research*. Harcourt Inc. Orlando,USA

Kavanagh, M.H., & Ashkanasy, N.M. (2006). The impact of leadership and change a management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during merger. *British Journal of Management*, 17,81-103.

Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (2), 239-247.

Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The Challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*. 21, 1055-1080.

Klucker, B.M., & Loadman, W.E. (2000). Measuring Principals' Openness to change on Three Dimension: Affective, Cognitive, and Behavioral. *Journal Of Instructional Psychology*, 26, 451-468

Kogut, B. 7 Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

Konovsky, M.A., & Cropazano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.

Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., & Sapeinza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decisions. *Academic of Management Journal*, 38, 60-85.

deepublish | publisher

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), 106–114.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: why Transformation efforts Fail. *Harvard Business review*, Marc, 59.

Kusumaputri, E.S. (2010). Studi Meta-Analisis Reaksi terhadap Perubahan Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 3,87-106.

Kusumaputri, E.S.(2010). Program holistik E Learning di perguruan Tinggi Islam (*Critical Factors Model* untuk mendukung keberhasilan Implementasi E-Learning). *Laporan Penelitian Pendidikan dan Kelembagaan Islam*, Ditpertais Kementrian Agama

Kusumaputri, E.S. (2011). Program holistik e-learning di perguruan tinggi Islam. *Humanitas Jurnal Psikologi Indonesia*, 8, 62-75.

Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in New practice Creation. *Organization Studies*, 33, 39-69.

Larkin, T.J., & Larkin, S. (1996). Reaching and changing front-line employees. *Harvard Business Review*,74,95-105.

Lahteenmaki., dkk. (2001). Crtical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for its Measurement. *British Journal of Management*, 12, 113-129.

Lau, C.M., & Woodman, R.W. (1995). Understanding organizational change.

Lawler, E.E., & Galbraith, J.R. (1994). Avoiding the corporate dinosaur syndrome. *Organizational Dynamics*, 23, 5-17.

Lawler, E. (2000). *Designing Change Capable Organization. Center for Effective Organization.* Los Angles: University of Southern California.

deepublish publisher

Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Lehman, W.E.K., Greener, J.M., & Simpson, D. (2002). Assesing organizational readiness for change. *Journal of Change Management*, 5, 221-245

Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.

Lewis, L.K., & Seibold, D.R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review, 18*, 322-354

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational *Organizational Dynamics, 4*, 87-79.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32

Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees's justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

Lok , P., & Crawford, J. (1999). Organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20, 365-373

Lowman, R.L. (1993). *Counseling and Psychoterapy Work Dysfunctions*. Washington. American Psychological Associations.

Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The Mediating Role of psychological capital in the supportive

organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29 ,219-238.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior. Eight Edition*. Mc.Graw Hill

Maruyama, G.M. (1998). *Basics of Structural Equation Modelling*. London Sage Publications

Matheieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecendents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108, 171-194.

McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Free Press, New York, NY.

McCrae, R.R., & Costa, P.T.(1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54, 385-405.

McGuinness, T., Morgan, R.E., & Oxtoby, B. (2002). *Organisational Change Capability: The Theoritical Construct and Its Operational Measurement*. Paper on conference on Organisational knowledge, learning and Capabilitis 2002. United Kingdom.

McMurray, A.J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, *3*, 1-8.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcome. *Journal of Applied Psychology. 74* (3), 424-432.

deepublish | publisher

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitmen: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.

Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B., & Topolyntsky, L. (2007). Employee Commitment and Suppport for an Organizational Change: test of The Three-Component Model in Two Cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211.

Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, *22*,59–80.

Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to Employees, Decision making and Performance. *Journal of Management*, 27, 163-190

Milliken, F.J. (1987). Three Types of perceived uncertainty about the environment. *Academy of Management Review*, 12, 133-143

Minner, J.B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. USA.

Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

Morgan, J. M. (2001). Are we "out of the box" yet? A case study and critique.

deepublish | publisher

Morrow, P.C. (1983). Concept redudancy in organizational commitment research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500

Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human relations*, 41, 467-482.

Mowday, R.T., Porter L.M., Steers R.M. (1982). *Employee Organizational Linkage*. New York: Academic press.

Msweli-Mbanga, P., & Potwana, N. (2006). Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behavior: A south African case. *South African Journal of Business Management*, 37, 21-29.

Murray, E.J., & Richardson, P.R.(2003). Fast Forward: A new framework for rapid organizational change. *Ivey Business Journal*.

Netemeyer, R.G., Bearden, W.O., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. London Sage Publications.

Oliver. N. (1990). Work reward, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations*, 43(6), 513–26.

O'Reiley, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-449

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*, 73–101.

deepublish | publisher

Ornstein, S., Cron, L, W., & Slocum JR, J.W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.

Oxtoby, B., McGuiness., & Morgan, R. (2002). Developing organizational change capability. *European Management Journal*, 20, 310-320.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspective Approach*. Singapore: McGraw-Hill Education.

Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professional's turnover intentions. *Group Organizationa Management*, 32, 326-357.

Paterson, J.M., Green, A.,Cary, J.(2002). The measurement of organizational justice in organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 393-408.

Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 379-408

Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., dkk. (2005). Job Uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivor and victims. *Human Relation, 58*, 463-496.

Peccei, R., Giangreco, A., Sebastiano, A. (2011). The role of organizational commitment in the analysis of resistance to

deepublish | Publisher

change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40, 185-204.

Petersen, K.S. (2008). *Collective Efficacy and Faculty Trust: A Study of Social; Processes in schools.* Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at San Antonio

Petty, R.E., & Wegener, D.T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. *Handbook of social psychology* (4th ed., pp.323-390). New York McGraw Hill.

Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in organizational behavior*, 3,1-31

PIC.UIN Syarif Hidayatullah. (2007). *Annual Report 2006-2007*. Ready Develop New Model of Islamic Education.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review, 4,* 783-794

Porras, J.I., & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Prahaland, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 66, 79-91

Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*,612–624.

deepublish | publisher

Putti, J.M., Ary ee, S. & Liang, T.K. (1989).Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, *42*(3), 275–88.

Rafferty, A.E.,& Griffin, M.A. (2006). Perceptions of Organizational Change: Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, *91*,1154-1162.

Rampazzo, L., De Angeli, M., Serpelloni, G., Simpson, D., & Flynn, P.M. (2006). Italian survey of organizational functioning and readiness for change: A cross-cultural transfer of treatment assessment strategies. *European Addiction Research*, 12, 176-181.

Randall, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.

Reger, R.K., Mullane, J.V., Gustavson, L.T. DeMarie, S.M. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Executive*, 29, 230-261.

Reichers, A.E.(1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476

Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp.5-39). San Francisco: Jossey-Bass

Reichers, A.E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive, 11,* 48–59.

Roberts, K.H., & O'Reilly, C.A.(1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.

deepublish | publisher

Rousseau, D.M., & Tijoriwala, S.A.(1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*,84,514-528.

Sachs, S.M. (1994). Building trust in democratic organizations, *Journal of Human Behaviour*, 31 (35-44).

Sagie, A., & Koslowski, M. (1996). Decision Type, organizational control and acceptance of change; An Integratife approach to participative decision making. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 85-92.

Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1990). Effect of participation in strategic and tactical decisions on acceptance of planned change. *The Journal of Social Psychology*, 130, 459-465.

Saks, A.M., Mudrack, P.E. & Ashforth, B.E. (1996). The relationship between the work ethic, job attitudes, intentions to quit, and turnover for temporary service employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 226–41.

Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models job attitudes. *Administration Science Quarterly*, 22, 427-456.

Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*, 224-252.

Sallis, E. (2010). *Manajemen mutu terpadu pendidikan: Peran strategis pendidikan di era globalisasi modern*. IRCisoD.

Sarason, S.B. (1992). *The Predictable failure of educational reform: Can we change Course before it's too late?* San Fransisco: Jossey-Bass.

deepublish publisher

Schaubroeck,J.,May, D.R.,& Brown, F.W.(1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship; A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79,455-460

Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*, Prentice Hall.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, *45*, 109-119

Schienstock, G. (2009). *Organizational Capabilities: Some reflections on the concept*. IAREG Working Paper. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI).

Scheneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, *36*(1), 19-39.

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics, 24,* 7–19.

Schneider, B., & Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, *60*(3), 318-328.

Schweiger, D.M., & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 35-110.

Shapiro. C. & Jacqueline. A. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: Three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 439-456

Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three component model of occupational commitment; Dimensionality and

consequences among United Kingdom human resource management specialist. *Journal of Applied Psychology*, 88, 152-159.

Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and network perspective. *Administrative Science Quartely*, 50, 505-535.

Stanley, J.D., Meyer, J.P., & Topolyntsky, L. (2005). Employee Cynism and Resistance to Organizational Change. *Journal Of Business and Psychology*, 19, 429-459.

Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the mindset of change; a dispotitional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.

Steers, R.M. (1977). Antecendents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, *74*, 86-92.

Subramaniam, N. & Mia, L. (2001). The relation between decentralized structure, budgetary participation and organisational commitment. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 14, 471 – 513

Supriyoko, K. (1999). *Akhirnya IKIP menjadi Universitas*. Harian Suara Karya. Jakarta. Edisi 30 Agustus 1999

Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measure. *International Journal of Management Reviews*, 4, 155-178.

Swailes, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33-187-204.

deepublish | publisher

Tierney, W. G. (1998). *The responsive university.* Baltimore, Maryland: The John Hopkins University Press

Thompson, R.C., & Hunt, J.G. (1996). Inside the black box of alpha, beta and gamma change: Using cognitive-processing model to assess attitude change. *Academy of Management Review*, 21,655-690.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-26.

Tustin, C.M. (1993). A consensus approach to the measurement of organisational climate. *SA Journal of Industrial Psychology*, *19*, 1-4.

Ugboro, I.O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employees empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7, 232-252.

Vakola, M., & Nikolau, I. (2005). Attitudes toward organizational change: what is the role of employee's stress and commitment. *Employee Relations*, 27, 160-174.

Vakola, M., Tsaousis,I., & Nikolau, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitude toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.

Van Dam, K. (2003). Understanding experts's attitudes toward functional flexibility *International Journal of Organizational Change Management*, 12, 120-133.

Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An Application and extension of rusbult and Farrel's

investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253-272.

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns. (2008). Daily work Context and Resistance to organizational change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An international Review*, 57, 313-334.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*, 510-540

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approach for studying organizational change. *Organization Studies*, 26, 1377-1404

Van Loon, R. (2001). Organizational Change: A Case Study. Innovative Higher Education, 25, 285-301.

Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*., Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.

Walker, J.H., Armenakis, A.A., & Bernerth. J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, Process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761-773.

Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, *12*, 548-564

deepublish | publisher

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85,* 132–142.

Wanous. J.P., Reichers. A.E.,& Austin. T.J. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, Antecendents, and Correlates. *Groups & Organizational Management*, Vol.25 No.2, 132-153.

Wanous, J.P., Reichers, A.E.,& Austin, T.J. (2004). Cynicism About Organizational Change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94, 1421-1434.

Weber, M. (1958). *The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons, Ney York, NY.

Weeks, W.A., Robberts, J., Chonko, R.J., Lawrence, B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, and sales manager performance: An empirical investigation. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24, 7-17.

WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4, 12-20.

Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

West, M.A., Smith, H., Lu Feng, W., & Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 261-281

Wong, M., & Tierney, W. (2001). Reforming faculty work: Culture, structure, and the dilemma of organizational change. *Teachers College Record, 103,* 1081-1101

deepublish | publisher

Wood, W. (2000). Attitude of change: Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 51,539-570.

Woodman, R.W., & King, D.C. (1978). Organizational climate: Science of folklore? *Academy of Management Review*, *3*, 816-826

Yousef. A.D.(2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, Vol. 53(4), 513-537.

Yuwono, I.C.D., & Putra, M.G.B. (2005). Faktor emosi dalam proses Perubahan Organisasi. *INSAN*, 7, 250-263.

Zeffane,R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47, 977-1010.

DAFTAR LAMAN

www.pefforum.org/2009/12/17/global-restriction-on-religion

http://www.telkom-indonesia.com/UHI/UHI2011/ID/0305_organisasi.html

http://www.pertamina.com/statement_from_board.aspx

http://www.garuda-indonesia.com/id/investor-relations/about-garuda-indonesia/corporate-profile/history/company.

http://www.pln.co.id/?p=102

http://www.pln.co.id/?p=6498

http://pkblu.perbendaharaan.go.id/index.php/77-badan-layanan-umum/85-mengapa-badan-layanan-umum

deepublish | publisher

TENTANG PENULIS

Dr. Erika Setyanti Kusumaputri. S.Psi.,M.Si. menempuh pendidikan S1 Psikologi di Universitas Maranatha Bandung. Menempuh pendidikan S2 dan S3 Psikologi di Universitas Gadjah Mada. Telah lebih dari 9 judul penelitian dilaksanakan. Dua di antaranya berjudul Hubungan antara Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja P.T (Persero) Pelindo II pada tahun 1999 dan pada tahun 2002 berjudul Peran Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik pada Komitmen Karyawan P.T. Kereta Api Indonesia (KAI). Karya ilmiahnya di bidang psikologi dipublikasikan dalam bentuk buku, jurnal, dan makalah.

Aktif mengikuti seminar psikologi yang diadakan kampus. Menjadi narasumber dalam beberapa workshop sejak tahun 2008 dalam bidang UKM, SDM, rekruitmen, dan kepribadian. Pernah menjabat sebagai ketua Progam Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, penanggung jawab laboratorium prodi psikologi UIN, personalia pengendali sistem mutu Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga yogyakarta, konsultan dan pengajar bidang SDM, dan menjadi anggota dalam beberapa asosiasi psikologi. Saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan Bidang Administrasi, Umum, Perencanaan, dan Keuangan, serta ketua Konsorsium Keilmuan Psikologi di lingkup Perguruan Tinggi Keagamaan.

deepublish | publisher

KOMITMEN PADA PERUBAHAN ORGANISASI

(Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)

Di dalam Islam-pun, perubahan merupakan suatu keniscayaan. Islam memandang perubahan sebagai bagian tidak terpisahkan *(inseperable part)* dari kehidupan dan seharusnya terjadi pada kehidupan alamiah baik pada tingkatan individu dan organisasi. Bagaimanapun juga, kebermanfaatan dan kekuatan dampak perubahan berakibat pada kehidupan individu, hanya saja, bagi sebagian individu berhadapan dengan perubahan bukanlah hal yang mudah. Seringkali anggota atau karyawan suatu organisasi saat mengalami perubahan mengalami kehilangan kewenangan, ketidakpastian mengenai masa depan, dan dapat juga mengalami perasaan takut gagal saat mereka harus berhadapan dengan tugas-tugas baru. Sebaliknya sebagian anggota atau karyawan organisasi tidak merasa terganggu dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi tempat mereka bekerja, mereka malah memiliki pandangan bahwa perubahan yang terjadi sebagai suatu kesempatan untuk berkembang dan belajar *(to grow and learn)*.

Buku ini berusaha menumbuhkan kesadaran pembaca bahwa perubahan bukanlah merupakan hal yang tidak mudah, sehingga dibutuhkan suatu sudut pandang bahwa perubahan organisasi merupakan sesuatu positif, momentum untuk belajar, dan sarana untuk mengembangkan diri. Maka organisasi tempat bernaung karyawan memiliki kewajiban untuk memanfaatkan sumber daya *(resources)* yang dimiliki agar para anggota organisasi saat terjadi perubahan merasa tidak sendiri, dan memiliki keyakinan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik dengan perubahan ini.

Kategori : Organisasi
ISBN 602401122-2

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Email : deepublish@ymail.com
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
Penerbit Deepublish www.deepublish.co.id @deepublisher