

## RESISTENSI KARYAWAN TERHADAP PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN PEMELIHARAAN DI PT PETROKIMIA GRESIK

Satriyo Wicaksono,<sup>1)</sup> Dian Ekowati<sup>2)</sup>

[satriyo.wicaksono-2015@feb.unair.ac.id](mailto:satriyo.wicaksono-2015@feb.unair.ac.id), [d.ekowati@feb.unair.ac.id](mailto:d.ekowati@feb.unair.ac.id)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

**Abstract :** *In today's dynamic world, organizations must change or get out of business if they are unable to change according to global conditions. One important factor that causes failure in the change process is a human-related problem in dealing with these changes (Lawrence, 1954 cited in Foster, 2008). One strategy of PT Petrokimia Gresik in increasing its competitive advantage is by investing in additional factories, namely the Ammonia-Urea II Plant. Based on the management decision of PT Petrokimia Gresik, the responsibility for maintaining the Ammonia-Urea II Plant was handed over to the Department of Maintenance I by making changes to the organizational structure. With the addition of maintenance responsibilities for the Ammonia-Urea II Plant, it is feared that the new plant maintenance problems will increase, so that there is resistance in the process of changing organizational structures. This research will examined how the resistance of employees during the organizational change process. The results showed that, due to organizational change, most key informants had resistance to changes. Based on qualitative data analysis, this occurs because there is no perception of organizational justice and also because of communication factors that have not been effective in changing the organizational structure of this Plant I Maintenance Department.*

**Keywords:** *organizational change, resistance to organizational change, perception of organizational justice, communication.*

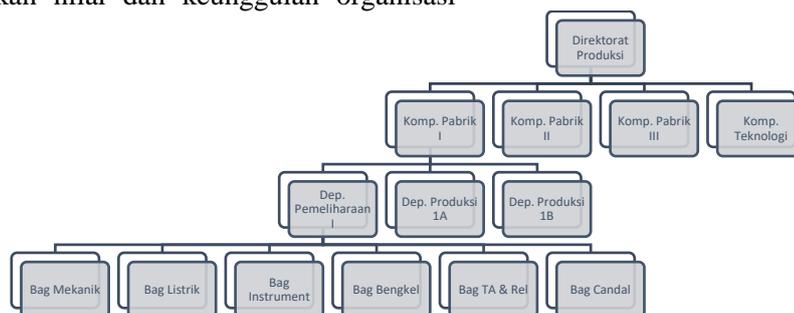
### PENDAHULUAN

Pengembangan strategi menjadi kunci utama keberhasilan proses bisnis perusahaan pada kondisi lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Feurer dkk. (1995), kunci utama *competitiveness* suatu perusahaan tidak lagi terletak pada keberhasilan strategi di waktu lampau, akan tetapi *competitive advantage* yang sebenarnya merupakan hasil dari sebuah proses yang konstan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi baru yang akan membedakan organisasi dengan organisasi lain dalam industrinya. Keberhasilan perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan pengelolaan sumber daya dalam mendukung strategi perusahaan dan peningkatan daya saing yang dicerminkan oleh tingkat produktivitas. Sumber daya manusia dan sistem dalam organisasi merupakan *intangible asset* perusahaan yang memiliki fungsi strategis dalam meningkatkan nilai dan keunggulan organisasi

serta menghadapi dinamika tantangan bisnis global (Group, 2004).

PT Petrokimia Gresik merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pupuk dan bahan kimia dengan tugas utamanya adalah menyediakan pupuk untuk mewujudkan ketahanan pangan nasional. Salah satu strategi PT Petrokimia Gresik dalam meningkatkan *competitive advantage* adalah dengan melakukan investasi penambahan pabrik, yaitu pabrik Amoniak-Urea II. Berdasarkan keputusan manajemen PT Petrokimia Gresik, tanggung jawab pemeliharaan Pabrik Amoniak-Urea II diserahkan kepada Departemen Pemeliharaan I.

Departemen Pemeliharaan I PT Petrokimia Gresik secara struktural berada di bawah Kompartemen Pabrik I. Tugas Departemen Pemeliharaan I adalah menjaga reliability equipment Pabrik I untuk mendukung target produksi Departemen Produksi I.



Gambar 1. Struktur Organisasi Departemen Pemeliharaan I

Berdasarkan data penelitian sebelumnya, organisasi harus menerapkan perubahan yang berkelanjutan dan transformasional agar tetap kompetitif di era globalisasi (Cohen, 1999). Namun, dalam penelitian Beer et al. (1990) mencatat bahwa program perubahan sering gagal diimplementasikan atau bahkan membuat situasi organisasi menjadi lebih buruk. Hasil penelitian tersebut telah mengarahkan para peneliti dan praktisi untuk mencari bagaimana organisasi dapat berhasil mencapai proses perubahan. Beberapa alasan yang menyebabkan kegagalan dalam proses perubahan adalah sebagai berikut : kesulitan dalam menghadapi teknologi baru, kekurangan modal atau dana usaha, akan tetapi faktor yang paling penting adalah masalah terkait manusia dalam menghadapi perubahan tersebut (Lawrence, 1954 dikutip dalam Foster, 2008).

Terdapat beberapa penelitian yang telah mencoba untuk memahami dan memprediksi perilaku karyawan terhadap proses perubahan organisasi (Morgan dan Zeffane, 2003; Oreg dan Sverdlik, 2011; Dent dan Goldberg, 1999). Cobb et al. (1995) memfokuskan penelitian mereka pada persepsi karyawan tentang keadilan. Penelitian Mayer dan Davis (1999) menunjukkan pentingnya pengawasan / kepercayaan organisasi dan keterlibatan selama proses perubahan. Sedangkan penelitian Armenakis dan Harris (2002) menyebutkan pentingnya komunikasi yang efektif selama perubahan organisasi. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa banyak upaya perubahan gagal karena meremehkan pentingnya memahami dan memprediksi reaksi karyawan selama proses perubahan organisasi.

Berdasarkan hasil perbincangan dengan beberapa karyawan menunjukkan adanya resistensi dalam perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I. Dengan adanya penambahan tanggung jawab pemeliharaan Pabrik Amoniak-Urea II, tentunya hal ini menimbulkan bertambahnya potensi permasalahan pemeliharaan pabrik yang baru. Dengan adanya penambahan tanggung jawab pemeliharaan Pabrik Amoniak-Urea II melalui perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I, tentunya hal ini menimbulkan kekhawatiran dalam menghadapi perubahan tugas pekerjaan yang akan dihadapi. Bagaimana resistensi karyawan serta apa yang menyebabkan resistensi dalam menghadapi perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I akan diteliti secara mendalam dalam penelitian ini.

Masalah lain yang dihadapi oleh Departemen Pemeliharaan I saat ini adalah gap usia antara karyawan senior dengan karyawan junior sangat besar. Mayoritas karyawan senior yang memiliki masa kerja lebih dari 25 tahun akan pensiun pada tahun 2018 sampai dengan 2020, sedangkan karyawan junior yang rata-rata baru masuk pada tahun 2015 dirasa belum memiliki pengalaman dan keahlian yang cukup. Hal ini akan berpotensi terhadap munculnya isu berupa ketidaksiapan karyawan pasca purna karyawan senior dalam menghadapi struktur organisasi baru.

Profil usia karyawan menunjukkan bahwa rasio perbandingan karyawan berusia di bawah 30 tahun dengan karyawan berusia di atas 30 tahun mendekati 1:1. Dengan adanya perbedaan gap usia yang cukup jauh ini dimungkinkan akan adanya resistensi karyawan yang berbeda terhadap perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I. Oleh karena itu dalam penelitian ini juga akan diteliti lebih dalam bagaimana perbedaan resistensi terhadap perubahan organisasi di setiap kelompok usia karyawan.

Jadi, berdasarkan penjelasan di atas dalam penelitian ini akan dianalisis bagaimana resistensi karyawan Departemen Pemeliharaan I dalam perubahan struktur organisasi, serta akan dianalisis penyebab dari resistensi terhadap perubahan tersebut agar dapat dibuat saran-saran yang harus dilakukan organisasi untuk dapat menyukseskan proses perubahan organisasi.

### **Masalah Penelitian**

Rumusan masalah penelitian ini adalah : bagaimana resistensi karyawan Departemen Pemeliharaan I dalam menghadapi perubahan struktur organisasi baru?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. *Resistance to change***

Dalam penelitian klasik yang dilakukan oleh Coch dan French (1948) dibahas mengapa seseorang menolak perubahan dengan begitu kuat. Coch dan French (1948) mengkonseptualisasi penolakan terhadap perubahan sebagai variabel perilaku dikotomis. Perilaku patuh/diinginkan diinterpretasikan sebagai non-resisten terhadap perubahan, sedangkan perilaku yang tidak patuh/tidak diinginkan diinterpretasikan sebagai resisten terhadap perubahan.

Penggunaan istilah resistensi untuk berubah dikenal luas pada tahun 1950-1960, menyusul teori lapangan yang dikemukakan oleh

Lewin (1951). Sejak saat itu, resistensi untuk berubah secara umum telah diterima sebagai bagian dari proses perubahan, perkembangan organisasi, manajemen, serta dalam perilaku organisasi. Dengan mengkritisi penelitian Coch dan French, Lawrence berpendapat bahwa partisipasi adalah solusi yang terlalu disederhanakan untuk resistensi, dan menurut Lawrence untuk mencapai persepsi karyawan tentang partisipasi akan menjadi upaya yang kompleks. Pengamatan penting lainnya dari Lawrence adalah bahwa perubahan memiliki karakteristik teknis dan sosial. Dengan kurangnya perhatian terhadap karakteristik sosial, sering berakhir dengan adanya resistensi terhadap perubahan. Lawrence juga menjelaskan bahwa sikap memainkan peranan penting dalam bagaimana manajer berpikir tentang resistensi karyawan terhadap perubahan. Lawrence menyarankan agar manajer mulai melihat jika ada resistensi karyawan sebagai sinyal bahwa ada sesuatu yang salah dalam perubahan tersebut.

Individu dapat bereaksi secara berbeda terhadap masing-masing bentuk resistensi ketika menghadapi perubahan, yang menunjukkan sikap ambivalen, sebagai contoh misalnya pikiran negatif akan tetapi emosi baik (Piderit, 2000). Piderit (2000) menegaskan bahwa bentuk-bentuk resistensi ini juga dapat tumpang tindih sampai batas tertentu. Bentuk-bentuk resistensi ini memang tidak bergantung satu sama lain, akan tetapi apa yang dirasakan seseorang tentang perubahan sering sesuai dengan apa yang mereka pikirkan, dan juga sering sesuai dengan perilaku mereka (Oreg, 2006).

### 1. *Resistant Thought*

Dari sudut pandang kognitif, karyawan akan mempertimbangkan semua informasi yang berkaitan dengan perubahan untuk menafsirkan dan menilai signifikansinya (Lazarus, 1991) dan kemungkinan konsekuensi pribadi yang timbul sebagai akibat perubahan tersebut (Holt et al., 2007). Dengan demikian, jika individu melihat adanya kemungkinan perbaikan, mereka akan mengembangkan pemikiran yang menguntungkan tentang perubahan, sehingga mengurangi pikiran resisten.

Menurut Amenakis et al. (1999), pemahaman kognitif dapat ditingkatkan dengan melakukan komunikasi efektif yang mencakup pesan tentang mekanisme dukungan yang akan disediakan untuk meminimalkan dampak negatif dari perubahan. Kesadaran tentang mekanisme ini akan mengurangi perasaan negatif dan

meningkatkan pemahaman kognitif karyawan tentang proses perubahan tersebut.

### 2. *Resistant Feeling*

Manfaat yang dirasakan karyawan dalam hubungan kerja sehari-hari akan menimbulkan perasaan positif karena hubungan di tempat kerja adalah fokus utama dari perasaan karyawan (Madsen et al., 2005). Jika seorang karyawan merasa bahwa dia akan mencapai integrasi sosial yang lebih baik dan merasa akan adanya hubungan yang mendukung, maka perasaan stres yang disebabkan karena perubahan akan berkurang (Cunningham et al., 2002). Persepsi manfaat ini akan menghasilkan perasaan optimis yang akibatnya akan dapat menggantikan perasaan resisten terhadap perubahan.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya reaksi positif maupun negatif terhadap perubahan (Vakola et al., 2009). Reaksi positif terhadap perubahan diantaranya adalah perasaan puas terhadap perubahan (Jones et al., 2005; Parsons et al., 1991), emosi positif (Fugate dan Kinicki, 2008), dan aspek afektif dari komitmen perubahan (Walker et al., 2007). Sedangkan reaksi negatif terhadap perubahan diantaranya adalah stres (Amiot et al., 2006; Ashford, 1988; Begley dan Czajka, 1993; Cartwright dan Cooper 1993; Martin et al., 2005), kecemasan (Miller dan Monge 1985; Miller et al., 1994; Oreg 2006), dan emosi negatif (Kiefer, 2005).

### 3. *Resistant Behavior*

Berdasarkan perspektif perilaku, menurut Hornung dan Rousseau (2007) perilaku akhir karyawan dapat dianggap dari perspektif instrumental karena karyawan akan membuat keputusan untuk mendukung perubahan dengan tindakan mereka sebagai sarana untuk memperoleh manfaat yang dirasakan. Nilai manfaat/benefit seperti keamanan kerja dan imbalan ekonomi mempunyai efek terhadap tindakan/perilaku karyawan dalam menerapkan perubahan.

Penelitian yang fokus pada reaksi perilaku terhadap perubahan dapat dibagi menjadi tiga kategori utama (Vakola et al., 2009). Yang pertama adalah penelitian yang mengkonseptualisasikan reaksi perilaku sebagai perilaku eksplisit, mengambil bentuk keterlibatan aktif dalam perubahan (Coyle-Shapiro, 1999; Cunningham et al., 2002; Jones et al., 2005; Lam dan Schaubroeck, 2000; Oreg, 2003), atau perilaku penarikan diri, seperti niat untuk berhenti karena perubahan (Martin et al., 2005). Kategori kedua adalah penelitian yang berfokus pada niat perilaku untuk menolak atau

mendukung perubahan (Bovey dan Hede, 2001; Madsen et al., 2005; Miller et al., 1994; Oreg, 2006; Peach et al., 2005; Stanley et al., 2005). Salah satu ukuran dari niat perilaku untuk menolak atau mendukung perubahan, misalnya seperti merusak, menentang, atau mendukung dalam menanggapi perubahan (Bovey dan Hede, 2001). Kategori ketiga adalah penelitian yang membahas bagaimana perilaku menghadapi reaksi terhadap perubahan (Amiot et al., 2006; Cunningham, 2006; Judge et al., 1999).

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, dalam penelitian ini akan dibahas dimensi resistensi yang ada, atau dukungan dalam diri karyawan dalam perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I. Selain itu juga akan dibahas faktor penting apa saja yang dapat membentuk resistensi atau dukungan dalam diri karyawan tersebut.

### **B. Perception of Organizational Justice**

Dasar pemikiran utama dari teori persepsi keadilan dalam organisasi adalah perlakuan yang adil merupakan hal yang sangat penting bagi semua orang dan merupakan faktor utama reaksi mereka terhadap keputusan (Saruhan, 2014). Menurut Fryxell dan Gordon (1989) keadilan merupakan isu utama dalam hubungan antara karyawan dan manajemen.

Menurut Konovsky dan Folger (1991), ketika karyawan percaya bahwa organisasi sudah adil, kemungkinan besar mereka akan menyesuaikan diri terhadap upaya perubahan. Efektifitas organisasi akan meningkat ketika sumber daya didistribusikan secara adil daripada hanya fokus terhadap kepentingan pribadi atau kelompok (Deutsch, 1985).

#### **1. Distributive Justice**

Menurut pandangan organisasi, keadilan distributif terjadi pada saat apa yang dirasakan karyawan mengenai kompensasi, penghargaan, dan tanggung jawab diberikan secara konsisten dan adil. Masalah keadilan distributif muncul ketika seseorang tidak dapat memiliki apa yang seharusnya layak ia dapatkan sebagai hasil dari usahanya (Hubbel dan Chory-Assad, 2005). Masalah keadilan distributif juga terjadi ketika individu tidak mendapatkan imbalan yang mereka harapkan dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain, seperti tugas baru, tanggung jawab baru, kekuasaan, penghargaan dan/atau promosi (Folger dan Konovsky, 1989).

#### **2. Procedural Justice**

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan dalam kebijakan dan prosedur organisasi. Menurut Thibaut dan Walker (1975)

jika prosedur selalu diikuti saat melakukan pengambilan keputusan, maka orang akan menganggap hasil keputusan tersebut adil dan dapat diterima. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya peduli terhadap hasil keputusan, akan tetapi juga peduli terhadap prosedur yang digunakan saat membuat keputusan (Korsgaard et al., 1995).

#### **3. Interpersonal Justice**

Keadilan interpersonal mengacu pada perasaan dihormati, layak, dan/atau perlakuan individu yang sesuai serta sejauh mana tindakan dirasakan individu (Bies dan Moag, 1986; Greenberg, 1993). Keadilan interpersonal didefinisikan sebagai menunjukkan kepedulian terhadap individu mengenai hasil yang mereka terima (Greenberg, 1993)..

#### **4. Informational Justice**

Keadilan informasional membahas apakah informasi diberikan tepat waktu, akurat, memadai, dan apakah informasi tersebut memberikan penjelasan mengenai pengambilan keputusan (Bies dan Moag, 1986; Greenberg, 1993). Dalam penelitian Foster (2010) dijelaskan bahwa keadilan informasional terdiri dari kebenaran (*truthfulness*) dan pembenaran (*justification*). Foster juga menyatakan bahwa terdapat korelasi tinggi antara keadilan informasional dan interpersonal dalam keadilan organisasi. Selain itu keadilan informasional juga sangat berkorelasi dengan komitmen untuk berubah (Foster, 2010).

Dalam penelitiannya Greenberg (1993) mendefinisikan keadilan informasional sebagai pengetahuan tentang prosedur yang menunjukkan kepedulian masyarakat. Manajemen yang menunjukkan kepedulian terhadap karyawannya beserta dengan kualitas informasi yang diberikan dianggap sebagai anteseden terhadap persepsi keadilan interpersonal dan informasional (Georgalis et al., 2014). Kualitas informasi secara positif terkait dengan keadilan informasi karena menjelaskan keputusan yang harus dijalankan, dan ketika informasi diberikan tepat waktu, akurat, dan bermanfaat (Colquitt et al., 2001; Foster, 2010).

### **C. Communication**

*Communication* (komunikasi) berperan strategis dalam proses perubahan maupun dalam kelancaran organisasi. Manajemen harus menyadari bahwa komunikasi merupakan isu strategis bagi organisasi dan harus mengintegrasikan komunikasi ke dalam semua strategi perusahaan (Saruhan, 2014). Menurut Cabrera dan Hernandez (2014) dalam

penelitiannya menunjukkan hasil bahwa komunikasi berhubungan negatif terhadap pikiran dan perasaan resisten, akan tetapi tidak berhubungan terhadap sikap/perbuatan resisten. Dengan memberikan informasi mengenai perubahan dapat membuat karyawan menjadi mengerti, sehingga menimbulkan pikiran dan perasaan positif.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, karyawan akan mengadopsi perubahan jika itu dibenarkan secara rasional dan jika memungkinkan untuk memberikan pesan atau informasi kepada mereka apa yang akan mereka peroleh dari perubahan (Chin & Benne, 1985). Dengan demikian, komunikasi yang diberikan di awal dan disampaikan secara terbuka akan membantu karyawan untuk memahami esensi perubahan dan dapat mempengaruhi pikiran karyawan untuk mendukung perubahan.

#### 1. *Vertical Communication*

Komunikasi vertikal mengalir dalam dua arah, *downward* dan *upward*. Komunikasi *downward* didefinisikan sebagai komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam sebuah kelompok menuju tingkatan yang lebih rendah, sebagai contoh dari manager kepada karyawan. Sedangkan komunikasi *upward* didefinisikan sebagai komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah menuju tingkatan yang lebih tinggi.

#### 2. *Horizontal Communication*

Komunikasi horizontal merupakan pesan yang tersampaikan antar individu dalam tingkatan organisasi yang sama (Andrews dan Herschel, 1996). Komunikasi horizontal digunakan untuk menjaga agar karyawan tetap terinformasi praktik, kebijakan, dan prosedur terkini (Spillan et al., 2002).

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa komunikasi yang efektif memiliki peranan yang sangat diperlukan dalam organisasi untuk dapat mengembangkan situasi dan kondisi kerja yang positif, serta dapat meningkatkan efisiensi karyawan. Beberapa penelitian telah menunjukkan hasil bahwa komunikasi yang efektif mempunyai efek positif pada persepsi keadilan dalam organisasi (Saruhan, 2014).

Sebaliknya, komunikasi yang buruk dianggap sebagai salah satu anteseden utama resistensi terhadap perubahan (Saruhan, 2014). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil komunikasi tidak efektif dikarenakan informasi tentang perubahan yang diberikan tidak memadai dan diberikan melalui saluran

komunikasi yang tidak tepat (Miller et al., 1994; Wanberg dan Banas, 2000; Rogers, 2003). Dalam penelitian Nelson et al. (2007) juga menunjukkan bahwa jika karyawan menganggap informasi yang diterima tidak memadai dan tidak relevan, mereka mungkin akan merasa curiga tentang upaya perubahan yang dilaksanakan dan akan bereaksi negatif terhadap perubahan tersebut. Jadi, berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi yang tidak efektif akan berdampak terhadap resistensi karyawan dalam perubahan organisasi.

#### D. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dilakukan oleh Walsh dan Charalambides (1990) dalam Erim (2009). Dalam penelitiannya Walsh dan Charalambides menyatakan bahwa seseorang akan merasakan lingkungan bisnis berdasarkan skema mereka, yang membantu memahami dan menafsirkan peristiwa eksternal. Perkembangan skema tersebut berdasarkan pengalaman dan kepercayaan, sehingga beberapa orang akan mempunyai sikap positif terhadap pengalaman baru dan menganggap itu sebagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri. Sedangkan beberapa orang yang lain mempunyai sikap negatif dalam menghadapi ide dan situasi baru, serta umumnya menolak upaya perubahan.

Persamaan penelitian Walsh dan Charalambides (1990) dengan penelitian ini adalah meneliti respon seseorang terhadap perubahan, apakah mempunyai sikap positif atau negatif. Sedangkan perbedaan penelitian Walsh dan Charalambides dengan penelitian ini adalah dalam penelitian ini akan diteliti lebih lanjut hal-hal apa saja yang akan menyebabkan seseorang bersikap positif atau negatif terhadap perubahan, dan bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengatasi sikap tersebut.

Penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian ini adalah penelitian Saruhan (2014) dalam jurnalnya yang berjudul *The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Process*. Dalam jurnalnya disebutkan bahwa proses komunikasi mempunyai efek krusial pada persepsi karyawan dalam menghadapi proses perubahan. Saruhan (2014) mengeksplorasi efek dari komunikasi dan persepsi keadilan pada perilaku karyawan selama proses perubahan, dan juga mengeksplorasi bagaimana kontribusi komunikasi pada resistensi

terhadap perubahan melalui persepsi keadilan organisasi.

Hasil penelitian Saruhan (2014) menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berhubungan negatif terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Selain itu hasil penelitian Saruhan juga menyatakan bahwa komunikasi yang efektif akan berhubungan negatif terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Perbedaan penelitian Saruhan dengan penelitian ini adalah pada penelitian ini akan digali lebih dalam hal-hal apa saja yang menyebabkan resistensi karyawan dalam menjalani proses perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Foster (2010) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen untuk berubah. Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya mengenai resistensi untuk berubah, hasil penelitian Foster menunjukkan bahwa resistensi individu tidak berhubungan dengan komitmen untuk berubah.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Foster (2010) adalah dalam penelitian ini akan digali lebih dalam bagaimana hubungan persepsi keadilan organisasi terhadap resistensi untuk berubah, khususnya dalam kasus perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I. Selain itu dalam penelitian ini akan dieksplorasi bagaimana hubungan komunikasi terhadap persepsi keadilan organisasi dan resistensi untuk berubah.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cabrera dan Hernandez (2014) dijelaskan bahwa partisipasi karyawan dalam perubahan organisasi berpengaruh terhadap resistensi pikiran dan perasaan, akan tetapi tidak berpengaruh terhadap resistensi perilaku. Dalam penelitian Cabrera dan Hernandez disebutkan bahwa *organization-based-self-esteem* merupakan efek moderasi pada pengaruh keterlibatan-resistensi karyawan.

Persamaan penelitian Cabrera dan Hernandez (2014) dengan penelitian ini adalah meneliti hubungan antara keterlibatan karyawan pada perubahan organisasi, dalam hal ini adalah peranan komunikasi, terhadap resistensi untuk berubah. Perbedaan penelitian Cabrera dan Hernandez dengan penelitian ini adalah dalam

penelitian ini akan digali lebih dalam bagaimana komunikasi dapat menyebabkan resistensi pikiran, perasaan, dan tingkah laku.

Selain keempat penelitian di atas, penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Georgalis *et al.* (2014) yang menjelaskan bahwa persepsi keadilan informasional berhubungan negatif terhadap resistensi untuk berubah. Penelitian Georgalis *et al.* juga memberikan pemahaman bahwa terdapat signifikansi hubungan dengan atasan dan praktek perubahan dalam membentuk persepsi keadilan dan menurunkan resistensi.

Persamaan penelitian Georgalis *et al.* (2014) dengan penelitian ini adalah meneliti pengaruh persepsi keadilan terhadap resistensi untuk berubah. Sedangkan perbedaan penelitian Georgalis *et al.* dengan penelitian ini adalah dalam penelitian ini akan digali lebih dalam bagaimana persepsi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap resistensi untuk berubah. Dimensi persepsi keadilan yang akan diteliti meliputi persepsi keadilan distributif, persepsi keadilan prosedural, persepsi keadilan interpersonal, dan persepsi keadilan informasional.

Berdasarkan latar belakang masalah, penelitian-penelitian sebelumnya, dan dasar-dasar teori yang telah dijabarkan, maka pertanyaan penelitian yang perlu dibahas dalam penelitian ini adalah : bagaimana resistensi karyawan Departemen Pemeliharaan I dalam menghadapi perubahan struktur organisasi baru?

## KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagaimana Gambar 2. dalam penelitian ini akan diteliti bagaimana resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi. Setelah mengetahui bagaimana resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi, dalam penelitian ini akan digali faktor-faktor apa saja yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan organisasi tersebut. Setelah diketahui faktor-faktor penyebab resistensi terhadap perubahan organisasi tersebut, akan dibuat saran-saran yang harus dilakukan organisasi untuk dapat mencapai *employee readiness to change*.



Gambar 2. Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber : Data diolah

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan menggunakan desain penelitian Yin (2003) dimana data akan dikumpulkan, kemudian akan dianalisis secara mendalam, dan hasil penelitian akan diinterpretasikan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian.

### A. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan-pertanyaan pada penelitian ini berdasarkan atas rumusan masalah adalah sebagai berikut : bagaimana resistensi karyawan Departemen Pemeliharaan I dalam menghadapi perubahan struktur organisasi baru?

### B. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen Pemeliharaan I PT Petrokimia Gresik, karena fokus/komponen yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen Pemeliharaan I. Penetapan karyawan Departemen Pemeliharaan I sebagai unit analisis ini dilakukan oleh penulis agar validitas dan realibilitas dalam penelitian ini dapat terjaga.

### C. Kriteria Interpretasi Hasil Temuan

Dalam melakukan interpretasi data, kriteria-kriteria yang digunakan untuk menginterpretasikan hasil temuan dan data adalah sebagai berikut :

1. Data dihasilkan dari sumber-sumber yang relevan, yaitu dokumen-dokumen perusahaan dan *key informan* yang relevan dengan penelitian, serta bukan merupakan asumsi subjektif .
2. Data yang didapat diinterpretasikan dengan obyektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan menghilangkan unsur bias.
3. Setiap data diinterpretasikan melalui metode yang sesuai.
4. Interpretasi data dilaksanakan sesuai dengan desain penelitian yang telah ditetapkan pada penelitian ini.

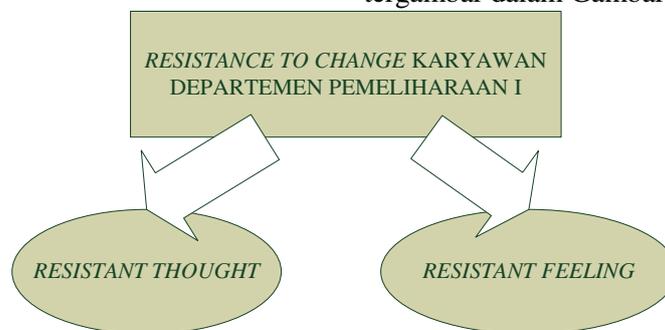
## HASIL PENELITIAN

### A. *Resistance to Change* Karyawan Departemen Pemeliharaan I

Berdasarkan analisis hasil wawancara dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa sebagian besar *key informan* memiliki resistensi terhadap perubahan struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi ini termasuk dalam dimensi *resistant thought* dan *resistant feeling*, sedangkan sebagian besar *key informan* tidak menunjukkan adanya *resistant behavior*. *Resistant thought* yang muncul dalam benak

karyawan berupa pikiran bahwa perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I ini sulit diterima dan akan sulit diaplikasikan. Sedangkan *resistant feeling* yang dapat diketahui dalam penelitian ini adalah berupa perasaan kaget dan kecewa dalam perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data analisis hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar *key informan* memiliki resistansi terhadap perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I. Resistansi yang ada dalam proses perubahan struktur ini adalah *resistant thought* dan *resistant feeling* seperti yang tergambar dalam Gambar 3.



Gambar 3. *Resistance to Change* Karyawan Dep. Pemeliharaan I

Sumber : Data hasil analisis diolah

Beberapa faktor utama yang membentuk *resistant thought* dan *resistant feeling* ini adalah karena belum adanya *distributive justice*, *procedural justice*, *informational justice*, serta kurangnya komunikasi yang tepat dan akurat selama proses perubahan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Saruhan (2014) yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berhubungan negatif terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Hasil penelitian Saruhan (2014) yang lainnya adalah bahwa komunikasi yang efektif akan berhubungan negatif terhadap resistensi karyawan untuk berubah. Hasil penelitian lain yang sesuai dengan hasil dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Georgalis *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan informasional berhubungan negatif dengan terhadap resistensi untuk berubah.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa resistensi terhadap perubahan muncul karena adanya kurangnya komunikasi yang tepat dan akurat selama proses perubahan. Sesuai dengan hasil penelitian ini, dalam penelitian Oreg (2006) diketahui hasil bahwa semakin banyak informasi tentang perubahan akan diasosiasikan sebagai evaluasi negatif oleh karyawan sehingga akan memperbesar resistansi pikiran. Selain itu juga menurut Cabrera dan Hernandez (2014) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa komunikasi berhubungan negatif terhadap pikiran dan perasaan resisten, akan tetapi tidak berhubungan terhadap sikap/perbuatan resisten. Hasil penelitian Cabrera dan Hernandez tersebut menguatkan temuan dalam penelitian ini bahwa

walaupun terdapat *resistant thought* dan *resistant feeling* dalam perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I, tidak ditemui adanya *resistant behavior* selama proses perubahan organisasi ini.

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, salah satu faktor pembentuk resistensi terhadap perubahan dalam penelitian ini adalah kurangnya komunikasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa reaksi negatif karyawan terhadap proses perubahan akan menurun jika ada komunikasi yang efektif dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Barrett (2002), fungsi komunikasi karyawan sebenarnya jauh lebih dari sekadar mengirim pesan kepada karyawan. Komunikasi yang efektif adalah perekat yang menyatukan suatu organisasi, dan selama proses perubahan organisasi perekat itu haruslah lebih kuat. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif dapat mengurangi kecemasan karyawan terkait dengan ketidakpastian akan perubahan organisasi dan dapat meningkatkan kredibilitas manajemen dalam proses perubahan struktur organisasi. Komunikasi juga dapat memberikan informasi mengenai bagaimana perubahan organisasi dilaksanakan, serta bagaimana konsekuensi perubahan tersebut, sehingga karyawan dapat merasakan ikut serta dalam perubahan organisasi ini (Neves dan Caetano, 2006).

Berdasarkan penelitian Saruhan (2014) juga disebutkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif terhadap turunnya resistansi karyawan terhadap perubahan. Temuan ini linear dengan temuan-temuan sebelumnya bahwa untuk menjadi sukses dalam upaya perubahan organisasi, kegiatan komunikasi yang efektif

dalam lingkungan kerja akan mendukung perilaku positif karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas, penulis menyarankan bahwa kegiatan komunikasi dalam perubahan organisasi Departemen Pemeliharaan I ini harus berjalan secara efektif, kontinyu, dan menyeluruh agar bisa terwujud *employee readiness to change*.

### **B. Perception of Organizational Justice Karyawan Departemen Pemeliharaan I**

Hasil penelitian yang didapatkan dari data jawaban wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa belum adanya *perception of organizational justice* dalam proses perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I, baik dalam dimensi *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice*. Berdasarkan dimensi *distributive justice* dapat diketahui bahwa perubahan struktur Departemen Pemeliharaan I ini menambah beban kerja dan tanggung jawab karyawan, akan tetapi belum diimbangi dengan adanya penambahan insentif, kompensasi, atau reward dari perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa belum ada *distributive justice* dalam perubahan organisasi ini. Sedangkan berdasarkan dimensi *procedural justice*, dapat diketahui bahwa perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I ini masih belum dirasakan adanya *procedural justice* karena masih banyak dirasakan adanya keberpihakan pada departemen atau bagian-bagian tertentu. Berdasarkan dimensi *interpersonal justice* dapat diketahui masih kurangnya perhatian dari manajemen kepada karyawan Departemen Pemeliharaan I, sehingga dapat dikatakan belum dirasakan adanya *interpersonal justice* dalam proses perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I ini. Yang terakhir, berdasarkan dimensi *informational justice* dapat diketahui bahwa baru informasi awal yang sudah tersampaikan kepada karyawan, akan tetapi belum diberikan secara mendetail/memadai kepada karyawan.

Berdasarkan analisis data hasil wawancara yang mencakup *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice* dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa *perception of organizational justice* karyawan Departemen Pemeliharaan I terjadi karena belum adanya komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan analisis data hasil wawancara dengan sebagian besar *key informan* dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian Saruhan (2014), komunikasi memiliki hubungan yang kuat dengan persepsi keadilan dalam organisasi. Ketika komunikasi dianggap datang dengan akurat oleh karyawan, maka mereka lebih cenderung menganggap perubahan organisasi berjalan dengan adil. Menurut Pitts (2006) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang kuat pada persepsi keadilan dalam organisasi. Begitu pula dengan penelitian Daly & Geyer (1994), dijelaskan bahwa ada efek positif dari komunikasi pada persepsi keadilan organisasi. Beberapa penelitian tersebut di atas menguatkan temuan dalam penelitian ini bahwa belum adanya persepsi keadilan organisasi disebabkan karena komunikasi yang kurang efektif dalam perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I.

### **3. Peranan Communication terhadap Perception of Organizational Justice dan Resistance To Change**

Sesuai dengan analisis data hasil wawancara dan berdasarkan dasar teori di atas maka dapat diberikan rekomendasi perbaikan dalam perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I yaitu dengan meningkatkan komunikasi selama proses perubahan. Komunikasi vertikal berperan penting dalam membangun persepsi keadilan organisasi dan menurunkan resistansi terhadap perubahan. Sesuai dengan penelitian Saruhan (2014), komunikasi vertikal yang baik dilakukan manajemen dengan cara bagaimana manajemen memberikan informasi penting tentang perusahaan kepada karyawannya. Ketika karyawan menerima informasi yang tepat waktu dan berguna mengenai situasi perusahaan, persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi akan meningkat. Pada titik ini, persepsi karyawan tentang keadilan akan tinggi karena dengan komunikasi yang sopan dan menyentuh akan meningkatkan keterbukaan terhadap proses perubahan organisasi.

Komunikasi vertikal harus dilakukan baik *downward* maupun *upward*. Komunikasi harus diberikan secara efektif selama proses perubahan organisasi. Komunikasi vertikal *downward* yang perlu dilakukan adalah memberikan informasi-informasi penting mengenai perubahan organisasi kepada seluruh karyawan. Komunikasi *downward* harus diberikan dengan strategi komunikasi yang baik sehingga karyawan dapat memiliki kepercayaan terhadap implementasi yang akan dilakukan. Dengan membangun kepercayaan karyawan, akan meningkatkan

komitmen terhadap organisasi. Komunikasi *downward* juga sangat penting digunakan untuk memotivasi karyawan dalam perubahan organisasi, mengurangi ketidakpastian pekerja, meningkatkan keamanan pekerja, sehingga dapat menciptakan kesiapan untuk berubah. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elving (2005).

Komunikasi *upward* yang perlu dilakukan adalah memberikan masukan atau saran yang membangun, yang berkaitan dengan proses perubahan organisasi. Dengan adanya komunikasi *upward*, karyawan dapat memberikan pertanyaan ataupun pendapat mengenai perubahan organisasi sehingga dapat tercipta keterbukaan. Adanya komunikasi *upward* dapat menunjukkan partisipasi karyawan selama proses perubahan struktur organisasi. Selain itu, komunikasi *upward* dapat memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan umpan balik terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Georgalis *et al.* (2014).

Komunikasi yang efektif harus mencakup pesan tentang mekanisme dukungan yang akan diberikan untuk meminimalkan dampak negatif perubahan, sesuai dengan hasil penelitian Armenakis *et al.* (1999). Kesadaran tentang komunikasi yang efektif ini akan meningkatkan pemahaman kognitif dan mengurangi perasaan negatif tentang proses perubahan organisasi tersebut. Komunikasi yang terbuka dan komunikasi yang diberikan saat awal proses perubahan organisasi akan membantu karyawan untuk memahami esensi dari perubahan organisasi sehingga akan muncul tendensi untuk mendukung perubahan organisasi ini. Sesuai penelitian Chin dan Benne (1985), karyawan akan menerima perubahan jika itu secara rasional dibenarkan dan jika mungkin berkomunikasi untuk menunjukkan kepada karyawan mengenai apa yang akan mereka peroleh dari perubahan organisasi ini.

Berdasarkan analisis data wawancara dan teori-teori yang sudah dijelaskan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa peranan komunikasi dapat meningkatkan persepsi keadilan dan menurunkan resistansi terhadap perubahan, sehingga dapat terwujud *employee readiness to change* Departemen Pemeliharaan I.

## KESIMPULAN

1. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa sebagian besar *key informan* memiliki resistensi terhadap perubahan struktur

organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi ini termasuk dalam dimensi *resistant thought* dan *resistant feeling*, sedangkan sebagian besar *key informan* tidak menunjukkan adanya *resistant behavior*.

2. Hasil penelitian yang didapatkan dari data jawaban wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa belum adanya *perception of organizational justice* dalam proses perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I. *Perception of organizational justice* yang belum ada di Departemen Pemeliharaan I meliputi *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice*.

## SARAN

Rekomendasi perbaikan dalam proses perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I yaitu dengan meningkatkan komunikasi selama proses perubahan. Komunikasi vertikal berperan penting dalam membangun persepsi keadilan organisasi dan menurunkan resistansi terhadap perubahan. Komunikasi vertikal berperan penting dalam membangun persepsi keadilan organisasi dan menurunkan resistansi terhadap perubahan. Komunikasi vertikal yang baik dilakukan manajemen dengan cara bagaimana manajemen memberikan informasi penting tentang perusahaan kepada karyawannya. Ketika karyawan menerima informasi yang tepat waktu dan berguna mengenai situasi perusahaan, persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi akan meningkat. Pada titik ini, persepsi karyawan tentang keadilan akan tinggi karena dengan komunikasi yang sopan dan menyentuh akan meningkatkan keterbukaan terhadap proses perubahan organisasi.

Komunikasi vertikal harus dilakukan baik *downward* maupun *upward*. Komunikasi harus diberikan secara efektif selama proses perubahan organisasi. Komunikasi vertikal *downward* yang perlu dilakukan adalah memberikan informasi-informasi penting mengenai perubahan organisasi kepada seluruh karyawan. Komunikasi *downward* harus diberikan dengan strategi komunikasi yang baik sehingga karyawan dapat memiliki kepercayaan terhadap implementasi yang akan dilakukan. Dengan membangun kepercayaan karyawan, akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Komunikasi

*downward* juga sangat penting digunakan untuk memotivasi karyawan dalam perubahan organisasi, mengurangi ketidakpastian pekerja, meningkatkan keamanan pekerja, sehingga dapat menciptakan kesiapan untuk berubah. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elving (2005).

Komunikasi *upward* yang perlu dilakukan adalah memberikan masukan atau saran yang membangun, yang berkaitan dengan proses perubahan organisasi. Dengan adanya komunikasi *upward*, karyawan dapat memberikan pertanyaan ataupun pendapat mengenai perubahan organisasi sehingga dapat tercipta keterbukaan. Adanya komunikasi *upward* dapat menunjukkan partisipasi karyawan selama proses perubahan struktur organisasi. Selain itu, komunikasi *upward* dapat memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan umpan balik terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Georgalis *et al.* (2014).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam perubahan struktur organisasi Departemen Pemeliharaan I ini komunikasi vertikal berperan penting dalam membangun persepsi keadilan organisasi dan menurunkan resistansi terhadap perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, P.H. dan R.T. Herschel (1996). *Organizational Communication Empowerment in a Technological Society*. Houghton Mifflin Company.
- Argyris, C., dan Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., dan Field, H. S. (1999). *Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions*. Research in Organizational Change and Development, 12, 97–128.
- Beer, M., R.A. Eisenstat dan B. Spector, (1990). *Why Change Programs don't Produce Change*. Harvard Business Review, 68, (6), 158-166.
- Bies, R. J., dan Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, dan M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bungin, B. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Chawla, A. and E.K. Kelloway (2004). Predicting Openness and Commitment to Change. Leadership and Organizational Development Journal. 25, (6), 385-498.
- Coch, L., dan French, J. R. (1948). *Overcoming resistance to change*. Human Relations, 1,512–532.
- Cohen, M.( 1999). *Commentary on the Organization Science Special Issue on Complexity*. Organizational Science, 10, 373-376.
- Colquitt, J.A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure*. Journal of Applied Psychology. 86, (3), 386-400.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shanon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosebloom, D., dan Brown, J. (2002). *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 377–392.
- Daft, R.L., R.H. Lengel, L.K. Trevino (1987). *Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems*. MIS Quarterly, 9, 335-368.
- Daly, J.P.dan P.D. Geyer (1994). *The Role of Fairness in Implementing Large-scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcomes in Seven Facility Relocation*. Journal of Organizational Behavior, 15, 623-638.
- Denzin, N. K. dan Y. S. Lincoln (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: a Social Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Elving, W. J. L (2005). *The role of communication in organisational change*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 10 Issue: 2. pp.129-138.
- Erim, F.N.A.( 2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Façade of Conformity, its Antecedents and Effects on Participation in Decision making, Work Engagement, Job Involvement, Intention to Quit*. Unpublished doctoral dissertation , Marmara Üniversitesi.
- Feurer, R. and K. Chaharbaghi. 1995. *Strategy development: past, present and future*. Management Decision. Vol. 33 Issue: 6. pp.11-21
- Fisher, D.(1993). *Communication in Organization*. West Publishing Company.
- Folger, R., dan M. A. Konovsky (1989). *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*. Academy of Management Journal, 32, 115-130.
- Foster, R.D. (2008). *Individual Resistance, Organizational Justice and Employee Commitment to Planned Organizational Change*. Unpublished doctoral dissertation , The University of Minnesota.

- Foster, R.N.dan S. Kaplan (2001). *Creative Destruction: Why Companies That are Built to Last Under-perform the Market- and How to Successfully Transform them*. New York: Currency.
- Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*. The Academy of Management Review, 12, (1) , 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Group, H. 2004. Hay Resources Direct.  
  
www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Competency/AssessmentsSurveys/Manager\_Compdiakses tanggal 8 September 2017.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., dan Harris, S. G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale*. Journal of Applied Behavioral Science, 43, 232–255.
- Hubbell, A.P. dan R.M. Chory-Assad, (2005). *Motivating Factors: Perceptions of Justice and their Relationship with Managerial and Organizational trust*. Communication Studies, 56, (1), 47-50.
- Katz, D. dan R. Kahn (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Konovsky, M.A. dan R. Folger, ( 1991). *The Effects of Procedures, Social Accounts and Benefits Level on Victims' Layoff Reactions*. Journal of Applied Social Psychology, 21, 630-650.
- Korsgaard, M. A., D. M. Schweiger, dan H. J. Sapienza (1995). *Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-making teams: The Role of Procedural Justice*. The Academy of Management Journal, 38, (1), 60-84.
- Lazarus, R. S. (1991). *Cognition and motivation in emotion*. American Psychologist, 46(4), 352–367.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Madsen, S. R., Miller, D., dan 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), 213–233.
- Miles, M.B. dan A.M. Huberman (1992). *Analisis Data Kualitatif; Penerjemah Tjejep Rohendi Rosidi*. Jakarta: UI-Pers.
- Newmann, L. W. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Fifth Edition. Boston: Pearson Education Inc.,
- Neves, P. dan A. Caetano ( 2006). *Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control*. Journal of Change Management, 6, (4), 351-364.
- Oreg, S. (2006). *Personality, context and resistance to organizational change*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 73–101.
- Piderit, S. K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. Academy of Management Review, 10, 783–794.
- Pitts, J.P. (2006). *The Effects of Managerial Communication and Justice Perceptions n Employee Commitment to Organizational Change: a Mixed Method Field Theory*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Graduate Faculty of Auburn University.
- Raina, R. ( 2010). *Timely, Continuous dan Credible Communication dan Perceived Organizational Effectiveness*. The Indian Journal of Industrial Relationships, 46, (2), 345-359.
- Saruhan, N. (2014). *The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process*. Business and Economics Research Journal, 5, (4), 143-166.
- Szabla, D. B. (2007). *A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies*. Human Resource Development Quarterly, 18, 525–558.
- Spillan, J.E., M. Mino, dan M.S. Rowles (2002). *Sharing Organizational Messages through Effective Lateral Communication*. Communication Quarterly, 50, (2), 96-104.
- Tang, T. L., dan S. R. Sarsfield-Baldwin, (1996). *Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment*. S.A.M. Advanced Management Journal, 61, (3), 25-32.
- Thibaut J. dan L. Walker (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vakola, M., A. Armenakis, dan S. Oreg (2009). *Reactions to organizational change from an individual differences perspective: a review of empirical research*.  
<https://www.researchgate.net/publication/285951504>
- Watson, T. J. (1982). *Group ideologies and organizational change*. Journal of Management Studies, 19, 259–275.
- Zikmund, W. G., B. J. Babin, J. C. Carr, dan M. Griffin (2015). *Business Research Methods, International Edition 8<sup>th</sup> ed*. Canada: South-Western Cengage Learning.