

## ANALISA PERUBAHAN ORGANISASI MENGGUNAKAN PENDEKATAN *ORGANIZATIONAL CHANGE CAPACITY*

**Manik Pupunden,  
Fadhilla Rahmania,  
Lusiana Effendi,**

**Anissa Lestari Kadiyono**

Fakultas Psikologi - Universitas Padjadjaran, Sumedang 45363 Indonesia

Magister Psikologi Profesi – Universitas Padjadjaran, Sumedang 45363, Indonesia

Departemen Psikologi Industri & Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran, Indonesia

Pusat Studi Inovasi dan Penelitian Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Jln. Raya Bandung Sumedang Km. 21, Sumedang, Jawa Barat 45363

E-mail: [Manik21001@mail.unpad.ac.id](mailto:Manik21001@mail.unpad.ac.id)

### Articel Info

#### Article History :

Received 24 February - 2022

Accepted 24 March - 2022

Available Online 30 March -  
2022

### Abstract

*Higher education as a form of the organizations is required to remain competitive and adaptive to environmental changes. Responding to this, PTS X made organizational changes by amending the statutes. The Organizational Change Capacity is used to diagnose the accuracy of the steps of organizational change that occurs, and as an instrument for assessing the capacity of organizations to make changes. Quantitative method is used, and the results showed that the highest change capacity is in trustworthy leadership (31.16) and lowest in the cultural dimension of innovation (28.68). The changes made today by PTS. X for organizational structure and governance changes, has not reached the innovative culture dimension, which has the lowest value of the eight dimensions of Organizational change capacity.*

### Keywords :

*Organization, Change,  
Capacity, higher,  
Education*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan, setiap organisasi perlu mengevaluasi strategi, struktur, kebijakan, operasi, proses dan budaya secara berkala agar tetap kompetitif dan sukses (Shah, 2011). Sehingga, agar dapat adaptif terhadap tuntutan lingkungan, tidak jarang organisasi dituntut untuk melakukan perubahan.

Perubahan organisasi adalah masalah utama yang mempengaruhi semua organisasi di banyak sektor industri. Kemampuan untuk berubah dan beradaptasi dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan saat ini (Mariotti, 1998). Namun, tidak semua proses perubahan organisasi menghasilkan hasil yang

sukses. Kegagalan dalam mengelola perubahan secara efektif akan mengakibatkan pemborosan sumber daya, kinerja organisasi yang buruk dan moral pegawai yang memburuk (Fachruddin & Mangundjaya, 2012). Perubahan organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang dan memberikan perkembangan bagi organisasi (Cummings & Worley, n.d.) Semua organisasi, baik instansi pemerintah atau sektor publik membutuhkan dilakukannya perubahan organisasi (Cummings & Worley, n.d.)

Pendidikan tinggi merupakan instansi yang juga perlu untuk melakukan perubahan. Pendidikan tinggi di Indonesia saat ini dihadapkan pada era disrupsi yaitu perubahan

besar yang disebabkan oleh adanya tuntutan untuk melakukan inovasi pada sistem dan proses bisnis atau proses pembelajaran. Perubahan besar ini diantaranya disebabkan oleh adanya pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19), adanya tuntutan untuk adaptif terhadap revolusi industri 4.0., serta globalisasi pendidikan. Daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang menjadi salah satu pertimbangan penting dalam UU No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi yang harus diperhatikan dalam pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia. Globalisasi pendidikan tinggi adalah sebuah pilihan yang sulit dihindari oleh seluruh perguruan tinggi di dunia bahkan Indonesia. Perguruan tinggi yang akan tetap bertahan hanya perguruan tinggi yang memiliki daya tahan, berdaya cipta, berdaya saing dan adaptif merespon tuntutan perubahan yang sedang terjadi, menggeser paradigma, mengubah budaya belajar dan budaya kerja. Dunia pendidikan di masa mendatang diharapkan memiliki kemampuan untuk memperkuat inovasi, jejaring dan kolaborasi institusi dalam dan luar negeri.

Dalam menghadapi berbagai tuntutan tersebut, PTS X sebagai salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Bandung menyusun Rencana Strategis (Renstra) tahun 2021-2025 yang merupakan terjemahan dari amanat tahap II Rencana Induk Pengembangan (RIP) Tahun 2017-2033, Program Kerja Calon Rektor Periode 2021-2025 dan berbagai regulasi Pemerintah di bidang pendidikan tinggi, dinamika perkembangan IPTEK di era dan pasca pandemi covid-19 baik di lingkup nasional maupun Asia, tantangan membangun umat dan bangsa di era *new normal*, tantangan *knowledge-based economy*, serta komitmen global pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) tahun 2030.

Pendekatan politik (komitmen Rektor terpilih), telah memunculkan program kerja Rektor yang menjadi ruh dalam Renstra Tahun 2021-2025 melalui dua pendekatan yaitu dengan upaya menghimpun pandangan *civitas akademika* dan *stakeholders*. Rencana Strategis (Renstra) PTS X tahun 2021-2025 memiliki posisi dan kepentingan yang krusial dalam konteks ketercapaian visi misi institusi.

Dalam usaha pencapaian visi, misi serta tujuan yang tertuang dalam Renstra Tahun 2021-

2025, PTS X melakukan Amandemen Statuta yang berdampak pada berbagai perubahan di dalam organisasi, seperti penggantian dan penambahan wakil rektor, peleburan sembilan program studi di bawah Direktur Program Pascasarjana ke dalam lima Fakultas yang dibawah oleh Dekan, pembubaran Bidang Kajian dan Bagian di bawah Fakultas, pembubaran lembaga dan mendirikan bagian atau unit kerja yang khusus membidangi perluasan kerja sama internasional dan penguatan ruhul Islam/ruhuiddin. Selain itu, amandemen juga berdampak pada perubahan tata kelola dan peraturan kepegawaian serta peraturan turunan lainnya. Berbagai perubahan yang terjadi tersebut menyebabkan restrukturisasi, rotasi serta promosi bagi pegawai.

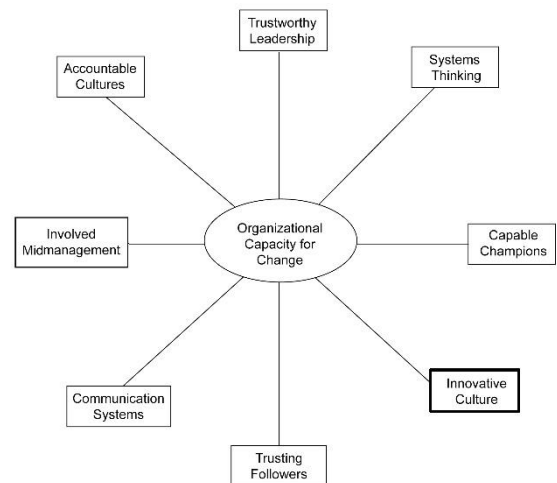
Untuk dapat mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan, organisasi perlu mengembangkan *organizational change capacity (OCC)*. Organisasi dengan *organizational change capacity* cenderung proaktif mengambil peluang pasar untuk beradaptasi, belajar dan berinovasi (Judge and Elenkov, 2005). OCC sendiri dianggap sebagai “*meta-capability*” yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang sangat dinamis (Judge and Douglas, 2009).

OCC dibangun dengan dimulai dari kapasitas belajar, yang selanjutnya membentuk kapasitas proses dan konteks untuk perubahan. Kapasitas proses untuk perubahan terdiri dari kebijakan, praktik, prosedur dan rutinitas secara berkelanjutan, yang berpengaruh terhadap keyakinan dan nilai-nilai (konteks) yang mengarahkan organisasi untuk berubah (Kavanagh dan Askanasy, 2006). Selain itu, perspektif ini menunjukkan bahwa OCC adalah kapasitas dinamis (Oxtoby et al., 2002), yang menggambarkan proses pembelajaran dan penyesuaian berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk mengatasi keadaan di masa yang akan datang yang belum diketahui (Staber dan Sydow, 2002) serta menggambarkan kemampuan organisasi dalam menerapkan perubahan, membuatnya lebih tepat bagi organisasi dalam proses perubahan (Klarner et al., 2007).

Pada penelitian ini, peneliti mencoba melakukan analisis mengenai perubahan yang diinisiasi oleh pimpinan PTS X apakah sesuai dengan perubahan organisasi yang diharapkan dari perspektif pegawai? Lalu, apakah perubahan organisasi di PTS X telah memaksimalkan kapasitas yang dimiliki organisasi untuk berubah?

## 2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

**Organizational Change Capacity (OCC)** atau kapasitas organisasi untuk perubahan merupakan kemampuan keseluruhan organisasi untuk secara efektif mempersiapkan atau menanggapi konteks lingkungan yang semakin tidak terduga dan tidak stabil. Kemampuan keseluruhan ini bersifat multidimensi, dan terdiri dari tiga unsur: (a) perangkat keterampilan dan sumber daya manusia, (b) sistem dan prosedur formal, dan (c) budaya, nilai, dan norma organisasi (Judge & Douglas, 2009). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kapasitas organisasi untuk perubahan adalah kemampuan multidimensi yang dinamis yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan atau merevisi kompetensi organisasi yang ada, sambil mengembangkan kompetensi baru yang memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang. (Judge & Douglas, 2009) menguraikan *Organizational Change Capacity (OCC)* menjadi delapan dimensi, yaitu *Trustworthy Leadership*, *Trusting Followers*, *Capable Champions*, *Involved Midmanagement*, *Systems Thinking*, *Accountable Cultures*, *Innovative Culture*, dan *Communication Systems*.



**Gambar 1. Delapan dimensi dari *Organizational change capacity***

## 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengukuran dilakukan melalui penyebaran kuesioner *Organizational Capacity for Change*.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan PTS X yang berjumlah 1191 orang (Rekapitulasi - PTS. X (PTS.X.ac.id)). Kuesioner disebar dengan teknik *judgemental sampling*. Responden yang dipilih dianggap dapat mewakili populasi pegawai yang terbagi atas beberapa jabatan, seperti : a) Pimpinan Fakultas/Program pascasarjana, b) Kepala Bagian/UPT, c) Kepala Seksi, d) Staf pelaksana, dan e) Dosen (pengajar) yang tidak memiliki jabatan struktural.

Pengukuran kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan yang sedang berlangsung di PTS X saat ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur OCC yang dikembangkan oleh William Judge (2012). OCC terdiri dari 32 item pertanyaan dengan menggunakan skala frekuensi 10 titik mulai dari 1-3 = Tidak pernah, 4-7 = Terkadang, 8-10 = Selalu. Skor dihitung dengan menjumlahkan tanggapan di seluruh item. Skor total adalah jumlah tanggapan untuk semua item. Skor subskala adalah jumlah item dalam setiap subskala. Alat ukur OCC memiliki 8 dimensi yang dimana setiap dimensi terdiri dari masing-masing 4 item pertanyaan. Nilai maksimum pada setiap dimensi adalah 40.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada alat ukur OCC yang terdiri dari 32 item pertanyaan, didapatkan hasil reliabilitas sebesar 0,987. Maka dapat dikatakan bahwa hasil reliabilitas ini dapat digunakan dalam penelitian dan berdasarkan kriteria dari nilai *Cronbach's Alpha* alat ukur OCC memiliki nilai reliabilitas yang sangat tinggi. Kemudian berdasarkan uji validitas *Pearson* pada alat ukur OCC seluruh item valid yaitu diatas 0,3.

Responden pada pengukuran kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan berjumlah 37 orang, terdiri dari 22 laki-laki dan 15 perempuan. Responden terdiri dari rentang usia kelompok umur 18 s.d. 25 tahun (1 orang), 26 s.d. 35 tahun (25 orang), 36 s.d. 45 tahun (7 orang), 46 s.d. 55 tahun (3 orang), dan >55 tahun (1 orang). Responden juga memiliki masa kerja yang beragam, mulai dari kurang 1 tahun sebanyak 2 orang, 1 s.d. 5 tahun (7 orang), 5 s.d. 10 tahun (20 orang), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 8 orang. Jenjang pendidikan terakhir pada responden adalah mayoritas S1 atau sederajat (18 orang), S2 (14 orang), SMA/SMK atau sederajat (5 orang). Responden juga terdiri dari pegawai dengan beberapa jabatan yang berbeda yang terdapat di PTS X yaitu Pimpinan Lembaga/Badan (Senior Executive), Kepala Bagian/UPT, Kepala Seksi (*Middle Managers*), Staf/Pelaksana dan Dosen/Pengajar (*Staff*).

Pada pengukuran kapasitas organisasi untuk perubahan terdapat 8 dimensi yang dimana setiap dimensi terdiri dari masing-masing 4 item pertanyaan. Untuk memperoleh hasil pengukuran kapasitas organisasi untuk perubahan, dilakukan pengujian analisis deskriptif untuk mendapatkan *Mean Values* pada setiap dimensi. Nilai maksimum pada setiap dimensi adalah 40. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Pengukuran *Organizational Change Capacity*

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Coefficient of Variance</i>
<i>Trustworthy Leaders</i>	31.16	6.103	0.20
<i>Innovative Culture</i>	28.68	7.303	0.25
<i>Communication Systems</i>	29.11	6.802	0.23
<i>Involved Mid Managers</i>	29.68	5.239	0.18
<i>Trusting Followers</i>	29.51	4.635	0.16
<i>Accountable</i>	29.92	4.681	0.16

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Coefficient of Variance</i>
<i>Culture</i>			
<i>Systems Thinking</i>	29.51	5.331	0.18
<i>Capable Champions</i>	29.57	5.923	0.20

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengukuran menunjukkan bahwa secara garis besar, PTS X memiliki kapasitas untuk melakukan perubahan namun belum mencapai nilai maksimal. Hal ini terlihat pada hasil pengolahan data dari tabel 2 pada setiap dimensi.

##### *Trustworthy Leadership*

Pada dimensi ini diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 31.16. Artinya, eksekutif senior di PTS X cukup memiliki kemampuan dalam mendapatkan kepercayaan dari organisasi dan menunjukkan kepada anggota organisasi cara untuk memenuhi visi, misi dan tujuan. Pemimpin dipercaya sebagai orang yang kompeten dalam memimpin organisasi tetapi juga dianggap sebagai seseorang yang menjadikan PTS X sebagai prioritas mereka.

##### *Innovative Culture*

Pada dimensi ini diperoleh nilai paling rendah diantara dimensi lainnya dengan skor rata-rata sebesar 28.68. Hal ini menunjukkan norma-norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif di PTS X masih perlu ditingkatkan. Budaya organisasi yang menekankan pentingnya perubahan dan inovasi organisasi adalah dimensi yang sangat penting untuk kapasitas perubahan organisasi.

##### *Communication Systems*

Dimensi ini melibatkan hal-hal seperti jaringan *e-mail*, pertemuan tatap muka, panggilan telepon, dan pengumuman perusahaan yang semuanya difokuskan pada penyampaian nilai dan sarana untuk menerapkan perubahan organisasi yang diusulkan. Pada dimensi ini diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 29.11. Hal ini menunjukkan kemampuan PTS X cukup baik untuk berkomunikasi vertikal, horizontal, dan komunikasi kepada *stakeholders*.

##### *Involved Mid Management*

Pada dimensi ini diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 29.68. Artinya, kemampuan manajer menengah di PTS X untuk

menghubungkan eksekutif senior dengan anggota organisasi lainnya cukup efektif.

#### ***Trusting Followers***

Pada dimensi ini diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 29.51. Artinya, PTS X memiliki pegawai non-eksekutif yang rela mengikuti perubahan yang dianjurkan oleh eksekutif senior (Kelley dalam Judge & Douglas, 2009).

#### ***Accountable Culture***

Pada dimensi ini diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 29.92. Hal ini menunjukkan PTS X menghargai sumber daya dan berhasil memberikan insentif/gaji sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan serta memiliki sistem kontrol yang baik.

#### ***Systems Thinking***

Pada dimensi ini diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 29.51. Hal ini menunjukkan PTS X memiliki infrastruktur organisasi yang cukup baik dan fokus pada akar permasalahan dan mengakui saling ketergantungan di dalam dan di luar batas-batas organisasi.

#### ***Capable Champions***

Pada dimensi ini, diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 29.57. Artinya, PTS X memiliki kemampuan yang cukup baik untuk menarik, mempertahankan, dan memberdayakan para pemimpin perubahan untuk berkembang dan muncul.

Berdasarkan hal tersebut di atas, perubahan yang dilakukan saat ini oleh PTS. X untuk perubahan struktur organisasi dan tata kelola, belum menjangkau dimensi *innovative culture*, yang memiliki nilai paling rendah dari delapan dimensi Organizational change capacity.

### **5. KESIMPULAN**

Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk organisasi perlu terus mengevaluasi diri untuk tetap kompetitif dan sukses. PTS X berusaha untuk tetap dapat kompetitif dengan melakukan perubahan organisasi yang dituangkan dalam amandemen statuta untuk mendukung visi misi dan tujuan organisasi dalam upaya penguatan ruhudin dan peningkatan kerja sama internasional. Perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan struktur dan tata kelola.

Penelitian dilakukan untuk menganalisis kesesuaian perubahan yang dilakukan

dengan kapasitas yang dimiliki oleh PTS. X. Sebagai hasil dari penelitian ini, pengukuran kapasitas perubahan yang dimiliki PTS X menunjukkan bahwa keseluruhan dimensi OCC memiliki nilai skor *mean* yang berada di atas titik tengah skala. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa PTS X telah memiliki kapasitas untuk berubah yang cukup baik, terutama pada dimensi *Trustworthy Leaders* yang menunjukkan nilai paling tinggi dibandingkan yang lain. Hal ini berarti modal terbesar yang dimiliki PTS X untuk melakukan perubahan organisasi ada pada aspek pemimpin yang dipercaya sebagai orang yang kompeten dalam memimpin organisasi tetapi juga dianggap sebagai seseorang yang menjadikan organisasi sebagai prioritas mereka. Dimensi yang masih perlu di perbaiki adalah dimensi *innovative culture*, dan pada dimensi tersebut belum dilakukan adanya kebijakan untuk melakukan perubahan karena perubahan hanya dilakukan pada struktur organisasi dan tata kelola.

### **6. REFERENSI**

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. In *Human Relations* (Vol. 46, Issue 6).
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. 694.
- Fatturahmi Fachruddin, D., & Mangundjaya, W. H. (2012). *The impact of Workplace Well-Being and Psychological Capital, to the Individual Readiness for Change*.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. Jossey-Bass Publishers.
- Hamid, R., Siadat, S. A., Reza, H., Arash, S., Ali, N. H., & Azizollah, A. (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies*, 1(1), 84-92.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic

- development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2).  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. *Language*, 7(214p), 24cm.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. In *Journal of Management Studies* (Vol. 42, Issue 2).  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Judge, W. and Elenkov, D. (2005), "Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 7, pp. 893-901.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.  
<https://doi.org/10.1108/09534810910997041>
- Kavanagh, M.E. and Ashkanasy, N. (2006), "The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger", *British Journal of Management*, Vol. 17, No. S1, pp. S81-S103
- Klarner, P., Probst, G. and Soparnot, R. (2007), "From change to the management of organizational change capacity: a conceptual approach", Working Paper, University of Geneva.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.  
<https://doi.org/10.1002/HRDQ.1134>
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Oxtoby, B., McGuinness, T. and Morgan, R. (2002), "Developing organisational change capability", *European Management Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 310-320.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Preziosi, R. (1980). Organizational Diagnosis Questionnaire: The 1980 Annual Handbook for Group Facilitators.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*: Pearson Higher Education AU.
- Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 224-236.  
<https://doi.org/10.1108/17410391111122835>
- Staber, U. and Sydow, J. (2002), "Organizational adaptive capacity – a structuration perspective", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 No. 4, pp. 408-424.