

Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah

The Impact of Individual and Organizational Readiness to Change on Affective Commitment to Change

Nandita Galuh Guamaradewi^{1,a)} & Wustari L. Mangundjaya^{1,b)}

¹⁾ *Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia (UI), Jakarta.*

Koresponden : ^{a)}nandita.galuh@gmail.com & ^{b)}wustari@gmail.com

ABSTRAK

Peraturan Menteri ESDM Nomor 8 tahun 2017 mengenai kontrak bagi hasil produksi minyak dan gas bumi *gross split* berdampak pada perubahan pengelolaan biaya operasional pada beberapa Perusahaan Kontraktor Kerja Sama (KKKS) Minyak dan Gas Bumi (migas) di Indonesia. Untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya di masa kini maupun masa depan, diperlukan komitmen seluruh anggota organisasi dalam menjalankan perubahan tersebut, terutama komitmen afektif untuk berubah. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kontribusi kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah bagi komitmen afektif untuk berubah dalam terciptanya keberhasilan perubahan organisasi. Penelitian menggunakan 3 (tiga) skala: Komitmen Afektif untuk Berubah (KAuB), Kesiapan Individu untuk Berubah (KIuB) dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah (KOuB). Hasil penelitian (N= 107) menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan bagi komitmen afektif untuk berubah. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan kesiapan individu untuk berubah memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kesiapan organisasi untuk berubah. Selain itu, penelitian juga menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara usia dan pengalaman kerja bagi kesiapan individu untuk berubah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen organisasi terkait program intervensi yang dapat membantu terciptanya komitmen afektif individu untuk menghadapi situasi perubahan.

Kata Kunci : manajemen fasilitas, organisasi manajemen fasilitas, kesiapan individu untuk berubah, kesiapan organisasi untuk berubah, komitmen afektif untuk berubah.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi adalah bagian dari sistem sosial masyarakat yang bersifat dinamis, dan selalu berubah. Perubahan organisasi terjadi di seluruh sektor industri. Tidak hanya pada organisasi di lingkungan bisnis yang kompetitif, namun juga di industri yang dianggap mapan dengan regulasi bisnis yang relatif stabil, misalnya pada organisasi-organisasi manajemen fasilitas seperti organisasi di industri pertambangan minyak dan gas (migas) bumi. Baik tidaknya jalannya Organisasi Manajemen Fasilitas akan sangat mempengaruhi Kualitas Fungsi yang harus menjadi keluaran organisasi (Soemitro & Suprayitno 2018; Suprayitno & Soemitro 2018).

Dalam konteks industri migas di Indonesia, kondisi perubahan saat ini dihadapi oleh beberapa perusahaan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) blok/wilayah kerja minyak dan

gas bumi (migas), yang menghadapi berakhirnya kontrak kerja sama blok migas yang saat ini mereka kelola pada akhir periode 2018 dan 2019. Tantangan dari perubahan alih kelola tersebut bagi kondisi operasional migas Perusahaan KKKS di Indonesia ke depan adalah adanya perubahan strategi kebijakan kontrak bagi hasil migas sesuai Peraturan Menteri ESDM Nomor 8 tahun 2017 tanggal 13 Januari 2017, dari skema kontrak bagi hasil (atau sering disebut dengan *cost recovery*) menjadi kontrak bagi hasil *gross split*.

Kebijakan Kontrak Bagi Hasil *Gross Split* adalah suatu Kontrak Bagi Hasil dalam kegiatan usaha hulu migas berdasarkan prinsip *gross* produksi tanpa mekanisme pengembalian biaya operasi. Titik berat perbedaan keduanya adalah dalam metode *Cost Recovery* pembagian hasil produksi dihitung setelah seluruh biaya yang timbul akibat aktivitas produksi migas, termasuk biaya investasi dan risiko yang mungkin muncul dalam kegiatan produksi migas tersebut diganti/dikembalikan oleh pemerintah. Sedangkan pada kontrak bagi hasil *Gross Split*, tidak ada penggantian/pengembalian biaya operasi produksi migas, melainkan hanya pembagian hasil *gross* produksi migas yang dihasilkan, yang persentase pembagiannya telah disepakati di awal antara Perusahaan KKKS dengan Pemerintah.

Kebijakan ini akan menciptakan paradigma baru dimana Perusahaan KKKS dituntut untuk mengelola biaya operasional dengan sangat efisien dibandingkan sebelumnya. Selain itu, kebijakan ini akan menjadi tantangan besar bagi seluruh Perusahaan KKKS di Indonesia yang selama ini berada dalam kenyamanan metode *cost recovery*, dan memaksa seluruh individu di dalam organisasi beradaptasi dalam situasi perubahan, khususnya perubahan situasi dan mekanisme kerja di masa mendatang akibat kebijakan *gross split* yang menuntut efisiensi biaya operasional perusahaan.

Salah satu perusahaan KKKS yang terkena dampak kebijakan baru *gross split* adalah perusahaan KKKS A, sebuah perusahaan multinasional, salah satu dari 10 (sepuluh) Perusahaan KKKS penghasil minyak terbesar di Indonesia, yang memiliki wilayah kerja/blok migas di area pulau Sumatera. Selain kebijakan *gross split*, sesuai peraturan ESDM Nomor 15 tahun 2015, wilayah kerja/blok migas KKKS A akan menghadapi perubahan alih kelola kepada perusahaan migas nasional yang ditunjuk oleh pemerintah. Perubahan ini akan berdampak secara langsung khususnya pada mekanisme pengelolaan bisnis migas di organisasi, serta pada anggota organisasi sebagai pihak yang menjalankan operasional organisasi. Situasi perubahan organisasi yang dihadapi oleh Perusahaan KKKS A tersebut menurut Jick & Peiperl (2011) adalah perubahan yang bersifat transformasional. Hal ini dikarenakan perubahan yang terjadi berdampak pada adanya paradigma baru dan lingkup perubahan menasar ke seluruh bagian organisasi.

Berbagai penelitian mengenai perubahan organisasi menunjukkan bahwa dalam menjalankan proses perubahan yang telah direncanakan, mayoritas organisasi menemukan tantangan, hambatan, dan kendala yang signifikan (Kotter 2007; Soumjaya dkk 2015; Mangundjaya 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Gartner Group (Holbeche, 2006, dalam Soumjaya dkk, 2015) menjelaskan bahwa faktor individu memainkan peranan penting dalam keberhasilan perubahan. Dalam penelitiannya, mereka menemukan bahwa ketidakmampuan individu untuk menyesuaikan perilaku, keterampilan dan ketiadaan komitmen pekerja terhadap perubahan menjadi faktor gagalnya perubahan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangundjaya (2016) yang menerangkan bahwa salah satu sumber kegagalan dari suatu program perubahan adalah manusia. Kurangnya dukungan dan komitmen individu untuk berubah akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi untuk berubah. Komitmen individu untuk berubah dalam proses perubahan organisasi sangat penting dan dibutuhkan, baik dari sisi perspektif mengkonsolidasikan perubahan yang terjadi maupun dari sisi keberhasilan perubahan di masa mendatang (Mangundjaya, 2016).

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen untuk berubah merupakan kekuatan (pola pikir) yang mengikat seseorang kepada tindakan yang dianggap sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan inisiatif perubahan. Terdapat 3 (tiga) dimensi dalam komitmen untuk berubah, dimana dimensi yang dianggap paling berpengaruh dinamakan sebagai komitmen afektif untuk berubah (Herscovitvh & Meyer, 2002; Herold, Fedor, Caldwell, 2007; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008; Rafferty & Restubog, 2009; Parish dkk, 2008; dan Neves, 2009). Komitmen afektif untuk berubah merupakan keinginan/dorongan yang datang dari dalam diri individu karena percaya bahwa ada manfaat yang akan didapatkan dari perubahan sehingga memberikan dukungan terhadap perubahan. Individu yang memiliki komitmen afektif akan merasa terikat untuk mendukung perubahan dengan didasari kemauan mereka sendiri.

Menurut Conner (1992), untuk mendapatkan komitmen individu untuk berubah, faktor kesiapan individu sangat penting dalam mendukung keberhasilan suatu inisiatif perubahan. Hal ini dikarenakan individu merupakan pihak yang terkena dampak langsung dari perubahan organisasi (Mangundjaya, 2016). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2012, 2013) yang menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk berubah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen individu untuk berubah, khususnya komitmen afektif untuk berubah.

Selain faktor individu, faktor kesiapan organisasi juga merupakan hal yang tidak kalah penting bagi keberhasilan perubahan. Hal ini didukung oleh Cunningham dkk (2002) yang menyatakan bahwa cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah adalah dengan mengkombinasikan faktor individual dengan faktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun faktor individu berpengaruh besar terhadap kesiapan untuk berubah secara keseluruhan, faktor organisasi juga merupakan faktor penentu kesiapan untuk berubah yang paling baik. Sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dianggap sebagai faktor yang kritical terhadap keberhasilan penerapan perubahan (Weiner, 2009) dan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya komitmen individu untuk berubah (Mangundjaya, 2013).

Dalam konteks berakhirnya kontrak kerja sama migas dan perubahan alih kelola dengan metode *gross split*, organisasi dituntut untuk dapat berubah dalam rangka mengoptimalkan potensi organisasi. Kesiapan organisasi menerapkan strategi perubahan dapat menciptakan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan eksternal yang terjadi (Ramranarayan & Rao, 2011).

Melihat pentingnya faktor yakni kesiapan individu untuk berubah maupun kesiapan organisasi untuk berubah terhadap terciptanya komitmen afektif individu dalam mewujudkan keberhasilan perubahan organisasi menghadapi kebijakan bagi hasil produksi migas *gross split*, maka penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh kedua faktor tersebut terhadap komitmen afektif individu untuk berubah. Studi kasus dilakukan pada Perusahaan KKKS A yang saat ini sedang mengalami transisi perubahan alih kelola wilayah kerja/blok migas dengan skema kebijakan bagi hasil produksi *gross split*.

STUDI PUSTAKA

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Jones, 2007). Pengertian lain mengenai perubahan organisasi adalah alterasi perencanaan dari komponen organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Cawsey, Deszca & Ingols, 2012). Burke (2008) dan Jick & Peiperl (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan organisasi yaitu: 1) perubahan revolusioner, yaitu perubahan yang berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang kadangkala menuntut perubahan

yang dramatis, dan dilakukan dalam jangka waktu yang relatif cepat; 2) perubahan evolusioner atau transisional, yaitu perubahan yang dilakukan secara bertahap; 3) perubahan transformasional, yaitu perubahan besar yang menyangkut ke seluruh organisasi dan menuntut perhatian besar dari seluruh anggota organisasi. Perubahan ini menuntut adanya lompatan yang memerlukan keyakinan bersama dari seluruh anggota organisasi dan berhubungan dengan perubahan pada visi, misi, budaya organisasi (Jick & Peiperl, 2011). Perubahan ini bersifat strategis, dan berkaitan dengan perubahan paradigma (Balogun, 1999). Cummings dan Worley (2015) menjelaskan bahwa salah satu penyebab perubahan transformasional di organisasi adalah perubahan kebijakan/hukum; 4) perubahan pengembangan kontinyu, yang merupakan perubahan yang sifatnya terus menerus dan umumnya hanya melibatkan perhatian dari bagian/departemen/fungsi tertentu (Jick & Peiperl, 2011).

Berdasarkan tipe perubahan di atas, perubahan yang dihadapi oleh Perusahaan KKKS A adalah perubahan yang bersifat transformasional, disebabkan perubahan yang terjadi berkaitan dengan adanya paradigma baru dan menyangkut ke seluruh organisasi. Perubahan ini juga bersifat strategis dan terjadinya akibat penerapan kebijakan hukum baru dari pemerintah,

Komitmen Afektif untuk Berubah

Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen afektif untuk berubah sebagai suatu keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang dilandasi pada kepercayaan bahwa perubahan memiliki manfaat dan merupakan hal yang baik. Lebih lanjut Herscovitch dan Meyer (2002) menjelaskan bahwa komitmen afektif untuk berubah merupakan kesediaan pekerja untuk berubah melampaui persyaratan minimum yang ada; mereka percaya terhadap perubahan, dan ingin memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perubahan.

Terkait dengan hal ini, penelitian Parish dkk, 2008 juga menunjukkan bahwa komitmen afektif untuk berubah juga berdampak positif dan signifikan terhadap kegiatan memfasilitasi pembelajaran individual. Selain itu komitmen afektif untuk individu untuk berubah berdampak positif terhadap percepatan perubahan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja individu. Penelitian lain yang dilakukan Herscovitch dan Meyer (2002), Schweiger (2002) dan Cummingham (2006), menjelaskan bahwa komitmen afektif untuk berubah yang dimiliki individu akan berdampak positif dan signifikan terhadap keterikatan emosional pekerja. Selain itu, Paton dan McCalman (2008, dalam Parish dkk, 2008) juga menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi perubahan merupakan hasil utama dari adanya komitmen anggota organisasi terhadap strategi perubahan yang ditetapkan.

Kesiapan Individu untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah menurut Armenakis dkk (1993) adalah keyakinan, perilaku dan intensi seseorang terhadap perubahan yang dibutuhkan dan terkait dengan persepsi mereka terhadap kapasitas individual dan organisasinya untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan tersebut. Armenakis dkk (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai perilaku kognitif baik itu dalam bentuk resistensi maupun dukungan atas upaya perubahan. Lebih lanjut, Armenakis dkk (1993), dan Anderson (2002) menyatakan bahwa kesiapan pekerja adalah prekursor kognitif perilaku yang mendukung upaya perubahan dan tercermin dalam kesediaan anggota organisasi untuk mengadopsi perubahan (Mangundjaya, 2016).

Pengertian ini ditunjang oleh Holt dkk (2007) yang menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah adalah seberapa besar individu secara kognitif dan emosional menampilkan penerimaan dan usaha untuk dapat melaksanakan rencana dalam rangka melakukan perubahan terhadap kondisi saat itu. Definisi lain mengenai kesiapan individu untuk berubah menurut Hanpachern (1997) adalah sejauh mana individu-individu siap secara

mental, psikologi, maupun fisik siap atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi.

Secara umum, Hanpachern (1997) menjelaskan terdapat tiga (3) dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu: 1) Mempromosikan perubahan. Dimensi ini menurut Hanpachern menggambarkan sikap atau respon individu dalam menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi dengan cara mempromosikan perubahan organisasi terhadap orang lain; 2) Berpartisipasi pada perubahan. Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu dalam mendukung implementasi perubahan di organisasi dengan cara melakukan berbagai usaha untuk mencapai keberhasilan tersebut; 3) Penolakan/resistensi terhadap perubahan. Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan adanya sikap negatif terhadap perubahan organisasi.

Kesiapan Organisasi untuk Berubah

Menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah merupakan kebersamaan tekad anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan (komitmen perubahan) dan kepercayaan bersama pada kemampuan kolektif yang mereka miliki dalam melakukan perubahan tersebut. Kesiapan organisasi juga diartikan sebagai suatu keadaan psikologis bersama di mana anggota organisasi merasa berkomitmen untuk melaksanakan perubahan organisasi dan merasa percaya diri dalam kemampuan kolektif anggota organisasi untuk melakukan perubahan tersebut.

Selain itu kesiapan organisasi untuk berubah juga mengacu pada seberapa besar anggota organisasi menilai perubahan, bagaimana perubahan tersebut menguntungkan mereka dan bagaimana mereka menilai tiga (3) faktor penentu dari kemampuan mengimplementasikan perubahan, yakni: tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional yang ada. Ketika kesiapan organisasi untuk berubah tinggi, maka anggota organisasi akan lebih tertarik untuk memulai/menginisiasi perubahan, mengerahkan usaha yang lebih besar untuk perubahan tersebut, menunjukkan ketekunan yang lebih besar, serta menampilkan perilaku lebih kooperatif terhadap perubahan yang akhirnya akan membantu efektivitas/keberhasilan pelaksanaan perubahan (Weiner, 2009).

Sedangkan kesiapan organisasi untuk berubah menurut Ramnarayan & Rao (2011) adalah adaptasi organisasi dalam rangka mencari cara untuk menyesuaikan kembali (*realign*) organisasi dengan lingkungan yang berubah. Menurut Ramnarayan terdapat enam dimensi terkait kesiapan organisasi untuk berubah, yakni: 1) komitmen terhadap rencana, prioritas, program dan tujuan; 2) perhatian terhadap inovasi/perubahan; 3) perhatian terhadap integrasi lateral; 4) perhatian terhadap integrasi vertikal; 5) pemindaian lingkungan, upaya membangun jaringan; dan pembelajaran dari orang lain; 6) membangun kapabilitas individu atau kelompok (Ramnarayan & Rao, 2011).

PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) jenis kuesioner penelitian yaitu: 1) Kuesioner untuk mengukur komitmen afektif untuk berubah yang berasal dari *commitment to change inventory* (CCI) dari Herscovitch dan Meyer (2002); 2) Kuesioner kesiapan individu untuk berubah dari Hanpachern (1997), yang mengukur 3 (tiga) dimensi kesiapan individu untuk berubah, yakni: mempromosikan perubahan, berpartisipasi dalam perubahan, serta penolakan terhadap perubahan; dan 3) Kuesioner kesiapan organisasi untuk berubah oleh Ramnarayan dan Rao (2011), yang mengukur 6 (enam) dimensi kesiapan organisasi untuk berubah, yaitu: 1) komitmen individu terhadap rencana, prioritas, program dan tujuan organisasi; 2) perhatian terhadap inovasi/perubahan; 3) perhatian terhadap integrasi lateral; 4) perhatian terhadap integrasi vertikal; 5) pemindaian lingkungan, upaya membangun jaringan; dan pembelajaran dari orang lain; dan 6) membangun kapabilitas individu atau kelompok.

Ketiga kuesioner tersebut telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan dimodifikasi oleh Mangundjaya (2013). Kuesioner ini menggunakan skala likert dengan rentang 1 – 6, yakni (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (ATS) agak tidak setuju, (AS) agak setuju, (S) setuju, dan (SS) sangat setuju. Ketiga kuesioner juga telah diuji coba realibilitas dan validitas dengan hasil sebagai berikut: komitmen afektif untuk berubah memiliki realibilitas α *cronbach* sebesar 0.742 dan rentang validitas indeks sebesar 2.0 - 3.5 dengan $p < 0.01$; kesiapan individu untuk berubah memiliki realibilitas α *Cronbach* sebesar 0.912 dan rentang validitas indeks sebesar 0.4 - 0.5 dengan $p < 0.01$; serta kesiapan organisasi untuk berubah memiliki realibilitas α *cronbach* sebesar = 0.959 dan rentang validitas indeks sebesar 0.30 - 0.35, dengan $p < 0.01$.

Pemilihan responden pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Adapun jumlah sampel penelitian ini adalah 107 pekerja pada Perusahaan KKKS yang sedang menghadapi kondisi perubahan alih kelola blok migas dengan kebijakan kontrak bagi hasil produksi *gross split*. Para pekerja yang menjadi sampel penelitian ini memenuhi beberapa kriteria penelitian yang dipersyaratkan yaitu: para pekerja permanen dengan tingkat jabatan staf hingga manajer, telah memiliki pengalaman kerja di perusahaan tersebut minimal selama 2 (dua) tahun; serta merupakan pekerja yang mengetahui dan merasakan akan adanya perubahan yang dihadapi oleh perusahaan.

ANALISIS PENELITIAN

Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kesiapan individu untuk berubah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif untuk berubah

H2: Kesiapan organisasi untuk berubah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif untuk berubah

Analisis Data

Data penelitian dianalisis menggunakan statistik deskriptif, dan *simple regression*. Berdasarkan data demografi yang diperoleh dari hasil penelitian, diketahui bahwa responden pada penelitian ini mayoritas adalah pria (72%), berusia antara 25-45 tahun (87%), memiliki pendidikan terakhir S1 (73%), memiliki posisi staf (56%), serta memiliki pengalaman kerja 210 tahun (78%). Selain itu, berdasarkan hasil uji statistik deskriptif yang dilakukan, terdapat temuan bahwa usia pekerja dan pengalaman kerja individu memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kesiapan individu untuk berubah ($p < 0.05$).

Tabel 1. Uji Deskriptif Data Demografi Responden

Data Demografi	Total	%	Komitmen Afektif untuk Berubah (AC2C)			Kesiapan Individu untuk Berubah (IRFC)		
			Mean	SD	Sig.	Mean	SD	Sig.
Total	107							
Jenis kelamin								
1. Laki-laki	77	72%	3.72	0.44	0.20	4.76	0.60	0.23
2. Perempuan	30	28%	3.84	0.42		4.61	0.57	
Usia								
1. <5 tahun	2	2%	3.75	0.17	0.85	4.22	0.69	0.01*
2. 25-45 tahun	93	87%	3.83	0.39		4.79	0.58	
3. >45 tahun	12	6%	3.84	0.38		5.04	0.49	
Pendidikan terakhir								
1. D3	2	2%	3.83	0.00	0.91	4.00	0.00	0.16
2. S1	78	73%	3.75	0.46		4.72	0.61	
3. S2	27	25%	3.78	0.38		4.72	0.50	
Posisi/jabatan								
1. Staf	60	56%	3.74	0.46	0.38	4.75	0.57	0.08
2. Supervisor	28	26%	3.79	0.38		4.66	0.63	
3. Superintendent/Head	15	14%	3.85	0.42		4.93	0.54	
4. Sr Head/Manager	4	4%	3.46	0.35		5.27	0.51	
Pengalaman kerja								
1. 2-10 tahun	84	78%	3.74	0.44	0.59	4.54	0.36	0.03*
2. 10-20 tahun	15	14%	3.86	0.28		4.87	0.56	
3. >20 tahun	8	8%	3.87	0.46		4.89	0.59	

*significant at $p < 0.05$

Berdasarkan hasil pengujian regresi antara variabel bebas kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah terhadap variabel terikat komitmen afektif untuk berubah menunjukkan bahwa kedua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif untuk berubah, yakni sebesar 0.46 ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah berpengaruh sebesar 46% terhadap komitmen individu untuk berubah, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Tabel 2. Analisis Regresi Komitmen Afektif untuk Berubah (KAuB), Kesiapan Individu untuk Berubah (KIuB) dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah (KOUb)

Variable	R	R Square	St Error	Beta	B	T	Sig.
KIuB, KOUb & KAuB	0.69	0.47	2.38	-	-	-	0.00*
KIuB & KAuB	0.42	0.17	0.03	0.47	0.16	5.4	0.00*
KOUb & KAuB	0.21	0.04	0.01	0.24	0.33	2.7	0.01*

*) Significant at $p < 0.05$

Hasil Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai beta kesiapan individu untuk berubah lebih besar terhadap komitmen afektif untuk berubah daripada kesiapan organisasi untuk berubah terhadap komitmen afektif untuk berubah, dimana $p < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk berubah lebih besar memberikan pengaruh kepada komitmen afektif untuk berubah dibandingkan kesiapan organisasi untuk berubah.

Lebih lanjut, peneliti juga melakukan uji korelasi dimensi-dimensi variabel bebas untuk mengetahui dimensi mana yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen individu untuk berubah. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Analisis Dimensi Kesiapan Individu untuk Berubah (KIuB) terhadap Komitmen Afektif untuk Berubah (KAuB)

Variabel	Mean	SD	Komitmen afektif untuk berubah
KIuB- Partisipasi	4.97	0.62	0.86
KIuB - Promosi	4.93	0.64	0.51
KIuB - Non-Resistensi	4.24	0.76	0.00**

***) *Significant at $p < 0.05$*

Hasil analisis pada tabel 3. menunjukkan bahwa nilai rata-rata dimensi pada kesiapan individu untuk berubah yang berpengaruh terhadap komitmen afektif individu untuk berubah adalah dimensi penolakan terhadap perubahan (*resisting*), dimana $p < 0,05$ (lihat tabel 3). Dari hasil analisis tersebut dapat diasumsikan bahwa tinggi atau rendahnya tingkat penolakan terhadap perubahan akan berpengaruh terhadap tingkat komitmen afektif individu untuk berubah.

Sedangkan pada tabel 4. data menunjukkan bahwa dimensi kesiapan organisasi untuk berubah yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif individu untuk berubah adalah dimensi membangun kapabilitas individu dan organisasi, dimana $p < 0,05$.

Tabel 4. Analisis Dimensi Kesiapan Organisasi untuk Berubah (KOuB) terhadap Komitmen Afektif untuk Berubah (KAuB)

Variabel	Mean	SD	Komitmen afektif untuk berubah
KOuB - Komitmen terhadap rencana	4.43	0.96	0.16
KOuB - Perhatian terhadap inovasi	4.50	0.82	0.06
KOuB - Perhatian terhadap integrasi lateral	4.34	0.79	0.33
KOuB - Perhatian terhadap integrasi vertikal	4.17	0.88	0.96
KOuB - Pemindaian lingkungan	4.22	0.92	0.49
KOuB - Membangun kapabilitas individu dan organisasi	4.33	0.85	0.04**

***) *Significant at $p < 0.05$*

Dari hasil analisis tersebut dapat diasumsikan bahwa upaya membangun kapabilitas individu dan organisasi akan dapat berpengaruh terhadap tingkat komitmen afektif individu untuk berubah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat kesimpulan bahwa kedua variabel bebas, yakni kesiapan individu dan kesiapan organisasi untuk berubah, berpengaruh secara signifikan bagi terciptanya komitmen afektif untuk berubah. Dengan kata lain, hipotesis penelitian H1: Kesiapan individu untuk berubah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif untuk berubah, dan H2: kesiapan organisasi untuk berubah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif untuk berubah, diterima. Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah dengan komitmen afektif untuk berubah. Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk berubah berpengaruh lebih besar dibandingkan kesiapan organisasi untuk berubah bagi komitmen afektif untuk berubah.

Lebih jauh, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa usia dan masa kerja/pengalaman kerja individu di perusahaan berhubungan secara positif dengan kesiapan mereka untuk berubah. Hubungan yang positif ini menandakan bahwa semakin tua usia seseorang maka

semakin tinggi kesiapan individu untuk berubah. Begitu pula dengan masa kerja, yakni semakin lama pengalaman/masa kerja seseorang, maka seseorang akan memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi.

Kemudian dari hasil analisis hubungan dimensi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat diketahui bahwa dimensi penolakan/resistensi pada variabel bebas kesiapan individu untuk berubah, dan dimensi membangun kapabilitas individu dan organisasi pada variabel bebas kesiapan organisasi untuk berubah, berhubungan secara signifikan terhadap terciptanya komitmen afektif individu untuk berubah.

Pemaparan hasil penelitian di atas dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan, khususnya perusahaan KKKS yang sedang menghadapi situasi perubahan, bahwa dalam merencanakan program intervensi pengelolaan perubahan yang tepat di organisasi, manajemen dapat lebih berfokus dalam meningkatkan kesiapan individu untuk berubah sebelum membuat program intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan kesiapan organisasi. Lebih lanjut, untuk meningkatkan kesiapan individu untuk berubah, manajemen di organisasi dapat berfokus pada program-program intervensi/inisiatif yang bertujuan untuk mengurangi penolakan/resistensi pekerja terhadap situasi perubahan. Sedangkan dari sisi kesiapan organisasi, manajemen dapat berfokus pada upaya-upaya membangun kapabilitas individu dan organisasi dalam rangka meningkatkan komitmen afektif pekerja terhadap perubahan organisasi yang terjadi.

Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena dilakukan menggunakan laporan *self-study* yang memiliki potensi bias. Berdasarkan hal tersebut, penelitian terkait hal ini di masa mendatang perlu menggunakan metode pengumpulan data lain, seperti diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*). Selain itu, penelitian juga masih memiliki keterbatasan dalam mengeneralisasi hasil penelitian, karena konteks penelitian ini dilakukan secara khusus pada industri migas. Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah perlunya dilakukan penelitian mengenai kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah terhadap terciptanya komitmen afektif untuk berubah pada perusahaan-perusahaan manajemen fasilitas di industri lain dengan sampel yang lebih besar, untuk memperkaya hasil penelitian mengenai pengelolaan perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, B. (2002). *Readiness for change: An individual perspective*. Lethbridge, Jamaica: Northern Caribbean University, Business Administration.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Massgolder, K.W. (1993). "Creating Readiness for Organizational Change". *Human Relations Journal*, Vol. 46, hal. 681-703.
- Balogun, E. D. (1999). *Analyzing poverty: Concepts and methods*. *Central Bank of Nigeria Bullion* 23(4), 11-16.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice* (2nd ed.). USA: Sage Publications.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2012). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Los Angeles, USA: Sage.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at The Speed of Change: How Reilient Managers Succeed and Prosper where Others Fail*. Villard Books. New York.
- Cummingham, G. (2006). The Relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1, 29-45.
- Cummings, T. G., & Worley C. G. (2015). *Organization Development and Changes 10th Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.

- 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 behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-329.
- Hanpachern C. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Doctoral dissertation. Colorado State University, Fort Collins.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Liu, Yi (2008). The effects of transformational and change leadership employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P (2002). "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, hal. 474-487.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A, Field, H., & Harris, S.G. (2007). "Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation". *Research in Organizational Change and Development*, Vol.16, hal. 289-336.
- Jick, T. D. & Peiperl, M. A. (2011). *Managing change, cases and concepts*, (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Mangundjaya, W. L. H. (2012). *The relationship between individual change readiness, attitude toward change, and individual commitment to change*, Research Publications, Faculty of Psychology, Universitas Indonesia.
- Mangundjaya, W.H. (2013). "Leadership, Readiness for Change and Commitment to Change." *Proceedings International Management Conference*, 8-9 November 2013, Bucharest, Romania.
- Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Jakarta: Swasthi Adi Cita Publishing. Indonesia
- Neves, P. (2009). "Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions." *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 2, hal. 215-231.
- Parish, J, T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). "Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change." *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, hal. 32-52.
- Rafferty, A. E. And S. L. D. Restubog (2009), "The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger." *Journal of Management* ", First Published July 28, 2009 Research Article
<https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- Ramnarayan, S. & Rao, T. V. (2011). *Organization development: Accelerating, learning and transformation*. Sage Publications.
- Schweiger, D.M. (2002). *M & A Integration: a Framework for Executive and Managers*. New York: McGraw-Hill.
- Soemitro, R.A.A. & Suprayitno, H. (2018). "Pemikiran Awal tentang Konsep Dasar Manajemen Aset Fasilitas". *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, Vol. 2, No. 1, Juni 2018, hal. 1-13.
- Soumjaya, D., Kamlanabhan, T.J, and Sanghamitra, B. (2015). "Antecedents of Employee Readiness for Change: Mediating Effect of Commitment to Change." *Journal of*

- Management Studies and Economic Systems (MSES). Vol. 2, No. 1, hal. 11-25.*
- Suprayitno, H. & Soemitro, R.A.A. (2018). “Preliminary Reflexion on Basic Principle of Infrastructure Asset Management”. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas, Vol. 2, Sup. 1, Juni 2018, hal. 1-9.*
- Weiner, B. J. (2009). *A theory of organizational readiness for change.* Implementation Science, 4(67), 1-9.

LAMPIRAN**Contoh Kuesioner Penelitian****Kuesioner Komitmen Afektif untuk Berubah**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai keberhasilan perubahan						
2	Saya bersedia terlibat dalam berbagai kegiatan baru sebagai akibat dari perubahan yang terdapat pada pekerjaan saya.						
3	Saya segan melakukan perubahan, bila perubahan tersebut saya anggap tidak berguna.						

Kuesioner Kesiapan Individu untuk Berubah

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai keberhasilan perubahan						
2	Saya bersedia terlibat dalam berbagai kegiatan baru sebagai akibat dari perubahan yang terdapat pada pekerjaan saya.						
3	Saya segan melakukan perubahan, bila perubahan tersebut saya anggap tidak berguna.						
4	Saya bersedia memecahkan permasalahan yang timbul akibat adanya perubahan.						
5	Saya mendukung sepenuhnya pelaksanaan perubahan di tempat saya.						

Kuesioner Kesiapan Organisasi untuk Berubah

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Unit kerja memiliki rencana jangka panjang yang jelas.						
2	Dialog dan diskusi digunakan secara intensif untuk membangun pemahaman akan rencana baru dan prioritas dari unit kerja.						
3	Pegawai memahami dengan jelas mengenai prioritas yang tepat di organisasi.						
4	Terdapat forum yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide baru.						
5	Dalam membuat perencanaan, dimasukkan juga rencana alternatif secara detil.						

Keterangan:

STS: Sangat tidak setuju; TS: Tidak setuju; ATS: Agak tidak setuju;

AS: Agak setuju; S: Setuju; SS: Sangat setuju.