

Pengaruh *Organizational Trust* terhadap Kesiapan Individu untuk Menjalankan Perubahan Sistem Manajemen SDM di PT “X” Bandung

Indah Puspitasari

Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung

Abstract

The aim of this study was to analyze the roles of organizational trust on the individual readiness for HR management system change at PT "X" Bandung. High level of individual readiness for change will increase the effectiveness of organizational change program. Population of this study was employees of PT "X" Bandung. Sampling was done by using purposive sampling technique with the criteria of being a permanent employee and having worked at least 1 year at PT "X" Bandung. A total of 100 respondents participated in this study. Data collection methods using individual readiness for change scale and organizational trust scale. Reliability score for individual readiness for is 0.919 and reliability score of organizational trust is 0.844. Simple linear regression analysis was used to test the hypothesis. Result indicated a significant effect organizational trust on the individual readiness for HR management system change at PT "X" Bandung. Data analysis showed that organizational trust play a role in improving individual readiness for changes ($R^2 = 0.085$; $p < 0.05$). This means that contribution of individual readiness changes is 8.5% and 91.5% is influenced by other factors not measured in this study.

Keywords: *organizational trust, readiness for change, HR management system change*

I. Pendahuluan

Perekonomian global terus mengalami perubahan yang masif saat ini. Ekonomi dunia secara keseluruhan sedang mengalami perubahan pesat terutama dengan adanya globalisasi, Persaingan ekonomi dan perdagangan internasional menjadi sesuai yang tidak dapat dihindari oleh setiap pelaku industri terutama jika produk atau jasa yang dihasilkannya dipasarkan di tingkat internasional. Industri pesawat merupakan salah satu industri yang persaingannya bersifat global dan dalam dua dasawarsa terakhir ini mengalami perubahan yang besar dalam persaingan bisnis dan proses produksi pesawat. Pertama, kebutuhan finansial yang sangat besar untuk dapat masuk di industri pesawat menyebabkan banyak perusahaan pembuat pesawat di berbagai negara bangkrut atau melakukan konsolidasi terutama ketika kondisi perekonomian dunia sedang menurun. Kondisi ini tidak hanya dialami oleh industri pesawat kecil namun juga oleh industri pesawat di negara-negara maju seperti di Amerika Serikat atau beberapa industri di Eropa. Sebagian besar perusahaan-perusahaan pembuat pesawat yang

masih dapat beroperasi dengan baik mendapat subsidi pemerintah di negaranya (<http://www.siperubahan.com/read/ekonomi>). Industri pesawat juga menjadi salah satu industri yang mengembangkan inovasi yang terus menerus dengan menggunakan teknologi yang terkini dan canggih (*high technology*) yang tentu saja berkaitan dengan SDM yang handal dan modal finansial yang sangat besar.

Meskipun tantangan yang cukup besar dalam bisnis produksi pesawat, namun dengan pertumbuhan transportasi udara yang sangat besar yaitu mencapai mencapai 7 milyar penumpang dengan pertumbuhan rerata dunia 3,8% pertahun maka kedepannya kebutuhan akan produksi pesawat akan semakin meningkat. Hal ini membuat banyak negara-negara seperti Cina, Korea, Turki Singapura dan Malaysia, saat ini mulai ingin merintis industri penerbangan dan dirgantara (<https://pii.or.id/trend-industri-pesawat-terbang>). Indonesia sendiri merupakan salah satu negara yang sudah terjun ke industri pesawat terbang sejak tahun 1961 dan sampai saat ini Indonesia masih menjadi satu-satunya negara di Asia Tenggara yang memiliki industri pesawat terbang.

Dalam perkembangannya di tahun 2000 sampai saat ini, industri pesawat di Indonesia dipegang oleh PT 'X'. Produk yang dihasilkan PT. "X" antara lain adalah Pesawat Program PZ 95, CN 235, C212 serta N219. Selain itu, PT "X" juga menyediakan jasa pemeliharaan (*maintenance service*) untuk mesin-mesin pesawat serta membuat komponen-komponen dari pesawat itu sendiri dan juga menjadi sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di dunia seperti *Boeing, Airbus, General Dynamic, Fokker* dan lain sebagainya. Dalam perkembangannya, walaupun sudah memiliki sejarah yang cukup panjang di industri pesawat dengan berbagai bidang bisnis yang dijalankan ternyata PT 'X' dianggap oleh banyak pihak kurang mampu mengelola bisnisnya secara profesional, bahkan PT "X" pernah dinyatakan pailit di tahun 2007. Kinerjanya masih belum memenuhi standar yang ditetapkan seperti keterlambatan penyelesaian dan pengiriman pesawat ke konsumen, sehingga dikenakan denda. PT "X" juga merupakan salah satu BUMN di Indonesia dinilai belum dapat memberikan keuntungan kepada negara dan sampai tahun 2017 dianggap masih memberikan kerugian pada negara.

Ditengah berbagai kondisi yang dihadapi oleh PT 'X', pembenahan terus dilakukan oleh PT "X". Disadari bahwa ketika organisasi memutuskan untuk masuk pada industri pesawat maka organisasi harus dapat melakukan transformasi dengan kecepatan tinggi karena ini menyangkut bisnis dengan kandungan *high technology*, perlunya inovasi terus menerus serta pengelolaan organisasi secara profesional. Perubahan di lingkungan eksternal menuntut organisasi untuk merespon perubahan agar organisasi dapat tetap bertahan. Dukungan dari

pemerintah menjadi salah satu hal yang membuat PT “X” mengusahakan untuk terus melakukan perubahan dan pembenahan di dalam organisasinya. Di dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015 -2035 dinyatakan bahwa Pemerintah akan fokus mengembangkan industri tanah air sebagai pilar dan penggerak ekonomi nasional. Dari sektor industri kedirgantaraan, pemerintah akan fokus untuk mengembangkan pesawat, komponen pesawat dan perawatan pesawat terbang serta menetapkan industri alat transportasi merupakan salah satu industri andalan. Untuk mendukung Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional tersebut maka PT “X” terus berbenah, berusaha memperbaiki citranya setelah dalam waktu yang cukup lama dianggap tidak menghasilkan produk unggulan atau memberikan keuntungan untuk negara. Salah satu gebrakan yang dilakukan PT “X” adalah dengan meluncurkan Pesawat N219, pesawat ini dianggap sebagai titik awal untuk membangun kemandirian dalam industri penerbangan karena seluruh perakitannya dilakukan oleh SDM dari Indonesia secara mandiri.

Langkah awal perubahan yang dilakukan oleh PT “X” serta sambutan baik dari masyarakat dan calon konsumen tentu saja ini menjadi momentum bagi organisasi untuk melakukan pembenahan secara menyeluruh sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara signifikan. Optimisme gerakan perubahan PT “X” ini ditunjukkan dengan proyeksi pertumbuhan laba konsolidasi menjadi US\$12 juta pada 2018, dari sebelumnya US\$5,4 juta pada 2017 atau melonjak dua kali lipat. Herold & Liu (2008) menyatakan untuk merespon perubahan di lingkungan eksternal, maka organisasi harus mengembangkan praktek manajemen, sistem dan kebijakan serta menetapkan struktur organisasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan. Strategi perubahan organisasi ini harus dikembangkan secara terarah dan bertahap dari tingkat organisasi, unit kerja sampai dengan tingkat individu sehingga pada akhirnya akan berpengaruh secara signifikan pada kinerja individu dan organisasi.

Organisasi saat ini dituntut mampu melakukan proses perubahan yang konstruktif, yaitu perubahan organisasi yang terencana, dilakukan secara sengaja dan berorientasi pada sasaran, bukan terjadi karena faktor kebetulan (Robbin, 2007). PT “X” tidak hanya fokus untuk melakukan inovasi pengembangan pesawat baru, salah satu yang mendasar adalah perubahan dalam manajemen SDM. Di dalam bisnis maka produsen perlu memberikan layanan yang terbaik kepada konsumennya dengan mengerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan, mengembangkan produk sesuai permintaan pasar, serta mengembangkan produk yang terbaik sesuai kapabilitasnya. Semua ini bergantung pada kemauan SDM didalam organisasi untuk bekerja secara lebih profesional.

Secara sistematis dan terencana sistem manajemen SDM di dalam organisasi mengalami banyak perubahan, saat ini PT “X” mulai menjalankan *Talent Manajemen System*, dengan diteetapkannya sistem ini maka ada beberapa program baru yang mengikutinya, misalnya pemetaan kompetensi dan kinerja karyawan dilakukan dengan sistem dan prosedur yang lebih jelas dan objektif. Penggunaan sistem teknologi digital serta sistem dan prosedur kerja yang cepat dan efektif sehingga seluruh tanggung jawab pekerjaan diselesaikan tepat waktu dan tidak akan menghambat proses pekerjaan selanjutnya. PT “X” saat ini mulai menetapkan budaya kerja SPEED (*Solid, Profesional, Excellent, Enthusiasm, Dignity*) yang dihadapkan dapat mendorong SDM untuk menghasilkan kinerja unggul dan bergerak dengan cepat lebih dari sebelumnya. Dengan adanya sistem manajemen SDM yang lebih profesional diharapkan kinerja organisasi akan semakin meningkat.

Didalam perubahan organisasi, yang seharusnya menjadi fokus utama adalah SDM didalamnya karena mereka ada penggerak perubahan. Organisasi perlu untuk mengetahui kesiapan pegawainya dalam menjalankan perubahan sebagai pertanda awal akan adanya dukungan atau penolakan karyawan mengenai perubahan yang direncanakan. Kesiapan melakukan perubahan akan membawa dampak positif bagi organisasi karena kesediaan SDM untuk mengikuti program perubahan akan mendorong pada peningkatan produktifitas dan pencapaian tujuan organisasi (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Dilain pihak dinyatakan bahwa penolakan terhadap perubahan bisa diminimalisir dengan strategi yang tepat (Avey, 2008). Dengan mengetahui lebih awal indikasi adanya penolakan dari karyawan, organisasi dapat menentukan langkah-langkah preventif sebelum menentukan strategi selanjutnya sehingga penolakan dapat diminimalisasi. Tidak salah jika dikatakan bahwa mengelola perubahan didalam organisasi adalah mengelola orang-orang yang terlibat di dalamnya. Jika tidak dikelola dengan baik, ketidaksiapan ini berpotensi pada munculnya resistensi. Resistensi terhadap program perubahan akan menghambat laju perubahan yang sedang dijalankan atau bahkan akan menyebabkan kegagalan implementasi perubahan (Armenakis, 2007). Dengan demikian, dalam program perubahan sangat penting untuk diketahui bagaimana sebenarnya kesiapan internal suatu organisasi terhadap perubahan. Jika organisasi mampu memotret tingkat kesiapan pegawainya dalam menjalankan perubahan maka pihak manajemen dalam organisasi dapat menciptakan situasi dan kondisi tertentu yang membuat pegawai dapat melaksanakan perubahan seperti yang diinginkan (Holt, 2013).

Kesiapan untuk menjalankan perubahan merupakan sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah (*content*), bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*the procces*), keadaan dimana perubahan tersebut berlangsung (*the*

context) dan karakteristik dari orang yang diminta melakukannya (*the individuals*) yang terliputi secara bersama-sama terefleksi ke dalam tingkat seseorang atau sekelompok orang secara kognitif atau emosional untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk menggantikan keadaan saat ini (Holt, 2013). Ketika organisasi dapat merencanakan perubahan dengan baik, menunjukkan kredibilitasnya, respek serta proses yang meyakinkan hal ini akan menjadi landasan bagi manajemen perubahan (Stanford, 2016). Menurut Herold & Liu (2008) kepercayaan yang tinggi pada organisasi akan menyebabkan SDM bersedia mengubah sikap, nilai dan asumsi, serta komitmennya akan meningkat. Kepercayaan karyawan terhadap organisasi juga memberikan pengaruh yang signifikan kepada kinerjanya. Kepercayaan terhadap organisasi ini dijelaskan oleh Zalabak, Moreale, Hackman (2010) sebagai *organizational trust* yaitu kepercayaan menyeluruh terhadap organisasi dalam berkomunikasi dan berperilaku secara kompeten, terbuka dan jujur, perhatian, handal, layak dalam mengidentifikasi dengan tujuan-tujuan, norma, dan nilai-nilai. Ketika pegawai percaya kepada organisasi, maka mereka akan bekerja keras dan akan menunjukkan inisiatif cara untuk mencapai keuntungan organisasi perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melihat pengaruh *Organizational Trust* terhadap Kesiapan Individu untuk Menjalankan Perubahan Sistem Manajemen SDM di PT "X" Bandung

II. Metodologi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT "X". Pengambilan sampel menggunakan teknik *non random/non probability sampling* yaitu *purposive sampling* dengan karakteristik sudah menjadi pegawai tetap dan bekerja minimal 1 tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 orang, yang terdiri dari 55 (55%) laki-laki dan 45 (45%) perempuan. Pada umumnya subjek menduduki jabatan sebagai staf. Masa kerja subjek bervariasi dari 1 tahun sampai diatas 30 tahun.

Penelitian ini menggunakan instrument penelitian berupa *self administrated questionnaire*, yang berarti responden diminta untuk mengisi sendiri kuesioner yang sudah disiapkan dan analisis akan dilakukan oleh peneliti berdasarkan jawaban responden dalam kuesioner tersebut. Seluruh instrument menggunakan skala dengan empat pilihan jawaban. Digunakan dua macam skala dalam penelitian ini yaitu :

1. Skala kesiapan individu untuk menjalankan perubahan yang diadaptasi berdasarkan teori Holt (2000). Terdapat 4 dimensi kesiapan melakukan perubahan yaitu *Appropriateness*,

change spesifik efficacy, management support dan *personal valance*. Hasil pengujian validitas alat ukur menggunakan Pearson memiliki nilai 0,339 sampai dengan 0,685 dan nilai reliabilitas alat ukur adalah 0,919.

2. Skala *organizational trust* yang mengacu pada teori Zalaback, Moreal.le, dan Hackman (2010). *Organizational trust* memiliki 5 dimensi yaitu *competence, openness and honesty, concern for employee and stakeholder, reliability* dan *identification* Hasil pengujian validitas alat ukur menggunakan Pearson memiliki nilai 0,304 sampai dengan 0,613 dan nilai reliabilitas alat ukur adalah 0,844.

Sebelum melakukan uji hipotesis maka perlu terpenuhinya uji asumsi. Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas dan uji linearitas. Untuk mengetahui pengaruh *organizational trust* terhadap kesiapan individu menjalankan perubahan sistem pengelolaan SDM, maka dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linear sederhana dengan model sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dimana : Y = Kesiapan Individu Menjalankan Perubahan Sistem Manajemen SDM

X = *Organizational Trust*

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

III. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Deskripsi hasil data penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah

Tabel I. Tabel Kategorisasi Hasil Data Penelitian *Organizational Trust*

	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Rendah	24 – 42	1	1 %
Rendah	43 – 60	26	26 %
Tinggi	61 – 78	68	68 %
Sangat Tinggi	79 – 96	5	5 %

Berdasarkan kategorisasi data hasil penelitian dapat diketahui bahwa pada variabel *Organizational Trust* dari 100 orang, hanya 1 orang (1%) yang berada di kategori sangat rendah, 26 orang (26%) berada dikategori rendah, 68 orang (68%) berada dikategori tinggi dan 5 orang (5%) berada dikategori sangat tinggi.

Tabel II. Tabel Hasil Data Penelitian Kesiapan Individu Menjalankan Perubahan

	Rentang Nilai	Jumlah	Persentase
Tidak Siap	36 – 63	-	-
Kurang Siap	64 – 90	10	10%
Cukup Siap	91 – 117	79	79%
Sangat Siap	118 – 144	11	11%

Pada variabel Kesiapan Individu Menjalankan Perubahan, tidak ada subjek yang tidak memiliki kesiapan melakukan perubahan, sedangkan yang berada dikategori kurang siap jumlahnya 10 orang (10%), yang berada dalam kategori cukup siap 79 orang (79%) dan yang berada dikategori sangat siap sejumlah 11 orang (11%).

Uji normalitas dengan Kolmogorov-smirnov menunjukkan bahwa data penelitian terdistribusi normal dengan nilai sebesar 1,128 dengan $p = 0,157$ ($p > 0,05$). Sedangkan hasil uji linearitas menunjuknya bahwa hubungan antar variabel bersifat linear $F = 9,106$ ($p < 0,01$). Setelah dilakukan uji asumsi klasik maka model penelitian ini sudah memenuhi syarat untuk dilakukan uji regresi.

Untuk mengetahui hubungan antara *organizational trust* dengan kesiapan individu menjalankan perubahan sistem manajemen SDM digunakan *software SPSS 21.0* dan diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel III. Koefisien

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	82,313	7,523		10,941	,000
<i>Organizational Trust</i>	,352	,117	,292	3,018	,003

Dependen Variabel : Kesiapan Individu Menjalankan Perubahan

Berdasarkan output diatas diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari $<$ probabilitas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya “Ada Pengaruh *Organizational Trust* terhadap Kesiapan Individu Menjalankan Perubahan”.

Dari data diatas juga diperoleh model regresi sebagai berikut :

$$Y = 82,313 + 0.352 X$$

Nilai konstanta a memiliki arti bahwa ketika *organizational trust* (X) bernilai nol atau kesiapan individu menjalankan perubahan (Y) tidak dipengaruhi oleh *organizational trust*, maka rata-rata kesiapan individu menjalankan perubahan sistem bernilai 82,313. Sedangkan

koefisien regresi b memiliki arti bahwa jika variabel *organizational trust* (X) meningkat sebesar satu satuan, maka kesiapan menjalankan perubahan akan meningkat sebesar 0.352. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, yang artinya *organizational trust* memberikan pengaruh positif terhadap kesiapan individu menjalankan perubahan (semakin tinggi *organizational trust*, maka semakin meningkat kesiapan individu menjalankan perubahan).

Tabel IV. Analisis Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 ^a	,085	,076	10,79666

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.292 yang berarti terdapat hubungan antara *Organizational Trust* dengan Kesiapan Individu Menjalankan Perubahan di PT “X” sebesar 0.292. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 8,5% , hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Trust* memberikan pengaruh sebesar 8.5% terhadap Kesiapan Individu Untuk Menjalankan Perubahan, sedangkan sisanya sebesar 91.5% menunjukkan bahwa Kesiapan Individu Untuk Menjalankan Perubahan di PT “X” dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar subjek di PT “X” memiliki kesiapan yang cukup tinggi untuk menjalankan perubahan sistem pengelolaan SDM. Salah satu variabel yang memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menjalankan perubahan adalah *organizational trust*. Hasil analisa statistik menunjukkan bahwa *organizational trust* memiliki peran terhadap kesiapan individu dalam menjalankan perubahan sistem pengelolaan SDM ($R^2 = 0,85$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kepercayaan terhadap organisasinya maka hal ini akan meningkatkan kesiapan karyawan untuk menjalankan program perubahan yang sudah ditetapkan organisasi.

Kontribusi yang diberikan oleh *organizational trust* terhadap kesiapan karyawan dalam melakukan perubahan terkait dengan dimensi kompetensi yang merupakan kemampuan organisasi melalui kepemimpinan, strategi, keputusan, kualitas dan kemampuan untuk memenangkan tantangan dari lingkungannya. SDM percaya bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah atau akan ditetapkan. Dimensi yang kedua adalah *openness and honesty*, ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kepercayaan bahwa manajemen memiliki keterbukaan dan kejujuran dalam mengkomunikasikan informasi

kepada seluruh anggota organisasi termasuk informasi mengenai perubahan yang akan dan sedang dijalankan organisasi. Zalaback, Moreale, dan Hackman (2010) menyatakan bahwa lebih 80% masalah dalam organisasi adalah masalah komunikasi, dimana kredibilitas kepemimpinan dapat mengatasi masalah tersebut. Dimensi yang ketiga adalah *concern for employees* yang menunjukkan bahwa karyawan percaya bahwa mereka mendapatkan dukungan dan keperdulian dari organisasi dalam setiap situasi termasuk dalam situasi perubahan. Organisasi akan mendengarkan masalah karyawan dan bertindak sesuai dengan kebutuhan karyawan termasuk dalam upaya untuk membantu karyawan menjalankan program perubahan. Menurut Ming-Chu dan Menghsiu (2015) lingkungan yang penuh dukungan mampu mengurangi rasa frustrasi karyawan atas kesalahan atau ketidakmampuan dalam pekerjaan. Dimensi keempat adalah *reliability*, yang menunjukkan bagaimana organisasi menjaga komitmen dan menjalankan nilai yang sudah ditetapkan. Dimensi ini juga menunjukkan bagaimana organisasi melakukan komunikasi kepada para pekerja tatkala terjadi perubahan berikut alasannya. Ini adalah masalah sikap konsisten yang dilakukan dari hari ke hari. Bagi *top management*, reliabilitas adalah menjaga komitmen yang dibuat organisasi dan menjelaskan alasan jika terjadi perubahan atas komitmen tersebut. Dimensi yang kelima adalah *identification* yang bermakna bagaimana seorang pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, atau apakah ada kesamaan visi dan misi individu dengan visi dan misi organisasi. Ketika ada kesamaan nilai dan persepsi seperti pentingnya perubahan untuk organisasi maka karyawan akan lebih memiliki kesediaan untuk menjalankannya dalam perilaku sehari-hari. Karyawan akan memiliki pengharapan positif mengenai tujuan organisasi dan perilaku dari anggota organisasi yang lain untuk mendukung aturan organisasi (Zalaback, Moreale, dan Hackman, 2010).

Dalam situasi krisis atau ketidakpastian, kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan *well-being* mereka (Madsen, 2013). Mereka memiliki keyakinan bahwa ketika terjadi proses perubahan atau situasi yang tidak pasti organisasi akan mengambil langkah yang tepat dan dapat diandalkan dalam menjalankan langkah tersebut serta akan mendukung karyawan dalam menjalankan program perubahan. Dampak yang timbul apabila organisasi dipersepsikan pegawai tidak dapat diandalkan adalah rendahnya kinerja pegawai (Zalabak, Morreale, dan Hackman, 2010). Khasali (2007) mengungkapkan bahwa jabatan pada posisi manajerial adalah "pintu" untuk memimpin, tetapi tanpa respek bawahan, tak akan ada perubahan. tidak adanya kepercayaan dari bawahan kepada atasan merupakan salah satu alasan yang membuat pegawai tidak mau menjalankan perubahan dalam organisasi.

Perlu diperhatikan pula bahwa koefisien determinasi *organizational trust* terhadap kesiapan individu menjalankan perubahan adalah 8,5 %. Itu artinya selain *organizational trust*, kesiapan individu menjalankan perubahan sistem pengelolaan SDM di PT “X” juga disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Holt (2013) menyatakan bahwa variabel memiliki pengaruh kepada kesiapan menjalankan perubahan diantaranya adalah karakter individu, budaya organisasi dan *communication climate*. Penelitian lain (dalam Abdel Ghany, 2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kesiapan individu menjalankan perubahan. Artinya bukan hanya *trust* yang perlu dibangun oleh organisasi ketika menjalankan program perubahan namun organisasi juga perlu memperhatikan hal-hal lain agar kesiapan individu dalam menjalankan perubahan semakin tinggi.

IV. Simpulan dan Saran

4.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Trust* merupakan prediktor yang signifikan berperan dalam membangun kesiapan individu untuk menjalankan perubahan sistem pengelolaan SDM di Pt “X”. *Organizational Trust* memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan pegawai untuk menjalankan perubahan. Artinya semakin kuat *Organizational Trust* maka semakin besar kesiapan individu untuk menjalankan perubahan dan sebaliknya semakin lemah *organizational Trust* maka semakin rendah kesiapan individu untuk menjalankan perubahan. Kesiapan individu untuk menjalankan perubahan sebagian besar (79%) berada di kategori cukup siap untuk melakukan perubahan.

4.2 Saran

Kontribusi pengaruh *organizational trust* terhadap kesiapan individu untuk menjalankan perubahan tergolong kecil. Oleh karena itu saran untuk penelitian selanjutnya adalah untuk mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk menjalankan perubahan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada subjek dengan level jabatan yang lebih beragam ataupun subjek yang ada di organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda maupun yang menjalankan konteks perubahan yang juga berbeda baik perubahan suatu sistem maupun perubahan yang menyeluruh didalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Abdel Ghany, Mohamed. 2014. *Readiness for Change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about Mobile Extension*. Annals of Agricultural Science. Vol 59, 297 -303.
- Armenakis, & Holt, Daniel. 2007. *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. Journal of Applied Behavior Science. Vol. 43 No.2, 232-255.
- Armenarkis et al. 2007. *Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument*. Journal of Applied Behavior Science. Vol. 43 No.4, 481-505.
- Asunakutlu, T., 2007. *Trust, Culture and Organizational Reflections*. In: *Managerial-Organizational Behavior in Cultural Context*, Erdem, R. and C.Ş. Çukur (Eds.). Turkish Psychological Association Publishing, Ankara,231-265.
- Avey et.al.,2008. *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?Impact Of Psychological Capital And Emotions On Relevant Attitudes And Behaviors*. Journal of Applied Behavioral Science, 44 (1) (2008), pp. 48-70
- Azwar, Saifuddin. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Branson, Christopher M. 2008. *Achieving Organisational Change Through Values Alignment*. Jurnal of Educational Administration. Vol. 46 No.3, 376-395.
- Herold, D.M, Fedor, D.B, & Liu, Y. 2008. *The Effects Of Transformational And Change Leadership Employees Commitment To A Change: A Multilevel Study*. Journal of Applied Psychology. Vol 93, 346-357
- Holt, Daniel. 2013. *Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change : The Case for an Expanded Conceptualization*. Journal Of Change Management, Vol 13.
- Jones, R.A.; Jimmieson, N.L.; Grittiths, A. 2015. *The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change*. J. Management. Study. Vol 42, 361–386
- Kasali, Rhenald. 2007. *Change*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kursad, Yilmaz. 2008. *The Relationship between Organizational trust and Organizational Commitment in Turkish primary Schools*. Journal of Applied Sciences, Vol 8, 2293-2299.

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, Vol 3, 177-183.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior Twelfth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Zalabak, P.S., Morreale, S.P. and Hackman, M.Z. 2010. *Building The High Trust Organization*. San Fransisco: Josey Bass.