

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Ketua Jurusan
Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Penyunting Pelaksana : Widyastuti, S.Si., M.Si
Nindria Untarini. SE., M.Si
Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 5 No. 1 Agustus 2012

DAFTAR ISI

1. Penentuan Portofolio yang Optimal dengan Menggunakan *Single Index Model* pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI
Mira Dwiastuti, Evaliati Amaniyah, Echsan Gani **1-9**
2. Perbandingan Kinerja Keuangan PT. HM Sampoerna Tbk Sebelum dan Sesudah Akuisisi Menggunakan Metode *Financial Value Added (FVA)* dan *Market Value Added (MVA)*
Tri Heri Nurdianto **10-16**
3. Pengaruh *Profitabilitas, Investasi Aktiva Lancar, Perputaran Persediaan,* dan Perputaran Piutang Terhadap Tingkat Pendanaan Jangka Pendek Perusahaan Retail yang *Listing* di BEI Periode 2004-2008
Suciani **17-24**
4. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Resistance To Change* di Organisasi Sektor Publik
Moh. Nasih **25-32**
5. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Keputusan Pemilihan Tempat Pendidikan (Studi pada TK Raudlatul Jannah Pepelegi Waru - Sidoarjo)
Indah Rahmawati **33-43**
6. Pengaruh *Tangibility, Growth Opportunity, Size, Profitability,* dan *Risk* Terhadap Struktur Modal: Dalam Perspektif *Pecking Order Theory* pada Perusahaan *Automotive And Allied Products* Di BEI
Devi Wahyu Nuarsari **44-50**
7. Pengaruh *Earning Per Share (EPS)* Dan *Price Earning Ratio (PER)* Terhadap *Return Saham* pada Perusahaan Manufaktur yang *Listing* di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2006-2009
Lina Wulan Sari **51-56**
8. Peran Asosiasi Merek Berdasarkan Fungsi Merek Dalam Upaya Meningkatkan Ketersediaan Pembelian Perluasan Merek Betadine pada Kategori Produk Lainnya
Nindria Untarini **57-68**

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP RESISTANCE TO CHANGE DI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

MOH. NASIH¹

E-mail:mohnasih@yahoo.com

Abstract

Changes in the organizational environment sometimes is needed and even inevitable. Local government as one of the public sector organizations also deal with the changes. One of the changes faced by the public sector is a change from the cash basis accounting system into accrual basis. This study examines the effect of organizational commitment on resistance to change of local civil servants. The total sample of this study used a total of 77 respondents from one local government in East Java. This study found that higher normative commitment of local government employees, level of resistance to change will be lower. This study didn't found any effect of affective commitment and continuance commitment to the resistance to change.

Keywords: *affective commitment, continuance commitment, normative commitment, organizational commitment, public sector, resistance to change*

PENDAHULUAN

Dunia ini penuh dengan ketidakpastian. Salah satu hal yang pasti adalah ketidakpastian itu sendiri. Kalimat tersebut mengimplikasikan bahwa perubahan akan selalu terjadi, dan perubahan itu terjadi dimana mana: dalam organisasi profesional (swasta) maupun organisasi sektor publik (Brunton and Matheny, 2009). Coch and French (1948) menyatakan bahwa seringkali perubahan di lingkungan pekerjaan diperlukan untuk bisa bertahan dalam kondisi yang semakin kompetitif dan perkembangan teknologi.

Setiap organisasi seharusnya mengembangkan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan agar tidak tertinggal atau hanyut oleh perubahan itu sendiri. Terdapat banyak kekuatan yang mempengaruhi organisasi sehingga membuat perubahan tidak hanya diperlukan namun juga tidak dapat dielakkan. Bentuk dari kekuatan tersebut antara lain perubahan teknologi, perubahan pasar, perubahan lingkungan sosial-ekonomi, perubahan regulasi, dan lain-lain.

Tingginya turbulensi dan perubahan lingkungan menuntut kesiapan kapasitas organisasi untuk bisa bertahan hidup. Besarnya kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan sangat dipengaruhi oleh besarnya resistensi anggota organisasi untuk berubah (Iverson, 1996; Lines, 2005). Perubahan organisasi menyebabkan individu dalam organisasi mengalami proses reaksi (Kyle, 1993). Resistensi merupakan suatu respon yang alamiah dan normal karena perubahan seringkali membawa anggota

organisasi dihadapkan pada situasi dari tahu sesuatu menjadi tidak tahu sesuatu (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992).

Organisasi sektor publik juga tidak terlepas pada perubahan. Mayoritas perubahan yang terjadi pada organisasi sektor publik disebabkan oleh perubahan peraturan. Salah satu perubahan yang terjadi di organisasi sektor publik adalah perubahan sistem akuntansi dari basis kas menjadi basis akrual. Perubahan ini diamanatkan oleh Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Tindak lanjut dari Undang-Undang tersebut adalah penerapan akuntansi berbasis akrual paling lambat tahun 2015.

Perubahan sistem akuntansi tersebut bukan merupakan perubahan yang sederhana mengingat mayoritas pegawai pemerintah daerah tidak memiliki latar belakang ilmu akuntansi dan bukan lulusan akuntansi. Pemerintah daerah dituntut untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan tersebut tanpa harus merekrut tenaga akuntan.

Pemerintah daerah sebagai sebuah organisasi perlu beradaptasi terhadap perubahan baik dari aspek kebijakan maupun tuntutan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu kendala yang dihadapi adalah bagaimana mewujudkan perubahan yang efektif. Salah satu hambatan utama untuk mencapai perubahan yang efektif adalah sikap resistensi dari pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah organisasi. Karena resistensi dipandang sebagai suatu reaksi natural maka dapat dikatakan bahwa perubahan dan resistensi berjalan beriringan: perubahan

¹ Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

mengimplikasikan adanya resistensi dan resistensi menunjukkan adanya perubahan.

Beberapa penelitian terdahulu banyak menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi *resistance to change* (RTC) sebagaimana yang dilakukan oleh Bovey dan Hede (2001), Johannsen (2004), dan Saruhan (2013). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari komitmen organisasional terhadap RTC. Motivasi dari penelitian ini adalah masih sedikitnya penelitian di Indonesia yang menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap RTC terutama di organisasi sektor publik. Dalam literatur perilaku organisasi dikatakan bahwa komitmen organisasional diasosiasikan dengan perilaku karyawan yang lebih positif dan reaksi terhadap perubahan Mowday et al., 1982; Guest, 1987; Meyer et al., 2002).

Resistance To Change

Berdasarkan studi klasik yang dilakukan Coch dan French (1948) dikemukakan bahwa resistensi terkait erat dengan perubahan dalam organisasi. Keduanya mendeskripsikan bahwa sikap resistensi pegawai merupakan penghambat utama terhadap perubahan yang dianggap perlu oleh manajemen. Namun demikian, Coch dan French (1948) tidak memberikan definisi yang tegas mengenai *resistance to change*.

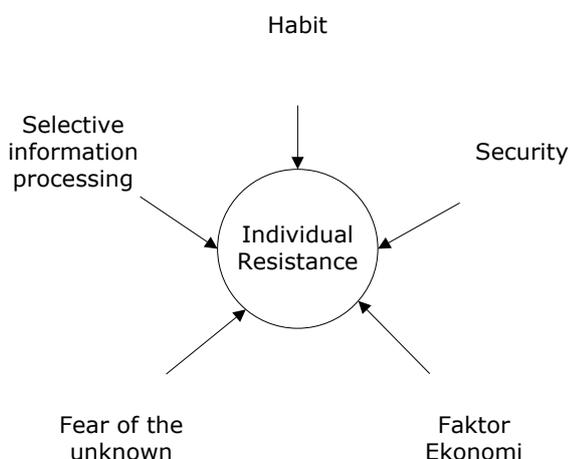
Watson (1971) mendefinisikan resistensi sebagai seluruh kekuatan yang berkontribusi terhadap stabilitas dalam sistem personalitas atau sosial. Ia menganggap bahwa *resistance to change* merupakan reaksi natural dari individu dan sistem sosial yang berawal dari kebutuhan atas situasi yang stabil.

Resistance to change dapat menjadi sumber konflik fungsional. Sikap *resistance* dapat berbentuk sikap nyata (terang-terangan), implisit, ditunjukkan pada saat itu juga atau muncul di waktu yang berbeda. Sikap resistensi yang ditunjukkan secara terang-terangan dan cepat relatif mudah untuk ditangani oleh pihak manajemen. Namun, ketika sikap resistensi tidak ditampakkan secara terang-terangan (implisit) atau dilakukan dalam kurun waktu yang berbeda dari masa perubahan maka kondisi ini menimbulkan kesulitan tersendiri bagi pihak manajemen. *Implicit resistance* seringkali menimbulkan dampak yang tidak tampak secara langsung namun cukup membahayakan, seperti misalnya hilangnya loyalitas terhadap organisasi, berkurangnya motivasi kerja, meningkatnya kesalahan, meningkatnya ketidakhadiran yang disebabkan oleh “*sickness*” dan lain-lain.

Robbins (2003) menjelaskan beberapa penyebab *resistance to change* yang sifatnya *individual resistance*, yaitu:

- a. Kebiasaan (*habit*). Dalam kesehariannya, manusia memiliki ritual-ritual tertentu yang senantiasa dilakukan. Ritual-ritual ini membentuk sebuah kebiasaan yang rutin dilakukan. Manakala terdapat konfrontasi atas kebiasaan yang telah dilakukan, maka manusia cenderung untuk melakukan “perlawanan” dan berupaya untuk mempertahankan kebiasaan atau rutinitas yang biasa mereka lakukan.
- b. Keamanan (*security*). Seseorang yang membutuhkan keamanan yang cukup tinggi seringkali bersikap resisten terhadap perubahan karena ia menganggap bahwa perubahan itu akan mengancamnya sehingga ia harus melakukan upaya yang lebih keras untuk memperoleh perasaan aman.
- c. Faktor ekonomi. Perubahan yang terkait dengan tugas pekerjaan akan menimbulkan kekhawatiran tersendiri bagi pelaksana mengingat seringkali perubahan tugas/pekerjaan itu membawa dampak langsung terhadap pendapatan yang akan mereka terima. Oleh karena itu, perubahan yang terkait dengan tugas/pekerjaan seringkali menimbulkan sikap resisten terlebih lagi bila perubahan tersebut menyebabkan turunnya income atau insentif yang akan diterima.
- d. *Fear of unknown*. Suatu perubahan akan menimbulkan sesuatu yang baru yang seringkali membawa ketidakpastian dan ambiguitas. Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran bagi pelaksana mengingat mereka harus mempelajari sesuatu yang bagi mereka tidak pasti. Hal inilah yang mendorong seseorang cenderung resisten terhadap perubahan.
- e. *Selective information processing*. Aktivitas dan perilaku manusia tidak terlepas dari persepsi yang mereka bentuk atas suatu peristiwa. Apabila terdapat sesuatu yang menyimpang dari sesuatu yang telah dipersepsikan, manusia cenderung untuk menolak atau “mengingkarinya”. Manusia cenderung memproses informasi secara selektif. Mereka mau mendengarkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan mereka. Mereka cenderung “menentang” informasi yang sifatnya bertentangan dengan persepsi yang telah mereka bentuk.

Gambar faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai sumber *resistance to change* dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1. Sumber *Resistance to Change* (Robbins, 2003)

Watson (1971) lebih lanjut mendiskusikan pola perubahan sikap resistensi selama proses perubahan. Pada tahap awal, setiap orang mengkritik adanya perubahan. Pada tahap kedua, inovator dan penentang perubahan menjadi teridentifikasi. Tahap ketiga ditandai dengan adanya konfrontasi dan konflik. Pada tahap keempat, inovator menjadi powerful dan penentang berubah menjadi latent resistance. Pada tahap kelima, penentang menjadi terpisah dari organisasi.

Cyert dan March (1992) mengungkapkan bahwa berdasarkan observasi diketahui bahwa manajer lebih menyukai kondisi yang telah familiar dengannya dan enggan untuk berpikir "out of the box" dalam mencari solusi baru terhadap suatu masalah. Terdapat beberapa penyebab *resistance to change* seperti misalnya kehilangan kedudukan, *fear of the unknown*, hilangnya kepercayaan, konservatisme terkait dengan aspek kultural atau usia. Maurer (1997) menyatakan bahwa hanya 1/3 perubahan teknologis yang secara signifikan mempengaruhi *resistance to change*. Maurer (1997) mengidentifikasi ada tiga level utama *resistance to change*:

1. *Informational*—kondisi yang menunjukkan ketiadaan informasi atau pemahaman yang cukup yang dibutuhkan.
2. *Gut reaction*—reaksi emosional, psikologis dan bahkan psikologis individual.

3. *Cultural*—kondisi yang menunjukkan adanya pengalaman kegagalan atau masalah yang terjadi dan memori organisasional negatif.

Resistance To Change Di Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik memiliki perbedaan dibandingkan organisasi swasta baik dalam aspek misi maupun budaya organisasi. Organisasi sektor publik diasumsikan beroperasi dengan cara yang berbeda dari organisasi swasta, sehingga perbedaan ini diduga menyebabkan sikap dan perilaku pegawai juga berbeda. Perbedaan disiplin manajemen dipandang sebagai faktor yang paling utama membedakan perilaku organisasi sektor publik dan swasta.

Pegawai yang bekerja di organisasi sektor publik sebagai pelayan rakyat seringkali diasumsikan berperilaku secara berbeda dari karyawan yang bekerja di organisasi swasta (Baarspul, 2009). Salah satu perbedaan yang direview oleh Baarspul (2009) adalah tingginya tingkat absensi di pegawai sektor publik.

Komitmen Organisasional

Konsep komitmen dalam organisasi telah banyak dibahas pada diskusi dan penelitian terkait dengan faktor-faktor yang mendorong munculnya komitmen organisasi serta aspek yang terpengaruh oleh munculnya komitmen organisasi. Porter et. al (1974) sebagaimana dikutip oleh Foote et. al (2005) memberikan konsep komitmen organisasi sebagai berikut: 1) Keyakinan dan keberterimaan terhadap tujuan dan sasaran organisasi, 2) Keinginan (*willingness*) untuk bekerja keras atas nama organisasi, 3) Upaya untuk tetap berada dalam organisasi.

Secara umum, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keterikatan karyawan secara psikologis terhadap organisasi. Terdapat beberapa definisi dan pengukuran komitmen organisasi yang telah dikembangkan oleh beberapa peneliti. Meyer dan Allen (1991) mencoba untuk mengintegrasikan berbagai definisi komitmen tersebut dengan membuat model komitmen yang terdiri 3 komponen, yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif), yaitu keterikatan karyawan secara psikologis kepada organisasi yang bersifat positif. Artinya bahwa karyawan tersebut mengafiliasikan dirinya dengan tujuan organisasi dan tetap ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.
2. *Continuance commitment*, yaitu suatu komitmen yang 'mengharuskan' seseorang untuk tetap menjadi anggota

organisasi dengan alasan bahwa biaya yang harus ditanggung (baik *economic cost* maupun *social cost*) lebih tinggi jika ia keluar dari organisasi (*side bet theory*).

3. *Normative commitment*, komitmen individual untuk tetap menjadi anggota organisasi lebih karena adanya suatu kewajiban moral. Sebagai contoh ketika sebuah organisasi telah memberikan pelatihan ataupun investasi dalam pengembangan sumberdaya manusia (anggotanya), maka anggota organisasi tersebut cenderung merasa memiliki kewajiban 'moral' untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka 'membayar hutang'. Jadi, anggota organisasi berkomitmen terhadap organisasi karena merasa 'seharusnya' memiliki komitmen tersebut.

Ketiga komponen komitmen tersebut tidak bersifat *mutually exclusive*, artinya bahwa seseorang bisa memiliki *affective commitment*, *continuance commitment* maupun *normative commitment* secara simultan atau dalam waktu yang bersamaan dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Komitmen organisasi tidak hanya menggambarkan loyalitas pasif yang dimiliki oleh anggota organisasi melainkan juga tindakan aktif anggota organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan keberlangsungan organisasi tetap dapat dipertahankan. Jadi, keberadaan komitmen organisasi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional.

Jika dikaitkan dengan kinerja organisasional, secara normatif, munculnya komitmen organisasi yang tinggi akan menimbulkan tingkat retensi yang tinggi sehingga kinerja organisasional diharapkan meningkat. Dari ketiga komponen yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) tersebut, *affective commitment* dipandang lebih penting bagi peningkatan kinerja organisasional dibandingkan dengan *continuance* atau *normative commitment*. Somers dan Birnbaum (2000) menemukan bahwa *affective commitment* berkorelasi positif dengan kinerja (outcomes), sedangkan *continuance commitment* berkorelasi negatif dengan kinerja. Dukungan empiris terhadap pentingnya *affective commitment* di organisasi publik juga dikemukakan oleh Liou dan Nyhan (1994) yang menyatakan bahwa komitmen karyawan publik (pegawai negeri sipil) lebih didasarkan pada keterikatan mereka secara psikologis terhadap organisasi publik dan menjadi terlibat didalamnya.

Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Jaros (2007) yang merevisi instrumen komitmen organisasional Meyer dan Allen (1991). Beberapa item pertanyaan telah direvisi oleh Jaros (2007) serta adanya penambahan dimensi *Normative Commitment* dengan *Indebted Obligation Dimension* yaitu kebutuhan untuk bisa memenuhi ekspektasi orang lain, dan *Moral Imperative Dimension*.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Resistance To Change

Reaksi pegawai terhadap perubahan bisa berwujud positif (misalnya ekspresi komitmen dan menerima perubahan) atau bisa juga negatif (misalnya ekspresi resisten, stress atau sinis terhadap perubahan) (Armenakis dan Bedeian, 1999). Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu bentuk respon negatif yang diberikan pegawai atas perubahan yang berdampak pada lingkungan kerja mereka.

Penelitian terdahulu lebih banyak aspek komunikasi dan partisipasi sebagai faktor yang mempengaruhi tingkat resistensi pegawai. Sedikit sekali penelitian yang menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap tingkat resistensi pegawai terhadap perubahan. Komitmen organisasional merupakan salah satu nilai yang mampu mengikat pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja baik secara afektif maupun normatif. Ketika pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka mereka akan mengidentifikasi nilai dan tujuan individual mereka dengan nilai dan tujuan organisasi, sehingga mereka akan terlibat aktif dan berperilaku yang menguntungkan organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Bahkan ketika terjadi perubahan transformasional yang mengubah nilai-nilai dasar organisasi, pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan tetap mendukung perubahan tersebut dan berperilaku positif.

H₁: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *resistance to change*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Responden penelitian ini adalah pengelola keuangan yang ada di pemerintah daerah. Total kuesioner yang disebar adalah 100. Dari total 100 kuesioner yang disebar di salah satu pemerintah daerah

di Jawa Timur, yang bisa digunakan adalah sebanyak 77 kuesioner.

Pengukuran Variabel

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional yang diukur dengan menggunakan instrumen Meyer dan Allen (1991). Resistance to Change (RTC) diukur dengan menggunakan instrumen Oreg (2003). Item pertanyaan untuk mengukur komitmen organisasional disusun dengan menggunakan 5 skala Likert mulai dari Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju. Sedangkan item pertanyaan untuk mengukur RTC menggunakan 7 skala Likert. Semakin tinggi nilai rata-rata RTC menunjukkan tingkat resistensi pegawai yang rendah, sebaliknya semakin rendah nilai rata-rata RTC menunjukkan tingkat resistensi yang tinggi terhadap perubahan.

Variabel komitmen organisasional diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, yaitu *affective commitment* (AC), *continuance commitment* (CC) dan *normative commitment* (NC). Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$RTC = \alpha_1 + \alpha_2 AC + \alpha_3 CC + \alpha_4 NC + \varepsilon$$

Dimana α menunjukkan koefisien masing-masing variabel.

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen data digunakan teknik pengujian sebagai berikut:

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Pengukuran kesahihan atau validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dengan memperhatikan faktor *loading* yang menggambarkan seberapa kuat butir-butir instrumen menyatu satu dengan lainnya. Artinya, butir-butir pertanyaan tersebut koheren atau bersumber dari satu konsep yang sama. Variabel-variabel terukur dikatakan valid jika koefisien gamma (faktor loading) $\geq 0,5$.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan apakah suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap obyek yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha.

Penelitian ini telah memenuhi aspek validitas dan reliabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil deskripsi sampel penelitian disajikan di tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Sampel Penelitian

Variabel	Nilai Rata-Rata	Deviasi Standar	Jumlah Sampel
RTC	3.81250	0.56805	77
AC	3.43344	0.41536	77
CC	2.57576	0.60550	77
NC	3.57143	0.38424	77

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai rata-rata RTC lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya, sedangkan variabilitas data terbesar terletak pada variabel CC. Diantara komponen variabel komitmen organisasional, variabel *normative commitment* (NC) memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai komitmen organisasional yang paling dipegang oleh responden adalah *normative commitment*, artinya bahwa komitmen individual untuk tetap menjadi

anggota organisasi lebih karena adanya suatu kewajiban moral

Hasil pengujian hipotesis disajikan di tabel 2. Tabel 2 menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama mempengaruhi RTC. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi F yang kurang dari 1%. Secara keseluruhan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan RTC sebesar 16,05% sedangkan sisanya

dijelaskan oleh variabel lain yang mempengaruhi RTC.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komponen komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap *resistance to change* adalah *normative commitment* (NC). Dari tabel 2 menunjukkan bahwa *normative commitment* berpengaruh positif terhadap RTC. Pengaruh

positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *normative commitment* semakin rendah tingkat *resistance to change*.

Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian Kay et al (2013) yang menemukan bahwa komponen *affective commitment* yang mempengaruhi tingkat *resistance to change*.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien	Nilai t	Nilai Signifikansi	Kolinieritas	
				Tolerance	VIF
Konstanta	1.6289	2.6299	0.0104		
AC	0.0835	0.4752	0.6361	0.6964	1.4359
CC	(0.0400)	(0.3667)	0.7149	0.8494	1.1774
NC	0.5600	2.9447	0.0043	0.6950	1.4389
Variabel Dependen: RTC					
Nilai F	4.6533				
Nilai Signifikansi F	.0050				
Nilai R ²	.1605				

Perbedaan hasil temuan ini disebabkan adanya perbedaan perilaku antara pegawai pemerintah daerah (PNS) dengan pegawai perusahaan swasta. PNS cenderung memiliki perasaan “aman” karena telah memiliki pekerjaan dengan tingkat risiko yang tidak terlalu tinggi dan masa kerja yang lebih pasti dibandingkan dengan pegawai swasta. Disiplin manajemen di pemerintah daerah yang dicirikan dengan rumitnya birokrasi pemerintahan juga mendorong perilaku yang kurang efisien dan kreatif bagi pegawainya.

Disamping itu, perubahan yang terjadi dalam konteks penelitian ini, yaitu perubahan implementasi sistem akuntansi dari basis kas menjadi basis akrual merupakan sebuah kewajiban bagi pemerintah daerah. Tidak ada alasan bagi pemerintah daerah untuk menolak perubahan yang terjadi mengingat pemerintah daerah harus tunduk pada peraturan perundang-undangan.

Perbedaan karakteristik organisasi sektor publik dengan sektor swasta turut membentuk budaya organisasi serta perilaku pegawai. Hal ini mempengaruhi tingkat komitmen pegawai organisasi sektor publik. Hal ini juga ditegaskan oleh Goulet dan Frank (2002) yang menemukan bahwa pegawai yang bekerja di organisasi sektor swasta memiliki komitmen organisasi yang paling tinggi, diikuti dengan pegawai yang bekerja di

sektor non profit. Komitmen organisasi yang paling rendah ditemukan pada pegawai yang bekerja di organisasi sektor publik seperti pemerintah daerah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *resistance to change* pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini fokus menguji pada pengaruh komitmen organisasional yang diukur dengan 3 dimensi komitmen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Organisasi sektor publik (pemerintah daerah) dipilih sebagai obyek karena karakteristik organisasi sektor publik yang unik. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *normative commitment* berpengaruh negatif terhadap tingkat *resistance to change*. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat komitmen normatif yang dipegang oleh pegawai pemerintah daerah, tingkat resistensi mereka semakin kecil terhadap perubahan.

Tidak seperti penelitian terdahulu, penelitian ini menemukan bahwa *affective commitment* dan *continuance commitment* tidak mempengaruhi tingkat *resistance to change*. Hal ini disebabkan karakteristik organisasional yang berbeda antara sektor publik dan sektor swasta, dan perbedaan karakteristik perubahan. Perubahan

di organisasi sektor publik mayoritas disebabkan oleh peraturan perundang-undangan dan bersifat wajib sehingga tidak memungkinkan bagi pegawai untuk melakukan penolakan.

Perbedaan budaya organisasi tampaknya memberikan pengaruh pada tingkat komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan budaya organisasi dalam menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *resistance to change*.

DAFTAR ACUAN

- Armenakis, A. A., dan Bedeian, A. G., 1999, Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Baarspul, Hayo C., 2009, *Do Employees Behave Differently in Public- vs. Private-Sector Organizations?*, Thesis, University of Twente.
- Bovey, W. dan Hede, A., 2001, Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 22, No.8, 372-382.
- Brunton, M. dan Matheny, J., 2009, Divergent acceptance of change in a public health organization, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6, 600-619.
- Coch, L. dan French, J.R.P. (1948), Overcoming resistance to change, *Human Relations*, Vol. 1 No. 4, 512-532.
- Coghlan, D., 1993, A person-centred approach to dealing with resistance to change, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 4, 10-14.
- Foote, David A., Scott J. Seipel., Nancy B. Johnson., dan Michele K. Duffy., 2005, *Employee Commitment and Organizational Policy*, *Management Decision*, 43, 203—219
- Goulet, Laurel., dan Frank, Margareth., 2002, Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit, *Public Personnel Management*; Summer, 31, 2; 201—210.
- Guest, D.E., 1987, “Human resource management and industrial relations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 24 No. 5, pp. 503-21
- Iverson, R.D., 1996, Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 122-149.
- Jaros, Stephen., 2007, Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No. 4, 7—25.
- Johannsen, 2004, Identifying Predictors Of Resistance To Organizational Change, *Research Paper*, University of Wisconsin-Stout.
- Kyle, N., 1993, Staying with the flow of change, *Journal for Quality and Participation*, Vol. 16 No. 4, 34-42.
- Lines, R., 2005, The structure and function of attitudes towards organizational change, *Human Resource Development Review*, Vol. 4 No. 1, 8-32.
- Liou, K dan R. C., Nyhan, 1994, Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment, *Public Administration Quarterly*, 18, 99—118.
- Maurer, R., 1997, Transforming Resistance, *HR Focus*, Vol. 74 No. 10, pp. 9-10.
- McKay, Joana R.C. Kuntz dan Katharina Näswall, 2013, The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 42, No. 2, 29—40.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1997, *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage publications, inc.
- Meyer, J. P., dan Allen, N. J., 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61—89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L., 2002, Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, 20-52.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. dan Steers, R.M., 1982, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, NY.
- Oreg, S., 2003, Resistance to change: Developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Robbins, S.P., 2003. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Delhi.
- Saruhan, Nese, 2013, Organizational Change: The Effects Of Trust In Organization And Psychological Capital During Change Process, *Journal of Business, Economics, and Finance*, Vol. 2, Issue 3, pp 13—35.

Somers, M., dan D. Birnbaum, 2000, Exploring the Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, *Public Personnel Management*, 29, 353—365.

Steinburg, C., 1992, Taking charge of change, *Training and Development*, Vol. 46 No. 3, 26-32.

Watson, G., 1971. Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, 14(5), 745 – 766.