

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan merupakan fenomena yang dihadapi oleh individu maupun organisasi (Foster, 2008). Persaingan global, perkembangan teknologi, dan perubahan dinamis lainnya memicu perubahan pada organisasi. Menghadapi perubahan tersebut, organisasi harus lebih bersifat kompetitif dan fleksibel, dengan demikian melakukan sebuah perubahan merupakan suatu keharusan bagi sebuah organisasi. Salah satu hal yang dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi perubahan adalah dengan mengkaji ulang kebijakan termasuk di dalamnya terkait dengan sistem penilaian kinerja (Foster, 2008).

Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk organisasi yang bergerak di bidang pendidikan juga harus senantiasa melakukan perubahan (Oebaidillah, 2017). Terkait dengan hal tersebut, Suyatno (dalam Oebaidillah, 2017) menyatakan bahwa menghadapi era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dan era global, kalangan perguruan tinggi harus terbuka dan mau berubah. Selain itu, perubahan merupakan keniscayaan, jika kalangan perguruan tinggi tidak mau berubah, maka perguruan tinggi tersebut akan ketinggalan. Perguruan tinggi harus terbuka dengan perubahan untuk siap berkompetisi. Agar siap menghadapi perubahan, Suyatno (dalam Oebaidillah, 2017) juga menyatakan bahwa perguruan tinggi harus kreatif dan melakukan inovasi, misalnya dalam melakukan riset serta meningkatkan kualitas dosen. Setelah berinovasi, perguruan tinggi juga harus

meningkatkan indeks daya saing agar maju dengan bersinergi dan kolaborasi bersama perguruan tinggi lainnya. Perguruan tinggi juga harus melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan baik yang meliputi pendidikan, penelitian atau riset, dan pengabdian masyarakat. Terutama dalam hal riset dan jurnal ilmiah, dosen harus lebih produktif menerbitkan publikasi ilmiah nasional dan internasional agar tidak kalah dengan dosen di negara Asean lainnya.

Selain itu, Sailah dalam Oebaidillah (2017) juga menyatakan bahwa perguruan tinggi dan dosen harus produktif dan membudayakan riset dan publikasi ilmiah. Para dosen harus produktif menulis karya dan publikasi ilmiah nasional maupun internasional. Hal ini penting guna meningkatkan daya saing. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa perubahan merupakan hal yang penting untuk dilakukan oleh perguruan tinggi.

Terdapat beberapa alasan yang menuntut Universitas X untuk melakukan perubahan. Pertama, *rebranding* Universitas X menuntut perubahan lain yang harus dilakukan. *Rebranding* Universitas X yang telah dilakukan menjadi *university of petroleum* memberikan konsekwensi pada perubahan tujuan organisasi dan sasaran kinerja. Kedua, persaingan yang ketat antar Universitas swasta yang berada di Yogyakarta juga menuntut Universitas X untuk melakukan perubahan.

Perubahan organsiasi perlu didukung oleh perubahan pada karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Cotter dan Cohen (2002) bahwa usaha perubahan dalam organisasi yang paling sukses adalah tidak hanya terkait dengan strategi dan sistem, namun terkait erat dengan perubahan perilaku orang perorang,

sehingga dapat dikatakan bahwa keinginan dan kerelaan untuk berubah yang berasal dari individu sangatlah penting.

Management trainee sebagai salah satu bagian penting pada Universitas X perlu mendukung perubahan yang akan dilakukan organisasi. *Management trainee* ini terdiri dari para calon dosen muda yang diarahkan selain mampu melakukan tri dharma perguruan tinggi juga melakukan tugas manajemen organisasi. Universitas X memiliki 42 *management trainee*. Harapannya *management trainee* menganggapi positif sebuah perubahan. Selain itu, mereka juga mampu menerima dan mencapai sasaran kinerja yang berubah sebagai konsekuensi dari perubahan organisasi. Misalnya, sebelum *rebranding* mereka diwajibkan melakukan publikasi dalam tema umum atau sesuai dengan latar belakang pendidikannya, namun setelah *rebranding* diberlakukan, mereka harus menulis artikel dan melakukan publikasi dengan tema khusus yaitu migas dan energi. Selain itu, harapannya mereka mampu melakukan sesuatu di luar rutinitas sehari-hari. *Management trainee* dituntut untuk tidak hanya mengajar namun melakukan penelitian dan publikasi serta pengabdian masyarakat.

Selain itu, *management trainee* diharapkan menyukai perubahan dan mampu menerima perubahan dengan cara menyadari terlebih dahulu bahwa perubahan yang terjadi pada organisasi salah satunya terkait dengan perubahan target atau sasaran kinerja. *Management trainee* juga harapannya mampu bersikap *open mind* dengan berfikir bahwa perubahan akan membawa dampak positif bagi dirinya.

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh organisasi yang harapannya dapat diterima oleh anggota organisasi tidak selalu diterima oleh anggota organisasi (Kreitner & Kinicki, 2001). Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi dalam berbagai bentuk, diantaranya adalah hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbulnya banyak kesalahan, bekerja lambat, dan banyak absensi. Perilaku enggan untuk berubah ini dinamakan resistensi terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan adalah suatu respon emosional atau perilaku terhadap ancaman nyata atau imajinasi yang terjadi pada rutinitas kerja yang sudah mapan (Oreg, 2003).

Perilaku resistensi terhadap perubahan yang muncul di Universitas X diantaranya adalah *management trainee* tidak menganggap positif perubahan. *Management trainee* hanya melakukan rutinitas sehari-hari seperti mengajar. *Management trainee* menghindari untuk melakukan publikasi dan penelitian maupun pengabdian masyarakat. Beberapa lainnya bekerja melebihi *deadline* dengan alasan bahwa waktu mereka habis untuk mengerjakan tugas yang lain. Satu dari *management trainee* lainnya menyatakan bahwa melakukan publikasi berita dan artikel bukanlah merupakan tugas dari *management trainee* sehingga ia tidak berusaha untuk mengerjakannya.

Permasalahan lain adalah para *management trainee* tidak senang dengan perubahan yang terjadi. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara awal pada tanggal 13 April 2017 pada tiga *management trainee* yang menyatakan bahwa *management trainee* merasa tidak nyaman dengan perubahan sasaran kinerja yang diberlakukan. Sebagai bentuk ketidaksenangan, beberapa *management trainee*

memilih untuk tidak melaksanakan *job description* mereka bahkan memilih untuk mengundurkan diri. Hal ini dibuktikan dengan tingginya tingkat *turn over*. Hasil wawancara menyatakan bahwa dari 100% proses rekrutmen dan seleksi, *management trainee* yang mampu bertahan adalah hanya sebesar 20% saja. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu *management trainee* pernah berfikir untuk mengundurkan diri dari Universitas X.

Selain itu, beberapa *management trainee* tidak mampu menerima perubahan yang diberlakukan. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa mereka menganggap bahwa perubahan akan merepotkan sehingga mereka cenderung untuk menghindarinya. Salah satu *job description* yang muncul sebagai konsekwensi dari *rebranding* adalah bahwa *management trainee* harus melakukan tugas manajerial. Tugas manajerial ini yang dihindari dan dianggap berat oleh *management trainee*. Berdasarkan hasil wawancara, *management trainee* menyatakan bahwa tugas manajerial merupakan tugas yang berat, karena memakan banyak waktu.

Permasalahan berikutnya adalah *management trainee* berfikir bahwa mereka tidak memperoleh keuntungan dari perubahan yang terjadi. Hal ini dibuktikan dengan para *management trainee* sulit menerima masukan terkait dengan perubahan, misalnya ketika atasan mereka mengingatkan batas waktu pengumpulan suatu tulisan atau artikel, para *management trainee* mengiyakan namun mereka sebenarnya tidak melakukannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa *management trainee* Universitas X mengalami permasalahan terkait dengan tingginya tingkat

resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Hal ini mengacu pada pendapat Oreg (2003) bahwa aspek resistensi terhadap perubahan terdiri dari reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak *open mind*) terhadap perubahan.

Menurut Kotter dan Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilacoglu (2013) resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan berbagai cara diantaranya adalah dengan pendidikan dan komunikasi, keterlibatan dan partisipasi, fasilitasi dan dukungan, negosiasi dan persetujuan, manipulasi dan kooptasi, dan paksaan secara implisit dan ekspisit. Keterlibatan menjadi salah satu cara dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Terdapat beberapa alasan mengapa peneliti menggunakan keterlibatan penyusunan *key performance indicator* dalam mengatasi permasalahan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. KPI berisi tentang sasaran kinerja dan KPI merupakan salah satu bentuk penilaian kinerja berdasar target (Soemohadiwidjojo, 2015). Permasalahan yang muncul pada *manajemen trainee* adalah munculnya resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, KPI dapat menjadi salah satu solusi dalam mengatasi permasalahan terkait dengan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja karyawan.

Key Performance Indicator mengedepankan komitmen dan keterlibatan karyawan. Salah satu sesi keterlibatan penyusunan KPI adalah dengan diadakannya *performance meeting* yang meminta karyawan untuk turut terlibat dalam menentukan target dan bobot kinerja bersama-sama dengan pimpinan

(Soemohadiwidjojo, 2015). Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khattak, dkk (2012) bahwa keterlibatan dapat meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Cummings & Worley (2005) bahwa keterlibatan karyawan meningkatkan komitmen karyawan. Hasil penelitian Freddy & Mbohwa (2013) juga menyatakan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan akan berdampak pada resistensi terhadap perubahan. Pendapat ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Zulkarnain & Hadiyani (2014) yang menyatakan bahwa komitmen dan keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, sehingga pelibatan *management trainee* dalam menyusun KPI menjadi penting. Keterlibatan *management trainee* dalam menyusun KPI harapannya dapat menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja.

Permasalahan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja merupakan permasalahan yang terkait dengan aspek afeksi sehingga melibatkan karyawan dalam menentukan target capaian kinerja menjadi penting. Hal ini sejalan dengan pendapat Shuck dkk (2011) bahwa keterlibatan merupakan proses kognitif individu secara emosional dan perilaku yang diarahkan menuju hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Permasalahan terkait dengan aspek afeksi akan lebih efektif diatasi dengan hal yang juga dapat menysasar aspek afeksi. Keterlibatan sangat mengedepankan dengan aspek afeksi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Palmer (2006) yang menyatakan bahwa aspek emosi penting dalam mengkomunikasikan perubahan. Aspek emosi dapat menjadi alat yang sangat

penting untuk memunculkan keinginan, komitmen, dan usaha karyawan untuk melakukan suatu perubahan. Urgensi dapat dikomunikasikan lewat *appeal* emosional, visi dapat ditanamkan juga melalui *appeal* emosional, dan dengan *appeal* emosional perubahan yang hebat juga dapat dilakukan. Membawa karyawan pada emosi positif dapat memberikan ketertarikan pada karyawan terhadap perubahan (Palmer, 2006).

Selain itu, Agocs (1997) mengatakan bahwa individu akan cenderung resisten terhadap perubahan dikarenakan adanya kekhawatiran akan ketidaktahuan informasi. Pelibatan karyawan dalam penyusunan KPI merupakan salah satu cara pemberian informasi terkait dengan sasaran kinerja.

Sembiring (2009) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan keterlibatan, partisipasi dan negosiasi. Pada kegiatan penyusunan KPI, karyawan dapat dilibatkan secara aktif dengan cara menentukan KPI secara bersama sama dengan pimpinan, berpartisipasi aktif dan melakukan negosiasi.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan penyusunan KPI dapat menjadi salah satu solusi dalam mengatasi permasalahan terkait dengan resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja. Perilaku mau berubah pada *management trainee* memberikan manfaat pada *management trainee* untuk mengembangkan diri secara maksimal. Selain itu, Universitas X akan mampu memenuhi target perubahan yang diharapkan.

Penelitian ini dibatasi pada seberapa besar pengaruh keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator* terhadap penurunan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja *management trainee* Universitas X.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator* terhadap penurunan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja *management trainee* Universitas X.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efektivitas keterlibatan penyusunan *Key Performance Indicator* dalam menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja *management trainee* Universitas X.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua kemanfaatan, diantaranya adalah:

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan khasanah keilmuan psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi dalam mengatasi permasalahan terkait resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja dengan cara melibatkan karyawan dalam penyusunan *key performance indicator*.

b. Manfaat praktis

Apabila hasil penelitian ini terbukti bahwa keterlibatan penyusunan KPI efektif dalam menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan sasaran kinerja pada *management trainee* Universitas X, maka KPI dapat direkomendasikan untuk diterapkan guna menurunkan tingkat resistensi

terhadap perubahan sasaran kinerja tersebut dengan cara melibatkan karyawan dalam penyusunan KPI.

D. Keaslian Penelitian

Salah satu penelitian mengenai resistensi terhadap perubahan dilakukan oleh Freddy dan Mbohwa (2013) dengan judul “*ways to overcome employee resistance in change initiatives*” atau cara bagaimana mengatasi resistensi karyawan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan akan berdampak pada munculnya resistensi terhadap perubahan. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Desain penelitian ini adalah *explanatory* dalam memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai permasalahan. Peneliti memperoleh data dengan menggunakan kuesioner yang dikirim pada sejumlah karyawan tertentu. Penggunaan kuesioner ini memiliki kelemahan tertentu yaitu peneliti tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai respondennya. Sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah 50 karyawan. Peneliti menggunakan *random sample* sebagai metode *sampling*. Hasil penelitian menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan dipengaruhi oleh keterlibatan, komunikasi yang terbuka serta komunikasi yang jujur.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Freddy dan Mbohwa (2013) dengan penelitian ini, diantaranya adalah peneliti mengambil tema penelitian yang sama yaitu resistensi terhadap perubahan namun lebih spesifik yaitu terkait dengan resistensi terhadap

perubahan sasaran kinerja. Selain itu, Penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode eksperimen untuk melihat pengaruh variabel yang sama yaitu keterlibatan terhadap variabel resistensi terhadap perubahan. Penelitian terdahulu memiliki tujuan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menguji efektifitas variabel bebas keterlibatan penyusunan KPI dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran organisasi. Peneliti menggunakan variabel bebas yang lebih khusus yaitu keterlibatan dalam penyusunan *key performance indicator*. Penelitian yang dilakukan Freddy dan Mbohwa (2013) dan penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan kuesioner dalam mengambil data, hanya saja perbedaannya adalah peneliti terdahulu mengirim kuesioner yang dikirim pada sejumlah karyawan sehingga peneliti terdahulu tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai respondennya, sedangkan dalam penelitian ini peneliti menyebar sendiri kuesioner untuk memperoleh pemahaman yang jelas mengenai responden.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Yilmaz dan Kilicoglu (2013) dengan judul “resistensi terhadap perubahan *and ways of reducing resistance in educational organizations*” atau resistensi terhadap perubahan dan cara menguranginya pada organisasi pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan terkait dengan resistensi terhadap perubahan, kekuatan untuk menolak perubahan, dan penyebab resistensi terhadap perubahan serta cara bagaimana pengelola sekolah mengatasinya. Terdapat

beberapa cara mengatasi resistensi terhadap perubahan diantaranya adalah pendidikan dan komunikasi, partisipasi dan keterlibatan, fasilitasi dan dukungan, negosiasi dan persetujuan, manipulasi dan kooptasi, serta eksplisit dan implisit koersion.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz dan Kilicoglu (2013) dengan penelitian ini, diantaranya adalah secara umum, kedua penelitian ini memiliki tujuan yang sama yaitu mengatasi resistensi terhadap perubahan. Selain itu, kedua penelitian tersebut sama-sama melakukan penelitian pada organisasi pendidikan. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu menjadikan sekolah sebagai tempat penelitian, sedangkan penelitian ini akan menjadikan perguruan tinggi dalam melakukan penelitiannya. Selain itu, penelitian terdahulu bertujuan untuk mengatasi tekanan pada perubahan organisasi dan mengetahui penyebab dari resistensi terhadap perubahan serta bagaimana administrator sekolah mengatasinya, sedangkan penelitian yang dilakukan adalah bertujuan untuk menguji efektifitas variabel bebas keterlibatan penyusunan KPI dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran organisasi.

Penelitian lain dilakukan oleh Boohene & Williams (2012) dengan judul "*resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited*" atau resistensi terhadap perubahan organisasi: Studi kasus pada Oti Yeboah Complex Limited. Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor yang dapat mempengaruhi resistensi terhadap perubahan organisasi di Oti Yeboah Complex Limited. Desain survey deskriptif digunakan dalam

mengumpulkan informasi. *Sampling* dalam penelitian ini menggunakan *stratified sampling* dan kuesioner yang disusun sendiri oleh peneliti. Analisis data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, korelasi *bi-variate*, analisis regresi, dan t-test. Hasilnya menyatakan bahwa rendahnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan serta kurangnya kepercayaan pada pihak manajemen sangat berpengaruh pada resistensi karyawan. Selain itu, hal yang mempengaruhi resistensi karyawan adalah kurangnya motivasi, buruknya *channel* komunikasi, dan buruknya pertukaran informasi di organisasi. Penelitian ini menyarankan manajemen untuk mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, membangun kepercayaan diri, menerima kritik yang mendukung, lebih transparan dan melakukan komunikasi dengan karyawan.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Boohene & Williams (2012) dengan penelitian ini, diantaranya adalah baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini sama-sama meneliti mengenai resistensi terhadap perubahan, hanya saja penelitian terdahulu melihat faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan sedangkan penelitian ini akan membahas mengenai cara mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan melibatkan subjek dalam kegiatan penyusunan KPI. Penelitian terdahulu bertujuan untuk melihat faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan organisasi, sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menguji efektifitas variabel bebas keterlibatan penyusunan KPI dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan sasaran organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Boohene & Williams tahun 2012 dilakukan di perusahaan sedangkan penelitian ini akan dilakukan di organisasi pendidikan. Kedua penelitian tersebut menggunakan skala dalam memperoleh data, perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti, sedangkan pada penelitian ini peneliti memodifikasi skala dari Oreg (2013). Selain itu, baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini menggunakan analisis data dengan statistik deskriptif, korelasi *bi-variate*, analisis regresi, dan t-test.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Zatzick & Christopher (2001) dengan judul analisis afirmasi diri karyawan terhadap resistensi pada perubahan organisasi. Penelitian ini mencakup 160 karyawan pada 3 organisasi yang *dimerger*. Hasilnya menyatakan bahwa karyawan yang mengalami kebingungan identitas atau kemampuan untuk mengontrol yang berkurang akan memiliki sikap negatif terhadap perubahan. Kurangnya kemampuan untuk melakukan kontrol berkorelasi secara negatif terhadap perubahan.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Zatzick & Christopher pada (2001) dengan penelitian ini, diantaranya adalah penelitian terdahulu menggunakan variabel lain seperti afirmasi diri dalam menjelaskan resistensi terhadap perubahan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel keterlibatan dalam menjelaskan resistensi terhadap perubahan.

Penelitian mengenai resistensi terhadap perubahan lainnya dilakukan oleh Bovey & Hede (2001) dengan judul resistensi terhadap perubahan

organisasi: Peran proses kognitif dan afektif. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara ide irrasional, emosi, dan resistensi terhadap perubahan. Subjek dalam penelitian ini adalah 615 responden yang berada pada 9 organisasi yang menerapkan perubahan. Penelitian ini menggunakan hipotesis testing untuk melihat hubungan antara variabel yang diteliti. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disusun sendiri oleh peneliti. Kuesioner didistribusikan kepada partisipan di tempat kerja untuk disesuaikan dengan kesenggangan waktu partisipan. Teknik sampel yang digunakan adalah *judgemental* dan *purposive*. Hasilnya menyatakan bahwa ide irrasional dan emosi secara bersama-sama menjelaskan mengapa seseorang memiliki niat untuk resisten.

Terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Bovey & Hede (2001) dengan penelitian ini, diantaranya adalah penelitian terdahulu melihat hubungan antara ide irrasional, emosi dan resistensi terhadap perubahan sedangkan penelitian ini mengetahui pengaruh variabel keterlibatan dalam menurunkan variabel resistensi terhadap perubahan. Kedua penelitian tersebut menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data, hanya saja penelitian terdahulu menggunakan jumlah responden yang lebih besar yaitu 615 responden. Perbedaan yang lain adalah penelitian terdahulu menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti, sedangkan pada penelitian ini peneliti memodifikasi skala dari Oreg (2013).

Bedasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan

penelitian ini, diantaranya adalah terkait dengan metode penelitian, responden penelitian, jumlah responden, variabel bebas dalam menjelaskan resistensi perubahan, dan setting penelitian.