

# Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah

JAM  
14, 4

Diterima, September 2016  
Direvisi, Oktober 2016  
Disetujui, Desember 2016

Misbahuddin Azzuhri

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya, Malang

**Abstract:** *Creating change readiness may be one of the key factors in determining whether a given change intervention will ultimately be successful or not. For higher education institution to assist academic society in being motivated and prepared for change, it is essential that leaders, lecturers, employees, and also students understand factors that may influence readiness for change. The purpose of this research study was to investigate the impact of human resource management intervention consisting of goal setting, performance appraisal, and reward system toward readiness for change. The data was collected through a survey using self-reported questionnaire and accidental sampling. Survey responses collected from a sample of 100 university students in three departments in higher education organization which are continuing the process of transformation. The findings indicate that there are significant effect of performance appraisal on readiness for change. This study were also found significant effect of reward system toward readiness for change. However, the results indicate that goal setting has no impact on readiness for change. Additionally, the implications and applications of these findings are discussed.*

**Keywords:** *HRM intervention, readiness for change, goal setting, performance appraisal, reward system, academic society*

**Abstrak:** Menciptakan kesiapan atas perubahan adalah salah satu faktor kunci dalam menentukan apakah suatu intervensi perubahan tertentu pada akhirnya akan berhasil atau tidak. Bagi institusi pendidikan tinggi, membantu sivitas akademika agar termotivasi dan siap menghadapi perubahan adalah penting, dimana para pimpinan, dosen, karyawan, dan juga mahasiswa perlu memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari intervensi manajemen sumberdaya manusia yang terdiri dari penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kesiapan untuk berubah. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner dan accidental sampling. Survei dilakukan terhadap 100 mahasiswa di tiga jurusan dalam Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari penilaian kinerja pada kesiapan untuk berubah. Studi ini juga memperlihatkan pengaruh signifikan dari sistem penghargaan terhadap kesiapan untuk berubah. Namun, penetapan tujuan tidak berdampak pada kesiapan untuk perubahan. Selain itu, juga diuraikan mengenai implikasi dan aplikasi dari setiap temuan.

**Kata Kunci:** *intervensi manajemen SDM, kesiapan untuk berubah, penetapan tujuan, penilaian kinerja, sistem penghargaan, sivitas akademika*

Dalam konsep evolusi organisasi, perubahan telah dianggap sebagai faktor penting dalam pengembangan organisasi. Laju perubahan terutama disebabkan oleh



Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)  
Vol 14 No 4, 2016  
Terindeks dalam  
Google Scholar

Alamat Korespondensi:  
Misbahuddin Azzuhri, Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Uni-  
versitas Brawijaya, Malang.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.18>

meningkatnya tantangan seperti persaingan, teknologi, komunikasi, pengembangan, ketidakstabilan umum, *merger*, dan *reengineering*. Hal ini memerlukan penanganan yang tepat situasi karena keterlibatan manusia yang dapat mengembangkan ketidakpastian dan ambiguitas. Konsekuensinya, organisasi harus mengetahui sikap anggotanya sebagai individu maupun kelompok, kepercayaan dan perilaku terhadap program baru.

Perubahan berkaitan dengan berpindah dari satu tahap ke tahap lainnya atau memecah struktur yang ada dan membuat yang baru satu (Chonko, 2004). Penyebab perubahan dapat bersumber dari suatu ketidakstabilan umum atau volatilitas pasar. Para ahli mengungkapkan bahwa, perubahan merupakan sumber perasaan ancaman, ketidakpastian, frustrasi, alienasi, dan kecemasan (Ashford, 1988). Dengan demikian, sangat penting untuk mengetahui persepsi individu mengenai perubahan sebelum proses tersebut dimulai.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menghubungkan strategi manajemen perubahan dengan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Palmer, *et al.*, 2009). Pendapat tersebut sesuai Armenakis, *et al.* (2002) yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi terhadap efektifitas implementasi perubahan. Peran penting tersebut juga diperkuat oleh Berneth (2004) yang mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi.

Intervensi sebagai seperangkat tindakan yang direncanakan dan bertujuan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Intervensi dilakukan untuk membuat anggota organisasi dapat berubah ke arah yang diinginkan dan lebih baik. Selibuhnya intervensi organisasi dapat dikategorikan menjadi 4 jenis, yaitu: *strategic change interventions*, *technostructural interventions*, *human resource management interventions*, dan *human process interventions* (Cummins & Worley, 2005). Salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan

kesiapan untuk berubah adalah intervensi manajemen sumberdaya manusia. Kesiapan untuk berubah merupakan salah satu aspek yang sangat penting karena kesiapan berkaitan dengan keyakinan, sikap dan intensi mengenai perubahan apa yang diperlukan dan mendukung keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan.

Pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, sejumlah peneliti menentukan banyak variabel yang berbeda untuk mengidentifikasi kesiapan terhadap perubahan seperti peran agen perubahan, partisipasi, pemikiran dan perilaku (Hanpacern, Morgan & Griego, 1998; Eby, Adam, Russel & Gaby, 2000; Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom & Brown, 2002; Madsen, Miller & John, 2005; Rafferty & Simons 2006; Bernerth, 2004; Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Goksoy (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa intervensi manajemen sumberdaya manusia seperti *job security* atau *insecurity*, peran, *self-monitoring* dan keadilan yang dirasakan pada perubahan sebelumnya memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah. Sedangkan Ciliana dan Mansoer (2008) dalam Wahyuni (2013) menemukan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

Penelitian ini bertumpu pada teori intervensi manajemen sumberdaya manusia dengan mengambil obyek sivitas akademika. Salah satu anggota sivitas akademika yang turut menentukan kesuksesan transformasi perguruan tinggi adalah mahasiswa dengan cara memerhatikan kesiapan untuk berubah. Secara strategis, cara pandang mahasiswa dalam melihat entitas Universitas Brawijaya pada umumnya, dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis secara khusus perlu diuji melalui aspek kesiapan untuk berubah. Sebagaimana diketahui transformasi kelembagaan telah berlangsung selama lebih kurang 5 (lima) tahun terakhir yang ditandai dengan tuntutan internasionalisasi dalam beberapa aspek kehidupan akademik. Intervensi manajemen sumberdaya manusia yang secara konseptual berakar dalam hubungan kerja dan penerapan manajemen sumberdaya manusia dalam penelitian ini diarahkan pada elemen-elemen penentuan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan.

## METODE

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model *explanatory survey*. Metode ini bertujuan untuk memperoleh kejelasan hubungan variabel (Priadana dan Muis, 2009). Melalui metode survei, diajukan serangkaian daftar pernyataan (kuesioner) untuk mendapatkan dan merumuskan jawaban responden terhadap kesiapan mahasiswa untuk berubah.

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh mahasiswa eksisting pada program, sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang berjumlah 4.451 orang. Selanjutnya dari populasi tersebut, dilakukan pengambilan sampel yang penhitungannya menggunakan rumus Slovin (Umar, 2004). Sehingga, diperoleh jumlah sampel sebesar 100 orang mahasiswa.

Setelah diperoleh besaran sampel, langkah selanjutnya adalah pengambilan sampel yang akan mewakili populasi. Dalam hal ini menggunakan metode *accidental sampling*. Metode ini mengharuskan pengambilan sampel dilakukan berdasarkan kebetulan (Sugiyono, 2014). Artinya seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya akan berpeluang menjadi sampel berdasarkan proporsi untuk masing-masing program studi.

Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah: Penetapan Tujuan, Penilaian Kinerja, dan Sistem Penghargaan yang masing-masing diadaptasi dari Bentson & Schuster (1983), Locke & Latham (1990), Cummings & Worley (2005). Sedangkan variabel terikat dari penelitian ini adalah Kesiapan untuk Berubah (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dalam hal ini digunakan kuesioner yang berisi pernyataan dengan pilihan jawaban dengan interval 1 sampai 5 yang diadopsi dari skala Likert (Hall, 2010).

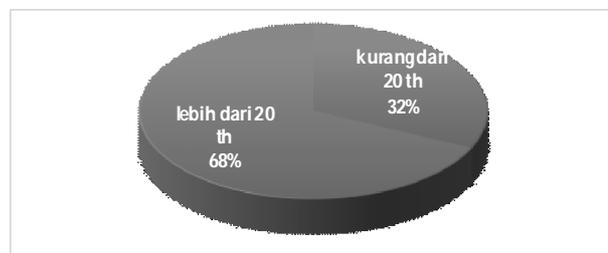
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dan penghitungan koefisien determinasi. Namun karena analisis regresi mengharuskan data memiliki skala pengukuran interval, maka bentuk ordinal hasil skor jawaban responden dikonversi menjadi data interval melalui *method of successive interval*

(Sekaran, 2000).

## HASIL

Responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan dalam beberapa karakteristik, yaitu usia, jenis kelamin, program studi, waktu studi berjalan, indeks prestasi kumulatif berjalan, dan pilihan berafiliasi atau tidak pada organisasi. Keenam aspek demografis tersebut mempunyai peran penting dalam menilai kesiapan mahasiswa untuk berubah. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang dengan response rate sebesar 100%. Uraian berikut ini merupakan penjelasan karakteristik responden sebagaimana dimaksud.

Berdasarkan usia, responden terbanyak adalah pada kelompok usia lebih dari 20 tahun atau sebanyak 68%. Hal dikarenakan pada rentang tersebut merupakan usia kematangan sebagai mahasiswa dengan tingkat pengenalan aspek-aspek akademis yang lebih baik. Informasi ini juga mengindikasikan bahwa sebagian besar responden adalah bukan mahasiswa baru. Sebagaimana diketahui interval usia mahasiswa baru adalah antara 18 sampai 19 tahun. Selengkapnya mengenai gambaran usia responden tersaji pada Gambar 1.

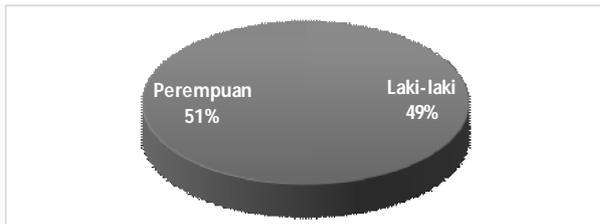


**Gambar 1. Usia Responden**

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

Selanjutnya jenis kelamin responden pada penelitian ini memiliki komposisi yang relatif berimbang. Tercatat 51% adalah perempuan, sedangkan laki-laki sebanyak 49%. Secara umum penggolongan jenis kelamin dalam hal ini hanya sebagai gambaran demografis semata, dan tidak diarahkan pada analisis berdasarkan jenis kelamin. Selengkapnya mengenai gambaran usia responden tersaji pada Gambar 2.

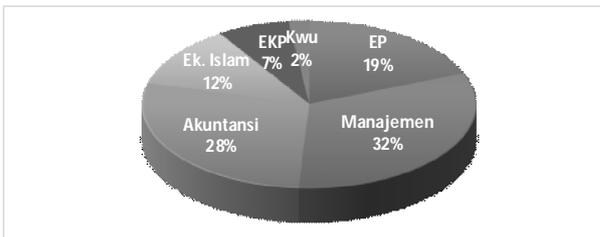
Berdasarkan program studi, responden sejak awal telah dibagi berdasarkan proporsi mahasiswa di masing-masing program studi di FEB UB. Hal ini



**Gambar 2. Jenis Kelamin Responden**

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

mengindikasikan bahwa penelitian ini berusaha menggambarkan keadaan riil dari tanggungjawab program studi dalam melakukan intervensi manajemen sumberdaya manusia. Program studi Manajemen adalah yang terbanyak, disusul dengan Program Studi Akuntansi. Namun demikian jika penggolongan didasarkan pada departementasi, maka Jurusan Ilmu Ekonomi menjadi yang terbanyak dengan 38% (gabungan EP, Ekonomi Islam, dan EKP). Peringkat berikutnya adalah Jurusan Manajemen dengan 34% (gabungan Manajemen dan Kewirausahaan). Selengkapnya mengenai hal ini tersaji pada Gambar 3.

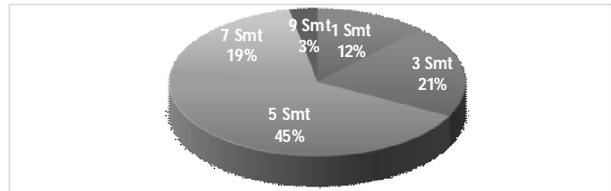


**Gambar 3. Program Studi Responden**

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

Berikutnya untuk waktu studi berjalan, sebagian besar responden menyatakan telah menempuh masa studi selama 5 semester (45%). Kemudian secara berturut-turut adalah 1 semester, 3, semester, 7 semester, 9 semester ke atas. Banyaknya responden dengan waktu studi 5 semester memang berada pada usia rata-rata 21 tahun. Sedangkan terbanyak kedua adalah waktu studi 3 semester yang merupakan kelompok mahasiswa baru dengan rata-rata usia kurang dari 20 tahun. Keadaan ini konsisten dengan karakteristik berdasarkan usia pada Gambar 1. Selengkapnya mengenai waktu studi berjalan tersaji pada Gambar 4.

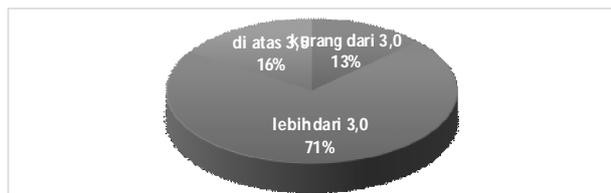
Hal yang perlu diketahui pula adalah informasi mengenai indeks prestasi kumulatif responden. Bagian ini diperlukan sebagai ukuran riil dari kinerja akademik



**Gambar 4. Waktu Studi Responden**

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

mahasiswa yang dapat dipakai untuk mengukur persepsi tentang penilaian kinerja. Dalam hal ini ketika ditanya perihal indeks prestasi kumulatif (IPK) yang diraih pada saat dilakukannya penelitian atau IPK berjalan, sebagian besar menyatakan mampu meraih di atas 3,0. Kemudian berikutnya di atas 3,5, dimana kondisi ini relative berimbang dengan yang meraih kurang dari 3,0. Selengkapnya mengenai IPK berjalan tersaji pada Gambar 5.



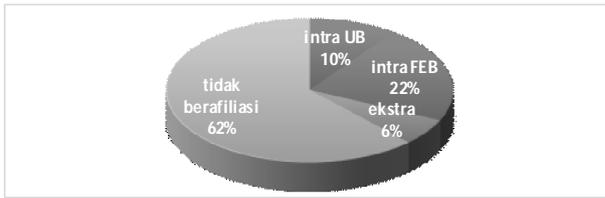
**Gambar 5. Indeks Prestasi Kumulatif Responden**

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

Lebih lanjut mengenai afiliasi pada organisasi diperlukan dalam memperkaya bahasan mengenai kesiapan mahasiswa untuk berubah. Hal ini menjadi salah satu indikator kematangan berpikir, kemandirian, serta tingkat penerimaan yang lebih baik terhadap tantangan perubahan. Karakteristik responden dalam kategori ini menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa (62%) menyatakan tidak berafiliasi atau tidak aktif mengikuti organisasi baik di dalam maupun di luar kampus. Sedangkan kelompok mahasiswa yang menyatakan berafiliasi dengan organisasi baik di dalam maupun di luar kampus mencapai 38%. Selengkapnya mengenai kecenderungan berafiliasi atau tidak terhadap organisasi tersaji pada Gambar 6.

**Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh item dari variabel Penetapan Tujuan (X1), Penilaian Kinerja (X2), Sistem Penghargaan (X3), dan Kesiapan untuk Berubah (Y) adalah valid. Dalam hal



**Gambar 6. Indeks Prestasi Kumulatif Responden**

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

ini diperoleh hasil bahwa koefisien *Pearson's Correlation* >0.5 dan nilai signifikansi < 0.05. Item yang telah valid tersebut yang selanjutnya dapat digunakan untuk kepentingan analisis berikutnya. Sedangkan dari sisi reliabilitas, semua variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau dapat diandalkan.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Guna memastikan suatu model persamaan yang layak, perlu dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah persamaan regresi tersebut merupakan model dengan hasil estimasi yang tidak bias. Pengujian meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Pengujian normalitas dalam hal ini dilakukan pada seluruh komponen variabel yang memprediksi Kesiapan untuk Berubah. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai

koefisien Kolmogorov-Smirnov yang tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05.

Pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan pada seluruh komponen variabel yang memprediksi Kesiapan untuk berubah. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai toleransi masing-masing sebesar 0,472, 0,471, dan 0,999. Sedangkan nilai Variation Inflation Factor (VIF) masing-masing sebesar 2.120, 2.121, dan 1,001. Berdasarkan kriteria pengukuran *collinearity statistic*, dimana nilai toleransi seluruh variabel independen harus lebih besar dari hasil ini 0,1 sedangkan nilai VIF harus lebih kecil dari 10, maka hasil ini termasuk dalam persamaan regresi yang bebas multikolinieritas sehingga asumsi non multikolinieritas terpenuhi.

Sebagaimana uji multikolinieritas, pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini hanya dilakukan pada seluruh komponen variabel yang memprediksi Kesiapan untuk berubah. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Berdasarkan kriteria pengukuran heteroskedastisitas dengan metode Glejser, maka regresi yang diuji bebas masalah heteroskedastisitas. Setelah 3 (tiga) asumsi dari model regresi linier berganda terpenuhi. Berikutnya dapat diuraikan mengenai ringkasan dari hasil analisis sebagaimana tampak pada Tabel 1.

**Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel Y:	Std. Coeff.		
Kesiapan untuk berubah (Y)	Beta	t hitung	Sig
Penetapan Tujuan (X <sub>1</sub> )	0.104	0.801	0.425
Variabel X: Penilaian Kinerja (X <sub>2</sub> )	0.349	2.685	0.009
Sistem Penghargaan (X <sub>3</sub> )	0.211	2.366	0.020
<i>Degree of freedom</i>			3
t tabel			1.984
R			0.486
R Square			0.236
Adjusted R Square			0.212
F hitung			9.877
Sig F			0.000
F tabel			2.700

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan Tabel 1, selanjutnya diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.104X_1 + 0.349X_2 + 0.211 X_3$$

Persamaan tersebut kemudian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1.  $\beta_1 X_1 = 0,104$ . Koefisien regresi yang didapatkan bernilai positif, artinya setiap terjadinya kenaikan kuantitas maupun kualitas penetapan tujuan akan mengakibatkan naiknya kesiapan untuk berubah dan demikian pula sebaliknya.
2.  $\beta_2 X_2 = 0.349$ . Koefisien regresi yang didapatkan bernilai positif, artinya setiap terjadinya kenaikan kuantitas maupun kualitas penilaian kinerja akan mengakibatkan naiknya kesiapan untuk berubah dan demikian pula sebaliknya.
3.  $\beta_3 X_3 = 0.211$ . Koefisien regresi yang didapatkan bernilai positif, artinya setiap terjadinya peningkatan kuantitas maupun kualitas sistem penghargaan akan mengakibatkan naiknya kesiapan untuk berubah dan demikian pula sebaliknya.
4. Persamaan di atas juga menunjukkan bahwa nilai koefisien  $\beta_2$  adalah terbesar (0.349) dibanding nilai koefisien  $\beta_1$  dan  $\beta_3$ , yang bermakna bahwa variabel penilaian kinerja paling menentukan naik turunnya kesiapan untuk berubah.

Lebih lanjut, Tabel 1 juga memperlihatkan bahwa variasi dari tiga variabel independen pada model regresi mampu memprediksi terjadinya minat berperilaku dengan nilai kontribusi sebesar 21,2% sesuai koefisien *Adjusted R square* yang mencapai 0,212. Namun demikian, terdapat 78,8% variabel lain yang dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah. Selanjutnya berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9.877 yang lebih besar dari  $F_{tabel}$ , memperlihatkan bahwa model regresi

linier benar-benar layak dan dapat diterima secara signifikan.

**Pengujian Hipotesis**

Tabel 2 memperlihatkan keputusan penerimaan maupun penolakan atas 3 (tiga) hipotesis yang sebelumnya telah diajukan dalam rangka memprediksi pengaruh faktor intervensi manajemen sumberdaya manusia terhadap kesiapan untuk berubah

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Penetapan Tujuan terhadap Kesiapan Mahasiswa untuk Berubah**

Penetapan tujuan dipersepsikan sebagai bentuk kebijakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dalam merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang berhubungan dengan tanggungjawab akademik dan non akademik mahasiswa. Variabel ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator berdasarkan konsepsi Locke & Latham (1990) yaitu: tujuan yang menantang, partisipasi penetapan tujuan, dan keterukuran tujuan. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif telah diketahui bahwa, responden mahasiswa umumnya menyatakan partisipasi dalam penetapan tujuan merupakan hal yang penting. Mahasiswa berpandangan bahwa keterlibatan dalam menentukan skema-skema pengajaran terutama saat melakukan kontrak pembelajaran dengan dosen menjadi hal yang sangat penting dalam memacu kesiapan untuk berubah.

Hasil lain yang perlu dipresiasi dari temuan statistik deksriptif adalah preferensi mahasiswa terhadap

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	t hitung	t tabel	Sig	Keputusan
“Penetapan tujuan berdampak terhadap kesiapan sivitas akademika untuk berubah.”	0.801	1.984	0.425	H <sub>1</sub> Ditolak
“Penilaian kinerja berdampak terhadap kesiapan sivitas akademika untuk berubah.”	2.685	1.984	0.009	H <sub>2</sub> Diterima
“Sistem penghargaan berdampak terhadap kesiapan sivitas akademika untuk berubah.”	2.366	1.984	0.020	H <sub>3</sub> Diterima

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

aspek tujuan yang menantang. Meskipun tidak sebesar partisipasi penetapan tujuan, namun tanggapan yang cukup berarti untuk aspek tujuan yang menantang telah menunjukkan bahwa mahasiswa siap diberikan tantangan baru. Responden mahasiswa juga beranggapan bahwa hal-hal lain seperti keterukuran tujuan juga tetap dipandang perlu untuk diperhatikan.

Meskipun dari konten variabel, penetapan tujuan merupakan hal yang diapresiasi dengan baik oleh mahasiswa. Namun hasil statistik inferensial dengan menggunakan analisis regresi menunjukkan bahwa jika dikaitkan dengan kesiapan untuk berubah, tidak semua aspek-aspek tersebut penting. Mahasiswa menganggap hanya ada beberapa aspek yang menjadi fokus perhatian, terutama masalah keterlibatan atau partisipasi dalam penetapan tujuan. Inilah yang menyebabkan pengaruh penetapan tujuan terhadap kesiapan untuk berubah meskipun bernilai positif, namun tidak dianggap penting.

Hasil tersebut dapat dipahami, mengingat posisi mahasiswa dalam sivitas akademika perguruan tinggi, khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (FEB UB), bukan sebagai pengambil keputusan ataupun pihak utama yang dilibatkan dalam proses strategis. Peran mahasiswa lebih banyak dalam level-level operasional, misalnya pada saat proses pengajaran atau kelembagaan mahasiswa.

### **Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kesiapan Mahasiswa untuk Berubah**

Penilaian kinerja dipersepsikan sebagai model evaluasi yang ditetapkan secara menyeluruh kepada mahasiswa dan dapat diimplementasikan dalam berbagai kegiatan akademik dan non akademik. Variabel ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator berdasarkan konsepsi Cummings & Worley (2005) yang terdiri atas: data kinerja, evaluasi kinerja, dan peningkatan penilaian. Hasil analisis statistik deskriptif memperlihatkan bahwa aspek evaluasi kinerja dan data kinerja mendapatkan tanggapan yang paling penting dari responden. Umumnya responden mahasiswa mengapresiasi sistem evaluasi yang diterapkan dalam proses akademik, khususnya pengajaran. Lebih lanjut aspek-aspek yang berhubungan dengan data kinerja juga dianggap dapat mendorong kesiapan untuk berubah.

Terkait dengan temuan statistik deskriptif tersebut, aspek-aspek lain seperti peningkatan penilaian tidak terlalu mendapatkan tanggapan yang berarti, meskipun secara umum masih masuk kategori baik. Hal ini mengindikasikan banyak mahasiswa yang tidak terlalu memahami sejauhmana perannya dalam peningkatan penilaian. Banyak diantara mahasiswa yang menganggap hal ini merupakan hak otonomi dosen secara individual, maupun pimpinan secara institusional.

Pada temuan statistik inferensial diketahui bahwa penilaian kinerja secara meyakinkan dapat memengaruhi kesiapan mahasiswa untuk berubah. Bahkan hasil ini juga menunjukkan adanya dominasi dari pengaruh penilaian kinerja terhadap kesiapan untuk berubah. Keadaan ini dapat dipahami mengingat penilaian kinerja merupakan proses evaluatif yang penting untuk dilakukan. Tanpa evaluasi tidak akan diketahui sampai sejauhmana individu/kelompok telah efektif melakukan perubahan menuju kinerja yang lebih tinggi. Bisa dikatakan bahwa penilaian yang di dalamnya terkandung proses evaluasi pada hakikatnya adalah sebuah usaha untuk mengetahui “di mana kita nyatanya berada” dan “di mana kita seharusnya berada”. Dari hasil penilaian dapat diketahui apa kekurangan dalam meraih target dan kemudian dapat dilakukan langkah-langkah intervensi untuk memperbaiki kondisi yang ada.

### **Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kesiapan Mahasiswa untuk Berubah**

Sistem penghargaan dipersepsikan sebagai bentuk imbalan finansial dan non finansial yang diberikan organisasi kepada mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dengan pola yang baku dan ditetapkan secara sistemik. Variabel ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yang diadaptasi dari Benson & Schuster (1983), yaitu: *skill-based pay*, imbalan atas kinerja, *gain sharing*, dan promosi. Pemahaman ketiga indikator tersebut dalam penelitian ini dikontekstualisasikan dengan proses akademik yang dialami mahasiswa. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti imbalan atas kinerja dan *gain sharing* menjadi dua hal yang paling menarik bagi responden. Responden mahasiswa umumnya berpandangan bahwa kedua

aspek tersebut berhubungan erat dengan kesiapan untuk berubah. Lebih lanjut, kedua hal tersebut juga mudah dirasakan secara langsung saat proses pengajaran, maupun asistensi atau keterlibatan pada kegiatan yang diselenggarakan oleh insitusi atau individu dosen.

Selanjutnya, catatan menarik dari bagian ini adalah bahwa secara statistik inferensial, sistem penghargaan menjadi variabel kedua yang memberikan pengaruh penting terhadap kesiapan mahasiswa untuk berubah. Hal ini dapat dipahami, mengingat dari usia responden mahasiswa yang berada pada interval 19 tahun sampai 23 tahun memiliki kecenderungan untuk peka terhadap bentuk-bentuk pengakuan oleh pihak lain.

Terkait dengan temuan di atas, Walker (1980) dalam konspeksi *life stages* mengungkapkan bahwa pada rentang usia antara 10 tahun sampai 20 tahun, manusia cenderung mencari jati diri, mulai mencari pilihan karir, dan masuk ke dunia dewasa. Sedangkan pada rentang usia antara 20 tahun sampai 40 tahun, manusia mulai berkembang dan menjadi mapan, cenderung memilih satu profesi dan meniti karir. Menariknya, usia responden mahasiswa terbagi atas dua interval tersebut dengan komposisi yang hampir berimbang. Kutub usia yang terbagi atas kelompok di bawah 20 tahun dan di atas 20 tahun ternyata menunjukkan adanya masa-masa peralihan sikap ke arah kedewasaan atau penetapan jati diri yang bersifat jangka panjang.

### **Dominasi Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kesiapan Mahasiswa untuk Berubah**

Sebagaimana telah disinggung dalam poin pembahasan sebelumnya perihal pengaruh penilaian kinerja terhadap kesiapan mahasiswa untuk berubah. Tampak bahwa, penilaian kinerja mendominasi pengaruh dibanding 2 (dua) variabel lain yaitu, penetapan tujuan dan sistem penghargaan. Dominasi penilaian kinerja merupakan indikasi bahwa keterlibatan secara langsung maupun tidak langsung dalam pengumpulan data kinerja dinggap dapat meningkatkan kesiapan mahasiswa untuk berubah. Selanjutnya, penggunaan metode evaluasi kinerja yang efektif baik untuk penilaian individu maupun kelompok telah dirasakan manfaatnya, terutama pada aktivitas pengajaran. Meskipun peran peningkatan penilaian tidak sebesar dua indikator sebelumnya, namun umumnya mahasiswa

mengapresiasi baik upaya ini. Sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah ke arah yang diinginkan oleh institusi, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Hasil di atas sejalan dengan pandangan Armenakis, *et al.* (1993) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan faktor utama yang mempengaruhi sukses atau tidaknya sebuah perubahan dalam organisasi. Kesiapan berubah merupakan dasar apakah seseorang akan menolak atau mengadopsi perubahan (Holt, *et al.*, 2007). Kesiapan berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi individu untuk berubah (Applebaum, *et al.*, 2000). Upaya mempengaruhi tersebut diapresiasi oleh mahasiswa melalui model penilaian kinerja. Sebab penilaian kinerja dianggap paling efektif dalam memperlihatkan posisi eksisting dan yang diharapkan dari seseorang.

### **Implikasi Penelitian**

Penelitian ini telah menguji dan menganalisis dampak dari intervensi manajemen sumberdaya manusia yang terdiri atas penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kesiapan sivitas akademika untuk berubah. Sivitas akademika dalam studi ini adalah mahasiswa. Pemilihan mahasiswa sebagai salah satu anggota yang penting dalam masyarakat perguruan tinggi didasarkan pada asumsi bahwa selama ini perannya belum maksimal untuk dilibatkan secara strategis.

Hasil penelitian membuktikan bahwa meskipun dianggap sebagai anggota antarwaktu, ternyata mahasiswa menjadi salah satu bagian yang harus disiapkan untuk berubah. Keberadaannya yang secara emosional masih memiliki keterkaitan dengan institusi bahkan ketika telah menjadi alumni pun dapat memberikan peran langsung terhadap perubahan dan pengembangan institusi di masa yang akan datang. Kenyataan ini dapat dilihat dari kuatnya ikatan-ikatan alumni di beberapa perguruan tinggi besar baik di dalam maupun di luar negeri. Sinergi antara organisasi alumni dengan organisasi pendidikan tinggi telah memberikan warna baru dalam masa depan perguruan tinggi yang terlibat langsung dalam pemberdayaan peran mahasiswa dan alumnumya.

Secara teoritis, studi ini telah melengkapi temuan dari Holt, *et al.* (2007) yang mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah secara umum dipengaruhi oleh hal-hal seperti *change content*, *change process*, dan *change context*. Ketiga hal tersebut dalam penelitian ini telah diukur melalui penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Tiga variabel dalam penelitian ini diukur dengan memasukkan prinsip konten, proses, dan konteks.

Berikutnya, penelitian ini juga memberikan sumbangan pemikiran terhadap hasil studi dari Hanpachern, *et al.* (1998) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah memerlukan pola penciptaan hubungan sosial yang positif. Sebagaimana diketahui, hubungan antar sivitas akademika, khususnya dosen dan mahasiswa atau institusi dan mahasiswa telah banyak menghasilkan bentuk-bentuk hubungan sosial positif. Sistem penghargaan dan penilaian kinerja yang menjadi dua aspek penting dalam memperbaiki kesiapan mahasiswa untuk berubah merupakan dua hal yang dapat menginstitusionalisasikan hubungan sosial positif tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah diungkap pada bagian sebelumnya. Selanjutnya penelitian ini telah menghasilkan sejumlah kesimpulan. *Pertama*, penetapan tujuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk sivitas akademika untuk berubah, yang dalam hal ini adalah mahasiswa. Namun demikian persepsi mahasiswa terhadap keterlibatan dalam kontrak perkuliahan merupakan hal yang penting dalam penetapan tujuan

*Kedua*, penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan sivitas akademika untuk berubah, yang dalam hal ini adalah mahasiswa. Penilaian kinerja juga merupakan unsur yang dominan dalam memprediksi kesiapan untuk berubah. Secara garis besar, mahasiswa dalam hal ini juga mengapresiasi dengan penting hal-hal yang berkaitan dengan sistem evaluasi dan data kinerja.

*Ketiga*, sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan sivitas akademika untuk berubah, yang dalam hal ini adalah mahasiswa. Unsur-unsur sistem penghargaan seperti imbalan atas kinerja

dan *gain sharing* merupakan dua hal yang paling penting dalam mendorong kesiapan untuk berubah.

### Saran

Hasil penelitian berikut implikasi yang telah diungkap pada bagian sebelumnya memberikan sejumlah poin penting sebagai bentuk rekomendasi yang bersifat teoritis maupun praktis. Pertama, pihak manajemen perlu menemukan formula terbaik untuk meningkatkan partisipasi sivitas akademika, khususnya mahasiswa dalam penetapan tujuan. Partisipasi ini bukan berarti teribat secara strategis, namun dapat dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan operasional yang dirasakan manfaatnya langsung oleh mahasiswa. Kegiatan operasional tersebut dipahami sebagai implementasi dari indikator pencapaian tujuan strategis.

*Kedua*, sistem penghargaan telah dilakukan dengan cukup memadai. Namun ke depan secara strategis, sistem penghargaan masih mendapat perhatian lebih terutama pada kegiatan tri dharma perguruan tinggi. Sistem ini juga perlu dimajukan bahkan saat mahasiswa tersebut menjadi alumni yang terhimpun dalam ikatan-ikatan alumni.

*Ketiga*, penelitian selanjutnya dapat memasukkan faktor-faktor intervensi dalam pengembangan organisasi lainnya, terutama intervensi manusia dan intervensi teknostruktural. Hal ini dimaksudkan agar studi di masa mendatang lebih dapat menjelaskan secara utuh kontribusi dari faktor-faktor intervensi dalam memprediksi kesiapan untuk berubah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ashford, S.J. 1988. "Individual Strategies for Coping with Stress During Organizational Transitions". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (1), pp. 19-36.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. 1993. "Creating Readiness for Organizational Change". *Human Relations*, 46, pp. 681-70
- Armenakis, A.A., and Harris, S.G. 2002. "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness", *Journal of Organizational Change*, 15 (2).
- Bentson, M.A., & Schuster, J.R. 1983. Executive Compensation and Employee Benefits. In S. J. Carroll and R.

- S. Schuler (Eds.), *Human resources management in the 1980's*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs.
- Bernerth, J. 2004. "Expanding Our Understanding of The Change Message". *HR Development Review*, 3 (1), pp. 36-52.
- Ciliana, Mansoer, W.D. 2008. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT. Bank Y", dalam Wahyuni, 2013. "Pengaruh Job Insecurity dan Job Involvement terhadap Kesiapan Berubah Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi". *Ringkasan Tesis Tidak Terpublikasi*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Chonko, L.B. 2000. "Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: an Empirical Investigation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24 (1), pp. 7-17.
- Cummings, T.G., dan Worley, C.G. 2001. *Organization Development and Change*, 7<sup>th</sup> ed. Mason: South-Western College Publishing.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. 2002. "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E. A., & Gaby, S.H. 2000. "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to The Implementation of Team Based Selling". *Human Relations*, 53, pp. 419-42.
- Goksoy, A. 2012. "The Impact of Job Insecurity, Role Ambiguity, Self Monitoring and Perceived Fairness of Previous Change on Individual Readiness for Change". *Journal of Global Strategic Management*, 11, pp. 102-111.
- Hall, S. 2010. How to Use the Likert Scale in Statistical Analysis. Diakses: 17 Oktober 2016 dari: <http://docslide.us/documents/how-to-use-the-likert-scale-in-statistical-analysis.html>.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A., & Griego, O.V. 1998. An Extension of The Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change". *Human Resources Department Quarterly*, 9 (4), pp. 339.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., & Harris, S.G. 2007. "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale". *The Journal of Applied Behavioral Science*, (43) 2, pp. 232-255.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Madsen, S.R., Miller, D., John, C.R. 2005. "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in The Workplace Make a Difference?". *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), pp. 213-233.
- Palmer, I., Dunford, R., Akin, G. 2009. *Managing Organizational Change (A Multiple Perspectives Approach)*, 2<sup>nd</sup> Edition. Singapore: McGraw Hill.
- Priadana, M.S. & Muis, S. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rafferty, A.E., & Simons, R.H. 2006. "An Examination of The Antecedents of Readiness For Fine-Tuning and Corporate Transformation Change". *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), pp. 325-350.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, 3<sup>rd</sup> Ed. Singapore: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Walker, J.W. 1980. *Human Resource Planning*. N.Y.: McGraw-Hill Book Co.