

# HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN *NEED FOR ACHIEVEMENT* DENGAN KECENDERUNGAN *RESISTANCE TO CHANGE* PADA DOSEN UNDIP SEMARANG

**Unika Prihatsanti**

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
Jl. Prof Sudharto. SH, Kampus Tembalang, Semarang, 50275

[unik0602@gmail.com](mailto:unik0602@gmail.com)

## Abstract

The research is aimed to determine the correlation between job satisfaction, need for achievement, and dispositional resistance to change in a sample of 224 Diponegoro University lectures. The participants/ subjects are given three scales: job satisfaction scale, need for achievement scale and dispositional resistance to change scale.

The results show a significant negative correlation between job satisfaction, need for achievement and dispositional resistance to change. The contribution of job satisfaction and need for achievement in predicting dispositional resistance to change is 24.9%.

**Keywords:** job satisfaction, need for achievement, dispositional resistance to change

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi yang semakin cepat menuntut perubahan dari berbagai sektor kehidupan, salah satunya adalah perubahan organisasi yang memerlukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan termasuk institusi atau lembaga pendidikan tinggi. Undip dinyatakan secara resmi menyandang status baru Badan Layanan Umum (BLU) secara penuh berdasarkan Surat Keputusan Nomor: 259/KMK.05/2008 tanggal 15 September 2008. Maksud dan tujuan Undip menerapkan Badan Layanan Umum adalah untuk mendapatkan fleksibilitas dalam pengumpulan dana dari berbagai pihak dan pemanfaatannya untuk operasional dan pengembangan Universitas ([www.undip.ac.id](http://www.undip.ac.id)).

Perubahan status BLU memberikan fleksibilitas dalam penggunaan dana, dimana PNPB tidak perlu disetor ke kas negara tetapi bisa dikelola secara mandiri, namun tetap mendapat subsidi pemerintah dari dana APBN.

Pengawasan tidak hanya oleh pemerintah tetapi juga audit internal yang dibentuk universitas, akuntan publik yang pelaporannya tidak sekedar pada pemerintah tapi juga kepada publik (masyarakat). Sistem BLU diberikan kesempatan untuk mengembangkan bisnis yang digunakan untuk menambah dana pendukung operasional institusi sejalan dengan jasa layanan yang dimiliki. Kepegawaian terbagi menjadi pegawai PNS dan non PNS dengan pemberian remunerasi berbasis kinerja. BLU didasarkan pada produktifitas, efisiensi, dan efektifitas kerja.

Perubahan status PTN menjadi BLU seharusnya tidak menimbulkan resistensi bagi pegawai dalam hal ini dosen, namun demikian muncul resistensi yang disebabkan oleh regulasi BLU dengan sistem yang baru, evaluasi setiap tiga bulan dengan audit internal, akuntan publik dan BPK, keharusan perencanaan dua tahun lebih awal untuk setiap kegiatan. Akibatnya tuntutan kerja dosen menjadi lebih tinggi, diantaranya menjadi

*creator* kegiatan seperti seminar, riset, praktikum, pembuatan buku, pengabdian masyarakat dan keharusan untuk dapat menjelaskan secara detail setiap jenis kegiatan sehingga dana dapat dikeluarkan dan kegiatan tidak dihapuskan dari universitas. Selain itu dosen dituntut untuk memberikan layanan terbaik, terukur juga terdapat standar evaluasi dan akuntabilitas jual jasa yang disesuaikan dengan rencana dan standar kompetensi. Produk-produk evaluasi dan perencanaan yang sulit karena dikejar waktu, ketidakpahaman dengan sistem baru dapat menimbulkan keengganan atau kecenderungan menolak perubahan karena menganggap bahwa pola lama lebih mudah. Kondisi ini memunculkan tantangan-tantangan perubahan berupa kekecewaan yang bersumber pada manusia. Salah satu masalah yang timbul bersumber dari sumber daya manusia pada organisasi (dalam hal ini dosen) yang memiliki kecenderungan kebal pada perubahan (*resistance to change*).

Sejalan dengan teori *force-field* Kurt Lewin (Khasali, 2007) yang menjelaskan perubahan terjadi karena terdapat tekanan terhadap organisasi, individu dan kelompok dimana kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistance*) untuk berubah.

Resistensi pada perubahan dapat didasari oleh kepuasan kerja yang bervariasi. Pekerjaan sebagai dosen adalah melaksanakan kegiatan tridharma perguruan tinggi, yang meliputi pendidikan atau pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Selain itu ditambah dengan tugas lain seperti aktivitas bimbingan, dan tugas-tugas pada jabatan struktural. Berbagai tanggung jawab tersebut memerlukan lingkungan yang mendukung dan hal ini dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Berdasarkan survei awal ditemukan juga bahwa dosen merasa bahwa pekerjaan sangat banyak karena harus mengerjakan tugas administratif lain yang seharusnya bisa dikerjakan oleh tata usaha sehingga kesempatan untuk melaksanakan Tri Dharma

Perguruan Tinggi terbengkalai, distribusi tugas tidak jelas dan tidak merata, pemimpin kurang mampu menjalankan peran kepemimpinan, kompensasi yang tidak sesuai antara pekerjaan dan kompensasi yang diterima. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Weiss dkk. (1967) bahwa kepuasan terdiri dari faktor internal (misalnya pengakuan, kemandirian) dan eksternal (misalnya kondisi kerja, kompensasi).

Di sisi lain pekerjaan sebagai dosen merupakan suatu pekerjaan yang menantang, Pada dasarnya dalam diri seorang individu terdapat *need for achievement* berarti keinginan untuk bisa lebih unggul, bisa mencapai suatu standard dan untuk mencapai kesuksesan. McClelland menyatakan bahwa seorang individu dengan *need for achievement* yang tinggi akan memiliki tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya, menetapkan pencapaian tujuan atau prestasi yang cukup sulit dan juga memiliki keinginan kuat untuk memperoleh *feedback* atas pekerjaan yang dihasilkan (Luthans, 1998). Selain itu individu tersebut akan merasa puas jika pekerjaan yang dihasilkan berasal dari usaha yang maksimal. Perubahan status PTN menjadi BLU pada dasarnya memberikan kesempatan lebih luas pada dosen akan akses pada penggunaan dana untuk mendukung kegiatan tridharma perguruan tinggi, tantangan bagi dosen untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka secara optimal. Banyak kesempatan yang diberikan seperti informasi beasiswa, hibah dana riset, kesempatan meningkatkan kemampuan secara mandiri dengan tersedianya fasilitas *hotspot*, literatur perpustakaan. Namun demikian tidak semua dosen memanfaatkan atau menggunakan fasilitas tersebut.

Dalam upaya untuk lebih memahami faktor psikologis individu (kepuasan kerja dan *need for achievement*) yang berhubungan dengan kecenderungan *resistance to change*, maka dilakukan penelitian terhadap dosen Undip Semarang.

*Resistance to change* dipandang sebagai faktor negatif dalam kemajuan organisasi dan karena itu sesuatu yang harus diatasi. Setiap individu memiliki kebiasaan, pada umumnya sulit untuk mencoba-coba cara baru dalam melakukan sesuatu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) hal ini menjadi karakteristik dasar individu bahwa sebagian besar individu yang bekerja tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja, tidak peduli betapa sempurna teknis maupun administrasi dari perubahan yang diusulkan, individu dapat membuat dan merusaknya.

Oreg (2003) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama.

Piderit (2000) menjelaskan resistensi sebagai respon pegawai menghadapi perubahan berasal dari tiga dimensi, yaitu komponen afektif, perilaku dan kognitif. Komponen afektif melihat bagaimana perasaan tentang perubahan (kemarahan, kecemasan), komponen kognitif mengarah pada pikiran tentang perubahan (apakah ini perlu? apa keuntungannya?), komponen perilaku mencakup tindakan yang memberikan respon pada perubahan (keluhan tentang perubahan, mencoba mempengaruhi orang lain bahwa perubahan ini tidak diperlukan). Berdasar dimensi ini Piderit (2000) menyatakan bahwa *resistance to change* direpresentasikan melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan resistensi sebagai kecenderungan individu untuk menghindari atau menolak perubahan yang terdiri dari komponen afektif, perilaku dan kognitif yang direpresentasikan melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan.

Faktor-faktor penyebab *resistance to change* yang telah dikembangkan oleh beberapa ahli yaitu: 1) Kebiasaan, individu menolak berubah karena perubahan dianggap sebagai sebuah ancaman pada pola perilaku yang telah melekat (Amstrong, 2003; Robbins & Judge, 2008). 2) Kepuasan Kerja, individu cenderung menolak perubahan bila berkaitan dengan segala sesuatu yang menimbulkan ketidakpuasan, seperti kehilangan rasa aman (Robbins & Judge, 2008), kekuasaan dan prestise dimana individu terancam kehilangan/pengurangan status (Amstrong, 2003; Krietner & Kinichi, 2008), keengganan melepaskan kekuasaan (Stewart & Manz dalam Oreg, 2006), faktor ekonomi dimana insentif yang tidak sesuai juga memunculkan penolakan terhadap perubahan (Khasawneh, 2005), kehilangan hubungan interpersonal (Oreg, 2006; Krietner & Kinichi, 2008), perubahan pola pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan organisasi, jadwal kerja sehingga individu merasa kehilangan keteraturan kerja yang selama ini dilakukan, kehilangan kontrol terhadap pekerjaan (Hart dalam Yuwono & Putra, 2005). 3) ketakutan berlebihan dimana rasa takut akan masa depan yang tidak diketahui dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi itu dapat memicu penolakan terhadap perubahan (Bolognese, 2002). 4) *Need for Achievement*, individu yang menolak perubahan akan memperlihatkan kebutuhan yang lemah pada hal-hal baru, yang ditandai oleh kekakuan dan menutup pikirannya akan lebih tidak bersedia dan mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru (Oreg, 2003). 5) Kepribadian, individu yang mampu bereaksi positif terhadap perubahan biasanya memiliki kepribadian yang relatif stabil, memiliki *locus of control*. Didukung oleh penelitian Wanberg

dan Banas (2000) bahwa individu yang memiliki ketahanan sebenarnya lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi. 6) Iklim organisasi, salah satunya adalah iklim ketidakpercayaan pada agen perubahan atau manajemen, yang berarti bahwa mereka tidak percaya bahwa perubahan adalah untuk kebaikan organisasi. Kepercayaan merupakan hubungan timbal balik (Amstrong, 2003; Krietner & Kincicki, 2008). Resistensi dijelaskan dalam empat dimensi, yaitu *routine seeking, emotional reaction, short term focus, cognitive rigidity*.

Kepuasan kerja menurut Riggio (2003) terdiri dari perasaan dan sikap seseorang tentang pekerjaannya yang mencakup semua aspek kerja, baik atau buruk, positif atau negatif yang memberikan kontribusi pada kepuasan atau ketidakpuasan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja pada pekerjaan dan lingkungannya, sedangkan karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan.

Weiss dkk. (1967) menyatakan kepuasan kerja merupakan indikator dasar keberhasilan individu di tempat kerja yang telah dicapai dalam mempertahankan hubungan antara dirinya dan lingkungan kerja yang terdiri dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Johan (2002) menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya dan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah reaksi individu yang dihasilkan dari penilaian

positif baik sebagian maupun keseluruhan dari aspek pekerjaan yang meliputi aspek intrinsik dan ekstrinsik.

Ripinen (1994) mendefinisikan *need for achievement* sebagai kebutuhan yang mengacu pada pencapaian tugas atau tujuan yang kuat dan obsesi yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan. Klich, Feldman, Ward, dan Kukla (Baidul & Mia, 2006) mencatat individu yang memiliki kebutuhan tinggi untuk pencapaian peduli melakukan pekerjaan yang lebih baik dan ingin umpan akurat. McClelland mendefinisikan *need for achievement* sebagai keinginan seorang individu untuk meningkatkan, atau mempertahankan pada kemampuannya tingkat tinggi dalam kegiatan tertentu (Berry & Houston, 1993). Lebih lanjut McClelland (1987) menemukan dari berbagai indikasi individu dengan *need for achievement* tinggi lebih memilih mengambil resiko yang memiliki peluang sukses. Individu dengan *need for achievement* tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk mengambil tanggung jawab pribadi untuk melaksanakan tugas, cenderung untuk menetapkan tujuan yang sulit, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan umpan balik bagi kinerjanya. Individu dengan *need for achievement* tinggi mengandaikan kepercayaan dalam usaha sendiri dan juga sebuah keyakinan bahwa hasil yang baik disebabkan oleh usaha yang telah dilakukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *need for achievement* adalah dorongan atau keinginan yang kuat dalam diri individu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standard keberhasilan yang telah ditentukan. McClelland (1967, 1987), Singer (1999), Jex (2002), Rayburn dkk. (2004) melaporkan individu dengan *need for achievement* tinggi memiliki ciri-ciri 1) tanggung jawab pekerjaan, 2) kebutuhan akan *feedback*, 3) inovatif, 4) pengambilan risiko, 5) *persistence*

## METODE

Penelitian menggunakan tiga variabel yaitu kecenderungan *resistance to change*, kepuasan kerja dan *need for achievement*. Kecenderungan *resistance to change* adalah kecenderungan individu untuk menghindari atau menolak perubahan yang terdiri dari komponen afektif, perilaku, kognitif yang direpresentasikan melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan. Variabel ini diungkap menggunakan dimensi *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus* dan *cognitive rigidity*. Skala yang digunakan adalah adaptasi *resistance to change scale* yang dikembangkan oleh Oreg (2003), yang memiliki reliabilitas skala (koefisien alpha) antara 0.72 – 0.82 (Oreg dkk, 2008).

Kepuasan kerja adalah reaksi individu yang dihasilkan dari penilaian positif terhadap pekerjaannya baik ekstrinsik maupun intrinsik. Variabel ini diungkap dengan aspek-aspek kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik dengan menggunakan skala yang dikembangkan Weiss dkk. (1967) *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, dengan jumlah aitem 20 buah.

*Need for achievement* adalah dorongan atau keinginan yang kuat dalam diri individu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standard keberhasilan yang telah ditentukan. Variabel ini diungkap menggunakan aspek-aspek yang didasarkan pada teori McClelland (1987), yaitu tanggung jawab pada pekerjaan, kebutuhan akan *feedback*, inovatif, pengambilan risiko, *persistence*. Skala dikembangkan oleh peneliti, dengan jumlah aitem 17 buah.

Penelitian dilakukan di Universitas Diponegoro Semarang dengan jumlah populasi penelitian sebanyak 1663 dosen, dan 224 dosen diambil sebagai sampel penelitian. Sampel dipilih pada tingkatan atau strata yang telah ditentukan berdasarkan jabatan fungsional dosen.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik uji regresi ganda (*multiple regression*) yang dilakukan dengan bantuan program computer *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows Release 16.0*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan organisasi merupakan suatu keharusan agar organisasi mampu bertahan dan berkembang menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Namun demikian proses perubahan tidak selamanya memberikan hasil sesuai keinginan seperti peningkatan produktivitas, motivasi ataupun pengurangan biaya. Kondisi kegagalan perubahan seringkali disebabkan adanya resistensi atau penolakan terhadap perubahan dari anggota organisasi. Kurt Lewin dalam teori *force-field* (Jones, 2004) menjelaskan bahwa selalu terdapat dua kekuatan dalam organisasi yang saling berlawanan, yaitu kekuatan yang mendorong (*driving force*) perubahan dan kekuatan yang menolak (*resistance*) perubahan.

Perubahan status Undip menjadi Badan Layanan Umum, memberikan otonomi pada Undip untuk mengelola keuangan secara mandiri dengan diberikan fleksibilitas penggunaan dana dengan tujuan agar menjadi lebih baik dan memiliki daya saing dengan perguruan tinggi lainnya. Namun demikian ketika anggota organisasi mendengar dan mengetahui diadakan perubahan organisasi, biasanya muncul penolakan terhadap perubahan terutama bila dipersepsikan akan memberikan pengaruh negatif terhadap dirinya dan situasi yang dihadapi. Hart (Yuwono & Putra, 2005) menjelaskan perubahan menyebabkan anggota organisasi kehilangan segala sesuatu yang dapat menimbulkan kepuasan, seperti perubahan organisasi yang mengubah pola hubungan yang sudah terbentuk, perubahan pada pola pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan organisasi, jadwal kerja sehingga mengakibatkan individu

merasa kehilangan atas struktur dan keteraturan dalam bekerja selama ini dilakukan, kehilangan kontrol atas pekerjaan yang dimiliki terlebih lagi perubahan yang terjadi bersifat *top-down*. Perubahan juga akan mengubah paradigma atau makna yang selama ini menjadi pengangan anggota organisasi, sementara makna baru belum terbentuk, usaha pencarian makna ini menyebabkan muncul gosip atau rumor, perubahan akan menyebabkan kekacauan mengenai masa depan yang dimiliki anggota organisasi sementara masa depan perubahan itu belum jelas sehingga memunculkan kecenderungan untuk menolak perubahan. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa hubungan antara variabel *resistance to change* dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang negatif dan sangat signifikan, yang ditunjukkan dengan skor korelasi  $r_{xy} = -0,303$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja dosen Undip Semarang maka kecenderungan *resistance to change* semakin rendah. Hal ini sesuai dengan penelitian Oreg (2006) yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara *resistance to change* dan kepuasan kerja.

Menurut Weiss dkk. (1967) kepuasan kerja didapatkan dari faktor intrinsik seperti otonomi, kemandirian, pengakuan, dan ekstrinsik seperti status sosial, imbalan/kompensasi, kondisi lingkungan kerja. Hubungan antara kepuasan intrinsik dan kecenderungan *resistance to change* ditunjukkan dengan  $r_{xy} = -0,304$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) sedangkan hubungan kepuasan ekstrinsik dan kecenderungan *resistance to change*  $r_{xy} = -0,236$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hubungan ini menunjukkan bahwa kepuasan intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan negatif dan sangat signifikan dengan kecenderungan *resistance to change*. Dengan kata lain, jika kepuasan intrinsik naik maka kecenderungan *resistance to change* turun demikian pula jika kepuasan ekstrinsik naik maka kecenderungan *resistance to change*

akan turun. Dengan demikian kepuasan kerja diperlukan bagi anggota organisasi untuk mengurangi kecenderungan *resistance to change*. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan melakukan hal yang terbaik bagi organisasi dan menjadi terbuka pada perubahan (Wanberg & Banas, 2000).

Hubungan antara variabel kecenderungan *resistance to change* dan *need for achievement* memiliki skor korelasi  $r_{xy} = -0,485$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara *need for achievement* dan kecenderungan *resistance to change*, yang berarti bahwa semakin tinggi *need for achievement* maka kecenderungan *resistance to change* akan semakin rendah. Dosen dengan *need for achievement* tinggi akan memiliki dorongan untuk menunjukkan prestasi, menghadapi tantangan dengan memahami risiko yang akan dihadapi, dosen dapat memberikan masukan baru bagi kemajuan universitas melalui hasil penelitian, memiliki tanggungjawab pribadi terhadap pekerjaannya atau hasil kerjanya. Mereka akan menentukan tujuan, dan tetap mengerjakan tugas yang diberikan sampai tujuan tersebut tercapai. Mereka tidak dapat meninggalkan tugas tersebut setengah selesai dan tidak puas dengan diri mereka sampai mereka mengeluarkan usaha maksimal, dan bertahan lebih lama atau lebih gigih untuk mengerjakan atau menyelesaikan berbagai tugas dan pekerjaan. Kondisi ini dibutuhkan bagi organisasi yang sedang mengalami proses perubahan.

Pada saat dilakukan penelitian, mayoritas subyek dalam hal ini adalah dosen Undip memiliki kecenderungan *resistance to change* pada berada pada kategori rendah, kepuasan kerja dan *need for achievement* pada kategori tinggi. Namun demikian pada saat status Undip menjadi BLU terlaksana lebih dari 1 tahun menunjukkan 7,1% memiliki kecenderungan *resistance to change*. Kondisi ini hampir serupa dengan hasil penelitian Zell

(Yuwono&Putra, 2005) menunjukkan bahwa pada enam bulan pertama setelah dilakukan perubahan organisasi 60% berada pada tahap penyangkalan, 20% tahap marah, 10% tahap penawaran, 10% tahap depresi dan tidak seorangpun berada pada tahap penerimaan. Pada akhir tahun kedua, sebagian besar anggota organisasi 72.73% sudah dapat menerima perubahan organisasi yang dijalankan dan 9,09% masih pada tahan penyangkalan. Dibutuhkan waktu yang cukup bagi anggota organisasi untuk dapat menerima perubahan bahkan dalam waktu kurun satu tahun setelah perubahan mulai dilaksanakan, tidak semua anggota organisasi dapat menerima proses perubahan tersebut. Tingkat kepuasan kerja dan *need for achievement* yang tinggi dapat dikarenakan adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan kemampuan sendiri, kesempatan untuk mengembangkan metode kerja sendiri, kesempatan mendapatkan pengakuan dengan bentuk pujian terhadap hasil kerja, kompensasi yang sesuai, hubungan dengan rekan kerja yang baik, termasuk kesempatan untuk menerima tanggungjawab pekerjaan dan mendapatkan *feedback* terhadap hasil kerjanya.

Koefisien determinasi yang ditunjukkan dengan nilai *R Square* sebesar 0,249 memiliki arti bahwa dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja dan *need for achievement* secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif sebesar 24,9% pada variabel kecenderungan *resistance to change*. Secara terpisah sumbangan efektif kepuasan kerja sebesar 3,9%, dan sumbangan efektif *need for achievement* sebesar 21,0%. Sisanya sebesar 75,1% berasal dari faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini .

Penelitian ini memiliki keterbatasan terutama berkaitan dengan penggunaan alat ukur untuk pengambilan data dimana saat dilakukan penelitian, peneliti tidak dapat mengamati atau melakukan observasi secara langsung karena alat ukur atau skala ditinggal dan baru diambil kembali sesuai kesepakatan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan *need for achievement* maka kecenderungan *resistance to change* akan semakin rendah, dan sebaliknya. Dengan kata lain jika kepuasan kerja dan *need for achievement* meningkat maka kecenderungan *resistance to change* akan turun.

Berpijak pada hasil tersebut Undip diharapkan dapat mempertahankan tingkat kepuasan kerja dan *need for achievement* dosen Undip agar tetap tinggi dengan memupuk atau memelihara kepuasan kerja intrinsik seperti kesempatan melakukan sesuatu sesuai kemampuan dosen, kesempatan mencoba metode yang dikembangkan sendiri dan kepuasan kerja ekstrinsik seperti kompensasi yang sesuai, hubungan antar rekan kerja yang baik. Selain itu memelihara *need for achievement* dosen dengan memberikan umpan balik terhadap hasil kerja, dukungan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Sedangkan bagi peneliti lain dapat mengambil variabel-variabel lain yang mempengaruhi kecenderungan *resistance to change* selain kepuasan kerja dan *need for achievement* mengingat masih terdapat variabel lain yang memberikan sumbangan bagi kecenderungan *resistance to change* seperti kepribadian, iklim organisasi, reaksi emosional yang terkait dengan perubahan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2003). *Strategic human resources managemen: a guide to cction. the art of HRD*. (Terjemahan Ati Cahyani). Jakarta: PT. Gramedia
- Baidul, A. & Mia, L. (2006). Need for achievement, style of budgeting and managerial performance in a non government organization (NGO):

- evidence from an oriental culture. *International Journal of Business Research*, 6 (3), 35-43.
- Berry, L.M. & Houston, J.P. (1993). *Psychology at Work and to industrial and Organizational Psychology*. Amerika: Brown & Benchmark Publisher.
- Bolognese, A.F. (2002). *Employee resistance to organizational change*. Diunduh dari <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html>
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology : A Scientist Practioner Approach*. New York: John Weley & Sons Inc.
- Johan, R. (2002). Kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan institusi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1 (1), 6-31.
- Jones, G.R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Cchange: Text and Cases* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Khassawneh, A. (2005). Change resistance in bureaucratic organization in Jordan: causes and implication for future trends of administrative reform and development. *Journal King Saud Univ, Admin Sci*, 18 (1), 15-39.
- Khasali, R. (2007). *Change!*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Krietner, R. & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (8<sup>th</sup> ed). Singapore: Irwin/McGraw Hill.
- McClelland, D.C. (1967). *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrand.
- \_\_\_\_\_. (1987). *Human Motivation*. Australia: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
- \_\_\_\_\_. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Rayburn, J.M, dkk. (2004). An empirical study of the indicators of the need for power, achievement and affiliation, and the ethical, machiavellian and political orientation of marketing majors. *Academy of Marketing Studies Journal*, 8 (1), 107.
- Riipinen, M. (1994). Extrinsic occupational needs and the relationship between need for achievement and locus of control. *Journal of Psychology*, 128, 577.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi (edisi ke-12) Buku 1*. (Terjemahan: Diana Angelica). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Singer, V. (1999). *Entrepreneurial Training for the Unemployed: Lessons from the Field*. Massachusetts.



Yuwono, C.D.I. & Putra, M.G.B.A. (2005). Faktor emosi dalam proses perubahan organisasi. *INSAN*, 7 (3).

Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.

Weiss, D.J, Dawis, R.V, Eglund, G.W. & Lofquis, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota : University of Minnesota.

[www.undip.ac.id](http://www.undip.ac.id) : *Undip Resmi Menyandang Status Badan Layanan Umum (BLU)*