

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 | : Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si |
| Ketua Penyunting | : Putu Herry Sunarya, SE, MM |
| Wakil Ketua Penyunting | : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM |
| Penyunting Pelaksana | : Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si Dr. Sri Setyo Iriani, SE., M.Si Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM Nadia Aandimitra, SE, M.SM Musdholifah, SE, M.Si |
| Mitra Bestari | : Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw) Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa) Prof. Dr. Muslich Anshori(Unair) Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair) Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta) Budiono, SE, M.Si (ISEI) |
| Administrasi dan Sirkulasi | : 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 : unindria@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 3 No. 2 Februari 2011

DAFTAR ISI

1. Dampak Rasio Keuangan terhadap Kebijakan Deviden
Dwi Purwanti & Peni Sawitri **125-134**
2. Pengaruh Gaya Hidup terhadap *Consumer Ethnocentrism* (Studi pada Mahasiswa di Yogyakarta)
Sigit Haryono **135-146**
3. Pengaruh Kesiapan Perubahan Organisasional terhadap Pembelajaran Organisasional
Muafi **147-156**
4. Pengaruh Faktor-Faktor Kemasan Produk terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pop Mie di Supermarket Giant Wiyung
Yessy Artanti & Yusdia Pusparini **157-171**
5. Pengaruh Kesadaran Merek, Kesan Kualitas Dan Asosiasi Merek terhadap Keyakinan Pelanggan dalam Membeli Pasta Gigi Merek Pepsodent (Studi di Desa Sumberagung Bojonegoro)
Wiwit Devi Kurnia & Widyastuti **172-185**
6. Pengaruh Asosiasi Merek Berdasarkan Fungsi Merek Produk *Hand And Body Lotion* Citra Terhadap Loyalitas Merek di Surabaya
Nindria Untarini **186-205**
7. Pengaruh *Job Instability* terhadap Kinerja dengan Variabel Mediator Stress Kerja Karyawan Bank di Surabaya
Rizki Dwi Lestari, Ni Nyoman Alit Triani **206-217**
8. *Time Driven Activity-Based Costing* : Konsep Akuntansi Manajemen yang Akurat dalam Menghadapi Lingkungan yang Dinamis dan Bisnis Global
Hariyati **218-230**

PENGARUH KESIAPAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL

MUAFI

Email: muafipaciran@gmail.com

Abstract

This study examines if organizational change readiness will affect the organizational learning and using data from the Indonesian state-owned company that has recently been merged with other stated owned companies. This study devises a multifaceted model based on three constructs of organizational change readiness, namely aggressive attitude toward change, passive attitude toward change and the readiness attitude in coordination with change, and tests their effects on organizational learning, including knowledge creation and expansion. Empirical results indicate that organizational change readiness have positive affect to organizational learning.

Keywords: *organizational change readiness (interdependence, cultural compatibility and relative influence), organizational learning (knowledge creation and expansion).*

PENDAHULUAN

Dalam persaingan dan perubahan iklim bisnis, organisasi harus secara konstan mengatur struktur dan strategi organisasi. Karena perubahan organisasional merupakan aspek vital bagi pengembangan organisasi, maka organisasi akan mengalami perubahan secara terus-menerus (Piderit 2000). Dalam proses perubahan, Kreitner dan Kinicki (2007) menekankan pada pentingnya elemen manusia dan sosial yang berperan penting dalam proses perubahan. Aspek sumber daya manusia, merupakan sumberdaya internal yang memiliki peran strategis yang amat penting dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan (Haerani, 2004). Westley (1990) menekankan pada pentingnya peran SDM dalam implementasi strategi organisasi.

Dijelaskan oleh Westley (1990) dengan konsep *inclusion* dan *exclusion*, terdapat bukti-bukti ketidakpuasan pada manajer tingkat menengah karena mereka tidak diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan strategik saat proses perubahan berlangsung. Ditambahkan bahwa proses perubahan dalam perusahaan, akan memerlukan dukungan yang kuat dari berbagai pihak termasuk karyawan dan pimpinan perusahaan. Implementasi dari strategi penggabungan merupakan suatu tantangan yang berat bagi perusahaan dalam membangun keunggulan daya saing agar memperoleh laba di atas rata-rata jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing (dalam Soetjipto, 2009). Keunggulan daya saing akan ditentukan oleh peran sumberdaya internal yang dimiliki oleh perusahaan (Barney, 1991), dan salah satunya adalah sumber daya manusia.

Studi sebelumnya tentang perubahan organisasional difokuskan pada cara untuk mengatasi resistensi melawan perubahan (Rossenberg, 1993). Ketika perubahan organisasional terjadi, maka dampak perubahan organisasional dapat dicapai tergantung pada perilaku kolektif dari anggota organisasional dalam bereaksi (Kozlowski, *et al.*, 1993; Jermias, 2001; Nadler & Shaw, 1995; Clark, Ellet, 1996). Kotter (1995) meyakini bahwa isu inti dari perubahan organisasional tidak ditekankan pada strategi, struktur, budaya atau sistem, tetapi pada perilaku karyawan. Ketika organisasi menyesuaikan dengan struktur perusahaan, perubahan juga akan terjadi pada perilaku karyawan yang nantinya akan berdampak pada kesuksesan perubahan. Perubahan organisasional dapat menjadi *smoothly* tergantung pada reaksi psikologis dari karyawan dan proses dari perilaku adaptif karyawan. Dalam proses ini, kesiapan karyawan untuk perubahan organisasional adalah sangat penting (Soetjipto, 2009).

Terkait dengan kesiapan perubahan, Holt *et al.* (2007) menjelaskan bahwa kesiapan perubahan merupakan sikap komprehensif dari karyawan yang dipengaruhi secara simultan oleh *content* (substansi dan arah perubahan), *process* (bagaimana perubahan diimplementasikan), *context* (faktor eksternal dari individu karyawan) dan *individual attributes* (faktor internal). Kesiapan perubahan akan berkorelasi erat dengan pembelajaran organisasional karyawan (Chen, 2007; Sudharatna & Li, 2004).

Selanjutnya Helleloid & Simonin (1994) mengatakan bahwa organisasi seharusnya belajar secara terus menerus dan mengimplementasikan

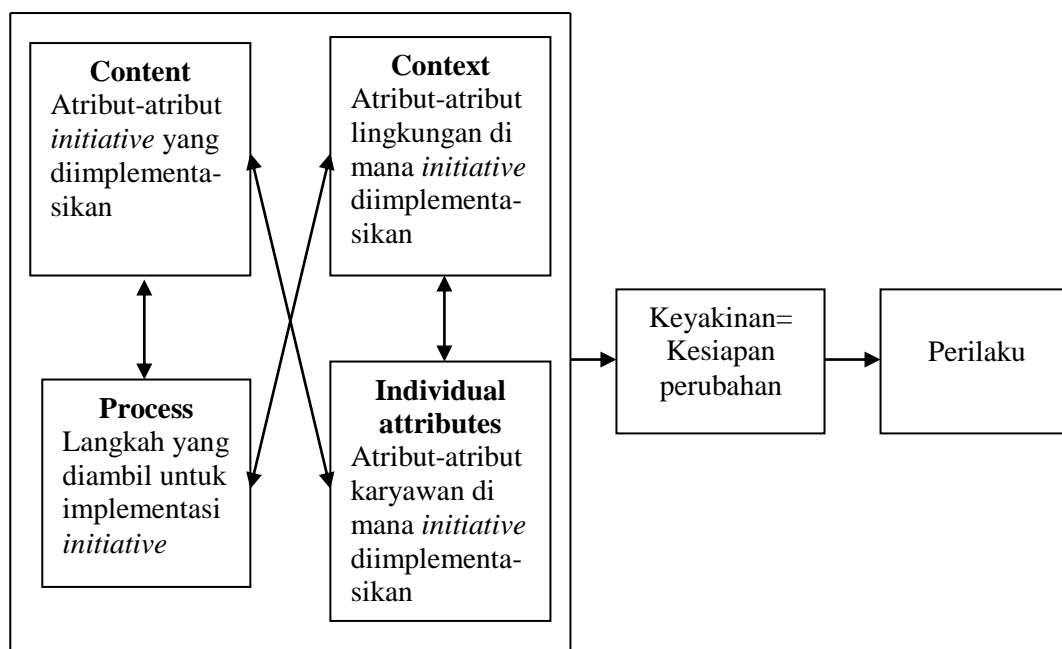
¹ Dosen Fakultas Ekonomi UPN Yogyakarta

manajemen pengetahuan untuk memperbaiki kompetensi inti dari organisasi, mengurangi dampak negatif dari persaingan eksternal dan menciptakan wadah untuk tumbuh. Satu dari kunci utama efektifitas manajemen adalah kemampuan untuk meningkatkan keuntungan selama perubahan dalam lingkungan bisnis dan untuk menyesuaikan organisasi secara efektif dalam merespon perubahan (Saucer & Saucer, 2002). Studi ini mengkaji kesiapan organisasional yang dicerminkan dari sikap karyawan terhadap perubahan dalam mempengaruhi pembelajaran organisasional karyawan pada perusahaan BUMN yang telah dan sedang bergabung.

Perubahan Organisasional

Perubahan organisasional merujuk pada hasil yang diciptakan oleh interaksi lingkungan internal dan eksternal yang mencakup organisasi itu sendiri dan lingkungan makro, serta antara organisasi dan organisasi lain (Chen, 2007). Beberapa peneliti menyepakati bahwa penting untuk organisasional, merujuk bahwa perubahan organisasional sebagai sebuah bagian dari sistematis yang didesain untuk memperbaiki efisiensi organisasi dan membantu organisasi bereaksi terhadap perubahan lingkungan (Nadler & Shaw, 1995). Definisi dari perubahan organisasional mencakup luasnya jarak dari aktivitas perubahan dan melindungi individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Wong & Millette (2002), menyatakan bahwa perubahan organisasional merujuk pada proses perubahan dinamis untuk setiap unit dalam organisasi dan lingkungan sekeliling sehingga perlu menyesuaikan kembali status organisasi saat ini. Definisi dari perubahan organisasional untuk tujuan penelitian mengadopsi penelitian yang pernah dilakukan oleh Chen (2007) yakni proses dimana organisasi menyesuaikan perilaku karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Ahli psikologi meyakini bahwa proses untuk merubah sikap menjadi perilaku dipengaruhi oleh banyak faktor. Karyawan yang siap merupakan faktor kunci dalam mempengaruhi perilaku kerja dan interaksi organisasional. Dalam kajian lain Holt *et al.* (2007) menjelaskan tentang kesiapan perubahan yang didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh empat elemen, yakni; *content* (arah perubahan), *proses* (bagaimana perubahan diimplementasikan), *context* (faktor eksternal) dan atribut individual (faktor internal). Kesiapan karyawan secara kolektif mencerminkan kognitif individu dan emosi yang cenderung bisa menerima dan mengadopsi perubahan itu sendiri. Kesiapan perubahan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi seperti yang terlihat pada Gambar 1. Bahkan Armenakis *et al.* (1993) menjelaskan bahwa perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasional berkorelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku dari karyawan.



Gambar 1.
Hubungan antara Content, Context, Process dan Individual Attributes dengan Kesiapan Perubahan terhadap Perilaku karyawan

Sikap itu sendiri dijelaskan memiliki berbagai fungsi. Daniel Katz (dalam Dharmmesta., 1998; Muafi, 2008) membagi macam sikap yang masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda. Fungsi yang dimaksud adalah: (1) fungsi pengetahuan, Karyawan akan memilih semua informasi yang masuk, dan informasi yang tidak relevan disingkirkan. Fungsi pengetahuan ini juga dapat mengurangi ketidak-pastian dan kebingungan, (2) fungsi instrumentalitas atau fungsi manfaat, dapat memandu karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, (3) fungsi pertahanan diri, yang berfungsi dapat melindungi ego dari ancaman dan kegelisahan dan (4) fungsi penggambaran nilai merupakan konsep yang mengekspresikan konsep diri dan sistem nilai. Banyak upaya untuk memperkenalkan perubahan dalam sebuah organisasi menekankan perubahan pada sikap atau peran tetapi tidak keduanya (Beer, Eisenstat & Spector, 1990 dalam Yukl, 2005).

Pendekatan yang berpusat pada sikap melibatkan perubahan sikap dan nilai-nilai dengan daya tarik persuasif, program pelatihan, aktivitas pembentukan tim, atau program perubahan budaya. Ketrampilan teknis atau antar pribadi dapat ditingkatkan dengan program pelatihan. Asumsi yang mendasari adalah bahwa sikap dan ketrampilan yang baru akan menyebabkan perilaku untuk berubah dalam cara yang menguntungkan. Diharapkan bahwa orang yang berubah menjadi agen perubahan itu sendiri dan memindahkan visi itu kepada orang lain dalam organisasi. Pendekatan yang agak berbeda adalah mengubah peran kerja, pola interaksi, kriteria kinerja dan kontinjensi penghargaan. Pendekatan yang berpusat pada peran melibatkan perubahan peran kerja dengan merancang kembali pekerjaan yang meliputi aktivitas dan tanggung jawab yang berbeda, dengan melakukan reorganisasi arus kerja, memodifikasi hubungan otoritas, mengubah kriteria dan prosedur untuk mengevaluasi pekerjaan, dan mengubah sistem pekerjaan. Asumsinya adalah bahwa saat peran meminta orang untuk bertindak dalam cara yang berbeda, mereka akan mengubah sikap mereka agar konsisten dengan perilaku yang baru. Perilaku yang efektif dibujuk oleh persyaratan peran yang baru dan dikuatkan oleh sistem evaluasi dan penghargaan (Yukl, 2005). Hasil penelitian dari Soetjipto (2007), menjelaskan bahwa sikap karyawan terhadap perubahan mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah.

Sikap seseorang telah diteliti dengan sangat intensif, tetapi perusahaan cenderung lebih memperhatikan perilaku nyata karyawan, khususnya perilaku pekerjaan mereka. Oleh

karena itu, tidak heran jika sejumlah besar riset mencoba untuk membangun hubungan antara sikap dan perilaku. Perilaku karyawan terjadi karena suatu alasan tertentu, khususnya bagi karyawan yang berada dalam kondisi: (1) mempunyai kebebasan dalam memilih, dan (2) tidak didominasi oleh aspek emosionalnya saat melakukan proses pengambilan keputusan. Perilaku kadang lebih dipengaruhi oleh tekanan dari lingkungan sosial daripada oleh sikap pribadi (Dharmmesta, 1998). Sikap dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Chen (2007) yang terbagi menjadi tiga dimensi; sikap agresif, sikap pasif dan sikap dalam mengkoordinasikan perubahan.

Pembelajaran Organisasional

Terkait dengan pembelajaran organisasional, Hubber (1991) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah proses dimana organisasi dapat menyebabkan terjadinya perilaku. Gao (1996, dalam Chen, 2007) meyakini bahwa pembelajaran organisasional merupakan prosedur untuk memperbaiki perilaku organisasional dengan menggunakan pengetahuan yang didapatkan, dibagi, dan digunakan. Ditambahkan oleh Marquardt (1996) bahwa pembelajaran dalam pembelajaran organisasional terbagi dalam empat tipe: perolehan pengetahuan, penciptaan, penyimpanan, dan aplikasi. Sebagai tipe dari pembelajaran organisasional, Qui (2001, dalam Chen, 2007) menggarisbawahi tiga tipe: penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, dan pengembangan pengetahuan.

Argyris (1993) mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasional sebagai cara dari mekanisme yang efektif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasional. Pencapaian karyawan pada pembelajaran organisasi akan menjadi signifikan membantu kesiapan perubahan organisasional terhadap sikap yang positif. Sudharatna dan Li (2004) mengkaji aspek karakteristik pembelajaran organisasi dalam kaitannya dengan kesiapan untuk berubah. Karakteristik pembelajaran organisasi yang dikaji yakni nilai budaya, komitmen pemimpin dan pemberdayaan, komunikasi, transfer pengetahuan, karakteristik karyawan, dan peningkatan kinerja. Hasilnya menjelaskan bahwa karakteristik pembelajaran organisasional memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah diyakini bahwa akan penting bagi organisasi agar dapat berkembang untuk kelangsungan dan kesejahteraan serta perubahan lingkungan bisnis. Helleloid & Simonin (1994, dalam Chen, 2007) meyakini bahwa organisasi

seharusnya mengimplementasikan aktifitas pembelajaran secara terus menerus dan manajemen pengetahuan secara simultan untuk memperbaiki kompetensi inti dari organisasi, sehingga dampak negatif eksternal dapat dikurangi melalui pencapaian wadah dalam organisasi yang bertumbuh. Penelitian Chen (2007) membuktikan bahwa kesiapan karyawan yang bisa diwujudkan dalam sikap agresif, pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan mempengaruhi pembelajaran organisasional yang dilakukan oleh karyawan pada penciptaan dan pengembangan pengetahuan.

H1. Sikap agresif karyawan terhadap perubahan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap penciptaan dan pengembangan pengetahuan.

H2. Sikap pasif karyawan terhadap perubahan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap penciptaan dan pengembangan pengetahuan.

H3. Sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap penciptaan dan pengembangan pengetahuan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner secara *cross sectional*. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer. Cara pengumpulan data primer melalui kuesioner. Studi ini dilakukan pada sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang sudah menjadi perusahaan publik. Beberapa tahun lalu, pemerintah selaku pemegang saham menggabungkan tiga BUMN sejenis menjadi satu. Sejak saat diputuskan untuk digabungkan, BUMN tersebut terus melakukan restrukturisasi guna memperoleh format penggabungan yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dan stakeholder.

Tabel 1.
Hasil dari Validitas dan Reliabilitas

| Variabel | Item | <i>Factor loading</i> | <i>Cronbach Alpha</i> |
|--|------|-----------------------|-----------------------|
| Sikap agresif (Sa) | Sa.1 | 0.519 | 0.626 |
| | Sa.2 | 0.600 | |
| | Sa.3 | 0.612 | |
| | Sa.4 | 0.601 | |
| | Sa.5 | 0.651 | |
| Sikap pasif (sp) | Sp.1 | 0.522 | 0.630 |
| | Sp.2 | 0.631 | |
| | Sp.3 | 0.611 | |
| | Sp.4 | | |
| Sikap koordinasi (Sk) | Sk.1 | 0.671 | 0.721 |
| | Sk.2 | 0.588 | |
| | Sk.3 | 0.702 | |
| | RI.4 | 0.821 | |
| Penciptaan dan Pengembangan pengetahuan (Pp) | Pp.1 | 0.812 | 0.762 |
| | Pp.2 | 0.633 | |
| | Pp.3 | 0.722 | |
| | Pp.4 | 0.560 | |
| | Pp.5 | 0.631 | |
| | Pp.6 | 0.520 | |
| | Pp.7 | 0.541 | |
| | Pp.8 | 0.710 | |
| | Pp.9 | 0.831 | |

Adapun respondennya adalah manajer-manajer pada jajaran; (1) direktorat utama terdiri dari: divisi komunikasi, divisi SDM, divisi manajemen resiko dan divisi pengembangan perusahaan, (2) direktorat produksi terdiri dari: kompartemen produksi, divisi produksi bahan baku, terak, semen dan tehnik, (3) direktorat

litbang dan operasi terdiri dari: divisi pengadaan dan pengelolaan persediaan, divisi rancang bangun, divisi litbang dan jaminan mutu, (4) direktorat pemasaran terdiri dari: divisi penjualan, divisi distribusi dan transportasi, dan divisi pengembangan pemasaran, (5) direktorat keuangan terdiri dari: divisi keuangan, divisi

akuntansi, divisi sistem informasi, dan divisi umum. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan manajer yang diharapkan memahami kuesioner tentang kesiapan karyawan untuk berubah (sikap agresif, sikap pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan dan pembelajaran organisasional (penciptaan dan pengembangan pengetahuan) di masing-masing perusahaan. Target responden yang diteliti adalah pada ketiga perusahaan adalah 180 manajer, dengan masing-masing perusahaan diambil 60 manajer. Hasil penyebaran kuesioner responden yang menjawab lengkap sejumlah 165 responden sehingga layak untuk dianalisis.

Teknik skala Likert digunakan untuk mengukur pernyataan tentang kesiapan karyawan untuk berubah (sikap agresif, pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan) serta pembelajaran organisasional (penciptaan dan pengembangan pengetahuan) dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Item kuesioner untuk kesiapan karyawan untuk berubah (sikap agresif, sikap pasif dan

sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan) diadopsi dari Chen (2007). Keseluruhan kuesioner terdiri dari 12 item. Masing-masing terdiri dari; sikap agresif 5 item, untuk sikap pasif terdiri 4 item, dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan terdiri dari 3 item. Sedangkan pembelajaran organisasional (penciptaan dan pengembangan pengetahuan) diadopsi dari Chen (2007) terdiri dari 9 item. Hasil validitas dan reliabilitas menyimpulkan bahwa tiap item pernyataan menghasilkan *loading factor* >0,5 (valid). Selanjutnya dalam pengujian reliabilitas menghasilkan *cronbach alpha* >0,6 (reliabel) (Tabel 1). Teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi parsial. Pengujian korelasi bermanfaat untuk menilai validitas diskriminan. Korelasi antar setiap variabel tidak melebihi kriteria yakni 0.9. Diyakini oleh Hair *et al.* (1998) akan berimplikasi bahwa tidak ada multikolineritas antar variabel yang diteliti. Lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2. Korelasi antar variabel

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---|
| 1.Penciptaan&Pengembangan pengetahuan | 1 | | | |
| 2. Sikap progresif | 0.271* | 1 | | |
| 3.Sikap pasif | 0.418* | 0.461* | 1 | |
| 4.Sikap koordinasi | 0.421* | 0.400* | 0.463* | 1 |

* Signifikan dengan $p < 0.01$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden

Tabel 3 menjelaskan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki (69,4%), bekerja

pada Direktorat Utama (34,8%) dan berpendidikan Sarjana (70%).

Table 3. Profil of Respondents (N = 165)

| Karakteristik umum | Sub Karakteristik | Persentase |
|----------------------|----------------------|------------|
| Jenis kelamin | Laki-laki | 69,4 |
| | Perempuan | 30,6 |
| Direktorat | Direktorat Utama | 34,8 |
| | Direktorat Produksi | 10,9 |
| | Direktorat Litbang | 16,7 |
| | Direktorat Pemasaran | 15,8 |
| | Direktorat Keuangan | 21,8 |
| Tingkatan pendidikan | SMU/Diploma | 2,1 |
| | Sarjana | 70,0 |
| | Pasca Sarjana | 17,9 |

Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dimensi kesiapan karyawan untuk berubah yang terdiri dari variabel sikap agresif, sikap pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan sebagai variabel bebas, dan pembelajaran organisasional (variabel penciptaan dan pengembangan pengetahuan) sebagai variabel terikat dan diuji dengan teknik analisis regresi parsial. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4 bahwa pada masing-masing variabel bebas (sikap agresif, sikap pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan) secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap variabel penciptaan dan pengembangan pengetahuan. Penjelasan ini sekaligus

membuktikan bahwa ketiga hipotesis didukung dengan fakta empiris.

Pada Tabel 4 menjelaskan bahwa ada pengaruh positif sikap agresif terhadap penciptaan dan pengembangan pengetahuan ($\beta = 0.251$, $p < 0.005$). Sehingga hipotesis pertama didukung. Selanjutnya, ada pengaruh positif sikap pasif terhadap penciptaan dan pengembangan pengetahuan ($\beta = 0.188$, $p < 0.023$) sehingga hipotesis kedua didukung. Akhirnya ada pengaruh positif sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan terhadap penciptaan dan pengembangan pengetahuan ($\beta = 0.226$, $p < 0.008$) sehingga hipotesis ketiga didukung.

Tabel 4
Analisis Regresi

| Independent Variable | Dependent Variable | Coefficient Regression (β) | β | t | Sign. |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------|-------|--------|
| Sikap agresif | Penciptaan&pengembangan pengetahuan | 0,251 | 0,255 | 2,864 | 0,005* |
| Sikap pasif | | 0,188 | 0,211 | 2,314 | 0,023* |
| Sikap koordinasi | | 0,226 | 0,259 | 2,685 | 0,008* |

* Significant at the 0,05 level (2-tailed)

Pembahasan

Dijelaskan bahwa dalam mengkaji kesiapan perubahan perlu terlebih dahulu memahami pengertian *unfreezing* yang dikenalkan oleh Lewin (1951), yaitu seberapa yakin karyawan terhadap kebutuhan perubahan dan seberapa yakin perusahaan mampu melakukan perubahan. Semakin yakin mereka, semakin siap mereka untuk berubah. Wujud dari kesiapan ini adalah mereka akan mendukung, bahkan mempromosikan perubahan. Namun harus diakui bahwa membangun kesiapan para karyawan untuk berubah bukanlah pekerjaan yang mudah mengingat mereka harus melepaskan dari kungkungan kebiasaan mereka selama ini dan mempelajari cara kerja baru (dalam Soetipto, 2007).

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari secara lebih eksplisit dan secara langsung cara untuk mengukur kesiapan organisasional terhadap perubahan pada organisasi manufaktur yang telah dan sedang melakukan proses perubahan, dan mencoba untuk memberikan pemahaman pengaruh kesiapan organisasional terhadap pembelajaran organisasional karyawan. Peneliti berargumentasi bahwa untuk membangun kesiapan organisasional pada perubahan seharusnya mempertimbangkan sikap agresif,

sikap pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan. Jika ada kesiapan untuk berubah maka akan memperkuat dan mempengaruhi karyawan untuk melakukan pembelajaran organisasional. Temuan ini sekaligus memperkuat riset dari Chen (2007). Lehman (2002) bahkan menjelaskan bahwa kesiapan organisasional untuk berubah dapat dideteksi dari motivasi, ketersediaan sumber daya, nilai dan sikap positif yang dikembangkan para staf serta iklim organisasional.

Penelitian ini juga menyediakan dukungan untuk integritas psikometris dalam menetapkan pengukuran dari kesiapan organisasional yang telah diuji dalam model Chen (2007) dikaitkan dengan pembelajaran organisasional pada karyawan BUMN yang telah dan sedang melakukan proses penggabungan. Investigasi dari kesiapan organisasional untuk berubah disamping dapat meningkatkan pembelajaran organisasional karyawan juga diprediksikan akan dapat meningkatkan kinerja keperilakuan karyawan secara individual. Kondisi ini akan terdukung jika karyawan memiliki sikap agresif yang kuat, sikap pasif yang tetap mendukung perubahan dan sikap yang positif dalam mengkoordinasikan perubahan itu sendiri. Perlu dicatat bahwa jika karyawan memiliki sikap

pasif terhadap perubahan, maka kemampuan pembelajaran organisasional tidak akan meningkat. Jika karyawan memiliki sikap positif terhadap perubahan, maka kemampuan yang berhubungan pada pembelajaran organisasional khususnya bagian dari penciptaan dan pengembangan pengetahuan akan meningkat.

Kondisi ini bisa disadari sepenuhnya karena ketika menghadapi perubahan, karyawan bisa saja mengalami kebimbangan, di satu sisi mereka memahami bahwa perubahan bermanfaat bagi perusahaan, tapi disisi lain mereka khawatir bahwa perubahan akan menghasilkan beragam aturan, sistem dan tata kerja baru yang belum tentu menguntungkan mereka seperti halnya aturan, sistem dan tata kerja yang lama (Soetjipto, 2007). Menumbuhkan semangat karyawan untuk siap berubah bukanlah suatu hal yang mudah. Terlebih apabila dilakukan pada organisasi dengan struktur organisasi yang besar. Maka perlu dibentuk sekelompok individu yang dinamakan sebagai agen perubahan atau *champion* dalam sistem di organisasi tersebut. Figur yang akan berperan sebagai ujung tombak pelaksana sosialisasi momentum perubahan pada seluruh pegawai adalah agen perubahan tersebut. Cameron & Green (2004, dalam Ardiyanti, 2008) menyebutkan tiga peran penting dari seorang agen perubahan; sebagai pemotivator (orang yang menumbuhkan semangat perubahan), penghubung (komunikasi diantara manajemen puncak dan manajemen lini dibawahnya), dan pengawas pelaksanaan jalannya proses perubahan yang terjadi. Berkaitan dengan *learning organizations* dikatakan akan berhasil jika bisa menciptakan lingkungan organisasi yang mengkombinasikan *knowledge management* dengan *organizational learning*. Ketika pembelajaran organisasional berfokus pada penciptaan pengetahuan baru secara terus menerus dimasukkan ke dalam aset perusahaan yang telah ada, maka *knowledge management* berfokus pada formalisasi, pengumpulan, *sharing*, pendistribusian dan pengkoordinasian *knowledge asset* serta pengeksploitasian kompetensi inti yang nantinya diharapkan akan menghasilkan kinerja yang superior (Nilmawati, 2008).

Implikasi teori ditekankan pada tidak hanya penting memiliki ketepatan dalam mengimplementasikan kesiapan organisasional untuk berubah tetapi perlu juga dibangun kesiapan organisasional untuk berubah yang konsisten sebagai bagian dari organisasi yang telah dan sedang mengalami proses pembelajaran organisasional. Hal ini dikarenakan pembelajaran organisasional adalah proses dimana organisasi dapat menyebabkan terjadinya perilaku dan

prosedur untuk memperbaiki perilaku organisasional dengan menggunakan pengetahuan yang didapatkan, dibagi, dan digunakan. Bahkan pembelajaran organisasional sebagai cara dari mekanisme yang efektif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasional.

Riset ini menghasilkan indikasi bahwa kesiapan positif karyawan secara agresif pada perubahan organisasional secara positif berhubungan pada penciptaan, pengembangan dan penyimpanan pengetahuan dalam pembelajaran organisasional. Sehingga jika karyawan menunjukkan sikap positif, menyetujui dan agresif dalam menghadapi perubahan organisasional mereka secara otomatis akan berperilaku secara positif dalam pembelajaran organisasional. Sebaliknya, ketika karyawan memperlihatkan sikap yang pasif terhadap perubahan organisasional sikap mereka akan konservatif dan pasif serta kesempatan untuk memperoleh pembelajaran baru menjadi terbatas. Ketika karyawan mengimplementasikan penciptaan dan pengembangan pengetahuan maka perilaku dalam pembelajaran organisasional akan tumbuh.

Implikasi manajerial menekankan pada pentingnya implementasi dari kesiapan organisasional yang konsisten dan tepat untuk organisasi akan semakin bisa memberikan pembelajaran organisasional yang positif. Kesiapan organisasional untuk berubah juga memerlukan dukungan manajemen sumber daya manusia yang seharusnya difokuskan pada dua isu utama. Pertama, kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang seharusnya diorientasikan pada pembelajaran organisasional pada karyawan yang telah dan sedang melakukan proses perubahan. Kedua, kesiapan organisasional harus sesuai dengan strategi organisasi yang seharusnya telah dibangun sebelumnya secara positif oleh organisasi. Kesemuanya penting untuk peningkatan perilaku karyawan, khususnya pada perilaku pembelajaran organisasional.

KESIMPULAN

Simpulan

Temuan dari penelitian ini menjelaskan adanya pandangan dalam pendekatan baru untuk mengukur kesiapan organisasional terhadap perubahan pada perusahaan yang telah dan sedang melakukan proses penggabungan. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan organisasional untuk berubah yang dikaji dari sikap agresif, pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan akan memiliki dampak positif terhadap pembelajaran organisasional. Jika karyawan telah

mengimplementasikan kesiapan organisasional untuk berubah secara tepat maka disamping diharapkan pembelajaran organisasionalnya meningkat, karyawan akan memiliki kecepatan beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan kerja dan lingkungan di luar organisasi dengan baik. Karyawan akan lebih *struggle* untuk memobilisasi sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien.

Saran

Keterbatasan penelitian ini memiliki responden yang hanya mengkaji tiga perusahaan yang telah dan sedang melakukan proses penggabungan, belum mencakup seluruh karyawan pada perusahaan di Indonesia sehingga hasil riset belum bisa menggeneralisasi kajian kesiapan organisasional untuk berubah baik pada perusahaan manufaktur maupun jasa di Indonesia. Selanjutnya, penelitian ini hanya menggunakan pengukuran kuesioner yang dipersepsikan (*perceptual measure*) oleh responden secara individual sehingga dikhawatirkan data yang dianalisis bisa tidak konsisten. Kesiapan organisasional yang diukur hanya dari aspek sikap karyawan, padahal mengukur kesiapan organisasional bisa diamati dari beberapa variabel. Disamping antededen dari kesiapan organisasional juga belum dikaji oleh peneliti.

DAFTAR ACUAN

- Ardiyanti, N. 2008. Program *Workshop* Kesiapan Untuk Berubah Pada Manajer Madya Sebagai Agen Perubahan Menggunakan Metode *Appreciative Inquiry*. *Manajemen USAHAWAN*, No.01/Th. XXXVII, Januari, halaman 26-37.
- Argyris, C. .1993. On Organizational Learning, Cambridge Blacwell Publisher
- Armenakis, A.A., Harris, S.G & Mosssholder, K.W. .1993. Creating readiness for Organizational Change. *Human relation*, 46 (6), p. 681-703.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1.
- Chen, Chih-Chung. 2007. The Effect of Organizational Change readiness on Organizational Learning and Business Management Performance. *The Business Review Cambridge*. Vol. 8, Number 2, December, p. 68-74.
- Clark, J., Ellet, C., Bateman, J & J. Rugutt . 1996. *Faculty receptivity resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research universities*. Paper presented at the Twenty first Annual Meeting of the Association for the study of Higher Education. Memphis, TN and October 31-November 3.
- Dharmmesta, B.S. 1998. Theory of Planned Behavior dalam Penelitian Sikap, Niat dan Perilaku Konsumen. *Kelola*, No. 18/VII, hal. 85-94.
- Ettlie, J.E & Reza, E.M. 1992. Organizational Integration and Process Innovation. *Academic of Management Journal*, 35 .4. p. 795-827.
- Haerani, S . 2004. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Studi pada beberapa perusahaan yang melakukan merger di kota Makasar. *Disertasi*. Universitas Hasanudin, Makasar.
- Helleloid, D & Simonin, B. 1994. Organizational Learning and a Firm's Core Competence, isted Competence Based Competition, New York, John Willey & Sons
- Holt, D. T., Armenakis, A.A., Field, H.S., dan Harris, S.G. .2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a scale, *Journal of Apllied Behavioral Science*, 43; 232.
- Hubber, G.P .1991. Organizational Learning; The Contributing Processes and the Literatures, *Organizational Science*, 2 .1. p. 88-115.
- Jermias, J. .2001. Cognitive dissonance and resistance to change; the influence commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting system, *Accounting, Organization and Society*, 26 .2. p. 141-160.
- Kotter, J. P. .1995. Leading change; Why transformation efforts fail. *Harvard Business review*. 73 .2. p. 59-67.
- Kozlowski, S.W., Chao, G.T., Smith, E & Hedlund, J. 1993. Organizational Downsizing; Strategies, in Cary Cooper and Ivan Roberston. *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 8 .1. p. 263-322
- Kreitner, R dan Kinichi, A . 2007. *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw Hill, Avenues of The Americas, New York
- Lehman, W.E.K . 2002. Assesing organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*. Vol. 22, pp. 197-209.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization; A system Approach to*

Quantum and Global Success. London McGraw Hill

- Muafi. 2008. *Perilaku Organisasi. Konteks Global dan Individual*. UMM Press.
- Nadler, D.A & Shaw, R.B. .1995. *Change Leadership; Core Competency for Twenty First Century Discontinuous Change, Leading Organizational Transformation*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, p. 1-4.
- Nilmawati .2008. Organizational Learning dan Knowledge Asset: Partner Terbaik Untuk Mendapatkan Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekobis*. Januari, Vol. 9, No 1, p. 51-56.
- Piderit, SK. .2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academic of Management*. 25 .4. p. 783-794.
- Rossenberg, D. .1993. Eliminating Resistance to Change. *Security Management*, 37 .1. p. 20-21
- Saucer, Jr.W.I & Saucer, L.D. .2002. Changing the way we manage change. *Advance Management Journal*, 67 .4. p:34-39.
- Soejipto, B.W. 2007. Kesiapan Berubah Karyawan: Studi Empiris Pasca Penggabungan Perusahaan. *Usahawan*. No. 11 Th. XXXVI, November, p. 3-8.
- Soetjpto, D. .2009. Faktor Penentu Kesiapan Sinergi dan Perilaku Strategik karyawan Paska Penggabungan Perusahaan: Studi Kasus di BUMN Semen, *Disertasi*, Tidak Dipublikasikan. Universitas Indonesia.
- Sudharatna, Y dan Li, L. 2004. Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness to Change; A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry. *Managing Global Transition 2* .2. p. 163-178.
- Wesley, F. R. .1990. Middle managers and strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*. Vol. 11, p. 337-351.
- Wong-Mingji, D.J & Millette, M.R. .2002. Dealing with the dynamics Duo of Innovation and Inertia; The “in” theory of Organizational change. *Organizational development Journal*, 20 .1. p. 36-52.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Gramedia. Jakarta.

Kuisisioner

Sikap agresif terhadap perubahan

1. Saya dapat menyetujui komitmen jangka panjang yang dibuat oleh perusahaan saya .unit kerja)
2. Jika perusahaan saya .unit kerja) mengimplementasikan penyesuaian secara sistematis, saya dapat menyetujui dan menerimanya.
3. Saya dapat menyetujui dan menerima kebijakan baru yang dikenalkan oleh perusahaan saya .unit kerja) dan kebijakan dapat dikoordinasikan dengan baik dengan manfaat jangka panjang.
4. Saya akan mencoba mengikuti visi dari perusahaan saya .unit kerja) dan membuat usaha yang terbaik untuk mencapai tujuan.
5. Jika pemimpin dari perusahaan saya .unit kerja) mengenalkan sistem baru, saya akan mengerjakan yang terbaik dengan mengimplementasikannya.

Sikap pasif terhadap perubahan.

1. Saya mendukung tingkatan manajerial dalam perusahaan saya .unit kerja) yang tidak memiliki pemetaan secara spesifik tentang manajemen bisnis dimasa mendatang.
2. Saya mendukung perusahaan saya .unit kerja) yang mengimplementasikan beberapa perubahan dimasa mendatang, meskipun tidak berarti apa-apa bagi saya.
3. Saat ini tidak ada kebutuhan bagi saya untuk meningkatkan kapabilitas dan belajar banyak pengetahuan baru.
4. Saya mendukung perubahan yang dikenalkan oleh perusahaan saya .unit kerja) meskipun tidak memberi manfaat bagi saya

Sikap kesiapan dalam mengkoordinasi perubahan

1. Saya mendukung pimpinan dari perusahaan saya .unit kerja) yang dapat memimpin saya untuk mengoreksi dalam memberikan petunjuk.
2. Saya mendukung perusahaan saya .unit kerja) yang tidak memberikan saya komitmen untuk pengembangan jangka panjang
3. Saya mengetahui dengan baik tentang visi dan tujuan perusahaan saya.

Pembelajaran Organisasional

Penciptaan Pengetahuan dan Pengembangan Pengetahuan

1. Perusahaan saya .unit kerja) dapat secara agresif melatih dan mengikut sertakan karyawan dengan pembelajaran yang lebih efektif
2. Perusahaan saya .unit kerja) dapat secara teratur mengikutkan karyawan dengan pengetahuan atau keahlian baru melalui pendidikan dan pelatihan
3. Pimpinan departemen dari perusahaan .unit kerja) dapat memainkan peran untuk membantu aktivitas pembelajaran saya
4. Perusahaan saya .unit kerja) dapat mengeluarkan usaha terbaik untuk mengolah karyawan dengan keahlian profesional yang diperlukan
5. Perusahaan saya .unit kerja) dapat secara agresif melatih dan mengikut sertakan

- karyawan dengan pembelajaran yang lebih efektif
6. Pimpinan departemen perusahaan saya .unit kerja) dapat seringkali mendiskusikan dengan bawahan tentang topik dari aktivitas pembelajaran.
 7. Perusahaan saya .unit kerja) dapat menyediakan sejumlah sumber daya yang tersedia untuk aktivitas pembelajaran yang beragam.
 8. Anggota departemen dari perusahaan saya akan mengonsentrasikan usaha mereka untuk pembelajaran secara berkelanjutan.
 9. Anggota dari perusahaan saya dapat membagi pengetahuan baru atau keahlian mereka dengan karyawan lain.