

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI SENIOR MANAGER DAN
MANAGER DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**
Studi Empiris pada PT. Jakarta International Container Terminal

Oleh : Muhammad Halilintar dan Dadi Mausup Cahyadi

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin tajam, Perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif agar dapat tetap bersaing. Demikian pula, untuk Perusahaan yang telah memiliki keunggulan kompetitif dituntut untuk dapat mempertahankan dan terus mengembangkannya, dan pada akhirnya Perusahaan tersebut dapat dikatakan sukses jika telah mampu mempertahankan keunggulan yang dimiliki dengan bertumpu pada *core value* dan *core purpose* Perusahaan di tengah berbagai perubahan: strategi, struktur, maupun manajemen. *Core Purpose* adalah visi dan misi Perusahaan, sedangkan *Core Value* adalah nilai dasar Perusahaan yang menjadi pedoman dan sikap perilaku manusia (pekerja) yang berada dalam Perusahaan tersebut.

Diantara potensi keunggulan kompetitif Perusahaan, sumber daya yang dimiliki merupakan faktor yang sangat penting. Dengan mengeksplor sumber daya strategis memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan keunggulan bersaing. Kombinasi antara Sumber Daya Perusahaan dan Strategi Sumber Daya dalam merespon perubahan, akan sangat menentukan mampu atau tidaknya Perusahaan untuk bersaing dan berkembang. Hal ini tergantung pada kemampuan manajemen dalam mendayagunakan, mengelola, mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Perubahan yang disebabkan oleh persaingan bisnis tidak dapat dihindari oleh Perusahaan. Perusahaan menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi atau pelayanan yang

dihasilkan. Yang harus dilakukan Perusahaan adalah bagaimana mengatasi masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Untuk mengatasi masalah – masalah yang timbul tersebut diperlukan sebuah strategi sumber daya manusia yang mampu merespon dan mengatasi dampak negatif dari sebuah Perubahan Organisasi.

Perekonomian global berdampak terhadap pelanggan, kompetisi dan perubahan. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu strategi manajemen sumber daya manusia agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi dan dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991), sehingga menjadi hal yang wajar apabila penyusunan strategi sumber daya manusia harus sejalan dengan penyusunan strategy bisnis (Schuller & Jackson, 1992). Demikian juga penyusunan strategi sumber daya manusia harus mengikuti perubahan yang terjadi karena perkembangan bisnis Perusahaan. Strategi manajemen sumber daya merupakan sebuah proses penyejajaran (alignment) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para peasingnya. Dimana, strategi tersebut

merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia, terdapat berbagai model dan pendekatan yang mencoba untuk menunjukkan bagaimana pendekatan strategis dapat diterjemahkan kedalam serangkaian proses Sumber Daya Manusia yang selaras antara teori dengan prakteknya. Model – model ini memiliki nilai dan menelaah beberapa masalah mendasar yang menunjukkan betapa pentingnya strategi sumber daya manusia untuk mencapai kinerja organisasi yang terbaik.

Proses perubahan organisasi diperlukan komitmen dari pimpinan Perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang tepat. Kepemimpinan dan strategi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya perubahan yang dilakukan. Semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Agar sukses dalam menjalankan perubahan organisasi, diperlukan strategi sumber daya manusia dan seorang pemimpin yang tidak hanya memiliki kecerdasan kognitif saja, tetapi juga harus didukung oleh strategi, independensi, kredibilitas, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Human Resources Management

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok

suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Sedangkan, Andrew F. Sikula menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses rekrutmen, penyeleksian, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia oleh dan di dalam suatu perusahaan. Di sisi lain, *Henry Simamora menyatakan bahwa Human Resource Management* adalah prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, mempertahankan, menarik, dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi tentang sumber daya manusia, aktivitas sumber daya manusia, dan karakteristik unit organisasinya. (*Manajemen Sumber Daya Manusia,*).

Pada dasarnya aktivitas *Human Resource Management System* terdiri dari 6 buah aktivitas utama, yaitu:

1. Employment Management
2. Performance Management
3. Career Development Management
4. Reward Management
5. Employee Relations Management
6. Termination System

2.2 Manajemen Perubahan (Change Management)

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan mulai disadari menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi diawali sekitar 40 tahun yang lalu. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berdasarkan Buku *Change Management* karangan Jeff Davidson bahwa Manajemen Perubahan (*Change Management*) merupakan sebuah proses penyejajaran (*alignment*) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para pesaingnya. Manajemen

Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi dikarenakan faktor berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Sementara itu, Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan **perubahan menjadi konstan**. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

2.3 Persepsi

Persepsi merupakan salah satu aspek psikologis yang penting bagi manusia dalam merespon kehadiran berbagai aspek dan gejala di sekitarnya. Persepsi mengandung pengertian yang sangat luas, menyangkut intern dan ekstern. Berbagai ahli telah memberikan definisi yang beragam tentang persepsi, walaupun pada prinsipnya mengandung makna yang sama. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, persepsi adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu. Proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Sugihartono, dkk (2007: 8) mengemukakan bahwa persepsi adalah kemampuan otak dalam menerjemahkan stimulus atau proses untuk menerjemahkan stimulus yang masuk ke dalam alat indera manusia. Persepsi manusia terdapat perbedaan sudut pandang dalam penginderaan. Ada yang mempersepsikan sesuatu itu baik atau persepsi yang positif maupun persepsi negatif yang akan mempengaruhi tindakan manusia yang tampak atau nyata. Bimo Walgito (2004: 70) mengungkapkan bahwa persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang

diterima oleh organisme atau individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti, dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri individu. Respon sebagai akibat dari persepsi dapat diambil oleh individu dengan berbagai macam bentuk. Stimulus mana yang akan mendapatkan respon dari individu tergantung pada perhatian individu yang bersangkutan. Berdasarkan hal tersebut, perasaan, kemampuan berfikir, pengalaman-pengalaman yang dimiliki individu tidak sama, maka dalam mempersepsi sesuatu stimulus, hasil persepsi mungkin akan berbeda antar individu satu dengan individu lain.

Setiap orang mempunyai kecenderungan dalam melihat benda yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah pengetahuan, pengalaman dan sudut pandangnya. Persepsi juga bertautan dengan cara pandang seseorang terhadap suatu objek tertentu dengan cara yang berbeda-beda dengan menggunakan alat indera yang dimiliki, kemudian berusaha untuk menafsirkannya. Persepsi baik positif maupun negatif ibarat file yang sudah tersimpan rapi di dalam alam pikiran bawah sadar kita. File itu akan segera muncul ketika ada stimulus yang memicunya, ada kejadian yang membukanya. Persepsi merupakan hasil kerja otak dalam memahami atau menilai suatu hal yang terjadi di sekitarnya (Waidi, 2006: 118). Jalaludin Rakhmat (2007: 51) menyatakan persepsi adalah pengamatan tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Sedangkan, Suharman (2005: 23) menyatakan: "persepsi merupakan suatu proses menginterpretasikan atau menafsir informasi yang diperoleh melalui sistem alat indera manusia". Menurutnya ada tiga aspek di dalam persepsi yang dianggap relevan dengan kognisi manusia, yaitu pencatatan indera, pengenalan pola, dan perhatian.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesamaan pendapat bahwa persepsi merupakan suatu proses yang dimulai dari

penglihatan hingga terbentuk tanggapan yang terjadi dalam diri individu sehingga individu sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang mengangkat topik tentang persepsi pekerja terhadap *Human Resources Management* dilakukan oleh Nishii (2008) yang fokus pada persepsi pekerja terhadap HRM. Penelitian ini menggunakan kerangka yang dikembangkan oleh Deetz. Deetz mengembangkan sebuah alat untuk mengukur tingkat *consensus* dan *dissensus* persepsi pekerja terhadap HRM. Penelitian lain dilakukan oleh Daniel F. Ofori dengan mengambil lokasi penelitian di Ghana terkait dengan Persepsi terhadap fungsi dari Human Resources Management.

Selain itu, Christopher J. Rees dan Hasanah Johari, meneliti perilaku persepsi senior manajer di sektor perbankan Malaysia dan menemukan bahwa terdapat pengaruh antara model kepemimpinan dengan persepsi senior manajer dalam menghadapi perubahan organisasi.

2.5 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah :

H01, $r = 0$: Tidak ada pengaruh antara Strategi sumber daya manusia terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

Ha1, $r \neq 0$: Ada pengaruh antara Strategi sumber daya manusia terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

H02, $r = 0$: Tidak ada pengaruh antara model kepemimpinan terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

Ha2, $r \neq 0$: Ada pengaruh antara model kepemimpinan terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

H03, $r = 0$: Tidak ada pengaruh antara kecerdasan spriritual terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

Ha3, $r \neq 0$: Ada pengaruh antara model kecerdasan spriritual terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

H04, $r = 0$: Tidak ada pengaruh antara Strategi sumber daya manusia , model kepemimpinan, kecerdasan spriritual (secara simultan) terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

Ha4, $r \neq 0$: Ada pengaruh antara Strategi sumber daya manusia , model kepemimpinan, model kecerdasan spriritual (secara Simultan) terhadap persepsi Senior manajer dan manajer dalam menghadapi perubahan organisasi

3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis, menggunakan data yang terukur dan membuat prediksi serta mendapatkan makna dan aplikasi dari suatu masalah menjadi suatu

hubungan kausalitas yang ingin dipecahkan sehingga didapat kesimpulan yang bisa digeneralisasikan (Singarimbun & Effendi, 1995:4). Tujuan penelitian kuantitatif lebih mengarah pada hasil generalisasi, menjelaskan fenomena secara lebih terukur, serta berbagai pembuktian. Dasar desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal. “Penelitian kausal mempelajari apakah suatu variabel menyebabkan atau menentukan nilai dari variabel lainnya” (Mc Daniel & Gates, 1999:59). Pendekatan kausal umumnya digunakan untuk mencari hubungan sebab akibat antara dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

Penggunaan organisasi (Perusahaan) di Pelabuhan Tanjung Priok yang merupakan Perusahaan multinasional merupakan objek yang sangat ideal untuk untuk menguji penelitian ini. Pertama, Perusahaan ini merupakan Perusahaan yang mengalami perubahan organisasi melalui proses privatisasi pada saat krisis ekonomi tahun 1999 dan perjanjian privatisasinya akan berakhir pada tahun 2019. Tiga kemungkinan yang dihadapi oleh Perusahaan tersebut, perpanjangan masa konsesi dengan komposisi kepemilikan saham tetap, atau perpanjangan dengan komposisi kepemilikan berubah atau seratus persen dimiliki nasional. Jika dua alternatif terakhir diambil, maka perubahan organisasi dan budaya perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Hal kedua, Perusahaan ini termasuk yang paling sering melakukan pergantian pucuk pimpinan (dewan direksi), tercatat selama 15 tahun berdiri, telah menagalami pergantian Direktur Utama sebanyak kali. Setiap pergantian Direksi selalu diikuti oleh perubahan organisasi sesuai dengan kebutuhan dan misi dari direksi-direksi tersebut.

3.2 Metode Analisis

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini digunakan :

a. Analisis Multivariant

- Uji Realiabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002: 154). Pada penelitian ini untuk mencari reliabilitas instrumen menggunakan rumus alpha α , karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket atau daftar pertanyaan yang skornya merupakan rentangan antara 1-5 dan uji validitas menggunakan item total, dimana untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian maka menggunakan rumus alpha α :

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, maksudnya apabila dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Syaifuddin Azwar, 2000 : 3).

• Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrument penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai r hitung (Corrected item-total correlation) dengan table untuk degree of freedom (df)= n-2.

b. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Beberapa uji penyimpangan asumsi klasik yang perlu dilakukan dalam analisis jalur, antara lain (Imam Ghozali, 2009):

- **Normalitas,** Uji Normalitas digunakan untuk menguji tingkat kenormalan distribusi variabel pengganggu atau residual dalam

model regresi. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah dengan metode grafik, yaitu menggunakan grafik normal probability plot. Grafik normal probability plot berfungsi membandingkan distribusi kumulatif dari data. Sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Imam Ghozali, 2009). Deteksi normalitas dilihat melalui penyebaran data (plot) pada sumbu diagonal, dengan kriteria:

- 1) Jika data menyebar digaris diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- **Linearitas,** Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada. Mengingat penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah Trimming Theory (Teori Trimming), diantaranya:
 1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
 2. Model penelitian memiliki hubungan kasualitas dengan panah satu arah atau one-way causal flow (recursive model). Penguji dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).

3. Variabel endogen minimal skala interval.
4. Instrument penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

- **Heteroskedastisitas,** heteroskedastisitas adalah kondisi dimana sebaran varian faktor atau disturbance tidak konstan sepanjang daerah observasi. Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk melihat sifat dari variance error. Model regresi yang baik adalah yang variasinya bersifat Heteroskedastisitas atau equal variance.

c. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistic untuk data yang memerlukan pengukuran. Analisis kuantitatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis jalur.

d. Pengujian Hipotesis

1. Uji Ketepatan Model
Uji-F,
Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model riset dengan mengukur pengaruh variabel strategi Human Resources Management terhadap persepsi senior manager dan manager, strategi Human Resources Management terhadap kinerja karyawan, serta persepsi senior manager dan manager terhadap kinerja perusahaan.
2. Uji Ketepatan Parameter Penduga
Uji-t
Digunakan untuk menghitung signifikansi besarnya pengaruh secara parsial

dari variabel strategi human resources management terhadap persepsi senior manager dan mager, persepsi senior manager dan manager terhadap kinerja, serta variabel strategi human resources management terhadap kinerja Perusahaan.

3.3 Pengukuran Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2010 : 132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala Likert (Likert's Summated Ratings).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner persepsi senior manager dan manager terhadap perubahan organisasi dan implikasinya terhadap kinerja dapat diukur dengan menggunakan skala likert, dengan tingkatan sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Sesuai diberi bobot 5
2. Jawaban Sesuai diberi bobot 4
3. Jawaban Ragu-ragu diberi bobot 3
4. Jawaban Tidak Sesuai diberi bobot 2
5. Jawaban Sangat Tidak Sesuai diberi bobot 1

4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengaruh Strategi *Human Resources Departemen*, kredibilitas dan model kepemimpinan, serta kecerdasan spiritual pemimpin terhadap perubahan organisasi PT. *Jakarta International Container Terminal*. Adapun data yang diperoleh dari kuesioner diolah menggunakan SPSS (*statistical product and service solution*) versi 22.0 for windows. Keluaran dari data tersebut diharapkan akan memerikan informasi dan akan dilakukan analisis data serta pembahasan

pada bab ini. Diharapkan dari analisis dan pembahasan tersebut dapat menjawab permasalahan dalam rumusan masalah.

4.1 Analisis Data

Data prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini mengukur kekonsistenan dan keakurasian data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument, yaitu (1) uji konsistensi internal dengan uji statistic *Cronbach's Alpha*. (2) uji korelasional antara skor masing – masing butir dengan skor total (Ghozali, 2001). Adapun pengujian yang dilakukan untuk instrument dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat valid tidaknya instrument kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item – item yang tersaji dalam kuesioner benar – benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan adalah dengan analisis item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* (Sugiono, 1999). Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis dengan menggunakan nilai r untuk melihat valid atau tidaknya setiap butir pertanyaan dan tingkat signifikansi (α) yang digunakan adalah 5% jika $r \text{ hitung} < r$ tabel maka disimpulkan pertanyaan tersebut tidak valid sehingga harus dibuang dan sebaliknya (Pratisto,2004).

Untuk menguji konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menguji kemampuan satu instrument dalam mengukur suatu kelompok tentang apa yang seharusnya diukur (Sekaran,2003). Instrument yang valid berarti alat ukur tersebut dapat apa yang

seharusnya diukur. Dalam penelitian ini pengujian validitas instrument yang digunakan adalah pengujian validitas kontruksi, pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis factor, dimana analisis factor merupakan analisis konfirmatori sehingga sehingga seluruh item yang mewakili suatu variabel tertentu tidak terletak pada satu faktor atau komponen asalkan masih tetap memiliki faktor loading lebih dari 0,5. Pada prinsipnya analisis faktor digunakan untuk merduksi data yaitu proses untuk meringkas sejumlah validitas menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor. Pengujian validitas dalam penelitian ini digunakan penerimaan skor *factor loading* $\geq 0,5$. Hal ini berarti bahwa item yang memiliki skor lebih dari 0,5 dihilangkan dari analisis selanjutnya.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang

konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Untuk itu uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha cronbach* (arikunto, 1998).

Suatu instrument akan reliable apabila instrument tersebut dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten.(effendi,1989). Dalam hal ini bila *Reliability coefficient* (alpha) nilainya $> 0,60$ maka variabel dan butir pertanyaan yang diukur dapat dipercaya atau diandalkan. (Sunyoto, 2007 : 107).

Dalam penelitian ini ada empat variabel yaitu perubahan organisasi, gaya kepemimpinan, kecerdasan spiritual, dan strategi HRD. Proses perhitungan analisis faktor untuk uji validitas dan perhitungan nilai cronbach alpha untuk uji reliabilitas instrumen digunakan bantuan program SPSS versi 220. hasil analisis faktor masing – masing indikator dan *cronbach alpha* pada masing – masing variabel dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen variabel Perubahan Organisasi

Variabel	Pertanyaan	r tabel	r hitung	r hitung
Perubahan Organisasi Variabel Y	Pertanyaan 1	0,3494	0,4177	Valid
	Pertanyaan 2	0,3494	0,7249	Valid
	Pertanyaan 3	0,3494	0,4737	Valid
	Pertanyaan 4	0,3494	0,5296	Valid
	Pertanyaan 5	0,3494	0,4705	Valid
	Pertanyaan 6	0,3494	0,3625	Valid
	Pertanyaan 7	0,3494	0,4773	Valid
	Pertanyaan 8	0,3494	0,4206	Valid
	Pertanyaan 9	0,3494	0,3669	Valid
	Pertanyaan 10	0,3494	0,3988	Valid

Sumber : Diolah dari data primer 2015 lampiran 2.1

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.1 diketahui seluruh butir pernyataan variabel perubahan organisasi menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,349) dengan nilai terendah 0,3625 dan tertinggi 0,7249. Dengan demikian keseluruhan butir pernyataan variabel di atas dinyatakan valid dan memenuhi syarat sebagai alat ukur variabel perubahan organisasi

Tabel 4. 2
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Strategi HRD

Variabel	Pertanyaan	r tabel	r hitung	r hitung
Strategi HRD Variabel X ₁	Pertanyaan 1	0,3494	0,3810	Valid
	Pertanyaan 2	0,3494	0,4702	Valid
	Pertanyaan 3	0,3494	0,6416	Valid
	Pertanyaan 4	0,3494	0,5712	Valid
	Pertanyaan 5	0,3494	0,4773	Valid
	Pertanyaan 6	0,3494	0,4848	Valid
	Pertanyaan 7	0,3494	0,5080	Valid
	Pertanyaan 8	0,3494	0,6392	Valid
	Pertanyaan 9	0,3494	0,3868	Valid
	Pertanyaan 10	0,3494	0,4210	Valid

Sumber : Diolah dari data primer, lampiran 2.2

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.2 diketahui seluruh butir pertanyaan variabel strategi HRD menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,3494 dengan nilai terendah 0,381

dan tertinggi 0,6392. Dengan demikian keseluruhan butir pernyataan variabel di atas dinyatakan valid dan memenuhi syarat sebagai alat ukur variabel Strategi HRD

Tabel 4. 3
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Kredibilitas & Gaya kepemimpinan

Variabel	Pertanyaan	r tabel	r hitung	r hitung
Kredibilitas & Gaya kepemimpinan Variabel X ₂	Pertanyaan 1	0,3494	0,4063	Valid
	Pertanyaan 2	0,3494	0,3826	Valid
	Pertanyaan 3	0,3494	0,3957	Valid
	Pertanyaan 4	0,3494	0,4361	Valid
	Pertanyaan 5	0,3494	0,3969	Valid
	Pertanyaan 6	0,3494	0,4237	Valid
	Pertanyaan 7	0,3494	0,4812	Valid
	Pertanyaan 8	0,3494	0,5734	Valid
	Pertanyaan 9	0,3494	0,4041	Valid
	Pertanyaan 10	0,3494	0,4008	Valid

Sumber : Diolah dari data primer, lampiran 2.3

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.3 diketahui seluruh butir pertanyaan variabel kredibilitas & gaya kepemimpinan menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,3494 dengan nilai terendah 0,3826 dan tertinggi 0,5734.

Dengan demikian keseluruhan butir pernyataan variabel di atas dinyatakan valid dan memenuhi syarat sebagai alat ukur variabel Kredibilitas & Gaya kepemimpinan.

Tabel 4. 4
Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Kecerdasan Spiritual

Variabel	Pertanyaan	r tabel	r hitung	r hitung
Kecerdasan Spiritual Variabel X ₃	Pertanyaan 1	0,3494	0,3740	Valid
	Pertanyaan 2	0,3494	0,3648	Valid
	Pertanyaan 3	0,3494	0,4861	Valid
	Pertanyaan 4	0,3494	0,3968	Valid
	Pertanyaan 5	0,3494	0,3560	Valid
	Pertanyaan 6	0,3494	0,6278	Valid
	Pertanyaan 7	0,3494	0,5334	Valid
	Pertanyaan 8	0,3494	0,3860	Valid
	Pertanyaan 9	0,3494	0,4773	Valid
	Pertanyaan 10	0,3494	0,4542	Valid

Sumber : Diolah dari data primer, lampiran 2.4

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.4 diketahui seluruh butir pertanyaan variabel kecerdasan spiritual menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,3494 dengan nilai terendah 0,3560

dan tertinggi 0,6278. Dengan demikian keseluruhan butir pernyataan variabel di atas dinyatakan valid dan memenuhi syarat sebagai alat ukur variabel Kredibilitas & Gaya kepemimpinan.

Tabel 4. 5
Uji Reliabilitas variabel penelitian

No.	ITEM	N. OfCases	N. Of Item	Cronbach Alpha
1.	Perubahan Organisasi (Y)	32	5	0,7718
2.	Strategi HRD (X ₁)	32	5	0,7306
3	Kredibilitas & Gaya kepermimpinan (X ₂)	32	5	0,6068
4	Kecerdasan Spiritual (X ₃)	32	5	0,6900

Sumber : Diolah dari data primer, lampiran 2.1,2.2,2.3,2.4

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada variabel insentif dan variabel kinerja karyawan, seluruhnya menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* berada di atas 0,60. Hasil ini berarti alat ukur yang digunakan

memenuhi syarat dan dapat diandalkan. Dalam hal ini bila *Reliability coefficient* (Alpha) nilainya > 0,60 maka variabel dan butir yang diukur dapat dipercaya atau diandalkan (sunyoto,2007:107).

4.2 Hasil Korelasi Pearson

a. Hubungan Antara Perubahan Organisasi dengan Strategi HRD

Tabel 4. 6

Uji Korelasi Pearson hubungan antara perubahan organisasi dengan Strategi HRD
Correlations

		PrbOrg	SrtgHrd
PrbOrg (Y)	Pearson Correlation	1	.003
	Sig. (1-tailed)		.493
	N	32	32
SrtgHrd (X ₁)	Pearson Correlation	.003	1
	Sig. (1-tailed)	.493	
	N	32	32

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan dengan positif antara Strategi Organisasi dengan perubahan organisasi. Pada hubungan 2 variabel ini dapat dilihat besarnya hubungan yang timbul adalah sebesar 0.003. dengan hasil

ini kita dapat katakan bahwa strategi HRD memberikan kontribusi besar 0.3 % terhadap persepsi perubahan organisasi sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lainnya

Tabel 4. 7

Uji Korelasi Pearson hubungan antara perubahan organisasi dengan Kredibilitas & Gaya Kepemimpinan
Correlations

		PrbOrg	Ldrshp
PrbOrg (Y)	Pearson Correlation	1	.405*
	Sig. (1-tailed)		.011
	N	32	32
Ldrshp (X ₂)	Pearson Correlation	.405*	1
	Sig. (1-tailed)	.011	
	N	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan dengan positif antara Kredibilitas & Gaya kepemimpinan dengan perubahan organisasi. Pada hubungan 2 variabel ini dapat dilihat besarnya hubungan yang timbul adalah sebesar 0.405 ini menggambarkan hubungannya

signifikan. dengan hasil ini kita dapat katakan bahwa Kredibilitas & Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi besar 40 % terhadap persepsi perubahan organisasi sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lainnya

Tabel 4. 8
Uji Korelasi Pearson hubungan antara perubahan organisasi dengan Kecerdasan spritual
Correlations

		PrbOrg	Sprtl
PrbOrg (Y)	Pearson Correlation	1	.318*
	Sig. (1-tailed)		.038
	N	32	32
Sprtl (X ₃)	Pearson Correlation	.318*	1
	Sig. (1-tailed)	.038	
	N	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan dengan positif antara kecerdasan spiritual dengan perubahan organisasi. Pada hubungan 2 variabel ini dapat dilihat besarnya hubungan yang timbul adalah sebesar 0.318 ini

menggambarkan hubungannya signifikan. dengan hasil ini kita dapat katakan bahwa kecerdasan spiritual memberikan kontribusi besar 31.8 % terhadap persepsi perubahan organisasi sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lainnya

Tabel 4. 9
Uji Korelasi Pearson hubungan antara perubahan organisasi dengan Startegi SDM,
Leadership, dan Kecerdasan spritual
Correlations

		PerOrg	StragSD M	Leadshp	KcrdSpr
PerOrg (Y)	Pearson Correlation	1	.003	.405*	.318*
	Sig. (1-tailed)		.493	.011	.038
	N	32	32	32	32
StragSD M (X ₁)	Pearson Correlation	.003	1	.183	-.077
	Sig. (1-tailed)	.493		.158	.338
	N	32	32	32	32
Leadshp (X ₂)	Pearson Correlation	.405*	.183	1	.119
	Sig. (1-tailed)	.011	.158		.258
	N	32	32	32	32
KcrdSpr (X ₃)	Pearson Correlation	.318*	-.077	.119	1
	Sig. (1-tailed)	.038	.338	.258	
	N	32	32	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan dengan positif antara Strategi SDM, Leadership, Dan Kecerdasan Spiritual (secara simultan) dengan perubahan organisasi. Pada hubungan 3 variabel ini dapat dilihat besarnya hubungan yang timbul adalah sebesar 0.493, 0.011, dan 0,038 ini menggambarkan hubungannya signifikan.

4.3 Pembahasan

Dalam proses perubahan organisasi ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tentang keberhasilan maupun tujuan perubahan organisasi tersebut tercapai, untuk ini perusahaan harus bisa melihat lebih jeli tentang beberapa faktor yang berdampak terhadap persepsi dari perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan. beberapa faktor yang mempengaruhinya adalah gaya kepemimpinan, strategi HRD, dan kecerdasan spritual

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana dia memandang perubahan organisasi. Ketika seorang pemimpin mempunyai karakter yang kuat dalam memimpin maka dia akan berpersepsi positif terhadap perubahan yang terjadi di organisasi. Strategi HRD akan yang baik dan terimplementasi dengan baik maka akan memberikan persepsi yang positif bagi manager dan senior manager dalam memandang perubahan organisasi bahwa perubahan organisasi akan dimulai dengan strategi HRD yang baik. Untuk kecerdasan spritual pun sama artinya ketika seseorang mempunyai kecerdasan spritual yang baik maka dia akan mempunyai persepsi yang positif terhadap perubahan yang terjadi di organisasinya.

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada manager dan Senior manager penjualan PT Jakarta International Container Terminal. diketahui untuk variabel bebas gaya kepemimpinan, strategi HRD, dan kecerdasan spritual berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap persepsi perubahan

organisasi PT Jakarta International Container Terminal. Palembang. Dengan korelasi dari masing-masing variabel terhadap persepsi perubahan organisasi adalah 0.3 %, 40%, 31,8 %.

5 KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan menjadi beberapa hal sebagai berikut.

1. Hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, strategi HRD, dan kecerdasan spritual berpengaruh signifikan dan positif secara bersama – sama terhadap persepsi PT Jakarta International Container Terminal.
2. Bahwa strategi HRD mempunyai pengaruh sebesar 0.3% terhadap persepsi perubahan organisasi artinya bahwa ketika strategi HRD naik 1% maka perspesi terhadap organisasi akan naik sebesar 0.3%
3. Bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 40% terhadap persepsi perubahan organisasi artinya bahwa gaya kepemimpinan naik 1% maka perspesi terhadap organisasi akan naik sebesar 40%
4. Bahwa kecerdasan spritual mempunyai pengaruh sebesar 31.8% terhadap persepsi perubahan organisasi artinya bahwa ketika kecerdasan spritual naik 1% maka perspesi terhadap organisasi akan naik sebesar 31.8%

5.2 Saran

Dari kesimpulan yang telah diperoleh, maka dapat diberikan saran – saran sebagai berikut:

1. Strategi HRD harus lebih bisa dijelaskan kepada para manager dan

senior manager agar faktor ini bisa lebih mempengaruhi terhadap persepsi manager dan senior manager terhadap perubahan organisasi

2. Bahwa faktor gaya kepemimpinan menjadi faktor yang dominan dalam mempengaruhi persepsi manager dan senior manager dalam perubahan organisasi. Faktor ini harus benar-benar dijaga oleh perusahaan karena ini akan menjadi modal yang sangat menguntungkan bagi perusahaan, gaya dengan gaya kepemimpinan yang dominan ini diharapkan manager dan senior manager dapat mengarahkan anak buahnya guna mendukung perubahan organisasi yang positif .
3. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya dapat menganalisis faktor- faktor lain yang berpengaruh terhadap persepsi perubahan organisasi PT Jakarta International Container Terminal

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Azwar, Saifuddin.(2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Danim, S. (1997). *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Prilaku*. Jakarta: Bumi aksara
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, dan Supomo, 2002, Metodologi penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama , BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta
- Kurt Lewin, 1935, *dynamic Theory of personality : Selected Papers* New York, McGraw Hill
- Malhotra, Naresh K., 1999. *Marketing Research: An Applied Orientation*, Third Edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- McDaniel, C & Gates, R 1999 *Contemporary Marketing Research*. 4th ed. Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing
- Miftah Thoha, 2003. *Prilaku Organisasi Konsep dasar dan aplikasinya*, Jakarta; Raja Grafindo Persada
- Rakhmat, Jalaluddin. 2007. *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Dengan Contoh Analistik Statistik*. Bandung: Rosdakarya.
- Schuler R.S. dan Jackson S.E., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keenam, Jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarumbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia
- Suharman, 2005, *Psikologi Kognitif*, Srikandi, Surabaya.
- Sugihartono, dkk. 2007. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Ulrich, H. 1993. *Introduction To Industrial Polymers*. Second Edition. New York : Hanser Publishers.
- Waidi, (2006), *Model Pembelajaran Terpadu dalam teori dan Praktek*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta
- Walgito, Bimo, 2004. *Pengantar Psikologi Umum*, Andi, Yogyakarta.
- Bishop, Charles H Jr. *Making Change Happen one person at a time: assessing change within your organization*, New York: AMACOM, 2001.
- Brown, F. William, & Dan Moshavi, 2005, "Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence", Zohar, Danah, 2005, Executive Forum, Fall

2005, p. 45-51. *Journal of Organizational Behavior* 26,p. 867–871.

Coch, L. dan J.R.P. French, Jr., J.R.P. 1948. Overcoming Resistance to Change.