

PENGARUH KESIAPAN BERUBAH, KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TENTANG PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN *PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM*

Etti Harimurti^{1*)}, Emmy Mariatin²

¹ Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara

² Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area

^{*)} E-mail : ettiharimurti@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kesiapan berubah pekerja, komitmen pekerja terhadap organisasi dan komunikasi organisasi tentang perubahan terhadap penerapan *performance management system*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan kantor PT. Permata Hijau Group kota Medan. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Kriteria inklusi sampel penelitian adalah karyawan tetap PT. Permata Hijau Group yang telah lulus masa percobaan. Data penelitian dikumpulkan melalui skala kesiapan berubah, skala komitmen terhadap organisasi, skala komunikasi tentang perubahan organisasi, dan skala penerapan *performance management system*. Semua skala diadaptasi berdasarkan teori yang relevan. Analisa data penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik analisa linier berganda. Hasil analisa data menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari variabel kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi, terhadap penerapan *performance management system*.

Kata Kunci: kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, komunikasi tentang perubahan organisasi, penerapan *performance management system*

Abstract

This study aimed to determine the effect of workers' readiness to change, workers' organizational commitment and the organization's communication regarding changes with the implementation of the *performance management system*. The study population was all employees of PT. Permata Hijau Group of Medan. Sampling was done by using the *purposive sampling* technique. The inclusion criteria of the study sample was permanent employees of PT. Permata Hijau Group who have passed probation. The research data were collected through the scale of readiness to change, scale of organizational commitment, scale of organization's communication regarding changes, and the scale of the *performance management system*. All scale were adapted on the basis of relevant theories. Data analysis was performed using multiple linear analysis technique. The results of data analysis showed a positive and significant effect of the workers' readiness to change, organizational commitment, and communication about organizational change, to the application of *performance management system*.

Keywords: readiness to change, commitment to the organization, communication about the organizational changes, the implementation of a *performance management system*

PENDAHULUAN

Era globalisasi pasar dan perkembangan teknologi informasi yang cepat saat ini menyebabkan ketatnya persaingan organisasi khususnya

perusahaan yang bertaraf internasional. Hal ini menuntut organisasi mampu menyesuaikan diri untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Organisasi harus mau berubah untuk

mengikuti perubahan yang terjadi sehingga organisasi mampu menyesuaikan visi, misi, metode budaya dan strategi perusahaan dengan situasi lingkungan agar perusahaan dapat memenangkan kompetisi yang sedang berlangsung (Niven, 2002). Organisasi atau perusahaan perlu untuk mengetahui kesiapan para karyawannya sebagai penanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari karyawan tentang perubahan yang akan direncanakan, sehingga perusahaan akan mengetahui lebih awal indikasi adanya penolakan karyawan akan menyebabkan perusahaan akan dapat menentukan langkah-langkah preventif sebelum benar-benar melaksanakan perubahan sehingga penolakan yang ada akan dapat diminimalisir (Fachri, 2008). Mayer dan Allen (1997) menyatakan bahwa seorang pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang menaunginya akan bertahan dengan organisasinya baik dalam keadaan positif maupun negatif, mempertahankan dan mengembangkan aset yang dimiliki, ikut serta dalam mengimplementasikan visi dan tujuan organisasi. Maka sejalan dengan ahli sebelumnya, bahwa selain kesiapan pekerja untuk berubah, hal lain yang dituntut adalah komitmen dari karyawan perusahaan tersebut. Menurut Elving (2005) komunikasi tentang perubahan memiliki dua tujuan yaitu pertama untuk menginformasikan perubahan kerja dan kebijakan yang terjadi, dan kedua untuk menciptakan komunitas dalam organisasi. Maka komunikasi tentang perubahan organisasi menjadi faktor berikutnya yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan penerapan sistem manajemen kinerja yang akan dilaksanakan dalam perusahaan.

PT Permata Hijau Group adalah perusahaan perkebunan kelapa sawit yang semula dirintis dengan 800 Ha kebun, kini telah berkembang menjadi perusahaan *oleochemicals/oleokimia* yang besar. Perkebunan telah meluas tidak hanya di Provinsi Sumatera Utara, akan tetapi telah mencapai Provinsi Kepulauan Riau, Provinsi Jambi dan Provinsi Bengkulu. Karyawan kini telah mencapai hampir 6000 orang. Produksi yang semula hanyalah *crude palm oil* (minyak kelapa sawit mentah), kini telah meningkat pada produksi turunannya seperti minyak

makan (*edible oil*), mentega (*margarine*), sabun (*soap noodle*), *fatty acid* (lemak asam). Perusahaan yang telah berdiri dari tahun 1984 ini hingga hari ini belum memiliki suatu sistem manajemen kinerja yang baku. Visi dan misi perusahaan pun baru terbangun di akhir tahun lalu. Dalam pembuatan visi dan misi tersebut, penulis juga menjadi salah satu karyawan yang terlibat di dalamnya. Dan dari situ pula penulis juga terlibat dalam tim yang membangun suatu sistem manajemen kinerja (*performance management system*). Hal ini sudah mulai dirasakan menjadi kebutuhan mutlak dan mendesak melihat semakin berkembangnya perusahaan ini dan semakin banyak pula karyawan yang tergabung di dalamnya. Berangkat dari ulasan di atas maka peneliti tertarik untuk melihat bagaimana pengaruh kesiapan berubah, komitmen pekerja terhadap organisasi dan komunikasi organisasi tentang perubahan terhadap penerapan *performance management system* di PT Permata Hijau Group.

Performance management system atau sistem manajemen kinerja adalah sebuah proses manajemen kinerja yang dimulai dari penetapan, tujuan dan target bagi individu maupun kelompok disertai penilaian pencapaian secara regular dan pemberian imbalan yang sesuai dengan pencapaian target (O'Callaghan, 2005). Menurut Cokins (2009) *performance management* memainkan peranan kunci dalam pengambilan keputusan di organisasi. *Performance management system* dapat memberikan umpan balik atau masukan mengenai apakah perubahan yang diambil telah diimplementasikan secara efektif.

Mills (2009) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai perubahan aspek-aspek inti dari cara organisasi beroperasi yang meliputi struktur teknologi, budaya, pimpinan, tujuan dan individu yang ada dalam sebuah organisasi. Sejalan dengan hal itu Newstorm (2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah seluruh perubahan dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi individu didalamnya untuk mengubah perilakunya.

Menurut Armenakis (1999), kesiapan berubah tampak dalam keyakinan, sikap, dan intensi yang menyangkut perubahan apa

yang perlu dilakukan dan kemampuan organisasi untuk secara sukses melakukan perubahan tersebut. Sejalan dengan pernyataan diatas, perubahan harus diikuti dengan kapasitas organisasi untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan lingkungan secara cepat dan efektif agar mampu tetap bertahan (Slocum & Hellriegel, 2009).Knickerbocker dan McGregor (1991) menyatakan bahwa untuk meningkatkan usaha kooperatif dan efisiensi dalam perusahaan, perubahan harus diterima oleh pekerja sebagai hal yang penting dan beralasan. Bernerth (2004) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Sejalan dengan Bernerth, Holt (2007) mengemukakan bahwa individu dengan kesiapan berubah yang lebih tinggi akan lebih berpegang pada perubahan yang dilakukan dan menunjukkan dukungan yang lebih baik.

Halgrimsson (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan kesiapan berubah akan meningkatkan implementasi perubahan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh umpan balik dari kepuasan kerja yang meningkat ketika seorang karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Alasan lain adalah berkurangnya ketidakpastian (*uncertainty*) dengan meningkatnya kesiapan berubah.

Iverson (1996) menyatakan bahwa komitmen merupakan salah satu determinan terpenting bagi suksesnya sebuah perubahan. Lau dan Woodman (1995) menyatakan bahwa komitmen pekerja terhadap organisasi mempengaruhi bagaimana perubahan dievaluasi. Pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi akan menerima perubahan. Semakin tinggi simpati yang dimiliki pekerja terhadap perubahan, semakin besar keinginannya untuk menerima perubahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Greenberg dan Baron (1993) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya dapat mendukung perubahan dalam organisasi. Mowday, Porter dan Steers (1982) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi

untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi, termasuk tujuan organisasi untuk merubah sistem yang ada. Dalam penelitiannya, Becker (1996) menyatakan bahwa keterikatan psikologis pekerja terhadap organisasi dipengaruhi oleh komitmen dan mempengaruhi tingkat sikap negatif (stres dan sinisme) terhadap perubahan. Hal ini didukung oleh Vakola dan Nikolaou (2005) yang menyatakan komitmen pekerja terhadap organisasi berhubungan dengan sinisme terhadap perubahan, dimana semakin tinggi tingkat sinisme pekerja, maka komitmen pekerja terhadap organisasi semakin rendah.

Berdasarkan pembagian komponen komitmen menurut Meyer dan Allen (1997), terdapat beberapa hal dalam komitmen organisasi yang mempengaruhi implementasi perubahan dalam organisasi. Komitmen afektif dipengaruhi oleh keterikatan emosional, identifikasi individu dalam organisasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Dalam hal ini maka keterlibatan individu dalam organisasi memegang peranan penting dalam implementasi perubahan. Individu yang memiliki komitmen afektif yang rendah dikarenakan keterlibatan dalam organisasi yang rendah akan mengalami kesulitan dalam penerapan perubahan. Komitmen kontinuans dipengaruhi oleh persepsi individu akan alternatif pekerjaan lain, maka individu dengan komitmen kontinuans yang rendah dapat memiliki niat untuk meninggalkan organisasi lebih tinggi, dan ini akan berdampak buruk bagi organisasi yang sedang menjalani perubahan. Komitmen normatif dipengaruhi oleh loyalitas dan tanggung jawab moral individu untuk berada dalam organisasi. Maka semakin tinggi komitmen normatif yang dimiliki oleh seorang pekerja, semakin tinggi juga loyalitas dan tanggung jawab moral pekerja untuk menjalankan perubahan dan tetap berada dalam organisasi selama penerapan perubahan tersebut. Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) menyatakan bahwa komitmen normatif dan afektif memiliki pengaruh yang signifikan kepada persepsi terhadap manajemen partisipatif. Hal ini yang kemudian akan membantu penerapan perubahan dalam perusahaan.

DiFonzo dan Bordia (1995) menyatakan bahwa komunikasi perubahan yang buruk akan menyebabkan adanya rumor, dan meningkatnya resistensi terhadap perubahan. Kotter dan Schlesinger (1979) juga menyatakan bahwa sikap negatif pekerja terhadap perubahan (sinisme dan skeptisisme) berhubungan terbalik dengan persepsi pekerja terhadap kecukupan informasi terhadap pekerja. Kurangnya komunikasi merupakan faktor terpenting yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Stanley, Meyer dan Topolnytsky (2005) menyatakan bahwa dalam keadaan dimana resistensi pekerja terhadap perubahan sangat besar, maka manajemen harus melakukan strategi lain dalam melakukan komunikasi seperti menempatkan pekerja yang dapat dipercaya dalam organisasi untuk mengkomunikasikan dan meyakinkan pekerja lain mengenai keinginan organisasi untuk berubah. Ketidakpercayaan pekerja terhadap motif perubahan organisasi sebagai hasil dari komunikasi yang buruk merupakan sumber resistensi terhadap perubahan. Coch dan French (1978) menyatakan bahwa manajer perlu menciptakan kesiapan berubah dalam pertemuan dengan pekerja untuk mengurangi penolakan dari pekerja. Dalam hal ini, perubahan sistem yang sedang dilakukan oleh perusahaan membutuhkan komunikasi yang efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian Newstrom (2007) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan faktor penting dalam mengatasi resistensi dan meningkatkan penerimaan pekerja terhadap perubahan dalam organisasi.

Visagie dan Steyn (2011) meneliti pengaruh kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi terhadap perubahan dalam organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara ketiganya dengan penerapan perubahan organisasi. Dari ketiga variabel tersebut, komitmen terhadap organisasi memegang peran kunci dimana menurut mereka kesiapan berubah dan komunikasi tentang perubahan akan memiliki pengaruh terhadap penerapan perubahan jika disertai oleh komitmen terhadap organisasi yang kuat. Hal ini disebabkan oleh karena komitmen organisasi memegang

peran dalam menahan pekerja untuk tetap berada dalam organisasi meskipun dalam periode ketidakpastian. Selain itu komunikasi tentang perubahan organisasi juga memegang pengaruh terhadap penerapan perubahan. Hal ini terjadi jika komunikasi yang disampaikan mempertimbangkan *personal valence* (keuntungan pribadi), yang merupakan dimensi kesiapan berubah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tentang perubahan dapat memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan berubah, yang akhirnya akan mempengaruhi penerapan perubahan.

Durmaz (2007) meneliti hubungan antara kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, komunikasi tentang perubahan organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, penerimaan terhadap perubahan organisasi dan pelatihan terhadap perubahan organisasi. Dari penelitian tersebut dijumpai bahwa kesiapan berubah dan komunikasi tentang perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap perubahan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh kesiapan berubah dapat meningkat jika dipicu oleh komunikasi tentang perubahan organisasi yang baik, dan sebaliknya. Sedangkan komitmen terhadap organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan perubahan. Hal ini mungkin disebabkan oleh karakteristik pribadi dan jabatan yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Organisasi dengan karakteristik pribadi anggota organisasi yang lebih homogen dapat mempengaruhi komitmen disebabkan oleh identifikasi diri dan keterikatan emosional yang rendah, sedangkan karakteristik jabatan atau lingkungan kerja yang tidak dinamis akan mempengaruhi komitmen kontinuans sehingga pekerja tidak merasa memiliki sumbangsih yang nyata bagi organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor PT. Permata Hijau Group kota Medan sebanyak 289 orang. Penentuan besar sampel dilakukan dengan menggunakan tabel besaran sampel yang diturunkan dari rumus Krejcie-Morgan, dimana didapat nilai besar sampel untuk populasi 289 orang yaitu sebanyak 165 orang (Krejcie, 1970).

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Adapun kriteria inklusi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Permata Hijau Group yang telah lulus masa percobaan. Sedangkan kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah karyawan yang tidak masuk bekerja saat dilakukan penelitian. Subjek penelitian terdiri dari laki-laki sebanyak 83 orang (50,3%) dan perempuan sebanyak 82 orang (49,7%), dengan usia rata-rata 33 tahun (SD: 8,617).

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala, yang terdiri dari :

1. Skala kesiapan berubah : diadaptasi dari skala kesiapan berubah menurut Durmaz (2007) dan Holt (2002) yang berdasarkan pada lima dimensi kesiapan berubah yaitu dukungan organisasi, diskrepansi, keuntungan personal, efikasi, dan ketepatan untuk berubah ($r_{xx} = 0,924$).
2. Skala komitmen terhadap organisasi : diadaptasi dari skala komitmen terhadap organisasi menurut Meyer dan Allen (1997) berdasarkan tiga komponen komitmen terhadap organisasi yaitu komitmen afektif ($r_{xx} = 0,828$), komitmen kontinuans ($r_{xx} = 0,904$), dan komitmen normatif ($r_{xx} = 0,849$).
3. Skala komunikasi tentang perubahan organisasi : diadaptasi dari skala komunikasi tentang perubahan organisasi menurut Durmaz (2007) berdasarkan dua dimensi komunikasi tentang perubahan organisasi yaitu resistensi terhadap perubahan dan proses penyampaian informasi ($r_{xx} = 0,930$).
4. Skala penerapan *Performance Management System*: didasarkan pada tahapan *performance management system* oleh HayGroup yang membagi tahapan *performance management system* kedalam empat aspek yaitu *planning* (perencanaan), *coaching* (pelatihan), *reviewing* (penilaian), dan *rewarding* (penghargaan) ($r_{xx} = 0,962$).

Prosedur penelitian dibagi dalam beberapa tahapan yaitu tahap persiapan penelitian, dimana peneliti melakukan survei awal ke perusahaan dan melakukan penyusunan alat ukur, tahap pelaksanaan penelitian, dimana peneliti melakukan penyebaran alat ukur dan kemudian

melakukan analisis data, dan tahap penyajian data dalam laporan. Analisis data dilakukan dengan analisis linier berganda dengan penerapan *performance management system* sebagai variabel dependen dan kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi sebagai variabel independen.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan dan lama kerja disajikan dalam Tabel 1. Rerata dan Standar Deviasi tiap variabel disajikan dalam tabel 2. Analisis data penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda. Dari hasil uji ini didapati nilai $R = 0,927$ yang menunjukkan hubungan positif antara kesiapan berubah, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif dan komunikasi tentang perubahan dengan penerapan *performance management system*. Kemudian dari nilai koefisien determinan (R^2) didapati nilai 0,860 yang berarti variabel kesiapan berubah, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif dan komunikasi tentang perubahan dapat menjelaskan 86,0% variabel penerapan *performance management system*. Selanjutnya dilihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen melalui uji ANOVA. Dari tabel diatas didapati bahwa nilai F hitung = 195,226 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa seluruh variabel independen dapat digunakan dalam analisis regresi untuk memprediksi nilai penerapan *performance management system*.

Dari hasil Uji t dan model regresi pada Tabel 3 dijumpai bahwa variabel kesiapan berubah memiliki nilai $t_{hitung} = 4,047 > t_{tabel} 1,645$; $p = 0,000$; variabel komitmen afektif memiliki nilai $t_{hitung} = 5,067 > t_{tabel} 1,645$; $p = 0,000$; variabel komitmen kontinuans memiliki nilai $t_{hitung} = 2,523 > t_{tabel} 1,645$; $p = 0,013$; variabel komitmen normatif memiliki nilai $t_{hitung} = 3,843 > t_{tabel} 1,645$; $p = 0,000$; variabel komunikasi tentang perubahan organisasi memiliki nilai $t_{hitung} = 4,576 > t_{tabel} 1,645$; $p = 0,000$;

Dengan demikian maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima yaitu

terdapat pengaruh kesiapan berubah, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif, dankomunikasi tentangperubahanorganisasi terhadap penerapan *performance management system*.Terakhir dilakukan penilaian model persamaan regresi dengan melihat nilai B dari *unstandardized coefficients* pada model regresi. Pada model regresi ini didapatkan konstanta B sebesar 6,157 dengan nilai koefisien variabel kesiapan berubah 0,458; komitmen afektif 1,034; komitmen kontinuans 0,464; komitmen normatif 1,230; dan komunikasi tentang perubahan organisasi 0,532. Maka dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 6,157 + (0,458X_1) + (1,034X_2) + (0,464X_3) + (1,230X_4) + (0,532X_5)$$

Y = nilai penerapan performance management system

X₁ = nilai kesiapan berubah

X₂ = nilai komitmen afektif

X₃ = nilai komitmen kontinuans

X₄ = nilai komitmen normatif

X₅ = nilai komunikasi tentang perubahan organisasi

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	83	50.3 %
Perempuan	82	49.7%
Usia		
< 25 Tahun	32	19.4%
25-40 Tahun	99	60%
>40 Tahun	34	20.6%
Tingkat Pendidikan		
SMA	21	12.7%
Diploma 3	33	20%
Strata 1	104	63%
Strata 2	7	4.2%
Jabatan		
Implementor 3	32	19.4%
Implementor 2	48	29.1%
Implementor 1	20	12.1%
Officer 3	24	14.5%
Officer 2	24	14.5%
Officer 1	12	7.3%
Assisten Manajer	5	3%
Lama Kerja		
< 5 Tahun	58	35.2%
5-10 Tahun	69	41.8%

>10 Tahun	38	23%
-----------	----	-----

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	Rerata	SD
Kesiapan Berubah	59.56	13.464
Komitmen Afektif	24.02	6.090
Komitmen Kontinuans	23.89	6.454
Komitmen Normatif	12.04	3.412
Komunikasi tentang Perubahan Organisasi Penerapan Performance Management System	57.22	12.995
	114.58	25.288

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

	B	β	t	p
Konstanta	6.157		1.922	.027
Kesiapan Berubah	0.458	.244	4.047	.000
Komitmen Afektif	1.034	.249	5.067	.000
Komitmen Kontinuans	0.464	.118	2.523	.013
Komitmen Normatif	1.230	.166	3.843	.000
Komunikasi tentang Perubahan Organisasi	0.532	.273	4.576	.000

DISKUSI

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Durmaz (2007) dimana kesiapan berubah dan komunikasi tentang perubahan memiliki pengaruh positif terhadap implementasi perubahan dalam organisasi. Namun dalam penelitian tersebut variabel komitmen kepada organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap implementasi perubahan dalam organisasi.

Terdapat pengaruh yang positif antara kesiapan berubah terhadap implementasi perubahan. Ada beberapa alasan yang dapat menyebabkan hal tersebut, antara lain kesiapan berubah sendiri merupakan langkah pertama dalam terjadinya sebuah perubahan, maka dari itu semakin tinggi kesiapan berubah anggota dalam organisasi maka akan semakin lancar perubahan yang akan dilakukan. Kesiapan berubah dianalogikan dengan tahapan *unfreezing* menurut model Perubahan Tiga-Tahap Lewin dimana

anggota organisasi merasa tidak nyaman dengan perilaku yang selama ini dilakukan dan mulai menggali kebutuhan akan perubahan (Durmaz, 2007). Selain itu adanya pengaruh dari *change valence* atau keuntungan yang didapat oleh individu atau organisasi melalui perubahan tersebut. Menurut Weiner (2009), semakin cocoknya perubahan yang dilakukan dengan nilai-nilai organisasi dan kebutuhan organisasi akan perubahan maka akan semakin positif persepsi dan implementasi perubahan tersebut. Namun Weiner mengungkapkan bahwa kesiapan berubah tidak hanya semata-mata ditentukan oleh individu dalam organisasi namun organisasi tersebut secara keseluruhan, sesuatu yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Menurut Weiner, kultur organisasi juga memegang peranan dalam mempengaruhi kesiapan berubah dalam organisasi. Namun secara umum penelitian ini sesuai dengan yang ditemukan oleh Weiner.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Holt (2002) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesiapan berubah seorang individu maka akan semakin rendah resistensi terhadap perubahan yang ditunjukkan dengan perilaku suportif yang meningkat. Pengaruh yang positif antara komitmen kepada organisasi terhadap penerapan perubahan yang ditemukan pada penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian lain seperti oleh penelitian oleh Fedor (2006), dimana dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa komitmen kepada organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap penerapan perubahan. Beberapa alasan yang dapat menjelaskan hal ini antara lain semakin kuatnya komitmen seseorang terhadap organisasi, semakin kuat keterikatan dan tanggung jawabnya kepada organisasi sehingga persepsinya terhadap perubahan akan lebih positif yang ujungnya mempengaruhi implementasi perubahan tersebut. Namun menurut Fedor (2006), perubahan yang terjadi harus melingkupi seluruh unit kerja termasuk individu itu sendiri untuk terjadinya hubungan ini. Perubahan yang tanpa imbalan atau efek yang terlihat dengan jelas maupun perubahan jangka panjang yang radikal tidak dipengaruhi oleh komitmen individu terhadap organisasi. Selain itu perubahan yang terjadi bersifat

menyeluruh dan mempengaruhi setiap anggota organisasi. Menurut Fedor (2006) dan Dordevic (2004), komitmen pekerja dalam menghadapi perubahan organisasi akan rendah jika pekerja tersebut merasa hanya dirinya yang melakukan sebagian besar perubahan tersebut. Adapun komitmen pekerja yang lebih tinggi terhadap organisasi yang menaunginya akan meningkatkan implementasi perubahan jika perubahan tersebut dilakukan bersama-sama dalam unit-unit kerja.

Dalam penelitian ini dijumpai komponen normatif dan afektif memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding komitmen kontinuans. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, yaitu komitmen afektif memiliki pengaruh yang besar terhadap penerapan perubahan disebabkan oleh karena komitmen afektif berasal dari dalam diri sendiri dan merupakan komponen komitmen terhadap organisasi yang paling kuat. Dordevic (2004) mengemukakan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang kuat dalam perubahan karena komitmen afektif dipengaruhi oleh karakteristik internal (pribadi) dan eksternal (organisasi), sedangkan komitmen kontinuans lebih dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti ketidakpastian kerja. Sedangkan komitmen normatif memiliki pengaruh yang paling besar dibanding komponen komitmen lain. Hal ini dapat disebabkan oleh iklim perusahaan yang menaruh harapan kepada pekerja untuk menerapkan perubahan, juga dapat disebabkan oleh masa kerja karyawan yang relatif lama. Menurut Ali dan Seniati (1996) terhadap hubungan antara masa kerja karyawan terhadap komitmen normatif. Selain itu semakin besar perubahan yang terjadi dalam organisasi, maka pengaruh komitmen normatif akan semakin besar. Hal ini disebabkan oleh ekspektasi organisasi yang lebih besar kepada pekerja (Meyer dan Allen, 1997).

Rendahnya nilai komitmen kontinuans dapat disebabkan oleh tingkat pendidikan sampel penelitian. Ali dan Seniati (1996) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka nilai komitmen kontinuansnya semakin rendah. Hal ini disebabkan oleh pendidikan yang tinggi beriringan dengan alternatif pekerjaan yang

tersedia bagi individu sehingga persepsi bahwa individu butuh dan tidak ada pilihan lain selain tetap berada dalam organisasi menjadi rendah.

Rendahnya pengaruh komitmen kontinuans dibanding dengan komitmen afektif dan normatif terhadap perubahan organisasi juga disebabkan oleh karena komitmen kontinuans tidak memiliki hubungan dengan kesiapan berubah dan komunikasi. Menurut Visagie dan Steyn (2011), komitmen afektif memiliki hubungan dengan *personal valence* yang merupakan dimensi dari kesiapan berubah, sehingga dengan kesiapan berubah yang tinggi maka komitmen afektif juga diharapkan tinggi. Sedangkan komitmen afektif dan normatif memiliki hubungan juga dengan komunikasi perubahan, dimana keterlibatan dalam organisasi dan tanggung jawab moral memiliki peranan dalam komunikasi perubahan dalam organisasi, dan komunikasi yang baik juga akan memicu keterlibatan anggota organisasi.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Chughtai dan Zafar (2006) yang meneliti komitmen kepada organisasi pada guru sekolah. Hubungan yang positif ditemukan antara komitmen organisasi dengan perubahan yang terjadi, baik bersifat radikal maupun sederhana. Dalam penelitian tersebut, hal yang mempengaruhi sehingga terjadi hubungan positif tersebut adalah keterlibatan kerja, dimana semakin tinggi keterlibatan kerja atau semakin terlibatnya seseorang dalam menjalankan perubahan maka akan semakin tinggi komitmen dalam perubahan.

Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian Vakola dan Nikolaou (2005) yang menemukan bahwa semakin tinggi komitmen kepada organisasi maka akan semakin rendah tingkat sinisme individu terhadap perubahan organisasi yang berujung pada meningkatkan penerapan perubahan dalam organisasi. Namun hasil penelitian Durmaz (2007) tidak sesuai dengan penelitian ini, dimana meskipun ia menemukan bahwa sebagian besar subjek penelitiannya memiliki tingkat komitmen yang tinggi, namun komitmen kepada organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap perubahan. Hal ini mungkin disebabkan oleh perbedaan subjek penelitian, dimana Durmaz

melakukan penelitian pada anggota polisi yang secara umum memiliki komitmen kepada organisasi yang tinggi apapun yang terjadi didalam organisasi sehingga tidak mampu memprediksi atau mengkategorikan subjek penelitian tersebut.

Sedangkan untuk variabel komunikasi tentang perubahan organisasi, didapatkan bahwa terdapat hubungan signifikan dengan penerapan perubahan. Beberapa hal yang menjadi penyebab hubungan ini antara lain komunikasi yang baik dalam proses perubahan dalam organisasi membantu para individu untuk mempersiapkan dirinya maupun membentuk persepsi yang lebih positif dalam melakukan perubahan organisasi (Wojtecki dan Peters, 2000). Selain itu komunikasi yang baik akan mengurangi nilai sinisme dan resistensi individu terhadap perubahan organisasi. Hal ini sesuai dengan literatur dimana Connor (1992) dan Hultman (1998) menyatakan bahwa sinisme dan skeptisme serta sikap-sikap negatif terhadap perubahan, berhubungan terbalik dengan persepsi pekerja terhadap komunikasi tentang perubahan.

Salem (1999) menyatakan bahwa dalam organisasi yang besar, anggota organisasi dapat menjadi terisolir dari alur informasi. Hal ini berlaku juga terhadap subjek pada penelitian ini, dimana ternyata hanya 21,8% dari subjek penelitian memiliki tingkat persepsi yang tinggi dalam komunikasi tentang perubahan organisasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurang efektifnya jalur komunikasi yang digunakan maupun kurangnya keterikatan individu terhadap organisasi sehingga individu tidak memiliki inisiatif untuk membantu atau mencari informasi dari perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu penelitian ini hanya dilakukan pada pekerja di kantor pusat PT. Permata Hijau Group sedangkan PT. Permata Hijau Group memiliki sebagian besar pekerja di daerah, dengan demografis yang berbeda sehingga hasil penelitian ini tidak dapat memprediksi atau diterapkan secara langsung pada cabang perusahaan PT. Permata Hijau Group di daerah lain disebabkan oleh gambaran organisasi yang berbeda. Selain itu alat ukur yang digunakan berupa kuesioner yang masih memiliki

pengaruh subjektivitas sehingga dapat terjadi *confirmation bias* yang mengurangi nilai penelitian ini.

KESIMPULAN

Kesiapan karyawan untuk berubah dan komunikasi tentang perubahan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap implementasi perubahan dalam organisasi. Semakin tinggi kesiapan berubah seorang individu, maka akan semakin rendah resistensi terhadap perubahan yang ditunjukkan dengan perilaku suportif yang meningkat. Komunikasi tentang perubahan organisasional didapati juga menunjukkan hubungan signifikan dengan penerapan perubahan.

Secara keseluruhan diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi, terhadap penerapan *performance management system*.

Penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat pekerja yang masih belum memahami dan mengimplementasikan *performance management system* dengan baik sehingga perusahaan diharapkan dapat melakukan strategi yang lebih tepat dalam mempersiapkan pekerja dalam mengimplementasikan sistem perubahan. Kesiapan pekerja dalam menghadapi perubahan hendaknya diupayakan oleh perusahaan dengan cara menciptakan komunikasi yang baik. Hal ini dimaksudkan agar pekerja memiliki kesiapan untuk berubah dan komitmen terhadap organisasi menjadi lebih baik sehingga sikap perlawanan atau resistensi minimal.

Bagi perusahaan dalam situasi yang sama dan akan melakukan perubahan, hendaknya kepada para pekerja dilakukan pelatihan terlebih dahulu yang sesuai dengan karakteristik pekerja sehingga perubahan yang diharapkan dapat terjadi dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, N., & Seniati, L. (1996). Hubungan antara Persepsi Karyawan dan Diskrepansi Harapan Persepsi Karyawan terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dengan Komitmen

Karyawan pada Organisasi. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*. 25 :293-315.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*. 11(1) : 39-64.
- Cokins, G. (2009). *Performance Management, Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risks and Analytics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Đorđević, B. O. (2004). Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*. 2(2) :111-117.
- Elving, W. (2005). *The Role of Communication in Organizational Change*. Amsterdam: University of Amsterdam.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*. 59(1) : 1-29.
- Finche, (2009), Hubungan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja Staf Pengajar Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda Medan, *Analitika*: 1 (1): 45-55
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational Change and Change Readiness: Employees' Attitudes during Times of Proposed Merger*. Iceland: University of Tromso.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43(2) : 232-255.
- Lubis, R., Sri N.Y.W., (2011), Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Moril Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan

- Kinerja Karyawan *Analitika*: 3 (2): 99-114
- Newstorm, J.W. (2007). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- O'Callaghan, A. (2005). *Performance Management: SDFs in the Fasset Sector*. USA: Fasset.
- Sarinah, Azhar A., (2010), Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen terhadap Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO), *Analitika*: 2 (2): 63-75
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organizational Behavior*. South-Western Cengage Learning.
- Sunarto, Rahmi L., (2010), Hubungan antara Budaya Perusahaan dan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pada LPP TVRI Sumatera Utara, *Analitika*: 2 (2): 108-117
- Thamrin, A., (2009), Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan Komitmen Kerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, *Analitika*: 1 (2): 48-61.
- Turnip, K., Dwina, (2012), Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, *Analitika*: 4 (1): 1-15