

Dampak Laju Perubahan Organisasional Terhadap Kepercayaan dan Sikap Karyawan: Studi Kasus Pada Perusahaan-Perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Yusup Wibisono¹ dan Sari Wahyuni²

¹Telecom Expert, Indosat Tbk

²Fakultas Ekonomi dan Business, Universitas Indonesia

Abstrak. Riset ini membahas pengaruh laju perubahan organisasional terhadap kepercayaan organisasional dan sikap-sikap karyawan di perusahaan-perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain awal menggunakan analisis faktor eksploratori kemudian menggunakan konfirmatori analisis faktor dengan Structural Equation Modeling (SEM). Sample penelitian adalah karyawan yang bekerja di perusahaan telekomunikasi dan teknologi informasi (TIK) yang pernah mengalami perubahan-perubahan organisasional. Output dari penelitian ini menyarankan agar laju perubahan organisasional dilakukan dengan tepat, yaitu ritme perubahan organisasional yang beraturan (regular) untuk mencapai keseimbangan antara perubahan dan stabilitas, sehingga tercipta sikap-sikap karyawan yang positif, yaitu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan menurunkan tingkat intensi meninggalkan organisasi. Selain itu penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi kepercayaan organisasional sebagai faktor penentu bagi keberhasilan perubahan organisasional yang dapat meningkatkan sikap-sikap positif karyawannya.

Kata kunci: Laju perubahan organisasional, ritme perubahan organisasional, kepercayaan organisasional, sikap-sikap individu, kepuasan kerja, komitmen organisasional, intensi meninggalkan perusahaan.

Abstract. This article investigating the impact of pace of organizational change on organizational trust and employees attitudes in Information and Communication Technology (ICT) companies. This study based on quantitative using Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The outcome of this study suggests that the pacing of organizational change should be done properly by balancing the change and stability of the organization. It could stimulate positive individual attitudes, such as enhancing job satisfaction, organizational commitment and and decreasing intention to leave organization. In addition, this research conclude that the organizational trust as supporting factor of positive organizational change and individual attitudes in the ICTs companies.

Key words: Pace of organizational change, rhythm of organizational change, organizational trust, individuals attitudes, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave.

Received: 09 April 2015, Revision: 26 Mei 2015, Accepted: 08 Juni 2015

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2015.14.1.6>

Copyright@2015. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

1. Pendahuluan

Perusahaan melakukan perubahan-perubahan untuk mempertahankan keunggulan daya saingnya dalam rangka bertahan hidup di lingkungan bisnis yang turbulen (Kim et al., 2013). Kemampuan adaptasi organisasional terhadap lingkungan bisnis ini merupakan elemen utama dalam menjaga persaingan dengan para kompetitornya (Klarner & Raisch, 2013). Oleh karena itu, dengan demikian semakin dinamis persaingan maka perusahaan akan terus melakukan perubahan-perubahan untuk mengantisipasi persaingan. Fenomena ini juga terjadi pada perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Perusahaan-perusahaan TIK menjadi studi kasus dalam studi ini, karena industri TIK merupakan industri dimana perubahan-perubahan terjadi baik itu terkait dengan penggunaan teknologi baru dan permintaan pasar yang terjadi dengan cepat.

Perubahan berkali-berkali yang dilakukan perusahaan seperti ini disebut sebagai laju perubahan atau *pace of change* (Klarner & Raisch, 2013; Kim et al., 2013; Rafferty & Griffin, 2006). Ada dua makna laju perubahan dalam studi literatur, yaitu seberapa sering perubahan (Klarner & Raisch, 2013 dan Rafferty & Griffin, 2006), dan seberapa cepat perubahan (Kim et al., 2013). Hal ini menunjukkan ada perbedaan makna laju perubahan dari studi-studi sebelumnya. Oleh karena tidak adanya konsensus dari para peneliti sebelumnya, penulis mengukur laju perubahan baik dari Klarner & Raisch (2013) maupun dari Kim et al. (2013).

Dari kajian literatur diketahui bahwa dampak perubahan organisasional bersifat multidimensi, yang tidak hanya mempengaruhi internal perusahaan (proses, budaya, dan karyawan) namun juga berpengaruh terhadap output perusahaan. Meskipun banyak kajian mengenai perubahan organisasional telah dilakukan, hanya sedikit yang mengkaji aspek perubahan yang berdampak kepada individu (karyawan) dan yang mempengaruhi sikap-sikap karyawan (Rafferty & Griffin, 2006).

Dari Ashford (1988), Burke (2002), Oreg (2003) menyatakan bahwa ketidakpuasan adaptasi terhadap perubahan seringkali berdampak pada individual dan organisasional. Dampaknya bisa negatif, seperti frustasi, ketidakpastian, turnover, merusak keamanan bekerja (*job security*), menurunkan produktifitas, dan mengurangi kualitas relasi manajemen-karyawan (Kim et al., 2013).

Sedangkan kajian literatur dari Lines et al. (2005), mengungkapkan pentingnya kepercayaan (*trust*) selama perubahan organisasional. Mengutip dari Korsgaard et al. (2002) menyatakan bahwa perubahan organisasional merupakan kejadian penting karena dapat sebagai pembentuk kepercayaan atau penghancur kepercayaan dalam jangka panjang. Selain itu bisa mempengaruhi relasi antara organisasi yang diwakili oleh manajemennya dan karyawan. Demikian pula Morgan & Zeffane (2003) yang menyatakan bahwa perubahan organisasional sebagai kejadian penting yang dapat membentuk atau menghancurkan kepercayaan dalam organisasional (Lines et al., 2005).

Dari penjelasan-penjelasan di atas, kami dapat menarik kesimpulan bahwa penelitian mengenai laju perubahan menarik untuk dikaji lebih mendalam, dikarenakan belum adanya konsensus mengukur laju perubahan organisasional di antara para peneliti sebelumnya. Disamping itu penelitian terkait laju perubahan masih jarang dilakukan para peneliti, dan dampaknya terhadap level korporat (*firm performance*) dan individu-individu di dalam organisasi (*organizational level*) masih dipertanyakan.

Selain itu faktor kepercayaan karyawan terhadap manajemen selama perubahan organisasional merupakan faktor penting karena memiliki dampak luas baik bagi organisasi dan juga karyawannya. Oleh karena itu, pada penelitian ini, penulis melakukan studi dampak laju perubahan organisasional terhadap kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan sikap karyawan di perusahaan-perusahaan TIK.

2. Tinjauan Teoritis

Ada beberapa motivasi perusahaan melakukan perubahan, salah satunya adalah untuk mempertahankan keunggulan bersaing dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif (Kim et al., 2013; Wischnevsky, 2004). Perubahan organisasional berdampak pada individual atau karyawan dan mempengaruhi sikap atau *attitude* karyawan (Rafferty & Griffin, 2006; Kim et al., 2013). Hal ini disebabkan karena selama perubahan organisasional, karyawan menghadapi ketidakpastian (Bordia et al., 2004).

Perubahan organisasional bersifat multi-fenomena sudah diketahui sejak lama. Menurut Armenakis (1993), respon karyawan terhadap perubahan organizational berupa reaksi afektif seperti komitmen organisasional, kepuasan kerja, penerimaan, penolakan, sikap sinis, komitmen dan stress. Reaksi positif dan negatif ini menunjukkan bahwa perubahan organisasional memiliki fenomena multidimensi (Nelissen & Van Selm, 2008).

Perubahan-perubahan didalam perusahaan (laju perubahan) berpengaruh bagi individu di dalam perusahaan. Di era tren menuju globalisasi, restrukturisasi dan laju perubahan yang lebih cepat, kepercayaan terhadap pemimpin menjadi penting dalam hubungan ketenaga-kerjaan dewasa ini. Kepercayaan telah menjadi perhatian dari para peneliti dan praktisi karena kepercayaan karyawan terhadap organisasinya merupakan faktor penting terhadap kesuksesan perubahan organisasional (Lines et al., 2005).

2.1. Konsep Laju Perubahan

Konsep laju perubahan telah lama dikenalkan oleh para peneliti terdahulu, seperti yang telah dilakukan oleh Gersick (1994), namun sampai saat ini, masih terdapat perbedaan konsep laju perubahan. Konsep *time pacing* (*temporal pacing*) dari Gersick (1994) menjelaskan bagaimana perusahaan melakukan perencanaan perubahan reguler yang berfluktuasi antara momentum dan perubahan.

Gersick mengenalkan konsep *time pacing* atau *temporal pacing* dan *event pacing*. *Time pacing* adalah perubahan reguler (beraturan) yang direncanakan oleh perusahaan, sedangkan *event pacing* adalah perubahan yang adaptif yang dipicu langsung dari lingkungan eksternal.

Menurut Klärner & Raisch (2013) laju perubahan mempunyai dua dimensi yaitu frekuensi perubahan dan ritme perubahan. Frekuensi perubahan atau kekerapan perubahan adalah banyaknya perubahan yang terjadi dalam suatu periode tertentu atau sering atau tidaknya perubahan yang terjadi, sedangkan ritme perubahan adalah proses perubahan-perubahan yang diselingi dengan stabilitas. Perbedaan frekuensi perubahan dan ritme perubahan terletak pada jeda waktu antara satu perubahan dengan perubahan berikutnya. Kata kuncinya terletak pada stabilitas. Pada frekuensi perubahan tidak ada proses stabilitas, sedangkan ritme perubahan lebih menekankan kepada proses stabilitas. Stabilitas menurut Klärner & Raisch (2013) adalah tindakan-tindakan terencana dari manajemen melakukan pemulihan setelah terjadi perubahan. Contoh tindakan stabilitas yang dilakukan perusahaan, seperti program sosialisasi mengenai rencana perusahaan mendatang, penjelasan strategi perusahaan, *reward*, dan sebagainya.

Ada dua tipe ritme perubahan menurut Klärner & Raisch (2013), yaitu ritme perubahan beraturan dan ritme perubahan tidak beraturan. Ritme perubahan beraturan adalah perubahan dengan interval antar perubahan terjadi sama periode waktunya (relatif), sedangkan ritme perubahan tidak beraturan memiliki interval perubahan yang berbeda. Ritme perubahan memiliki kesamaan dengan *time pacing* dari Gersick (1994). Konsep laju perubahan dari Kim et al., 2013, mengacu pada kecepatan perubahan, yaitu seberapa cepat perusahaan melakukan perubahan di dalam organisasi. Kim mengukur seberapa cepat respon perusahaan terhadap lingkungan sehingga perusahaan melakukan perubahan. Ada perbedaan definisi antara kecepatan perubahan dan frekuensi perubahan.

Ilustrasi kecepatan perubahan, sebagai berikut: jika kompetitor mengeluarkan produk baru, maka waktu yang diperlukan saat mengetahui ada produk baru dari kompetitor sampai dengan reaksi perusahaan melakukan perubahan sebagai respon atas tindakan kompetitor. Jadi seberapa cepat perusahaan ikut berubah atas tindakan dari kompetitor. Sedangkan frekuensi perusahaan adalah kekerapan perubahan atau seberapa banyak perusahaan melakukan perubahan atas tindakan kompetitor mengeluarkan produk baru. Dalam penelitian ini, penulis ingin menguji apakah ada pengaruh dimensi ritme perubahan, frekuensi perubahan dan kecepatan perubahan memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap sikap-sikap karyawan.

2.2. Laju Perubahan, Kepercayaan Organisasional dan Sikap Individu

Reaksi karyawan terkait proses perubahan (bagaimana perubahan itu diimplementasikan) seperti yang disebutkan oleh Saruhan (2013) memunculkan sikap-sikap karyawan. Penelitian terkait sikap-sikap karyawan dikarenakan oleh perubahan organisasional seperti Rafferty & Griffin (2006), Bordia et al. (2004). Mereka menganalisa adanya ketidakpastian (*uncertainty*) selama perubahan organisasional.

Kim et al. (2013), menganalisa pengaruh perubahan organisasi terhadap tingkat persepsi memiliki (identifikasi) karyawan terhadap organisasinya. Menurut Kim et al. (2013) identifikasi organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dan organisasional, *job involvement*, *organizational loyalty*, *occupational and work group attachment*, dan perilaku *extrarole*, serta berpengaruh negatif terhadap intensi meninggalkan perusahaan. Saruhan (2013) dan Paille et al. (2010), melakukan penelitian perubahan organisasional dengan kepercayaan organisasional. Menurut Saruhan (2013) agar perubahan organisasional berhasil, maka perubahan tersebut harus mendapatkan dukungan dari karyawan (persepsi dukungan organisasional).

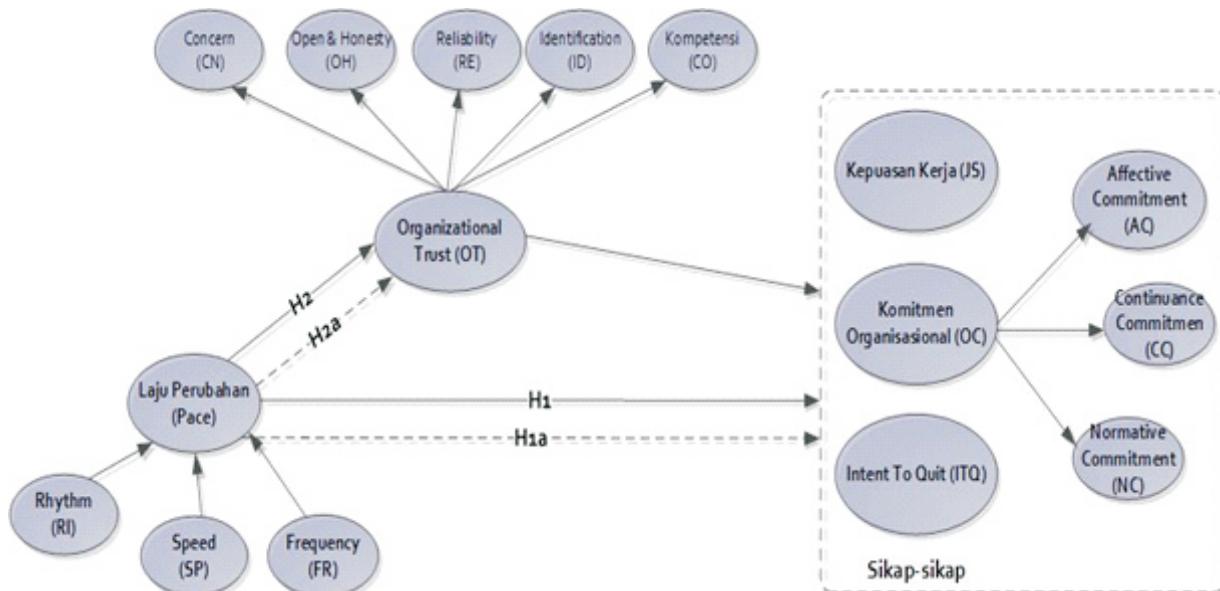
Menurut Paille et al. (2010), terdapat banyak penelitian yang menghubungkan perubahan organisasional dengan kepercayaan organisasional. Sedangkan penelitian mengenai relasi kepercayaan organisasional dan sikap-sikap karyawan, dilakukan oleh Mayer & Gavin (2005), yang menguji pengaruh kepercayaan terhadap kemampuan untuk fokus terhadap pekerjaan (*ability to focus on the work*). Dirks & Ferrin (2001) menguji pengaruh positif kepercayaan pada sikap, persepsi, perilaku dan kinerja di dalam organisasi. Shockley-Zalabak et al. (2010), dengan mengembangkan OTI (*Organizational Trust Index*) untuk menguji pengaruh kepercayaan organizational terhadap ke-efektif-an organisasional dan kepuasan kerja.

Saat ini, secara umum para peneliti Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi sepakat, bahwa semakin karyawan puas dengan kondisi kerja yang ditawarkan maka semakin kecil kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaannya, dan semakin besar tingkat sukarela karyawan dalam membantu perusahaannya (Paille et al., 2010).

Shahnawaz & Goswami (2011) menguji hubungan kepercayaan organisasional terhadap komitmen organisasional dan intensi meninggalkan perusahaan. Menurut Shahnawaz & Goswami, di dalam organisasi terdapat kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi (*employer*), jika ada sinyal dari organisasi yang ditengarai akan mengingkari hubungan saling menguntungkan karyawan dan organisasi, maka kepercayaan karyawan terhadap perusahaannya akan hancur.

3. Model Riset

Dari uraian di atas, bisa disimpulkan adanya pengaruh laju perubahan terhadap kepercayaan organisasional dan sikap-sikap karyawan. Model penelitian secara logik bisa digambarkan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian Laju Perubahan, Kepercayaan Organisasional, dan Sikap-sikap Karyawan

Dengan demikian, penulis mengajukan hipotesa-hipotesa sebagai berikut:

Hipotesa 1 (H1) : Persepsi laju perubahan organisasional berpengaruh negatif terhadap sikap-sikap karyawan pada perusahaan-perusahaan TIK.

Hipotesa 2 (H2) : Persepsi laju perubahan organisasional berpengaruh negatif terhadap persepsi kepercayaan organisasional pada perusahaan-perusahaan TIK.

Fokus utama penelitian ini adalah studi mengenai dampak laju perubahan terhadap individu atau karyawan dari suatu organisasi. Perubahan organisasional telah menjadi kajian dari banyak penelitian, namun masih sedikit yang menguji dampaknya terhadap individual (Rafferty & Griffin, 2006). Hubungan organisasional antar individu ini (*employer* dan *employee*) bersifat kompleks (multi fenomena) tergantung dari adaptasi dari karyawan terhadap aturan-aturan atau norma-norma baru yang diterapkan oleh manajemen.

Dalam setiap perubahan terjadi ketidakpastian yang dialami karyawan (Rafferty & Griffin, 2006; Kim et al., 2013), sehingga jika laju perubahan semakin tinggi maka ketidakpastian juga semakin tinggi. Dengan demikian kemampuan adaptasi dari karyawan dan kemampuan komunikasi dari manajemen memegang peranan penting. Oleh karena itu, penulis berpendapat hubungan laju perubahan dengan sikap-sikap karyawan dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen bersifat naik turun atau tidak linier (kurva S). Sehingga hipotesa-hipotesa yang diajukan sebagai berikut.

Hipotesa 1a (H1a) : Relasi antara persepsi laju perubahan dengan sikap-sikap karyawan bersifat non liner (kurva S).

Hipotesa 2a (H2a) : Relasi antara persepsi laju perubahan dengan kepercayaan organisasional bersifat non liner (kurva S).

Dari kajian literatur, diketahui dampak kepercayaan organisasional sangat luas, inti dari kepercayaan organisasional adalah hubungan antar individu di dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat kepercayaan organisasional, maka semakin baik output yang dihasilkan oleh individu di dalam organisasi. Dari Dirks & Ferrin (2001), kepercayaan organisasional bisa menghasilkan efek positif pada sikap, persepsi, perilaku dan kinerja di dalam organisasi. Kepercayaan dari karyawan di dalam organisasi berperan krusial dalam mengembangkan kepercayaan yang sehat di tempat kerja (Paille, Bourdeau, & Galois, 2010). Di dalam konteks perubahan organisasional, peran kepercayaan karyawan menjadi kritis. Kepercayaan organisasional merupakan kontributor utama terhadap output yang terkait dengan kesuksesan suatu organisasi (Lines et al., 2005). Contoh kesuksesan tersebut adalah kinerja tugas lebih baik (*task performance*), keterbukaan di dalam komunikasi dan berbagi informasi, perilaku keanggotaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) dan penerimaan terhadap keputusan dan *goal* perusahaan (Lines et al., 2005). Dengan demikian hipotesa yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₃: Persepsi kepercayaan organisasional sebagai mediasi relasi laju perubahan dengan sikap-sikap karyawan pada perusahaan-perusahaan TIK.

4. Metode Penelitian

Penulis menggunakan karyawan perusahaan-perusahaan TIK di Indonesia sebagai target. Perusahaan TIK sangat luas, yaitu perusahaan-perusahaan di bidang Teknologi Informasi (TI) dan Teknologi Komunikasi (TK), oleh karena itu penulis membatasi ruang lingkup penelitian, bahwa perusahaan TIK yang dimaksud adalah perusahaan TK kemudian diperluas ke perusahaan TI yang terkait dengan perusahaan TK tersebut, atau dengan kata lain perusahaan TIK dengan basis telekomunikasi. Sebagai contoh, perusahaan TK seperti PT. Indosat, PT. Telkomsel dan PT. Excelkom, maka perusahaan TI yang terkait dengannya misalnya PT. IBM, PT. Microsoft, PT. Oracle dan sebagainya.

Perusahaan-perusahaan TK di Indonesia saat ini mengalami masa sulit karena tingkat persaingan yang kuat, tekanan biaya operasional, regulasi semakin kuat, dan tuntutan pelanggan semakin kuat baik dari biaya maupun pelayanan. Tentunya dengan kondisi seperti ini, maka juga akan mempengaruhi perusahaan TI yang menjadi partner perusahaan TK. Jadi perusahaan TIK menarik untuk dikaji lebih mendalam terkait dengan laju perubahan dan sikap-sikap karyawannya.

Populasi diambil dari perusahaan-perusahaan TIK yang telah berdiri lebih dari lima tahun di Indonesia, seperti PT. Microsoft Indonesia, PT. Oracle Indonesia, PT. IBM Indonesia dan perusahaan lokal nasional seperti PT. Konsulindo Perdana Informatika, PT. Sisindokom, dan PT. Astra Graphia Information Technology (AG-IT). Alasan menggunakan usia perusahaan minimal lima tahun adalah perusahaan sudah melakukan perubahan karena tingkat persaingan yang tinggi dan trend perubahan teknologi yang sulit dihindari perusahaan. Selain itu, responden masih bisa mengingat perubahan-perubahan yang telah terjadi di perusahaannya dalam kurun waktu lima tahun tersebut.

Target responden yang dipilih adalah sebagai berikut: 1)Karyawan dengan jabatan staff sampai kepala divisi atau kepala group atau kepala regional. Termasuk didalam kategori ini adalah staff, senior staff, supervisor, asisten manajer, manajer, senior manajer, vice presiden dan General Manager (GM), jabatan termasuk di jajaran direksi seperti Chief atau direktur tidak diikutkan dalam survei. Alasannya karena jajaran direksi pada umumnya merupakan pelaku dari perubahan sehingga dan mereka mengetahui dengan persis arah perusahaan; 2)Karyawan dengan masa kerja minimal 5 tahun bekerja di perusahaan yang dilakukan survei. Asumsi kriteria masa kerja, diharapkan karyawan telah mengalami perubahan di dalam perusahaan.

Pada penelitian ini, jumlah populasi kurang lebih 300 karyawan perusahaan TIK. Responden yang memberikan respon berjumlah 123 responden, setelah verifikasi, data yang siap diolah berjumlah 95 responden. Selanjutnya data diolah dengan metode konfirmatori faktor analisis (SEM), dikarenakan data kurang dari 100, maka untuk memaksimalkan hasil pengukuran, penulis menggunakan SEM-PLS. Menurut Sholihin & Ratmono (2013), SEM-PLS adalah aplikasi SEM yang mampu mendapatkan hasil optimum dengan data kecil yaitu antara 35-100. Aplikasi SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah Warp-PLS 3.0.

Definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Definisi laju perubahan mengadopsi Kim, Song, & Lee (2013) dan Klärner & Raisch (2013), yaitu proses implementasi perubahan yang dipengaruhi oleh ritme perubahan, kecepatan implementasi perubahan dan frekuensi perubahan.
2. Ritme perubahan adalah pengambilan waktu dari organisasi dalam melakukan *multiple* perubahan (Huy, 2001; Huy & Mintzberg, 2003). Ada dua jenis ritme perubahan, yaitu ritme perubahan beraturan dan ritme perubahan tidak beraturan (Klarner & Raisch, 2013).
3. Kepercayaan organisasional adalah ekspektasi positif dari individu mengenai intensi dan perilaku-perilaku dari anggota organisasional berdasarkan atas fungsi, relasi, pengalaman dan saling ketergantungan dengan anggota organisasional lainnya.
4. Kepuasan kerja adalah indikasi global dari kepuasan pekerja atau karyawan terhadap pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja perusahaan mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Paille' et al. (2010).
5. Komitmen organisasional dalam penelitian ini mengadopsi Meyer & Allen (1997), yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif, yaitu ikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, atau karyawan memang ingin tinggal di dalam organisasi dikarenakan kehendak dari karyawan itu sendiri. Komitmen kontinuan adalah persepsi terhadap biaya jika karyawan meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif adalah perasaan atau *feeling* keharusan dari karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasi.
6. Intensi meninggalkan perusahaan sebagai prediksi aktual karyawan meninggalkan perusahaan, diukur dengan mengadopsi penelitian yang dilakukan oleh Paille' et al. (2010).

Laju perubahan diukur dari kecepatan perubahan diukur dengan adopsi dari Kim et al. (2013), pengukuran frekuensi perubahan dengan adopsi dari Rafferty & Griffin (2006), sedangkan pengukuran ritme perubahan belum ditemukan instrumen pengukuran dari literatur, maka penulis mengembangkan sendiri instrumen pengukuran ritme perubahan berdasarkan penelitian dari Gersick (1994) dan Pina e Cunha (2004). Pada penelitian ini, laju perubahan menjadi *second order variable* dengan sub-variabel: kecepatan perubahan (1 item), frekuensi perubahan (3 item) dan ritme perubahan (5 item).

Kepercayaan Organisasional diukur dengan menggunakan *Organizational Trust Index* (OTI) dari Shockley-Zalabak et al. (2010). Kepercayaan organisasional berdasarkan OTI merupakan *second order variable* dengan sub-variabel: kompetensi (4 item), keterbukaan dan kejujuran (9 item), kehandalan (5 item), perhatian manajemen terhadap karyawan (6 item), dan identifikasi (5 item).

Sikap-sikap individu yang diukur dalam penelitian ini terdiri atas kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan intensi meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional diukur dengan adopsi dari penelitian Allen & Meyer (1997). Komitmen organisasional merupakan *second order variable* yang terbagi atas 3 sub-variabel: komitmen afektif (8 item), komitmen kontinuan (8 item) dan komitmen normatif (8 item). Sedangkan kepuasan kerja (3 item) dan intensi meninggalkan perusahaan (3 item) diukur dari adopsi dari penelitian Paile *et al.* (2010).

5. Hasil Penelitian

Hasil analisis faktor, selain menghasilkan beberapa indikator dihapus juga beberapa indikator menjadi bagian dari variabel lain. Berdasarkan hasil olahan data, dihasilkan bahwa indikator kecepatan perubahan dipersepsikan sama frekuensi perubahan oleh karyawan. Dengan demikian laju perubahan pada penelitian ini menghasilkan dua dimensi, yaitu frekuensi perubahan (*Pace-FR*) dan ritme perubahan (*Pace-RI*). Demikian pula dengan kepercayaan organisasional yang terbagi atas trust1 (Kemampuan organisasi dan Koneksi dengan organisasi dan karyawan), trust2 (Kehandalan dan perhatian pada karyawan), trust3 (Keterbukaan informasi mengenai karyawan), trust4 (Komunikasi atasansubordinat), dan trust5 (Keterbukaan terhadap atasan).

Proses analisis faktor pada komitmen organisasional menghasilkan 4 variabel, yaitu Komitmen normatif (NC), komitmen kontinuan (CC), Komitmen Afektif 1 (Komitmen tidak sebagai bagian dari organisasi) dan Komitmen afektif 2 (komitmen sebagai bagian dari perusahaan). Hasil analisis faktor terhadap variabel Kepuasan Kerja dan Intensi Meninggalkan Perusahaan tidak mengalami perubahan. Hasil validitas dan reliabilitas model pengukuran telah memenuhi syarat, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5, *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7, nilai antara 0,6 sampai dengan 0,7 masih bisa diterima dan nilai

Variance Inflation Factor total (VIF total) di bawah 3,3. Seperti yang ditampilkan pada tabel 2, laju perubahan yang awalnya diprediksi menjadi *second order variable*, setelah diproses dengan menggunakan warp-pls, menunjukkan *Cronbach Alpha* memiliki angka 0,313 (syarat di atas 0,7), sehingga variabel frekuensi perubahan (*Pace-FR*) dan ritme perubahan (*Pace-RI*) menjadi variabel utama. Hasil lengkap validitas dan reliabilitas ditampilkan di tabel 1.

Langkah pertama dalam membuat model inisial, yaitu melakukan identifikasi variabel-variabel kendali (*control variable*) yang bisa mempengaruhi variabel laten di dalam model. Dengan menggunakan korelasi *bivariate* (SPSS) diketahui ada tiga variabel kendali yang berpengaruh: 1) tipe industri (industri) yaitu industri telekomunikasi ataukah teknologi informasi, 2) tipe perubahan yang paling berpengaruh menurut persepsi responden juga menjadi variabel kendali, dan 3) jabatan responden.

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Model

Variabel	AVE	Cronbach Alpha	Composite reliability	VIF total
Nilai yang diinginkan	>0,5	>0,7	>0,7	<3,3
Pace-FR	0,53	0,77	0,85	1,25
Pace-RI	0,54	0,71	0,82	2,34
Trust1	0,65	0,89	0,92	3,17
Trust2	0,67	0,92	0,93	2,64
Trust3	0,61	0,79	0,86	2,23
Trust4	0,67	0,63*	0,81	1,56
Trust5	0,80	0,74	0,89	1,74
Afek1	0,74	0,82	0,89	1,65
Afek2	0,62	0,69*	0,83	1,67
CC	0,53	0,77	0,85	1,59
NC	0,53	0,77	0,85	2,04
JS	0,66	0,73	0,85	2,12
ITQ	0,69	0,78	0,87	2,07

Dari korelasi di tabel 2 diketahui bahwa frekuensi perubahan dan ritme perubahan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Ritme perubahan memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan dengan frekuensi perubahan. Hal ini sejalan dengan penelitian Klärner & Raisch (2013) yang menyatakan pengaruh antara ritme perubahan dan frekuensi perubahan memiliki efek yang berbeda, dan ritme perubahan memiliki pengaruh lebih kuat pada jangka panjang.

Tabel 2. Korelasi antar Variabel Model

	Latent variable correlations								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)Pace-FR	-	0.185	-0.231	0.128	-0.035	-0.043	-0.418	-0.192	0.061
(2)Pace-RI	0.185	-	-0.558	-0.029	-0.488	0.04	-0.287	-0.335	0.03
(3)JS	-0.231	-0.558	-	-0.092	0.53	0.242	0.246	0.216	0.103
(4)ITQ	0.128	-0.029	-0.092	-	-0.02	-0.673	-0.032	-0.159	0.217
(5)OT	-0.035	-0.488	0.53	-0.02	-	0.063	0.124	0.113	0.099
(6)OC	-0.043	0.04	0.242	-0.673	0.063	-	0.043	0.08	-0.12
(7)Industri	-0.418	-0.287	0.246	-0.032	0.124	0.043	-	0.354	-0.094
(8)Lingkup	-0.192	-0.335	0.216	-0.159	0.113	0.08	0.354	-	0.087
(9)jabatan	0.061	0.03	0.103	0.217	0.099	-0.12	-0.094	0.087	-

Didalam konteks perubahan organisasional selalu terkait dengan pertukaran sosial (social exchange) dan berdampak kepada aspek psikologis dari individu-individu di dalam organisasi. Oleh karena itu tidak mengherankan jika banyak ditemukan penelitian yang menghubungkan kedua hal tersebut dalam penelitian perubahan organisasional. Di dalam proses perubahan organisasional akan ada proses adaptasi, jika karyawan dapat beradaptasi dengan baik maka proses perubahan akan berdampak positif buat perusahaan, sebaliknya jika proses adaptasi gagal maka berdampak negatif terhadap perusahaan (Kim et al., 2013). Jadi bisa disimpulkan hubungan laju perubahan terhadap sikap-sikap individu tidak linier atau bersifat naik turun (kurva S). Hal ini bisa dibuktikan dari *output* yang diperoleh dari fitur warp-pls.

Dengan demikian hipotesa 1 (H1) hanya didukung sebagian karena pengaruh laju perubahan hanya signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan terhadap komitmen organisasional dan intensi meninggalkan perusahaan, pengaruhnya tidak signifikan.

Dengan alasan yang sama, pengaruh laju perubahan terhadap kepercayaan organisasional juga bersifat naik turun (kurva S). Dengan demikian hipotesa 1a dan hipotesa 2a didukung sepenuhnya.

Dari analisa korelasi tabel 2, pada perusahaan TIK, ritme perubahan berpengaruh negatif terhadap persepsi kepercayaan organisasional, sedangkan frekuensi perubahan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi kepercayaan organisasional. Hal ini sejalan pula dengan penelitian Klärner & Raisch (2013) bahwa frekuensi perubahan tidak memperhitungkan faktor stabilitas, yang diperhitungkan hanya jumlah perubahan yang terjadi dalam periode tertentu, berbeda dengan ritme perubahan yang memperhitungkan periode stabilitas. Menurut Klärner & Raisch, ritme perubahan seperti ini disebut sebagai ritme perubahan beraturan.

Dengan ritme perubahan beraturan, perusahaan memiliki waktu beradaptasi terhadap perubahan organisasional, sehingga norma baru atau aturan baru dari perubahan dapat diterima oleh karyawan (Kim et al., 2013). Jadi dengan demikian hipotesa 2 (H2) hanya didukung sebagian, karena hanya ritme perubahan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasional, sedangkan frekuensi perubahan tidak memiliki pengaruh signifikan.

5.1. Efek Mediasi

Secara statistik, untuk menguji apakah kepercayaan organisasional merupakan faktor mediasi atau bukan, digunakan cara seperti

yang dianjurkan Hair et al. (2013), yaitu dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF), jika VAF > 80% disebut mediasi penuh, jika nilai VAF diantara 20%-80% disebut parsial mediasi, dan jika kurang dari 20% disebut tidak ada efek mediasi (Sholihin & Ratmono, 2013).

Syarat adanya faktor mediasi adalah adanya jalur *direct effect* yang berkorelasi signifikan dan jalur *indirect effect* yang salah satunya atau keduanya memiliki korelasi signifikan. Kesimpulan penentuan faktor mediasi diringkas di tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Efek Mediasi Kepercayaan Organisasional

OT sebagai mediasi Pace-RI - JS	Kesimpulan
Indirect effect (Pace-RI – OT – JS)	-0,53 x 0,32 = -0,17
Direct effect (Pace-RI – JS)	-0,59
Total Effect	-0,76
Nilai VAF	-0,17/-0,76=0,22 (22%)
OT sebagai mediasi Pace-RI - OC	Kesimpulan
Direct Effect Pace-RI – OC	- korelasi tidak signifikan.
OT sebagai mediasi Pace-RI – ITQ	Kesimpulan
Direct Effect Pace-RI – ITQ	- korelasi tidak signifikan.
OT sebagai mediasi Pace-FR - OT	Kesimpulan
Indirect effect (Pace-FR – OT – JS)	- Syarat mediasi tidak terpenuhi, karena korelasi pada indirect effect tidak signifikan.

Dari tabel 3, terlihat bahwa persepsi kepercayaan organisasional menjadi faktor mediasi (parsial) terhadap hubungan ritme perubahan (*Pace-RI*) dengan kepuasan karyawan pada perusahaan-perusahaan TIK. Sedangkan efek mediasi tidak ada pada sikap-sikap karyawan lainnya, seperti komitmen organisasional (OC) dan intensi meninggalkan perusahaan (ITQ).

Efek mediasi kepercayaan organisasional tidak terbukti pada hubungan frekuensi perubahan (*Pace-FR*) dengan sikap-sikap karyawan. Hal ini dikarenakan tidak ada pengaruh signifikan pada jalur *Pace-FR* kepercayaan organisasional (OT) sikap-sikap karyawan.

Jadi bisa langsung dilihat pada gambar 4 bahwa tidak ada efek mediasi antara *Pace-FR* dengan sikap-sikap karyawan. Jadi dengan demikian, hipotesa 3 (H3) tidak seluruhnya didukung, karena kepercayaan organisasional hanya menjadi faktor mediasi dari hubungan ritme perubahan dengan salah satu sikap-sikap karyawan, yaitu kepuasan kerja; dan tidak menjadi faktor mediasi dari hubungan frekuensi perubahan dengan sikap-sikap karyawan.

Tabel 4. Ringkasan Efek Mediasi Kepercayaan Organisasional

Hipotesa-Hipotesa	Hasil
H1 : Persepsi laju perubahan organisasional berpengaruh negatif terhadap sikap-sikap karyawan pada perusahaan-perusahaan TIK.	Didukung sebagian, hanya terhadap kepuasan karyawan.
H1a : Relasi antara persepsi laju perubahan dengan sikap-sikap karyawan bersifat non liner (kurva S).	Didukung
H2 : Persepsi laju perubahan organisasional berpengaruh negatif terhadap persepsi kepercayaan organisasional dalam perusahaan perusahaan TIK.	Didukung sebagian, hanya laju perubahan terkait ritme perubahan (<i>Pace-RI</i>)
H2a : Relasi antara persepsi laju perubahan dengan kepercayaan organisasional bersifat non liner (kurva S).	Didukung
H3 : Persepsi kepercayaan organisasional sebagai mediasi relasi laju perubahan dengan sikap-sikap karyawan pada perusahaan-perusahaan TIK.	Didukung sebagian, efek mediasi hanya pada <i>Pace-RI</i> → OT → kepuasan karyawan.

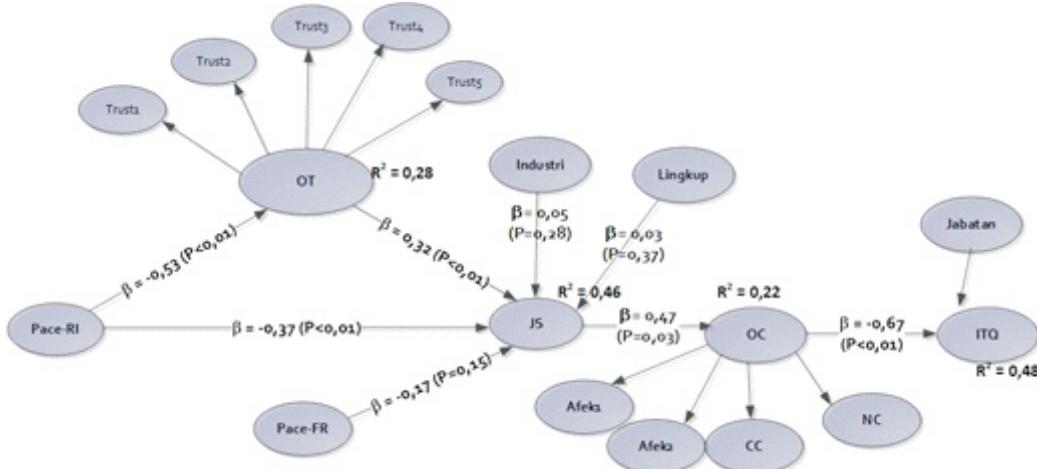
5.2. Model Struktural

Semua ukuran dari pada model inisial, pada umumnya telah memenuhi syarat, ukuran validitas dan reliabilitas semuanya telah memenuhi syarat, angka *composite reliability coefficient* di atas 0,7; nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,7 (hasil 0,6 – 0,7 dianggap dapat diterima); dan nilai *average variance extracted* (AVE) di atas 0,5. Namun demikian ukuran fit model belum memenuhi syarat, APC=0,222, P<0,001; ARS=0,310, P=0,055; AVIF=1,213, Good if < 5.

Ukuran model yang baik memiliki *Average R-Squared* (ARS) dan *Average Path Coefficient* (APC) signifikan pada P<0,005, serta nilai *Average Variation Inflation Factor* (AVIF) kurang dari 5. Semakin besar nilai ARS dan APC, serta makin kecil nilai AVIF, maka model struktural semakin baik. Oleh karena itu model inisial perlu dimodifikasi.

Langkah-langkah dalam melakukan modifikasi model relasi kausal adalah: (1) Menghapus jalur relasi yang tidak memiliki korelasi signifikan; (2) Penentuan arah hubungan kausal harus tetap mengacu pada teori yang sudah ada; (3) Menggambar ulang hubungan kausal; (4) Membandingkan ukuran fit model dengan model inisial. Dari perbandingan model, maka model terbaik yang akan dipilih.

Jalur yang tidak memiliki korelasi signifikan dihapus, seperti Pace-FR dengan OT, OT dengan OC, dan OT dengan ITQ. Kemudian berdasarkan kajian literatur (Clugston, 2000; Paille et al., 2010), diperoleh kesimpulan adanya relasi kausal antara Kepuasan Kerja (JS) Komitmen Organisasi (OC) Intensi meninggalkan perusahaan (ITQ). Model kemudian dilakukan modifikasi seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Model Struktural (Modifikasi)

Ukuran indeks fit model diperoleh APC=0,306, P<0,001; ARS=0,362, P<0,001; AVIF=1,257, Good if < 5, menunjukkan model sudah fit. Berikut perbandingan ukuran fit model antara model inisial dengan model modifikasi (tabel 5).

Meskipun model dimodifikasi, hasil pengujian hipotesa tidak jauh berbeda, karena yang berubah hanya kausal relasinya (*diagram path*). Dengan demikian tujuan melakukan pengukuran secara struktural adalah untuk mendapatkan model penelitian yang fit dan lebih baik dari model awal (model inisial).

Tabel 5. Perbandingan Ukuran Fit Model Struktural

Indikator Fit	Model Inisial	Model Modifikasi
ARS	ARS=0,310, P=0,055	ARS=0,362, P<0,001
APC	APC=0,222, P<0,001	APC=0,306, P<0,001
AVIF	AVIF=1,213, Good if < 5	AVIF=1,257, Good if < 5

Salah satu aspek penting selain korelasi dalam suatu penelitian adalah *effect size* (Sholihin & Ratmono, 2013). *Effect size* (besaran efek) adalah indikasi seberapa kuat pengaruh suatu faktor terhadap outputnya. Besaran efek 0,15 sampai 0,35 digolongkan moderat, sedangkan besaran efek diatas 0,35 digolongkan signifikan. Dari tabel 6, besaran efek frekuensi perubahan (*Pace-FR*) terhadap kepuasan kerja digolongkan rendah (0,046), sedangkan besaran efek ritme perubahan (*Pace-RI*) terhadap kepuasan kerja digolongkan moderat (0,221) dan terhadap kepercayaan organisasional (OT) tergolong moderat juga (0,281).

Jadi disimpulkan besaran efek ritme perubahan (*Pace-RI*) tergolong moderat dan lebih besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan organisasional dibandingkan dengan pengaruh frekuensi perubahan (*Pace-FR*), hasil ini sejalan dengan penelitian dari Klärner & Raisch (2013). Sedangkan pengaruh komitmen organisasional terhadap intensi meninggalkan perusahaan digolongkan substansial.

6. Pembahasan

Hasil dari proses analisis faktor menunjukkan bahwa laju perubahan memiliki dua dimensi, yaitu frekuensi perubahan (*Pace-FR*) dan ritme perubahan (*Pace-RI*). Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Klärner & Raisch (2013). Sedangkan ritme perubahan terdiri atas indikator-indikator adanya keseimbangan antara perubahan dan stabilitas. Semakin seimbang berarti ritme perubahan semakin teratur. Sebaliknya, semakin tidak seimbang berarti ritme perubahan tidak beratur.

Laju perubahan yang tinggi, mengindikasikan semakin tidak beraturannya ritme perubahan dan semakin tinggi frekuensi perubahan (semakin kerap terjadi perubahan). Di dalam penelitian ini, frekuensi perubahan dan ritme perubahan memiliki pengaruh negatif terhadap kepercayaan organisasional dan sikap-sikap karyawan.

Dari model modifikasi (gambar 2) dan tabel korelasi (tabel 2), disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh laju perubahan (ritme perubahan dan frekuensi perubahan), kepercayaan organisasional serta variabel kendali (jenis industri dan ruang lingkup perubahan). Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap intensi meninggalkan perusahaan. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin menurun keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Keluaran organisasional (sikap-sikap karyawan) yang positif, mengindikasikan level kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi serta menurunkan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa laju perubahan organisasional dan kepercayaan organisasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada perusahaan-perusahaan TIK. Semakin tinggi laju perubahan akan memberikan dampak pada kepuasan kerja (negatif). Laju perubahan menjadi regular, jika terjadi keseimbangan antara perubahan dan stabilitas di dalam perusahaan. Pada akhirnya akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Seperti yang dikatakan Lines et al. (2006), perubahan yang dilakukan oleh organisasi memberikan dampak terhadap terbangunnya atau hancurnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Selain itu penelitian mereka juga menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional merupakan fasilitator antara proses perubahan organisasional dengan kesuksesan perubahan organisasional. Temuan pada penelitian ini memberikan pesan bahwa ketika perusahaan sering melakukan perubahan, maka perubahan-perubahan tersebut berdampak terhadap sikap-sikap karyawan. Semakin tinggi laju perubahan maka semakin negatif sikap-sikap karyawan. Hal ini dikarenakan semakin terjadi banyak perubahan, maka semakin sedikit waktu yang dibutuhkan karyawan untuk untuk beradaptasi melakukan penyerapan pengalaman dan pengetahuan baru (Klarner & Raisch, 2013).

Selain pengaruh dari laju perubahan, sikap-sikap karyawan juga dipengaruhi oleh kepercayaan karyawan terhadap organisasi (OT). Selama proses perubahan, kemungkinan akan terbentuk norma, aturan atau prinsip baru (Lines et al., 2006). Norma atau prinsip baru itu dapat meningkatkan ketidakpastian yang dirasakan karyawan. Jika karyawan dapat beradaptasi dengan norma atau aturan baru tersebut, maka kepercayaan dan sikap-sikap karyawan akan positif. Dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, karyawan merasa yakin akan kemampuan perusahaan menghadapi kompetisi dan kemampuan perusahaan mengatasi masalah internal perusahaan, sehingga mengurangi masalah ketidakpastian yang terjadi, dan mampu memberikan keamanan bekerja (*job security*) untuk karyawannya.

Sehingga pada akhirnya memberikan efek positif terhadap sikap-sikap karyawan. Jika berlaku sebaliknya, karyawan tidak dapat beradaptasi dengan norma baru tersebut, maka akan menimbulkan sikap-sikap negatif karyawan, misalnya rasa frustasi, kepuasan kerja dan produktifitas menurun, rendahnya komitmen kepada perusahaan, dan sebagainya. Kegagalan dalam beradaptasi ini juga membuat kepercayaan organisasional juga menurun. Dengan menurunnya kepercayaan organisasional ini berpotensi memperburuk hubungan manajemen dan karyawan (Kim, Song, & Lee, 2013; Lines et al., 2006).

Menurut Lines et al. (2006), periode perubahan merupakan saat penting terhadap kepercayaan organisasi. Di saat perubahan, kepercayaan karyawan bisa meningkat atau menurun. Jika kepercayaan organisasional meningkat, maka karyawan yakin akan kemampuan perusahaan menghadapi tantangan eksternal dan mengatasi masalah internal. Sehingga memberikan dampak positif bagi sikap-sikap karyawan. Sebaliknya jika kepercayaan menurun, maka perusahaan dipersepsi tidak mampu mengatasi permasalahan organisasional, yang mengakibatkan sikap-sikap negatif karyawan.

7. Kesimpulan

Dalam menghadapi persaingan di lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan dihadapkan pada sebuah paradoks antara keharusan melakukan perubahan dan menstabilkan kondisi perusahaan setelah perubahan dilaksanakan (Klarner & Raisch, 2013). Hasil penelitian Klarner & Raisch membuktikan bahwa ritme perubahan yang beratudan memberikan efek positif terhadap kinerja perusahaan untuk jangka panjang. Dibandingkan dengan frekuensi perubahan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ritme perubahan memberikan pengaruh lebih besar terhadap sikap-sikap karyawan atau reaksi karyawan terhadap perubahan.

Dengan mempertimbangkan hasil penelitian ini, perusahaan disarankan untuk mengatur laju ritme perubahan dengan tepat. Dengan mengatur ritme perubahan, perusahaan dapat melakukan keseimbangan antara perubahan dengan stabilitas. Dengan demikian perusahaan dapat memberikan dampak berupa peningkatan kepuasan kerja karyawan, peningkatan komitmen organisasi serta penurunan tingkat intensi meninggalkan perusahaan.

Beberapa kesimpulan utama yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

1. Laju perubahan meliputi dua aspek, yaitu 1.) frekuensi perubahan dan 2). ritme perubahan. Laju perubahan pada perusahaan TIK perlu diperhatikan oleh perusahaan (manajemen) karena memberikan dampak terhadap sikap-sikap karyawan. Sehingga bisa disimpulkan bahwa dengan laju perubahan yang tepat dan dengan tingkat kepercayaan organisasional yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

2. Relasi laju perubahan organisasional terhadap kepercayaan organisasional dan sikap-sikap karyawan bersifat naik-turun atau secara statistik disebut memiliki kurva S. Naik atau turunnya hubungan tersebut tergantung situasi seperti proses adaptasi terhadap perubahan, proses sosialisasi dan aspek psikologis karyawan (Shahnawaz & Goswami, 2011; Kim, Song, & Lee, 2013).
3. Laju perubahan yang tinggi, memiliki dampak negatif terhadap kepercayaan organisasi dan sikap-sikap karyawan. Laju perubahan yang tinggi adalah kondisi dimana terjadi kekerapan perubahan yang sering terjadi (frekuensi perubahan), dan ritme perubahan yang tidak beraturan. Kekerapan perubahan yang sering dan ritme perubahan yang tidak beraturan menjadi penyebab karyawan sulit beradaptasi terhadap perubahan. Sehingga dapat menimbulkan ketidakpastian. Misalnya ketidakpastian mengenai *job role*, *job assignment* dan sebagainya.
4. Ukuran efek (*effect size*) laju perubahan bersifat moderat terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Ukuran efek laju perubahan terkait ritme perubahan memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan laju perubahan terkait frekuensi perubahan. Sedangkan ukuran efek komitmen organisasi terhadap intensi meninggalkan perusahaan bersifat substansial. Hal ini berarti meskipun efek laju perubahan digolongkan moderat terhadap kepuasan kerja, namun secara struktural (*path diagram*), dapat memberikan dampak substansial terhadap tingkat intensi meninggalkan perusahaan. Sehingga secara *path diagram* dapat disimpulkan efek laju perubahan terhadap sikap-sikap karyawan perlu mendapat perhatian besar karena bisa berdampak besar terhadap tingkat intensi meninggalkan perusahaan.

8. Saran dan Rekomendasi

Hasil penelitian menghasilkan beberapa rekomendasi yang dihasilkan, antara lain:

1. Perusahaan harus memperhatikan pengambilan waktu yang tepat dalam melakukan perubahan, karena bisa berdampak pada individu dan perusahaan (bisa berdampak negatif atau positif). Perusahaan dihadapkan pada kondisi paradoks (berubah atau stabil) di lingkungan bisnis yang dinamis. Sehingga perusahaan diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara perubahan dan stabilitas.
 - a. Perusahaan diharapkan melakukan stabilitasasi setelah terjadinya perubahan, sehingga terjadi keseimbangan antara perubahan dengan stabilitas. Stabilitas diperlukan agar karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Jika stabilitas terlalu lama maka perusahaan bisa kehilangan momentum dari perubahan, namun jika stabilitas terlalu pendek, maka bisa menjadi beban karyawan, yang mengakibatkan penurunan kepuasan kerja karyawan.

Sebagai ilustrasi: Perusahaan melakukan perubahan misalnya perubahan *role* pekerjaan. Namun tidak lama kemudian misalnya jika perusahaan berencana melakukan perubahan organisasi kembali dikarenakan adanya pergantian top manajemen. Maka dari hasil penelitian ini menyarankan adanya periode stabilitas sebelum melakukan perubahan berikutnya. Perusahaan disarankan tidak melakukan perubahan organisasi terlebih dahulu terutama pada unit yang baru saja mengalami perubahan sebelum melakukan komunikasi terlebih dahulu. Karyawan perlu mendapatkan penjelasan dan pengetahuan mengenai perubahan yang akan terjadi kembali dan mengapa perlu dilakukan perubahan organisasi kembali..

- b. Perencanaan perubahan: meliputi kapan melakukan perubahan dan stabilitas, proses *transfer knowledge*, memastikan rutinitas karyawan tidak terganggu. Inti dari perencanaan perubahan disini adalah perusahaan tidak terlalu reaktif terhadap kondisi eksternal, melainkan melakukan analisa terhadap perubahan terlebih dahulu kemudian melakukan perencanaan perubahan.
2. Membangun kepercayaan organisasi selama proses perubahan dan setelah perubahan:
- Membangun komunikasi dengan karyawan mengenai proses perubahan yang terjadi dan rencana perusahaan ke depan dalam menghadapi kompetisi. Keterbukaan informasi dan kejujuran terhadap karyawan, karena bagaimanapun juga perubahan akan memberikan dampak terhadap karyawan secara langsung.
 - Perusahaan melakukan perencanaan atas *Compensation, benefit* dan *training (HR practices)* selama proses perubahan.

Referensi

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition.* Kogan Page Publishing, p-264, London.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 267-285.
- Aziri, B.(2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3, 4, 77-86.
- Barker, Vincent L, III, & Duhaime, Irene M. (1997). Strategic Change in the turnaround Process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18, 13-38.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 4, 507-532.
- Burke, W.W. (2002). *Organization change: Theory and Practice.* California: Sage Publication, Inc.
- Chen, H.M. & Chang, W.Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16, 5, 677-699.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Cho, Y.J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13, 4, 551–573
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Creswell, J.W. (2003) *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach, 2nd Edition.* Sage Publication, California.
- Cunha, Miquel Pina e (2004). Organizational time: A dialectical view. *Organization*, 11: 271-296.
- Dachlan, Usman. (2014). *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling: Tingkat Dasar.* Lentera Ilmu, Semarang.
- De Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 271–286.
- Dietz, G & Den Hartog, D.N.(2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel/Review*, 35, 5, 2006, 557-588
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450–457.
- Ernst & Young. (2014). *Top 10 risks in telecommunications revised.* <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Telecommunications/Top-10-risks-in-telecoms---Top-10-risks-in-telecommunications-revised> diakses 15 Agustus 2014.

- Esaunggul.(2012). Peran Teknologi Informasi dalam Komunikasi. <http://www.esaunggul.ac.id/article/peran-teknologi-informasi-dalam-komunikasi> diakses 7 Desember 2014.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35, 202-225.
- Fields, D.L. *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis: Job Satisfaction*. SAGE Publications, Inc.: Thousand Oaks, 2002.
- Gersick, C. J. G. (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37, 9-45.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Han, Y., & Kakabadse, N.K.(2009). Job satisfaction: what is its true meaning in Greater China? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1, 2, 155-164
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 474-487.
- Heilmann, Pia. (2007). High level competence: a tool for coping with organizational change. *Journal of European Industrial Training*, 31, 9, 727-741.
- Huy, Q.N., & Mintzberg, H. (2003). The Rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44, 4.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25, 10, 942-955.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J., & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- Kim, J., Song, E., & Lee, S. (2013). Organizational change and Employee Organizational identification: Mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality*, 41, 6, 1019–1034.
- Klarner , P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat – Rhythm of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56, 160–184.
- Leana, C.R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organization life. *Academy of Management Review*, 25, 4, 753-759.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S.T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5, 221–245.
- Liu, X.P., & Wang Z.M. (2013). Perceived risk and organizational commitment: The moderating role of organizational trust. *Social Behavior and Personality*, 41, 2, 229-240.
- Mayer, R.C., & Gavin, M.B. (2005). Trust in management and performance: Who mind the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 5, 874–888.
- Mayer, R. C., Davis, J. J., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D.J.(1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 24–59.
- McConnell, C.J. (2003). A study of relationships among person-organization fit and affective, normative, and continuance component of organizational commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8, 4, 137-156.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 7, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, P. C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-561.

- Meyer, J. P., Stanley, L. H., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Association with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 3.
- Kuncoro, M. (2001). *Metode kuantitatif : teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi*. AMP YKPN, Yogyakarta.
- Nelissen, P., & Van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication help balance mixed feelings. *Corporate Communication An International Journal*, 13, 3, 306–318.
- NXTInsight. (2013). *Why Nokia failed – Top 4 reasons*. <http://nxtinsight.com/why-nokia-failed-top-4-reasons/> diakses 14 Agustus 2014.
- Paille, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level. *International Journal of Organizational Analysis*, 18, 1, 41-58.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 697–713.
- Pirson, M. & Malhotra, D. (2008). Unconventional insight for managing stakeholder trust. *MIT Sloan Management Review*, 49, 4.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 5, 1154-1162.
- Saruhan, N.(2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2, 3, 13-35.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business*, 4th edition. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Shahnawaz, M.G., & Goswami, K. (2011). Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention in Private and Public Sector Indian Organizations. *Vision*, Vol 15, 3, 209–217
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18, 4, 35–48.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S.P., & Hackman, M.Z. (2010). *Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimension of trust*. John Wiley & Sons, San Fransisco.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0: Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Society for Human Resource Management (2012). *2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing With Uncertainty*.
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision*, 17, 2, 159–167.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 4, 429-459.
- SwaOnline .(2014). Meramal Nasib 3 Operator Telekomunikasi di Tahun Kuda. <http://swa.co.id/business-strategy/meramal-nasib-3-operator-telekomunikasi-di-tahun-kuda> diakses 7 Desember 2014.

- Van Yperen, N.W., & Hagedoorn, M. (1996). Intent to leave and absenteeism as reaction to perceived inequity: The role of psychology and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372.
- Waychal, P., Mohanty, R.P., & Verma, A. (2011). Leading indicators of innovation as a competence for individuals: an empirical study. *Journal of Advances in Management Research*, 8, 2, 301-322.
- Wischnevsky, J.D. (2004). Change as the winds of change: The impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *Organization Analysis*, 12, 4, 361 – 377.
- Van Yperen, N.W., & Hagedoorn, M. (1996). Intent to leave and absenteeism as reaction to perceived inequity: The role of psychology and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372.