



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

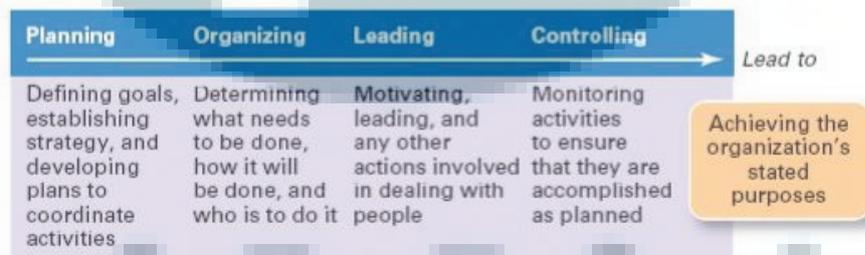
This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu hal yang menjadi dasar dalam menjalankan suatu perusahaan. Manajemen memiliki pengertian berupa suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja (Schermerhorn, 2010). Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2009) manajemen diartikan sebagai suatu koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Selain itu juga terdapat beberapa fungsi dari manajemen yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*.



Sumber : Robbins & Coulter, 2009

Gambar 2. 1 *Management Functions*

*Planning* merupakan salah satu fungsi manajemen yang melibatkan penentuan tujuan, penetapan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan yang dilaksanakan. Setelah fungsi *planning* terdapat fungsi *organizing* yang merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan (*arranging*) dan

penstrukturan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu terdapat fungsi *leading* yaitu fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dan fungsi yang terakhir adalah *controlling* yaitu fungsi manajemen yang melibatkan proses pemantauan, perbandingan dan koreksi kinerja kerja yang telah dilakukan.

## 2.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau yang disebut dalam bahasa Inggris sebagai *human resource management* adalah suatu proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja mereka, serta keadilan untuk setiap karyawan (Dessler, 2017).

HRM juga dapat diartikan sebagai suatu proses menarik (*attracting*), mengembangkan (*developing*), dan mempertahankan (*maintaining*) tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Tujuan dari *human resource* adalah untuk membangun kapasitas dari *organizational performance* melalui setiap individu didalamnya, untuk memastikan setiap individu yang memiliki kapabilitas tinggi dan antusias selalu berada pada posisi yang tepat dan bekerja dengan dukungan yang cukup untuk mencapai kesuksesan yang direncanakan. Tiga tanggung jawab utama dalam *human resource* dapat digambarkan sebagai *attracting a quality workforce* yang mencakup *human resource planning*, *employee recruitment*, dan *employee selection*. Lalu *developing a quality workforce* yang mencakup *employee orientation*, *training and development*, dan *performance management*. Serta

*maintaining a quality workforce* yang mencakup *career development, work-life balance, compensation and benefits, retention and turnover, dan labor-management relations* (Schermerhorn, 2010). *Human resource management* juga diartikan serupa sebagai kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja. Di beberapa perusahaan, *human resource* telah menjadi bagian dalam *strategic planning process*, dimana divisi HR tidak hanya berurusan dengan pekerjaan karyawan dan akuntabilitas legal dalam area yang penting tetapi juga bertanggung jawab terhadap strategi perusahaan secara keseluruhan (Kinicki & Williams, 2009).

### 2.3 *Self – Efficacy*

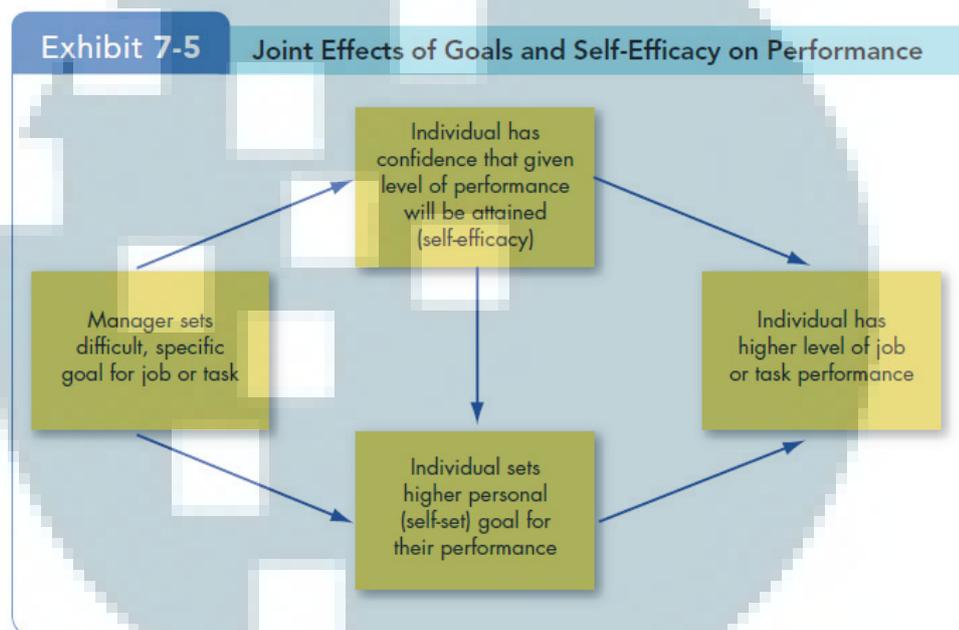
DuBrin (2013) menjelaskan bahwa *self – efficacy* adalah kepercayaan pada kemampuan Anda untuk melakukan tugas tertentu. Hal ini menjelaskan tentang kepercayaan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu yang ditugaskan kepadanya. Jika seseorang memiliki *high self – efficacy* atau *self – efficacy* yang tinggi, maka motivasi untuk mengerjakan tugas yang diberikan tersebut juga tinggi, namun jika seseorang memiliki *self – efficacy* yang rendah atau *low self – efficacy*, maka motivasi orang tersebut juga akan rendah terhadap tugas yang diberikan. *Self – efficacy* juga memiliki pengertian yang serupa yaitu kepercayaan seorang individu terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk mengerjakan suatu tugas atau tanggung jawab yang diberikan (Robbins & Judge, 2017).

Dalam konteks perubahan, El – Farra & Badawi (2012) menjelaskan *Self-efficacy* sebagai persepsi tentang kemampuan yang dimiliki setiap individu tersebut untuk melakukan eksekusi terhadap suatu respon yang dibutuhkan. Selama berjalannya waktu, terdapat *low self – efficacy* yang menunjukkan efek negatif yang menilai dirinya tidak mampu mengatasi tuntutan perubahan yang terjadi sehingga akan memperbesar kesulitan dan permasalahan yang terjadi dalam proses perubahan tersebut, yang berdampak pada stres dan merusak kinerja karyawan tersebut.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, Robbins & Judge (2017) mempertegas, bahwa karyawan dengan tingkat *self – efficacy* yang tinggi akan merasa lebih yakin didalam kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kesuksesan. Sehingga, pada kondisi yang sulit, individu dengan *self – efficacy* yang rendah akan lebih memilih untuk mengurangi usaha mereka, atau menyerah, sedangkan individu dengan *self – efficacy* yang tinggi akan memilih untuk bekerja lebih keras untuk menghadapi tantangan yang ada.

*Feedback* atau umpan balik yang didapatkan seorang karyawan dapat mempengaruhi *self- efficacy*. *Feedback* dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka terdapat dua cara yang dapat dilakukan oleh atasan dalam memberikan *feedback* bagi bawahannya. *Feedback* tersebut dapat diberikan secara *formal* maupun *informal*. Penilaian *formal* dilakukan pada waktu-waktu tertentu sepanjang tahun dan didasarkan pada ukuran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan penilaian *informal* dilakukan secara tidak terjadwal dan terdiri dari indikasi kinerja karyawan yang kurang teliti (Kinicki & Williams,

2009). Individu dengan *self – efficacy* yang tinggi terlihat akan menanggapi *negative feedback* dengan sikap dan usaha yang lebih bersemangat lagi, sedangkan individu dengan *self – efficacy* yang rendah akan mengurangi usaha mereka setelah mendapatkan *negative feedback* (Robbins & Judge, 2017).



Sumber : Robbins & Judge, 2017

Gambar 2. 2 *Joint Effects of Goals and Self-Efficacy on Performance*

Dengan teori *goal – setting*, manajer dapat membantu untuk meningkatkan *self – efficacy* setiap karyawannya, karena teori *goal – setting* dengan *self – efficacy* tidak bersaing, tetapi saling melengkapi (Robbins & Judge, 2017). *Goal* atau tujuan membantu dalam memberikan arahan kepada para pekerja, tujuan membantu mengklarifikasi ekspektasi kinerja dari atasan, rekan kerja antar divisi di perusahaan. Tujuan membantu membangun kerangka acuan dalam pemberian *feedback*. Tujuan juga menyediakan dasar bagi *self – management* (Schermerhorn, 2010). Sehingga karyawan yang mendapat target atau tujuan yang sulit atau

*difficult goals* dari manajernya akan memiliki *self – efficacy* yang lebih tinggi dan individu tersebut akan menetapkan target yang lebih tinggi lagi bagi diri mereka sendiri untuk menunjukkan kinerja mereka, karena menetapkan tujuan yang sulit untuk individu tersebut akan mengkomunikasikan kepercayaan yang dimiliki oleh manajer kepada karyawannya (Robbins & Judge, 2017).

Albert Bandura dalam Robbins & Judge (2017) menjelaskan empat cara untuk meningkatkan *self – efficacy* didalam diri sendiri, yaitu dengan *enactive mastery*, *vicarious modelling*, *verbal persuasion*, dan *arousal*. Sumber terpenting untuk meningkatkan *self – efficacy* adalah *enactive mastery* yang dilakukan melalui pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan, jika seseorang telah berhasil melakukan suatu pekerjaan sebelumnya, maka individu tersebut akan lebih yakin dan percaya diri untuk mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab tersebut dimasa depan.

Cara kedua yaitu *vicarious modeling* cara ini meningkatkan keyakinan karena seorang individu melihat individu lain melakukan pekerjaan tersebut, seperti contoh seorang pecandu rokok melihat temannya telah berhasil berhenti merokok, maka ia akan mempunyai keyakinan untuk berhenti merokok. Cara ketiga yaitu *verbal persuasion* yang membuat individu lebih yakin dan percaya diri karena seseorang meyakinkan diri individu tersebut bahwa individu tersebut memiliki keahlian atau *skills* yang dibutuhkan untuk menjadi sukses, dan cara yang terakhir adalah *arousal*.

*Arousal* mengarah ke keadaan yang berenergi, sehingga setiap individu dapat merasakan "*psyched up*" yaitu keyakinan dalam menjalankan tugas tersebut,

dan yakin akan melakukannya dengan baik dan berhasil dalam mengerjakannya, sehingga setiap individu akan berkinerja lebih baik. El – Farra & Badawi (2012) juga mempertegas bahwa persepsi tentang *self-efficacy* akan berpengaruh pada kesiapan perubahan organisasi atau *organizational change readiness*.

#### 2.4 *Threat Appraisal*

*Threat appraisal* didefinisikan sebagai kekhawatiran seorang individu terhadap masa depan yang akan berdampak negatif atau merugikan. (El – Farra & Badawi, 2012). Dalam konteks perubahan organisasi, *threat appraisal* berhubungan dengan reaksi karyawan yang bersifat *affective* dan *behavioral*. *Threat appraisal* juga diartikan serupa sebagai suatu hal yang mewakili kekhawatiran atas potensi kerugian di masa depan. (Lazarus & Folkman, 1984 dalam Fugate, Prussia, & Kinicki, 2010).

*Threat appraisal* tersebut dapat berdampak pada kekhawatiran karyawan dalam menghadapi masa depan, atau masa perubahan yang akan terjadi. Fugate, Prussia, & Kinicki (2010) menjelaskan bahwa *threat appraisal* memberi makna pada proses perubahan karyawan dengan menangkap persepsi seorang individu tentang apa yang dipertaruhkan dalam suatu situasi tertentu. Sehingga fungsi *threat appraisal* menjadi sangat berharga dalam suatu konteks perubahan organisasi (*organizational change*), karena memungkinkan peneliti dan praktisi memahami mengapa terdapat beberapa karyawan memandang suatu perubahan sebagai ancaman dan karyawan lainnya tidak.

Studi yang dilakukan oleh Devos *et al* (2007) dalam El – Farra & Badawi, (2012) menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap perubahan difasilitasi oleh

perubahan organisasi yang tidak mengancam. Studi ini juga menyimpulkan bahwa ketika perubahan mengancam keamanan pekerjaan karyawan, hal tersebut dapat memiliki efek yang merusak pada moral, sikap, dan kesejahteraan, bahkan ketika pekerjaan karyawan itu sendiri tidak terancam. Meskipun, sampai saat ini, studi empiris tentang keterbukaan terhadap perubahan organisasi masih terbilang langka, namun konsep ini sejalan dengan status klasik *unfreezing* dari Lewin (1951) dalam Devos, Buelens, & Bouckennooghe (2007) yang menjelaskan tentang menciptakan motivasi dan kesiapan untuk berubah, dan tercermin dalam sikap anggota organisasi.

Miller, Johnson, dan Grau (1994) dan Wanberg dan Banas (2000) dalam Devos, Buelens, & Bouckennooghe (2007) mengkonseptualisasikan keterbukaan ini terhadap perubahan organisasi sebagai kesediaan untuk mendukung perubahan dan pengaruh positif tentang potensi konsekuensi perubahan. Menurut Miller, Johnson, dan Grau (1994) dan Wanberg dan Banas (2000) dalam Devos, Buelens, & Bouckennooghe (2007) keterbukaan terhadap perubahan yang ada diusulkan dan diimplementasikan dalam organisasi adalah “kondisi awal yang diperlukan untuk mencapai perubahan terencana yang sukses”

## 2.5 *Management Support*

Dukungan manajemen yang ditunjukkan organisasi selama *organizational change* berlangsung melibatkan peningkatan aspek yang diperlukan bagi individu untuk mendukung proses perubahan tersebut seperti komitmen manajemen, pelatihan ketrampilan, dan anggaran proyek yang cukup (Susanto, 2008; Njie *et al.*, 2008 dalam El – Farra & Badawi, 2012). Menurut perspektif *management*

*support*, reaksi individu terhadap perubahan merupakan hasil yang ditunjukkan oleh manajemen terhadap komitmennya dalam suatu perubahan (Cooper, 2006 dalam El – Farra & Badawi, 2012). Sebuah studi oleh Caldwell (2003) dalam El – Farra & Badawi (2012) menemukan bahwa dukungan manajemen untuk suatu perubahan merupakan hal penting bagi individu yang sangat kompetitif berpartisipasi dalam suatu perubahan.

Caldwell (2003) menjelaskan bahwa *management support* merupakan karakteristik lain yang mendapat perhatian penting didalam proses perubahan. Di beberapa penelitian terakhir oleh Schneider (2002) dalam Caldwell (2003) menunjukkan bahwa dukungan manajemen atau *management support* terkait dengan proses perubahan berperan penting dalam membantu individu menavigasi suatu perubahan dengan sukses, serta relatif terhadap aspek lingkungan tempat kerja mereka. Meskipun terdapat banyak karakteristik lain dalam proses perubahan yang dapat berpengaruh terhadap respon setiap individu terkait perubahan yang terjadi, penelitian oleh Caldwell (2003) membuktikan hubungan *management support* terhadap suatu perubahan. *Management support* juga diketahui sebagai salah satu aspek penting dalam *change process* yang menentukan keberhasilan suatu perubahan (Quirke, 1996; Beer, 1980 dalam Caldwell, 2003)

## 2.6 *Change Participation*

Robbins & Judge (2017) menjelaskan, sulit untuk menolak keputusan perubahan di mana kita ikut berpartisipasi didalamnya. Dengan mengasumsikan peserta perubahan memiliki keahlian untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam perubahan, keterlibatan mereka dapat mengurangi hambatan, meningkatkan komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan perubahan. Hodgkinson (1999) dalam El – Farra & Badawi (2012) menjelaskan partisipasi mencakup berbagai kegiatan dimana karyawan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, mulai dari mekanisme konsultasi atau informatif (keterlibatan), hingga mekanisme partisipasi di mana pekerja menjadi pihak utama dalam keputusan akhir.

Jones (2013) menjelaskan bahwa melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan telah menjadi metode yang cukup populer untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan atau *resistance to change*. Partisipasi (*participation*) melengkapi pemberdayaan (*empowerment*), dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan memberi mereka otonomi yang lebih besar untuk mengubah prosedur kerja untuk memperbaiki kinerja organisasi. Robbins & Judge (2017) juga menegaskan tentang *employee involvement and participation* yang merupakan proses partisipasi yang menggunakan *input* dari karyawan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Jika pekerja terlibat dalam keputusan yang meningkatkan otonomi dan kontrol terhadap pekerjaan mereka, mereka akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap perusahaan, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Keuntungan tersebut

tidak hanya berlaku bagi setiap individu, melainkan juga bagi *team*, ketika *team* diberikan kontrol lebih terhadap pekerjaan mereka, maka moral dan kinerja mereka juga akan meningkat.

Wanberg and Banas (2000); Chawla and Kelloway (2004); Boonstra (2004) dalam El – Farra & Badawi (2012) juga menjelaskan beberapa penelitian yang mengindikasikan partisipasi karyawan akan meningkatkan komitmen mereka terhadap perubahan, mengurangi penolakan terhadap perubahan, meningkatkan *organizational adaptability*, meningkatkan keterbukaan terhadap *organizational change*, dan mencegah pengembangan sinisme melawan perubahan organisasi. Tingkat partisipasi, atau keterlibatan, dalam inisiatif perubahan terutama bila inisiatif itu sendiri berpusat pada partisipasi akan mempengaruhi *sensemaking* tentang perubahan tersebut (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & Depalma, 2006).

## **2.7 Change Communication**

Cara penyampaian terhadap perubahan yang akan diimplementasikan menjadi suatu faktor penting dalam mencapai kesuksesan dari perubahan tersebut. Komunikasi menjadi faktor penting dalam keseluruhan proses perubahan yang terjadi. Suatu perubahan memiliki keterkaitan dengan komunikasi sebagai suatu komunikasi dua arah yang spesifik tentang inisiatif perubahan, cara penerapannya, tantangan dan resolusi yang dihadapi, dimana hal tersebut akan merujuk kepada visi perusahaan terhadap tim dan individu yang akan membuat setiap pihak yang terlibat berkomitmen terhadap perubahan yang akan dijalankan. (Whelan-Berry & Somerville (2010, p. 181) dalam Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).

Sedangkan pengertian dari komunikasi itu sendiri merupakan pertukaran informasi dan transmisi makna (Gilley *et al.*, 2009 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Sehingga hal ini dikenal dengan istilah *change communication* yaitu bagaimana perusahaan, organisasi, atau pihak yang melakukan perubahan tersebut, mengkomunikasikan proses perubahan yang akan terjadi. *Change communication* bertujuan untuk mempengaruhi pendapat dari banyak khalayak yang berbeda, baik di dalam maupun diluar organisasi (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).

Palmer, Dunford, & Buchanan (2017) juga menjelaskan beberapa hal yang dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi ketika mengkomunikasikan suatu perubahan tersebut.

**Barriers to Effective Organizational Change Communication**

<b>Language</b>	Choice of words and tone of message can lead to misunderstandings and misinterpretations
<b>Gender differences</b>	Men and women use different communication styles, which lead to misunderstanding; men tend to talk more; women tend to listen, and ask more questions
<b>Power differences</b>	Research shows that employees distort upward communication, and that superiors often have a limited understanding of subordinates' roles, experiences, and problems
<b>Context</b>	Organization culture and history, as well as physical setting, can color the way in which change communications are transmitted and interpreted
<b>Cultural diversity</b>	Different cultures have different expectations concerning formal and informal communication; lack of awareness of those norms creates misunderstanding
<b>Emotion</b>	Emotional arousal interferes with the message transmission and receipt, and emotional responses to change communication can be negative (anxiety, anger) or positive (exciting, stimulating)

Sumber : Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017

Gambar 2. 3 *Barriers to Effective Organizational Change Communication*

Hambatan yang dihadapi berasal dari beberapa faktor pendukung diantaranya bahasa, perbedaan jenis kelamin, perbedaan kekuasaan, konteks, keragaman budaya, dan emosi. Bahasa atau *language* sering menjadi hambatan utama dalam proses komunikasi yang terjadi, karena pilihan terhadap penggunaan suatu kata dan nada berbicara dapat menjadi penyebab kesalahpahaman dan kesalahan dalam penafsiran. Selain itu, perbedaan jenis kelamin atau *gender differences* juga dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi, karena pria dan wanita biasanya menggunakan cara berbicara yang berbeda dan juga bisa berakibat pada kesalahpahaman, karena pria cenderung untuk berbicara lebih dan wanita cenderung untuk mendengarkan dan bertanya lebih banyak.

Faktor lain yang dapat menjadi penghambat yaitu perbedaan kekuasaan atau *power differences*, hal ini ditunjukkan oleh sebuah penelitian yang memberikan hasil bahwa karyawan melakukan distorsi komunikasi kepada atasan, sehingga atasan seringkali memiliki pemahaman yang terbatas tentang peran, pengalaman, dan masalah yang terjadi pada bawahannya. *Context* juga dapat menjadi suatu hambatan karena suatu budaya dan sejarah organisasi, serta pengaturan fisik, dapat mewarnai cara komunikasi perubahan ketika ditransmisikan dan ditafsirkan. Perbedaan budaya atau *cultural diversity* juga menjadi faktor penghambat, karena budaya yang berbeda memiliki harapan yang berbeda mengenai komunikasi baik secara formal dan informal; kurangnya kesadaran akan norma tersebut dapat membuat suatu kesalahpahaman.

Faktor penghambat yang terakhir adalah emosi atau *emotion*, karena sikap emosional dapat mengganggu transmisi pesan yang dikirimkan dan penerimaan

terhadap pesan tersebut, sehingga respons emosional terhadap perubahan komunikasi bisa menjadi negatif atau positif. Menurut Robbins & Judge (2017) komunikasi didalam suatu perubahan merupakan suatu hal yang paling penting dibandingkan kegiatan apapun yang dilakukan selama perubahan tersebut.

Sebuah studi di perusahaan Jerman menunjukkan bahwa suatu perubahan akan menjadi paling efektif dilakukan ketika perusahaan mengkomunikasikan secara rasional terkait menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan atau *stakeholders* (*shareholders, employees, community, customers*) daripada kepentingan pemegang saham saja atau *shareholders*. Penelitian lainnya juga menunjukkan sebuah perubahan organisasi yang terjadi di Filipina yang menemukan bahwa informasi yang diberikan secara formal menurunkan kecemasan karyawan terkait perubahan yang terjadi, disaat yang bersamaan perusahaan juga memberikan informasi berkualitas tinggi tentang perubahan tersebut sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap perubahan tersebut.

## **2.8 *Change Management***

*Change management* merupakan suatu proses yang membawa perubahan tersebut terjadi di perusahaan (Kotter, 2012). Palmer, Dunford, & Buchanan, (2017) menjelaskan bahwa didalam *change management* terdapat beberapa gaya perubahan atau yang disebut *change management styles*. *Change management styles* ini terdiri dari *tell, tell and sell, consult, dan invite participation*, dan setiap *styles* tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya masing – masing.

**Change Management Styles – Disadvantages and Advantages**

Style	Disadvantages	Advantages
<b>Tell</b>	May Cause resentment Does not use staff experience and ideas	Quick, decisive, unambiguous Management in full control
<b>Tell and Sell</b>	May be seen as cosmetic, especially if consequences for staff are negative and serious	Selling can be fairly quick Management remains in control
<b>Consult</b>	Time – consuming Resentment if staff views are then ignored	More information, better decisions Staff commitment higher if views have influenced decisions
<b>Invite Participation</b>	Time – consuming Logistics can be problematic Conflicts with concept of management accountability Management lose some control over outcomes	Uses all available information Should lead to better decisions Higher commitment from staff who share ownership of the decision-making process

Sumber : Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017

Gambar 2. 4 *Change Management Styles – Disadvantages and Advantages*

Jika menggunakan gaya perubahan *tell* maka kelemahannya adalah dapat menimbulkan kebencian, karena tidak melihat atau menggunakan pengalaman dan ide – ide yang dimiliki oleh karyawan, tetapi secara langsung dinyatakan seputar perubahan tersebut, sedangkan kelebihanannya adalah cepat, menentukan, dan tidak ambigu serta manajemen memiliki kontrol penuh terhadap perubahan yang berlangsung. Gaya kedua adalah *tell and sell* gaya ini memiliki kelemahan hanya terlihat dari luar seperti kosmetik terutama jika konsekuensi terhadap karyawan adalah negatif dan serius, sedangkan kelebihanannya adalah menggunakan gaya *selling* dapat menjual cukup cepat, dan manajemen tetap memegang kendali.

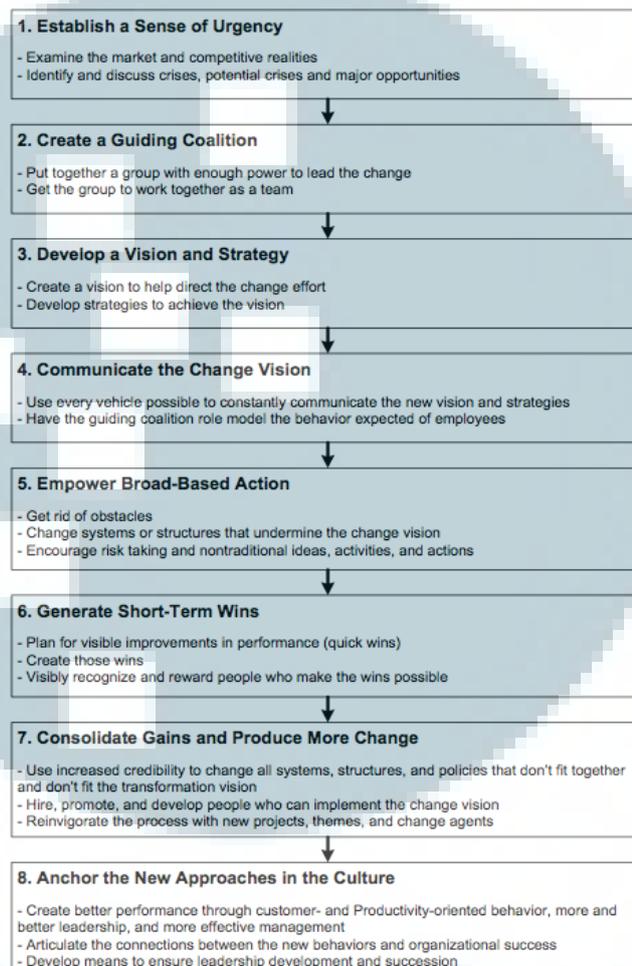
Gaya ketiga adalah *consult* dengan kelemahan memakan waktu, dan dapat menimbulkan kebencian ketika pandangan atau pendapat dari karyawan diabaikan, tetapi gaya *consult* ini memiliki kelebihan yaitu memiliki informasi yang lebih lengkap, serta pengambilan keputusan yang lebih baik, selain itu komitmen dari karyawan juga lebih tinggi jika dilihat telah mempengaruhi

keputusan. Dan yang terakhir adalah *invite participation*, gaya ini memiliki kelemahan yaitu memakan waktu, dan juga bagian *logistic* dapat menjadi suatu permasalahan, serta dapat menimbulkan konflik dengan konsep akuntabilitas manajemen. Selain itu, manajemen juga dapat kehilangan kontrol terhadap beberapa *outcomes*. Sedangkan, kelebihan yang dimiliki dari *invite participation* ini adalah menggunakan semua informasi yang tersedia, dan dapat memimpin pada pengambilan keputusan yang lebih baik, serta komitmen yang lebih tinggi dari karyawan yang membagi kepemilikan dari proses pengambilan keputusan. Dalam *change management*, juga terdapat proses perubahan, yang dapat dijelaskan melalui delapan langkah perubahan atau disebut *eight – stage change process*.

UMMN

### 2.8.1 *The Eight – Stage Change Process*

Kotter (2012) menjelaskan delapan tahapan yang menjadi proses suatu perubahan tersebut dapat terjadi dan diimplementasikan.



After John P. Kotter "Why Transformation Efforts Fail" HBR Mar-April 1995.

Sumber : Kotter, 2012

Gambar 2. 5 *The Eight Stage Process of Creating Major Change*

Delapan tahapan tersebut terdiri dari *establish a sense of urgency*, *create a guiding coalition*, *develop a vision and strategy*, *communicate the change vision*, *empower broad - based action*, *generate short - term wins*, *consolidate gains and produce more change*, *anchor the new approaches in the culture*.

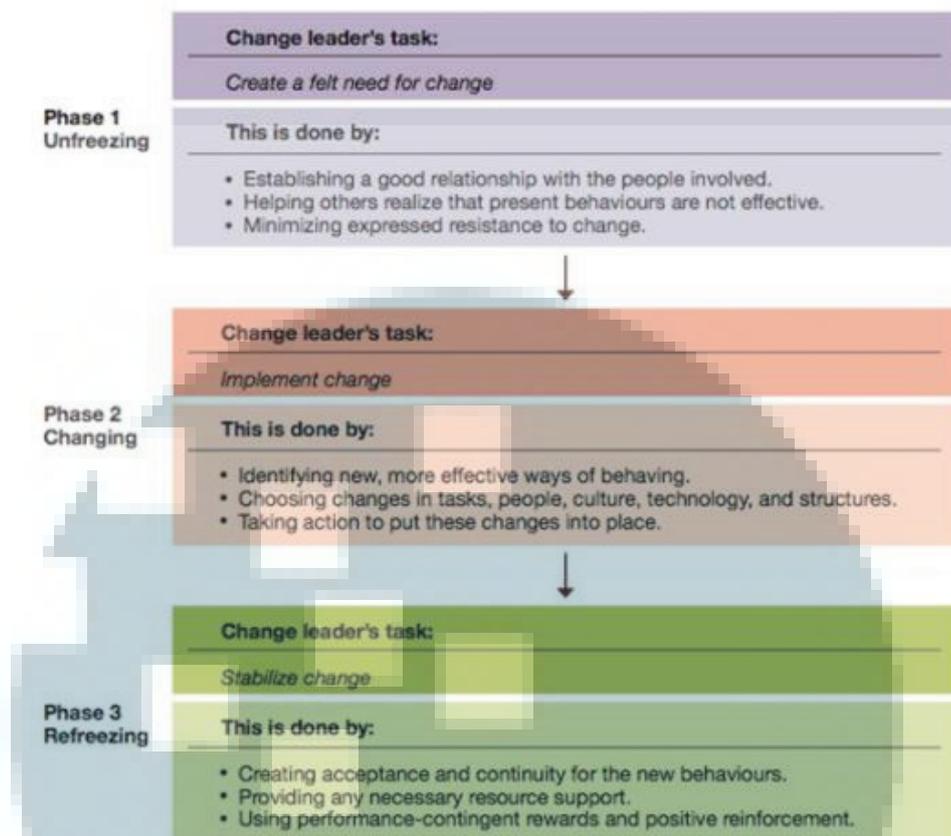
- a. *Establish a sense of urgency* adalah tahapan pertama yang dilakukan dalam memulai suatu perubahan yaitu dengan melihat pasar dan realitas persaingan, selain itu juga melakukan identifikasi dan mendiskusikan *potential crises* dan *major opportunities*.
- b. *Create a guiding coalition* dilakukan dengan membentuk sebuah grup dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin suatu perubahan, dan membuat grup tersebut bekerja sama dalam satu tim.
- c. *Develop a vision and strategy* dilakukan dengan membentuk visi untuk membantu usaha perubahan tersebut dan membangun strategi untuk mencapai visi tersebut.
- d. *Communicate the change vision* adalah tahapan yang menggunakan segala kemungkinan untuk mengkomunikasikan visi baru dan strategi dengan *guiding coalition role model* bagi karyawannya.
- e. *Empower broad based action* dilakukan dengan menghilangkan rintangan dan merubah sistem atau struktur yang dapat melemahkan visi perubahan, serta mendorong pengambilan risiko dan gagasan, aktivitas, dan tindakan *non – traditional*.
- f. *Generate short – term wins* dilakukan dengan membuat perencanaan terhadap peningkatan *performance*, serta mengakui dan memberikan reward kepada individu yang memungkinkan suatu perubahan tersebut terjadi.
- g. *Consolidate gains and produce more change* dimulai dengan menggunakan peningkatan kredibilitas untuk merubah semua sistem,

struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dan tidak tepat dengan visi perubahan. Lalu mempekerjakan, mempromosikan dan membangun individu yang dapat mengimplementasi visi perubahan, dan menghidupkan kembali proses dengan proyek baru, tema dan *change agent*.

- h. *Anchor the new approaches in the culture* dilakukan dengan membuat *performance* yang lebih baik melalui konsumen dan produktivitas serta berorientasi terhadap sikap, dan kepemimpinan yang lebih baik dengan management yang lebih efektif. Artikulasikan hubungan dengan sikap dan kesuksesan organisasi, serta membangun yang dapat meyakinkan kepemimpinan dan kesuksesan.

### **2.8.2 Managing Planned Change**

Schermerhorn (2010) menjelaskan banyak komplikasi dalam mengelola perubahan yang direncanakan (*planned change*) yang dimulai dengan sifat manusia. Individu cenderung bertindak secara kebiasaan dan dengan cara yang stabil dari waktu ke waktu. mereka mungkin tidak ingin berubah meskipun ketika keadaan mengharuskannya untuk berubah. Pimpinan mana pun perlu mengenali, memahami, dan menangani kecenderungan tersebut agar berhasil memimpin perubahan yang direncanakan.



Sumber : Schermerhorn, 2010

Gambar 2. 6 Lewin's Three Phases of Planned Organizational Change

Tahapan dalam perubahan yang direncanakan atau *planned change* menurut Kurt Lewin terdiri dari tiga tahapan, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. *Unfreezing* adalah tahapan dimana perusahaan mempersiapkan diri untuk memulai suatu perubahan. Perubahan memiliki kesempatan untuk mencapai kesuksesan ketika setiap pihak yang terlibat telah siap dan terbuka terhadap perubahan tersebut. Dalam tahap ini, proses persiapan dapat difasilitasi dalam beberapa cara yaitu melalui tekanan lingkungan untuk perubahan, penurunan kinerja, pengakuan masalah atau peluang, pengamatan model perilaku atau tolok ukur, atau adanya konflik yang membantu seseorang melanggar kebiasaan lama dan mengenali cara-cara alternatif dalam berpikir tentang melakukan sesuatu yang baru.

Pada tahapan kedua yaitu *changing* merupakan tahapan dimana perusahaan merencanakan perubahan yang sebenarnya akan terjadi. Dalam tahapan ini sesuatu yang baru mengambil tempat dalam sistem dan perubahan yang sebenarnya akan diimplementasikan. Hal ini yang menjadi hal utama dimana perubahan akan membuat target seperti *tasks, people, culture, technology* dan *structure*. Tahapan ini biasanya terjadi setelah tahapan *unfreezing* dan setelah memahami dengan jelas terhadap permasalahan yang terjadi, serta pengambilan keputusan terhadap alternatif perubahan tersebut. Pada tahap terakhir yaitu *refreezing* yang merupakan tahapan dimana perusahaan mulai menstabilkan perubahan yang diimplementasikan. Perusahaan akan membuat perubahan tersebut menjadi *long – term continuity* yang dapat berlangsung terus menerus. Tahapan ini dapat dilengkapi dengan *appropriate rewards, positive reinforcement,* dan *resource support*.

### **2.8.3 Force to Change**

Suatu perubahan dapat terjadi karena beberapa faktor yang mendorong perubahan tersebut untuk dijalankan. Jones (2013) menjelaskan beberapa faktor yang dapat mendorong terjadinya suatu perubahan, yaitu *competitive forces, economic forces, political forces, global forces, demographic forces, social forces,* dan *ethical forces*.

- a. *Competitive forces* adalah salah satu faktor pendukung suatu perubahan terjadi karena, suatu organisasi secara konstan berjuang untuk mendapatkan keunggulan bersaing atau *competitive advantage*. Sehingga kompetisi adalah suatu pendorong terhadap perubahan karena kalau

perusahaan tidak dapat menyesuaikan diri dengan para kompetitornya didalam efisiensi, kualitas, atau kapabilitas untuk berinovasi terhadap produk dan servis baru, maka perusahaan tersebut tidak akan dapat bertahan di dalam persaingan.

b. *Economic, political, and global forces* juga merupakan salah satu faktor pendorong suatu perubahan, karena ekonomi, politik dan global secara terus – menerus akan mempengaruhi organisasi dan memaksa mereka untuk berubah baik dalam bidang dan bagaimana cara suatu perusahaan memproduksi barang dan jasa mereka.

c. *Demographic and social forces* menjadi faktor pendorong perubahan karena mengelola beragam tenaga kerja merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi dalam organisasi sekitar tahun 2000. Perubahan komposisi tenaga kerja (*workforce*) dan meningkatnya keragaman karyawan menyebabkan tantangan dan peluang bagi perusahaan. Semakin banyak, perubahan karakteristik demografis angkatan kerja telah menyebabkan manajer mengubah gaya mereka dalam mengelola semua karyawan dan membuat manajer lebih mengerti bagaimana memahami, mengawasi, dan memotivasi anggota atau bawahannya yang beragam secara efektif.

d. *Ethical forces* merupakan faktor pendorong yang sama pentingnya ketika perusahaan mengambil langkah untuk memperhatikan perubahan dalam *demographics and social forces*, karena hal tersebut juga merupakan suatu hal yang *critical* bagi perusahaan untuk mengambil langkah dalam

melakukan promosi sikap etis (*ethical behavior*) dalam rangka menghadapi pemerintah, politik, dan permintaan sosial terhadap tanggung jawab dan sikap kejujuran dari perusahaan. Banyak perusahaan yang telah menciptakan posisi untuk *ethics officer* yaitu seseorang yang merupakan karyawan yang dapat memberikan laporan terkait penyimpangan etis (*ethical lapses*) yang dilakukan oleh manajer perusahaan atau pekerja lainnya dan memberikan saran untuk beberapa pertanyaan etis (*ethical question*) yang sulit. Perusahaan atau organisasi juga berusaha melakukan promosi *ethical behavior* dengan memberikan karyawan akses langsung kepada pembuat dan pengambil keputusan penting dan melindungi *whistle blowers* yang mengubah organisasi saat mereka merasakan suatu masalah etika dengan cara yang dilakukan oleh beberapa manajer tertentu.

#### **2.8.4 Resistance to Change**

Selain beberapa faktor yang mendorong suatu perubahan tersebut terjadi, Jones (2013) juga menjelaskan faktor – faktor yang menolak suatu perubahan tersebut untuk diimplementasikan. Jones (2013) membaginya kedalam beberapa level yang terdiri dari *organizational level*, *group level*, dan *individual level resistance to change*.

##### **1. Organizational level resistance to change**

- a) *Power and conflict* menjelaskan bahwa beberapa perubahan biasanya memberikan keuntungan bagi beberapa orang, fungsi dan divisi dengan mengorbankan orang lain. Ketika suatu perubahan

menyebabkan perebutan kekuasaan dan konflik didalam organisasi, suatu organisasi cenderung menolaknya.

b) *Differences in functional orientation* adalah perbedaan dengan orientasi fungsional yang merupakan hambatan utama untuk berubah dan menjadi sumber hambatan tersebut dalam organisasi. Perbedaan fungsional dan divisi sering kali melihat sumber masalah secara berbeda karena mereka melihat masalah atau masalah terutama dari sudut pandang mereka sendiri.

c) *Mechanistic structure* adalah struktur organisasi yang cenderung menolak atau *resistance* terhadap perubahan. Karyawan yang bekerja dengan struktur mekanik diharapkan dapat bertindak dengan cara tertentu dan tidak membangun kapasitas untuk menyesuaikan sikap mereka terhadap kondisi perubahan. Struktur mekanistik biasanya berkembang seiring berkembangnya organisasi dan merupakan sumber utama inersia atau hambatan didalam organisasi, terutama dalam organisasi besar.

d) *Organizational culture* menjelaskan bahwa nilai dan norma di dalam budaya organisasi dapat menjadi salah satu sumber penolakan terhadap perubahan. Nilai dan norma membuat orang berperilaku dengan cara yang dapat diprediksi. Jika perubahan organisasi mengganggu nilai dan norma yang diambil untuk diberikan dan memaksa orang untuk mengubah apa yang mereka

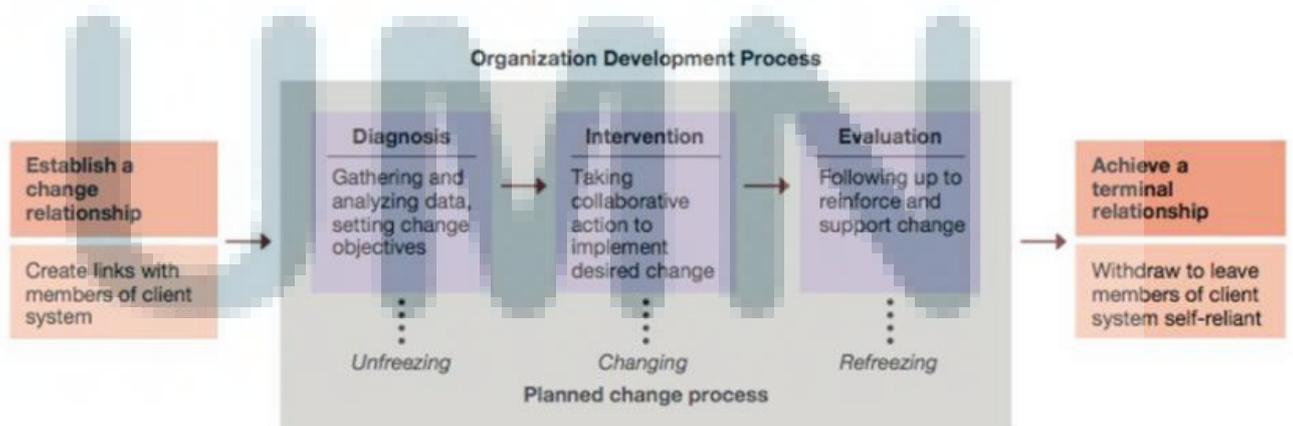
lakukan dan bagaimana mereka melakukannya, maka budaya organisasi akan menyebabkan resistensi terhadap perubahan.

2. *Group level resistance to change* juga dapat menjadi penolakan dalam perubahan, karena banyak pekerjaan yang dilakukan di perusahaan atau organisasi dilakukan secara berkelompok atau dalam grup, dan beberapa karakteristik didalam grup dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan. Banyak grup yang membangun *informal norms* yang kuat yang menspesifikasi tindakan yang sesuai dan tidak sesuai serta mengatur setiap interaksi antara anggota kelompok. Akibatnya, anggota kelompok dapat menolak perubahan karena seperangkat norma baru yang harus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan terhadap situasi baru.
3. *Individual level resistance to change* juga menunjukkan beberapa alasan mengapa setiap individu didalam organisasi cenderung menolak suatu perubahan karena mereka merasa tidak ada kepastian dan keamanan terhadap apa yang akan terjadi dimasa mendatang. Karyawan akan mendapatkan tugas baru, peran mereka dapat diubah, dan beberapa pekerja mungkin akan kehilangan pekerjaan mereka, serta ada beberapa yang mendapat keuntungan dari pihak lain, dan pekerja yang menolak perubahan karena ketidakpastian dan rasa tidak aman terkait perubahan tersebut dapat menjadi penyebab hambatan (*inertia*) yang terjadi di perusahaan.

## 2.9 Organizational Development

*Organizational development* terdiri dari upaya dan program jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertahan hidup dengan mengubah proses pemecahan masalah dan pembaharuannya (Brown, 2011). *Organizational development* melibatkan pergerakan menuju organisasi yang adaptif dan mencapai keunggulan perusahaan dengan mengintegrasikan keinginan individu untuk pertumbuhan dan perkembangan untuk mencapai tujuan organisasi (Brown, 2011). *Organizational development* juga diartikan sebagai istilah yang digunakan untuk menggambarkan metode perubahan yang berfokus pada orang dan sifat serta kualitas hubungan kerja secara interpersonal (Robbins & Coulter, 2009).

Schermerhorn (2010) juga mengartikan *organizational development* sebagai usaha bersama untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja. Tujuan dalam *organizational development* adalah fokus kepada pencapaian tugas ketika proses pencapaian tujuan tersebut berfokus kepada cara setiap individu bekerja.



Sumber : Schermerhorn, 2010

Gambar 2. 7 Organizational Development and The Planned Change Process

Dalam *organizational development* tahapan pertama yang dilakukan dalam proses *organizational development* tersebut adalah untuk setiap fasilitator yang membangun hubungan kerja atau *establish a working relationship* dengan para anggota mereka. Tahap selanjutnya adalah *diagnosis* yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa data untuk menilai situasi dan tujuan perubahan. Diagnosa tersebut akan menuntun pada *active intervention* dimana tujuan perubahan tersebut dapat dilakukan pada setiap individu, grup, dan level organisasi. Tahap selanjutnya adalah evaluasi atau *evaluation* yang dilakukan untuk menentukan apakah hal-hal berjalan sesuai keinginan dan apakah terdapat tindakan lebih lanjut yang diperlukan. Dan tahapan terakhir sebagai konsultan dan fasilitator dalam *organizational development* harus dapat meyakinkan atau *achieve a terminal relationship* yang dapat memungkinkan individu yang menjalankan perubahan tersebut untuk menjalankan perubahan tersebut sesuai kemampuan individu masing – masing.

## **2.10 Organizational Change**

*Organization change* adalah proses dimana organisasi merancang ulang struktur dan budaya mereka untuk beralih dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya (Jones, 2013). Tujuan dari *organizational change* adalah untuk menemukan jalan baru atau memperbaiki cara menggunakan sumber daya dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan suatu nilai atau *value*, dan kinerjanya. Selain itu, *organizational change* juga diartikan sebagai setiap perubahan dari setiap orang, struktur, atau teknologi dalam sebuah organisasi (Robbins & Coulter, 2009).

Melakukan suatu perubahan tidak pernah menjadi hal yang mudah, tetapi bagian tersulit dalam melakukan perubahan tersebut adalah mengatasi penolakan dari karyawan terhadap suatu perubahan. Setiap individu, grup, dan seluruh organisasi memiliki kemungkinan untuk menolak perubahan karena mereka telah terbiasa dengan berbagai hal yang sudah mereka lakukan sebelumnya, atau karena beberapa ancaman yang mempengaruhi mereka (Dessler, 2017).

*Organizational change* menjadi hal penting dalam perusahaan, karena dapat meningkatkan efektifitas dalam perusahaan, dan terdapat beberapa alasan penting lainnya bagi perusahaan untuk melakukan *organizational change* tersebut. *Organizational change* memiliki implikasi penting bagi kemampuan perusahaan dalam mengatasi *contingency*, dan meningkatkan *competitive advantage*. *Organizational change* berperan dalam mengatasi *contingency* yang merupakan suatu peristiwa yang mungkin terjadi dan harus direncanakan, seperti tekanan lingkungan yang berubah seperti kenaikan harga gas atau munculnya pesaing baru. *Organizational change* juga dapat menjadi sumber utama untuk memperoleh *competitive advantage*. *Competitive advantage* adalah kemampuan satu perusahaan untuk mengungguli yang lain karena para manajernya mampu menciptakan lebih banyak nilai dari sumber daya yang mereka miliki (Jones, 2013).

*Organizational change* ditandai dengan pengenalan pengaturan dan pengaturan kerja baru (Dawson, 2003 dalam El-Farra & Badawi, 2012). *Organizational change* memiliki potensi dampak yang signifikan terhadap setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Pada satu sisi, *organizational change*

dapat memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan, tetapi pada sisi lain, *organizational change* dapat memberikan ancaman akibat membangun hubungan baru, keterampilan, dan kegiatan baru (Kiefer, 2005 dalam El-Farra & Badawi, 2012).

### 2.10.1 *Change Agent*

Robbins & Coulter (2009) menjelaskan *change agent* adalah seseorang yang bertindak sebagai katalisator dan bertanggung jawab untuk mengelola suatu proses perubahan. *Change agent* dapat merupakan seorang *manager* dari perusahaan atau bahkan dapat merupakan seseorang yang bukan *manager* di perusahaan tersebut, seperti spesialis perubahan (*change specialist*) dari departemen HR atau konsultan dari luar perusahaan. Untuk beberapa perubahan yang bersifat *major*, perusahaan lebih sering menggunakan jasa konsultan dari luar perusahaan untuk menerima saran dan bantuan. Karena konsultan yang berasal dari luar perusahaan memiliki perspektif penilaian yang lebih objektif dibandingkan penilaian oleh manajer atau *change agent* didalam perusahaan. *Change agent* juga diartikan sebagai konsultan dengan latar belakang dalam ilmu perilaku yang dapat menjadi katalis dalam membantu organisasi mengatasi masalah lama dengan cara baru (Kinicki & Williams, 2009).

Tetapi konsultan dari luar perusahaan memiliki pemahaman yang terbatas tentang sejarah perusahaan, budaya, prosedur yang terdapat di perusahaan seperti *operating procedures*, dan setiap orang yang terlibat didalam perusahaan. Sedangkan pengertian lain dari *change agent* atau yang disebut juga *change leader* adalah seseorang yang mengambil tanggung jawab dalam mengubah

perilaku orang lain atau sistem sosial yang sudah ada (Schermerhorn, 2010). Menurut Schermerhorn (2010) seorang *change agent* adalah seseorang yang membuat suatu perubahan tersebut terjadi, mereka menyadari situasi atau kebutuhan seseorang terhadap suatu perubahan, mereka juga terbuka dengan berbagai ide – ide kreatif dan bagus, mereka juga dapat melihat berbagai peluang atau *opportunities* yang ada, serta mereka juga siap dan sedia untuk mendukung proses implementasi terhadap ide – ide baru tersebut dalam praktik sesungguhnya.

### **2.10.2 Attitudes Toward Organizational Change**

*Employee attitudes toward organizational change* dapat diartikan sebagai kecenderungan psikologis karyawan yang dinyatakan oleh penilaian evaluatif positif atau negatif secara keseluruhan dari suatu perubahan (Lines, 2005 dalam El-Farra & Badawi, 2012). *Employee attitudes toward organizational change* juga dapat digambarkan sebagai suatu rangkaian mulai dari sikap positif yang kuat seperti kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dan keterbukaan untuk berubah (*openness for change*) hingga sikap negatif yang kuat seperti sinisme tentang perubahan organisasi dan penolakan terhadap perubahan (Bouckennooghe, 2009 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Sikap terhadap perubahan organisasi dapat dilihat sebagai pelengkap dari hasil tradisional, seperti kelangsungan hidup dan profitabilitas (Armenakis and Bedeian, 1999 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Pemahaman tentang struktur dan fungsi sikap terhadap perubahan organisasi penting diperhatikan, karena dapat berguna untuk memprediksi reaksi terhadap perubahan, dan untuk menyarankan intervensi yang meminimalkan reaksi negatif terhadap suatu perubahan (El-Farra & Badawi, 2012).

## 2.11 Pengembangan Hipotesis

### 2.11.1 Pengaruh *Self – Efficacy* Terhadap *Attitudes Toward Organizational Change*

Pengembangan hipotesis ini, ditunjukkan dalam suatu penelitian yang berjudul *Organizational Change : A Review of Theory and Research in the 1990s*, dan diteliti oleh Achilles A. Armenakis, dan Arthur G. Bedeian. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa pendekatan inkremental untuk memperkenalkan perubahan adalah konsisten dengan teori pembelajaran sosial sehingga hal ini dapat memaksimalkan perasaan *self-efficacy*, dan juga dengan mengadopsi pendekatan inkremental dapat memiliki implikasi untuk merencanakan dan menerapkan perubahan. Sehingga, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Armenakis & Bedeian (1999) menyatakan, bahwa terdapat pengaruh antara *self-efficacy* terhadap *organizational change*.

Hipotesis ini juga dijelaskan dalam penelitian sebelumnya yang berjudul *Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument*. Penelitian ini disusun oleh Achilles A. Arimenakis, Jeremy B. Bernerth, Jeniffer P. Pitts, dan H. Jack Walker. Penelitian ini bertujuan untuk membahas *efficacy* dalam konteks perubahan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan harus percaya bahwa mereka mampu melaksanakan perilaku baru yang dibutuhkan oleh inisiatif perubahan. Jika tidak, hasil dari inisiatif perubahan mungkin kurang dari yang diharapkan. Sehingga Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker (2007) menyatakan terdapat pengaruh

antara *self – efficacy* atau *efficacy* dengan *organizational change* berdasarkan penelitian yang dilakukan.

Pengembangan hipotesis ini juga ditunjukkan dalam penelitian berjudul *A Longitudinal Study of Employee Adaption to Organizational Change : The Role of Change – Related Information and Change – Related Self – Efficacy*. Penelitian ini diteliti oleh Nerina L.Jimmieson, Deborah J. Terry, dan Victor J.Callan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji peran informasi, *efficacy*, dan tiga penyebab stres dalam memprediksi penyesuaian perubahan organisasi. Untuk memeriksa apakah variabel prediktor memiliki efek jangka panjang dalam penyesuaian, maka peneliti menilai *psychological well-being*, *client engagement*, dan *job satisfaction*. Dan pada uji pertama terdapat bukti yang menunjukkan bahwa informasi tersebut secara tidak langsung terkait dengan *psychological well-being*, *client engagement*, dan *job satisfaction*, melalui hubungan positif dengan *efficacy*. Penelitian ini dilakukan dengan menjadikan 589 pegawai pemerintah yang menjalani masa jabatan 18 bulan dalam proses regionalisasi sebagai objek penelitiannya. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh Jimmieson, Terry, & Callan (2004) juga menunjukkan hubungan yang terjadi antara *self – efficacy* dan *organizational change*.

Hipotesis ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *self – efficacy* atau kepercayaan diri seseorang dalam menghadapi suatu perubahan, akan berpengaruh kepada meningkatnya sikap seseorang dalam menyikapi perubahan tersebut. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Self – efficacy* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

### **2.11.2 Pengaruh *Threat Appraisal* Terhadap *Attitudes Toward Organizational Change***

Penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, berjudul *Managing Employess Withdrawal During Organizational Change : The Role of Threat Appraisal*. Penelitian ini disusun oleh Mel Fugate, Gregory E.Prussia, dan Angelo J.Kinicki. Penelitian ini bertujuan untuk membahas konsekuensi dari “*threat appraisal*” karyawan selama proses perubahan organisasi. Hasil persamaan struktural menunjukkan dalam penelitian ini menunjukkan hubungan negatif antara *threat appraisal* dan orientasi perubahan positif (perubahan *self-efficacy*, *positive attitudes toward change*, dan *perceived control of changes*) dan *change related fairness* (distributif, prosedural, dan interaktif). *Threat appraisal* secara positif terkait dengan absensi dan niat untuk berhenti, yang memprediksi *voluntary turnover*. Penelitian ini dilakukan terhadap 153 karyawan dengan tingkat respon sebesar 80% dari divisi *public services* di sebuah perusahaan yang telah melakukan *organizational restructuring* sebagai objek penelitian dalam penelitian ini. Sehingga hasil penelitian ini, ditunjukkan oleh Fugate, Prussia, & Kinicki, (2010), dengan menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara *threat appraisal* terhadap *organizational change*.

Penelitian lain yang juga membahas hipotesis ini berjudul *Unfairness and Resistance to Change : Hardship as Mistreatment*. Penelitian ini ditulis oleh Robert Folger, dan Daniel P. Skarlicki. Penelitian ini bertujuan untuk

mengusulkan bahwa keadilan organisasi adalah mekanisme psikologis yang dapat menjadi perantara resistensi karyawan terhadap suatu perubahan. Penelitian teoritis dan empiris terbaru disajikan dengan menyarankan jika peneliti dan peneliti manajer memusatkan perhatian pada dampak salah satu dari ketiga jenis keadilan ini yaitu distributif, procedural atau keadilan interaksional. Mereka mungkin gagal mengatasi hambatan secara memadai. Sehingga penelitian ini memutuskan karyawan menolak suatu perubahan karena mereka merasa terancam terhadap perubahan tersebut, terlebih ketika mereka melihat suatu perubahan sebagai suatu kesulitan dan kehilangan. Maka Folger & Skarlicki (1999) juga menyatakan hubungan negatif yang terjadi antara *threat* dengan *organizational change*.

Penelitian selanjutnya berjudul *Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change : Two Experimental Simulation Studies*. Penelitian ini disusun oleh Geert Devos, dan Marc Buelens. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan perubahan yang mengancam keamanan kerja karyawan dapat memiliki efek merusak pada moral, sikap, dan kesejahteraan, bahkan ketika pekerjaan karyawan sendiri tidak terancam. Maka dari itu penelitian ini memutuskan perubahan yang mengancam akan berdampak negatif pada keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Peserta yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah mereka yang pernah berhadapan dengan suatu perubahan, dan penelitian ini dilakukan dengan *online survey* dalam survei *work attitudes*. Penelitian ini mengumpulkan data mereka dari beberapa *website of a general interest* dan *work – related magazines*.

Sehingga hasil penelitian ini ditunjukkan oleh Devos, Buelens, & Bouckenooghe (2007) yang menyatakan hubungan negatif yang terjadi antara *threat appraisal* terhadap *organizational change*.

Hipotesis ini menjelaskan bahwa semakin rendah tingkat *threat appraisal* atau ancaman yang dimiliki seseorang terhadap perubahan yang diimplementasikan, maka semakin baik seseorang menyikapi perubahan yang berlangsung tersebut. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Threat appraisal* berpengaruh negatif terhadap *attitudes toward organizational change*

### **2.11.3 Pengaruh *Management Support* Terhadap *Attitudes Toward Organizational Change***

Pengembangan hipotesis ini ditunjukkan dalam penelitian berjudul *Viewing Person-Environment Fit Through The Lenses Of Organizational Change: A Cross-Level Study*. Penelitian ini ditulis oleh Steven Douglas Caldwell. Penelitian ini menjelaskan bahwa *management support* merupakan karakteristik lain yang mendapat perhatian penting didalam proses perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen atau *management support* terkait dengan proses perubahan berperan penting dalam membantu individu menavigasi suatu perubahan dengan sukses. Meskipun terdapat banyak karakteristik lain dalam proses perubahan yang dapat berpengaruh terhadap respon setiap individu terkait perubahan yang terjadi, penelitian ini menunjukkan hubungan yang terjadi antara *management support* terhadap suatu perubahan atau *organizational change*.

Penelitian ini juga menjelaskan bahwa *management support* berperan penting dalam mencapai kesuksesan suatu perubahan karena terkait pada komitmen yang dimiliki oleh perusahaan terhadap perubahan tersebut. Sehingga Caldwell (2003) menyatakan bahwa *management support* memiliki hubungan dengan *organizational change* dalam perusahaan.

Penelitian selanjutnya berjudul *Organizational Change Strategies In The Arab Region: A Review Of Critical Factors*. Penelitian ini ditulis oleh Christopher J. Rees dan Rashid Althakhri. Penelitian ini dilakukan di negara Arab dengan melihat proses perubahan organisasi yang terjadi di negara – negara Arab serta membahas hasil inisiatif terhadap perubahan tersebut. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil dari implementasi perubahan yang terjadi akibat dukungan yang diberikan oleh manajer senior, terutama oleh pihak yang memiliki kekuatan atau power dalam struktur organisasi. Hal ini membuktikan dukungan manajemen tersebut berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Sehingga Rees & Althakhri (2008) menyatakan hubungan yang terjadi antara *management support* dengan *organizational change*.

Hipotesis ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *management support* atau dukungan perusahaan terhadap perubahan yang dilaksanakan maka semakin baik sikap seseorang dalam menyikapi perubahan tersebut. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Management support* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

#### 2.11.4 Pengaruh *Change Participation* Terhadap *Attitudes Toward Organizational Change*

Pengembangan hipotesis ini ditunjukkan dalam penelitian berjudul *On the Receiving End : Sensemaking, Emotion and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others*. Penelitian ini ditulis oleh Jean M.Bartunek, Denise M.Rousseau, Jenny W.Rudolph dan Judith A.Del'alma. Penelitian ini bertujuan untuk berfokus pada interpretasi dan pengalaman dari penerima perubahan, terhadap mereka yang melakukan intervensi organisasi yang dipelopori oleh orang lain. Data survey menunjukkan bagaimana perawat secara subjektif menilai keuntungan dan kerugian mereka dari perubahan tersebut. Sehingga partisipasi dalam inisiatif tersebut meningkatkan *experience of gains*, seperti halnya keanggotaan di unit, dimana perubahan dapat diimplementasikan lebih lengkap. Maka yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini yaitu *American Nurses' Credentialing Center's Magnet Excellence Programs*. Sehingga Bartunek, Rousseau, Rudolph, & Depalma (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *participation* terhadap keberlangsungan *organizational change*.

Penelitian selanjutnya berjudul *Predicting Openness and Commitment to Change*. Penelitian ini ditulis oleh Anuradha Chawla dan E.Kevin Kelloway. Penelitian ini bertujuan untuk memprediksi keterbukaan dan komitmen seseorang terhadap perubahan organisasi berskala besar. Penelitian ini memprediksi keterbukaan dan kepercayaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung, melalui keadilan prosedural. Penelitian dilakukan terhadap 164 karyawan sebagai sampel, dari dua organisasi yang telah mengalami *merger*, dengan penyebaran

kuesioner sebanyak 541 kuesioner, dengan hasil yang dikembalikan oleh responden sebanyak 188 kuesioner. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam suatu perubahan merupakan proses yang *critical*. Jika karyawan didorong untuk berpartisipasi dan pendapat mereka konsisten, hal ini seharusnya dapat meningkatkan komitmen dan kinerja, serta mengurangi penolakan terhadap perubahan, maka Chawla & Kelloway (2004) juga menyatakan hubungan yang terjadi antara *participation* dengan *organizational change* yang berlangsung.

Penelitian lainnya dalam pengembangan hipotesis ini berjudul *Perceived Organizational Change in The Hotel Industry : An Implication of Change Schema*. Penelitian ini disusun oleh Chun – Fang Chiang. Penelitian ini menjelaskan ketika sebuah organisasi mengalami perubahan, anggota dalam organisasi tersebut memiliki berbagai interpretasi dan harapan untuk perubahan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah menerapkan skema perubahan ini terhadap perubahan organisasi di hotel, dan untuk memeriksa anteseden dan konsekuensi dari *organizational change*. Objek penelitian dalam penelitian ini merupakan kelompok sampel yang diambil dari 246 karyawan hotel di Taiwan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa lima dimensi skema perubahan organisasi (*Salience, Impact, Significance, Meaning, dan Control*) berlaku di lingkungan hotel. Penelitian ini menjelaskan partisipasi merujuk pada keikutsertaan karyawan untuk memberikan masukan dalam proses perubahan organisasi. Partisipasi berarti manajer bersedia untuk membagi proses pengambilan keputusan dengan karyawan, sementara karyawan memiliki

keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Sehingga Chiang (2010) dalam penelitian ini juga menyatakan hubungan positif yang terjadi antara *participation* dengan *organizational change* yang dirasakan.

Hipotesis ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *change participation* atau keterlibatan seseorang dalam suatu perubahan, maka semakin baik pula seseorang menyikapi perubahan tersebut. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Change participation* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

#### **2.11.5 Pengaruh *Change Communication* Terhadap *Attitudes Toward Organizational Change***

Penelitian dalam pengembangan hipotesis ini berjudul *Predicting Openness and Commitment to Change*. Penelitian ini ditulis oleh Anuradha Chawla dan E.Kevin Kelloway. Penelitian ini bertujuan untuk memprediksi keterbukaan dan komitmen seseorang terhadap perubahan organisasi berskala besar. Penelitian ini memprediksi keterbukaan dan kepercayaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung, melalui keadilan prosedural. Penelitian dilakukan terhadap 164 karyawan sebagai sampel, dari dua organisasi yang telah mengalami *merger*, dengan penyebaran kuesioner sebanyak 541 kuesioner, dengan hasil yang dikembalikan oleh responden sebanyak 188 kuesioner. Penelitian ini menunjukkan tentang ketidakpastian masa depan menjadi salah satu karakteristik dalam *organizational change*. Ketidakpastian tersebut dapat menjadi suatu hal yang mengesalkan ketika sumber informasi utama menjadi gosip dikalangan

sekelompok karyawan. Sehingga dengan komunikasi yang terbuka dapat mendorong sikap positif seseorang terhadap perubahan dengan menghilangkan suatu ketakutan, mendidik karyawan dan menyampaikan kompetensi mereka dalam membuat suatu perubahan terjadi. Maka dalam penelitian Chawla & Kelloway (2004) juga dinyatakan hubungan yang terjadi antara *change communication* terhadap *organizational change*.

Penelitian selanjutnya berjudul *Expanding Our Understanding of The Change Message*. Penelitian ini ditulis oleh Jeremy Berneth. Tujuan penelitian ini ditunjukkan dengan penjelasan organisasi yang telah dipaksa untuk terus mengevaluasi ulang operasi dan strategi yang dimiliki. Akibatnya, satu hal yang pasti selalu berubah di dunia ini adalah lingkungan kerja, sehingga kesiapan karyawan menjadi faktor penting dalam upaya perubahan yang berhasil. Sebuah studi kasus diberikan untuk menampilkan kebutuhan untuk berkomunikasi. Maka dalam penelitian ini Bernerth (2004) menyatakan hubungan yang terjadi antara *communication* terhadap *organizational change*.

Penelitian lainnya dalam pengembangan hipotesis ini berjudul *Perceived Organizational Change in The Hotel Industry : An Implication of Change Schema*. Penelitian ini disusun oleh Chun – Fang Chiang. Penelitian ini menjelaskan ketika sebuah organisasi mengalami perubahan, anggota dalam organisasi tersebut memiliki berbagai interpretasi dan harapan untuk perubahan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah menerapkan skema perubahan ini terhadap perubahan organisasi di hotel, dan untuk memeriksa anteseden dan konsekuensi dari *organizational change*. Objek penelitian dalam penelitian ini

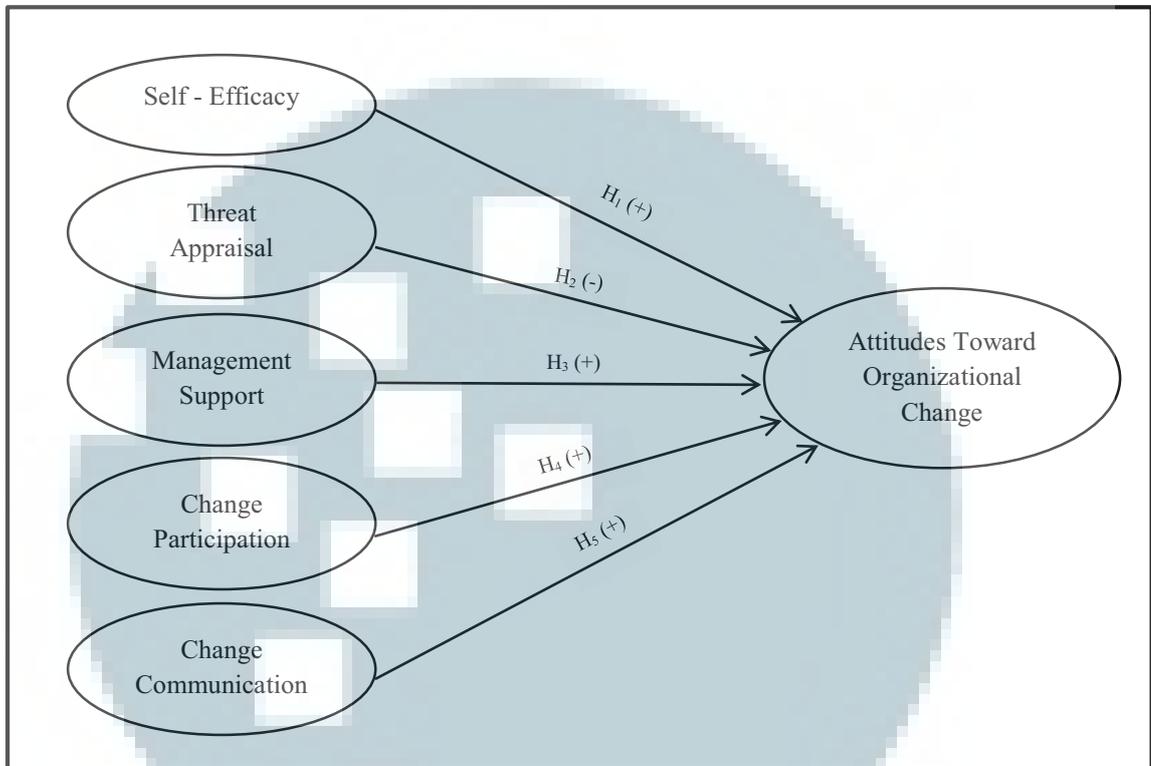
merupakan kelompok sampel yang diambil dari 246 karyawan hotel di Taiwan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa lima dimensi skema perubahan organisasi (*Salience, Impact, Significance, Meaning, dan Control*) berlaku di lingkungan hotel. Selanjutnya hanya komunikasi (bukan partisipasi dan pelatihan) memiliki pengaruh yang kuat terhadap perubahan organisasi. Maka dalam penelitian ini Chiang (2010) juga menyatakan hubungan positif yang terjadi antara *communication* dengan *organizational change* yang dirasakan.

Hipotesis ini menjelaskan bahwa semakin tinggi atau semakin baik *change communication* atau komunikasi perubahan yang dilaksanakan selama proses perubahan tersebut, maka semakin baik tanggapan seseorang terhadap perubahan yang berlangsung tersebut. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Change communication* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

UMMN

## 2.12 Model dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2.8 Model Penelitian

Sumber : Adaptasi dari jurnal *Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip*, Majed M. El-Farra and Mohammed B.Badawi (2012).

H1 : *Self – efficacy* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

H2 : *Threat appraisal* berpengaruh negatif terhadap *attitudes toward organizational change*

H3 : *Management support* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

H4 : *Change participation* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*

H5 : *Change communication* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*



**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Achilles A. Armenakis and Arthur G. Bedeian	<i>Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s</i>	1999	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan inkremental untuk memperkenalkan perubahan adalah konsisten dengan teori pembelajaran sosial hal ini dapat memaksimalkan perasaan <i>self-efficacy</i>. Mengadopsi pendekatan inkremental juga memiliki implikasi untuk merencanakan dan menerapkan perubahan. Sehingga hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara <i>self-efficacy</i> dengan perubahan organisasi yang berlangsung.</p>
2	Achilles A. Armenakis, Jeremy B. Bemerth, Jennifer P. Pitts and H. Jack Walker	<i>Organizational Change Recipients' Beliefs Scale Development of an Assessment Instrument</i>	2007	<p>Penelitian ini membahas <i>efficacy</i> dalam konteks perubahan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan harus percaya bahwa mereka mampu melaksanakan perilaku baru yang dibutuhkan oleh inisiatif perubahan. Jika tidak, hasil dari inisiatif perubahan mungkin kurang dari yang diharapkan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara <i>efficacy</i> dengan <i>organizational change</i>, atau perubahan organisasi yang berlangsung.</p>

3	Nerina L. Jimmieson, Deborah J. Terry, and Victor J. Callan	<p><i>A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy</i></p>	2004	<p>Penelitian ini menguji peran informasi, <i>efficacy</i>, dan 3 penyebab stres dalam memprediksi penyesuaian perubahan organisasi. Peserta dari penelitian ini adalah 589 pegawai pemerintah yang menjalani masa jabatan 18 bulan dalam proses regionalisasi. Untuk memeriksa apakah variabel prediktor memiliki efek jangka panjang dalam penyesuaian, peneliti menilai <i>psychological well-being</i>, <i>client engagement</i>, dan <i>job satisfaction</i>. Pada uji pertama ada bukti yang menunjukkan bahwa informasi tersebut secara tidak langsung terkait dengan <i>psychological well-being</i>, <i>client engagement</i>, dan <i>job satisfaction</i>, melalui hubungan positif dengan <i>efficacy</i>. Sehingga penelitian ini menunjukkan hubungan yang terjadi antara <i>efficacy</i> dengan <i>organizational change</i>.</p>
4	Mel Fugate, Gregory E. Prussia, and Angelo J. Kinicki	<p><i>Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal</i></p>	2010	<p>Penelitian ini membahas konsekuensi dari “<i>threat appraisal</i>” karyawan selama proses perubahan organisasi. Hasil persamaan struktural menunjukkan hubungan negatif antara <i>threat appraisal</i> dan orientasi perubahan positif (perubahan <i>self-efficacy</i>, <i>positive attitudes toward change</i>, dan <i>perceived control of changes</i>) dan <i>change related fairness</i> (distributif, prosedural, dan interaktif). <i>Threat</i></p>

5	Robert Folger and Daniel P. Skarlicki	<i>Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment</i>	1999	<p><i>appraisal</i> secara positif terkait dengan absensi dan niat untuk berhenti, yang memprediksi <i>voluntary turnover</i>.</p> <p>Penelitian ini mengusulkan bahwa keadilan organisasi adalah mekanisme psikologis yang dapat menjadi perantara resistensi karyawan terhadap perubahan. Penelitian teoritis dan empiris terbaru disajikan yang menyarankan jika peneliti dan peneliti manajer memusatkan perhatian pada dampak salah satu dari ketiga jenis keadilan ini (yaitu distributif, procedural atau keadilan interaksional), mereka mungkin gagal mengatasi hambatan secara memadai. Sehingga penelitian ini memutuskan karyawan menolak suatu perubahan karena mereka merasa terancam terhadap perubahan tersebut, dan hal ini menunjukkan hubungan yang terjadi antara <i>threat appraisal</i> dengan <i>organizational change</i>.</p>
6	Geert Devos, Marc Buelens, And Dave Bouckenoghe	<i>Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two</i>	2007	<p>Penelitian ini menunjukkan perubahan yang mengancam keamanan kerja karyawan dapat memiliki efek merusak pada moral, sikap, dan kesejahteraan, bahkan ketika pekerjaan karyawan sendiri tidak terancam. Maka dari itu penelitian ini memutuskan perubahan yang mengancam akan berdampak negatif pada keterbukaan karyawan terhadap perubahan.</p>

					Sehingga penelitian ini menunjukkan hubungan antara <i>threat appraisal</i> dengan <i>organizational change</i> .
7	Steven Douglas Caldwell	<i>Viewing Person-Environment Fit Through The Lenses Of Organizational Change: A Cross-Level Study</i>	2003		<p>Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>management support</i> merupakan karakteristik lain yang mendapat perhatian penting didalam proses perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan manajemen atau <i>management support</i> terkait dengan proses perubahan berperan penting dalam membantu individu menavigasi suatu perubahan dengan sukses. Meskipun terdapat banyak karakteristik lain dalam proses perubahan yang dapat berpengaruh terhadap respon setiap individu terkait perubahan yang terjadi, penelitian ini menunjukkan hubungan yang terjadi antara <i>management support</i> terhadap suatu perubahan atau <i>organizational change</i>.</p>
8	Christopher J. Rees and Rashid Althakhri	<i>Organizational Change Strategies In The Arab Region: A Review Of Critical Factors</i>	2008		<p>Penelitian ini dilakukan di negara Arab dengan melihat proses perubahan organisasi yang terjadi di negara – negara Arab serta membahas hasil inisiatif terhadap perubahan tersebut. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil dari implementasi perubahan yang terjadi akibat dukungan yang diberikan oleh manajer senior, terutama oleh pihak yang</p>

				memiliki kekuatan atau <i>power</i> dalam struktur organisasi. Hal ini membuktikan dukungan manajemen tersebut berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Maka dapat dilihat bahwa penelitian tersebut menunjukkan pengaruh antara <i>management support</i> dengan <i>organizational change</i> .
9	Anuradha Chawla and E. Kevin Kelloway	<i>Predicting Openness And Commitment To Change</i>	2004	Penelitian ini memprediksi keterbukaan dan komitmen terhadap perubahan organisasi berskala besar. Berdasarkan sampel 164 karyawan, komunikasi dan keamanan kerja memprediksi keterbukaan dan kepercayaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung, melalui keadilan prosedural. Partisipasi memprediksi kepercayaan secara langsung maupun tidak langsung namun diprediksi keterbukaan untuk berubah hanya secara tidak langsung (melalui keadilan prosedural). Sehingga penelitian ini menunjukkan hubungan yang terjadi antara <i>participation</i> terhadap <i>organizational change</i> dan <i>communication</i> terhadap <i>organizational change</i> .
10	Jean M. Bartunek, Denise M. Rousseau, Jenny W. Rudolph and Judith A. DePalma	<i>On the Receiving End Sensemaking, Emotion, and Assessments of an</i>	2006	Penelitian ini berfokus pada interpretasi dan pengalaman dari penerima perubahan, mereka yang melakukan intervensi organisasi yang dipelopori oleh orang lain. Data survey menunjukkan bagaimana perawat secara subjektif menilai

11	Chun-Fang Chiang	<i>Organizational Change Initiated by Others</i>		keuntungan dan kerugian mereka dari perubahan tersebut. Partisipasi dalam inisiatif tersebut meningkatkan <i>experience of gains</i> , seperti halnya keanggotaan di unit dimana perubahan diimplementasikan lebih lengkap. Sehingga penelitian ini menunjukkan hubungan antara <i>participation</i> terhadap <i>organizational change</i> yang diimplikasikan.
	Chun-Fang Chiang	<i>Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema</i>	2010	Penelitian ini menjelaskan ketika sebuah organisasi mengalami perubahan, anggotanya memiliki berbagai interpretasi dan harapan untuk perubahan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah menerapkan skema perubahan ini terhadap perubahan organisasi di hotel, dan untuk memeriksa anteseden dan konsekuensi dari perubahan organisasi. Kelompok sampel diambil dari 246 karyawan hotel di Taiwan. Hasil mengkonfirmasi bahwa lima dimensi skema perubahan organisasi ( <i>Saliense, Impact, Significance, Meaning, dan Control</i> ) berlaku di lingkungan hotel. Selanjutnya hanya komunikasi (bukan partisipasi dan pelatihan) memiliki pengaruh yang kuat terhadap perubahan organisasi. Partisipasi juga merujuk pada keikutsertaan karyawan untuk memberikan masukan dalam proses perubahan organisasi. Partisipasi berarti manajer bersedia

12	Jeremy Bernerth	<i>Expanding Our Understanding of the Change Message</i>	2004	<p>untuk membagi proses pengambilan keputusan dengan karyawan, sementara karyawan memiliki keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Sehingga penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara <i>participation</i> terhadap <i>organizational change</i>, dan <i>communication</i> dengan <i>organizational change</i>.</p>
				<p>Dengan perkembangan ekonomi global di akhir tahun 1980an dan 1990an, organisasi telah dipaksa untuk terus mengevaluasi ulang operasi dan strategi. Akibatnya, satu hal pasti selalu berubah di dunia ini adalah lingkungan kerja, kesiapan karyawan menjadi faktor penting dalam upaya perubahan yang berhasil. Sebuah studi kasus diberikan untuk menampilkan kebutuhan untuk berkomunikasi. Sehingga penelitian ini menunjukkan hubungan antara <i>communication</i> dengan <i>organizational change</i>.</p>