

## **KESIAPAN PEGAWAI DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI: STUDI KASUS PADA TRANSFORMASI PTNBH DI UNIVERSITAS TERBUKA**

**Irmawaty<sup>1</sup>, Rini Febrianti<sup>2</sup>, Yanti Hermawati<sup>3</sup>, Deni Surpto<sup>4</sup>, Nenah Sunarsih<sup>5</sup>**  
Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka<sup>1</sup>  
Email : [irmawaty@ecampus.ut.ac.id](mailto:irmawaty@ecampus.ut.ac.id)<sup>1</sup>

### **Abstrak**

*Kesuksesan sebuah perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan di masa mendatang sangat tergantung pada bentuk manajemen yang diterapkan. Manajemen yang efektif akan mampu membawa sebuah organisasi tampil gemilang di era globalisasi ini. Sebaliknya, manajemen yang kurang efektif akan membawa sebuah organisasi tak berdaya dalam menghadapi persaingan global. Transformasi organisasi dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) menjadi sebuah solusi awal dalam merespons kecenderungan global dan untuk menjalankan fungsi pendidikan tinggi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan bangsa dan perkembangan ilmu pengetahuan universal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi, khususnya dalam konteks transformasi dari Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) di Universitas Terbuka. Studi ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis SEM untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Sampel penelitian terdiri dari 400 pegawai Universitas Terbuka, yang dipilih secara acak untuk mewakili populasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perubahan organisasi di perguruan tinggi.*

**Kata kunci: perubahan organisasi, komitmen organisasi, transformasi PTN-BH, PTNBH**

### **Abstract**

*The success of a university in facing future challenges is highly dependent on the form of management applied. Effective management will be able to bring an organization to shine in this era of globalization. Conversely, ineffective management will make an organization helpless in facing global competition. The transformation of the organization from a State University (PTN) to a State University with Legal Entity (PTN BH) is an initial solution in responding to global trends and to carry out the function of quality higher education that is relevant to the needs of the nation and the development of universal science. This study aims to analyze employee readiness in facing organizational change, especially in the context of the transformation from a Public Service Agency University (PTN-BLU) to a State University with Legal Entity (PTN-BH) at Universitas Terbuka. This study uses a quantitative research method with SEM analysis to examine the relationship between organizational commitment, compensation, and job promotion on employee readiness to face change. The research sample consisted of 400 employees of Universitas Terbuka, who were randomly selected to represent the population. The results of the study indicate that organizational commitment, compensation, and job promotion have a positive and significant influence on employee readiness to face organizational change. These findings contribute to the development of human resource management theory and practice, particularly in the context of organizational change in higher education.*

**Keywords: organizational change, organizational commitment, transformation of PTN-BH, PTNBH**

## **PENDAHULUAN**

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang sering terjadi di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan tinggi, yang harus beradaptasi dengan dinamika global, kebijakan pemerintah, dan tuntutan masyarakat. Salah satu bentuk perubahan signifikan dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia adalah transformasi dari Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Transformasi ini bertujuan untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan akademik dan non-akademik, serta meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan keuangan (Nurhanifah & Kusdarini, 2022). Universitas Terbuka (UT) menjadi salah satu perguruan tinggi yang melakukan transformasi ini, ditandai dengan penerbitan Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2022.

Namun, transformasi tersebut tidak selalu berjalan mulus. Berbagai tantangan muncul, seperti konflik internal antara pegawai dan manajemen, serta resistensi terhadap perubahan. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa kesiapan individu dan organisasi untuk berubah menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi perubahan (Rahayu & Herminingsih, 2024). Komitmen terhadap organisasi secara parsial memediasi hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kesiapan untuk berubah, menyoroti perannya dalam memfasilitasi proses perubahan (Mathur et al., 2023). Namun, ada kesenjangan penelitian terkait dengan faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi kesiapan pegawai di lingkungan perguruan tinggi di Indonesia, khususnya dalam konteks transformasi menuju PTN-BH.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya untuk menganalisis kesiapan pegawai di Universitas Terbuka dalam menghadapi transformasi menuju PTN-BH, dengan mengidentifikasi faktor-faktor seperti komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan. Sementara penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi kesiapan perubahan dalam konteks organisasi bisnis (Deephouse & Carter, 2005a), penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, yang memiliki karakteristik dan dinamika berbeda.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara faktor-faktor terkait pekerjaan (komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan) dengan kesiapan pegawai Universitas Terbuka untuk menerima perubahan menuju PTN-BH. Dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM), penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi anteseden penerapan perubahan yang efektif di lingkungan perguruan tinggi, yang dapat berkontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan praktik perubahan organisasi di institusi pendidikan tinggi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen perubahan dan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perguruan tinggi, serta memberikan wawasan praktis bagi pengambil kebijakan di institusi pendidikan tinggi yang sedang atau akan menjalani transformasi serupa.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *conclusive* dengan pendekatan *causal research*, dimana desain penelitian *conclusive* adalah suatu desain penelitian bercirikan pengukuran fenomena yang jelas. Sedangkan pendekatan *causal research* merupakan suatu jenis penelitian konklusif di mana tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan bukti mengenai hubungan sebab-akibat (kausal) selain itu analisis data dilakukan secara kualitatif. (Malhotra et al., 2017)

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Universitas Terbuka, termasuk dosen dan tenaga kependidikan. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yang melibatkan pemilihan responden yang telah bekerja di Universitas Terbuka selama minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam proses perubahan organisasi. Sebanyak 400 pegawai dipilih sebagai sampel untuk memastikan representativitas hasil terhadap populasi. Dari 400 kuesioner, sampel yang dapat diambil dan dijadikan data penelitian sebanyak 381.

Penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan yakni kesiapan pegawai untuk perubahan organisasi (*employee readiness for organizational change*). Sedangkan variabel independen yang digunakan yakni komitmen organisasi (*organizational commitment*), penghasilan (*the salary*), promosi (*promotion*), komitmen karir (*career commitment*), dan hubungan (*social relationships*). Adapun variabel operasional penelitian yang digunakan sebagaimana dijelaskan pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
Kesiapan pegawai untuk perubahan organisasi ( <i>employee readiness for organizational change</i> ) (Y)	Kesiapan untuk perubahan mengacu pada pendapat, persepsi, dan motivasi pegawai tentang perubahan yang diperlukan, serta kemampuan organisasi untuk berhasil mengimplementasikan perubahan tersebut. (Kebede & Wang, 2022)	1. Keyakinan ( <i>beliefs</i> ) 2. Niat ( <i>intentions</i> ) 3. Sikap ( <i>attitudes</i> )
Komitmen Organisasi ( <i>organizational commitment</i> ) (X1)	Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup besar atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. (Fields & Bocarnea, 2005)	1. keterikatan emosional 2. perasaan bangga 3. rasa tanggung jawab pribadi
Kompensasi (Compensation of employees)	Kompensasi pekerja didefinisikan sebagai total upah, dalam bentuk tunai atau barang, yang dibayarkan oleh	1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
(X2)	suatu perusahaan kepada seorang pekerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut selama periode akuntansi. ( <i>System of National Accounts, 2023</i> )	4. Benefit Lainnya
Promosi (Job Promotion) (X3)	promosi adalah suatu perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan produsen semakin besar. (Yamin et al., 2020)	1. Profesionalisme Kerja 2. Loyalitas 3. Tingkat pendidikan 4. Pengalaman kerja

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS. SEM dipilih karena mampu menguji hubungan kompleks antara beberapa variabel independen (komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan) dan variabel dependen (kesiapan untuk perubahan) secara simultan. Dengan metode tersebut, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman mendalam tentang kesiapan pegawai Universitas Terbuka dalam menghadapi perubahan struktural dan menyarankan intervensi manajemen yang lebih efektif berdasarkan temuan empiris.

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1 . Pada Tabel 1 menunjukkan beberapa karakteristik responden dari jenis kelamin (gender), Usia, Jabatan, status pekerjaan, pendidikan dan masa kerja responden. Responden laki-laki berjumlah 155 (52,72%) dan responden perempuan berjumlah 226 (59.3 %). Ini memperlihatkan bahwa responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan.

**Tabel 2**  
**Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	f	%
1	Laki-laki	155	40.7
2	Perempuan	226	59.3
Total		381	100.0

Dalam hal status pekerjaannya, responden yang terbanyak adalah staff yang berstatus PNS sebanyak 236 atau 61.94% responden. Untuk pegawai status TKT sebanyak 7.35% atau 28 Responden, 22.57% atau 86 Responden adalah pegawai dengan status PTNPNS. Untuk pegawai BLU sebanyak 15 responden atau 3.94% dan untuk pegawai dengan status THL sebanyak 16 atau 4.20%.

**Tabel 3**  
**Status Pekerja**

No	Status	f	%
1	PNS	236	61.9
2	TKT	28	7.3
3	PTNPNS	86	22.6
4	Pegawai BLU	15	3.9
5	THL	16	4.2
Total		381	100.0

Karakteristik responden jika dilihat dari masa kerja, yang terbanyak adalah responden dengan masa kerja 2 sd 10 tahun sebanyak 40.68% atau 155 responden. Responden yang bekerja dibawah 2 tahun sebanyak 78 responden atau 20.5%. 20.47% responden dengan masa kerja diatas 20 tahun. untuk responden dengan masa kerja antara 11 sampai dengan 20 sebanyak 73 responden atau 19.2%.

**Tabel 4**  
**Masa Kerja**

No	Masa Kerja	f	%
1	< 2 Tahun	78	20.5
2	2-10 Tahun	155	40.7
3	11-20 Tahun	73	19.2
4	> 20 Tahun	75	19.7
Total		381	100.0

### **Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kesiapan Pegawai untuk perubahan organisasi**

Penelitian ini menganalisis kesiapan pegawai Universitas Terbuka (UT) dalam menghadapi perubahan organisasi menuju status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) dengan menggunakan SEM dengan menguji hubungan antara komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kesiapan perubahan. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel-variabel penelitian utama, seperti komitmen organisasi, kompensasi, promosi jabatan dan kesiapan untuk perubahan. Tabel 2 berikut menyajikan hasil statistik deskriptif untuk masing-masing variabel.

**Tabel 5 Statistik Deskriptif**

No	Variabel	N	Mean	Std. Deviasi	Kategori
1	Komitmen Organisasi	400	3,35	0,45	Sangat Baik
2	Kompensasi	400	3,16	0,53	Baik
3	Promosi Jabatan	400	3,28	0,48	Sangat Baik
4	Kesiapan untuk Perubahan	400	3,23	0,50	Baik

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel "Komitmen Organisasi" adalah 3,35, yang termasuk dalam kategori "Sangat Baik." Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai UT memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, yang dapat menjadi faktor pendorong utama kesiapan mereka untuk menerima perubahan. Variabel "Kepuasan Kerja" memiliki rata-rata skor sebesar 3,16, yang termasuk dalam kategori "Baik." Meskipun lebih rendah dibandingkan dengan komitmen organisasi, nilai ini tetap menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat memfasilitasi kesiapan untuk perubahan.

“Kompensasi” juga menunjukkan hasil yang tinggi, dengan rata-rata skor 3,28 dalam kategori "Sangat Baik," yang mencerminkan persepsi positif pegawai terhadap kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh organisasi. Hal ini penting karena pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan memadai lebih mungkin untuk menerima perubahan sebagai sesuatu yang positif dan melihatnya sebagai kesempatan untuk peningkatan kesejahteraan dan pengakuan dalam organisasi. Terakhir, variabel "Kesiapan untuk Perubahan" memiliki rata-rata skor 3,23, yang termasuk dalam kategori "Baik." Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pegawai UT memiliki kesiapan yang positif untuk menghadapi perubahan organisasi menuju PTN-BH.

“Promosi Jabatan” juga menunjukkan hasil yang tinggi, dengan rata-rata skor 3,28 dalam kategori "Sangat Baik," yang mencerminkan persepsi positif pegawai terhadap peluang promosi jabatan di dalam organisasi. Hal ini penting karena pegawai yang melihat adanya peluang untuk promosi jabatan cenderung lebih menerima perubahan sebagai kesempatan untuk peningkatan karir dan tanggung jawab yang lebih besar. Terakhir, variabel "Kesiapan untuk Perubahan" memiliki rata-rata skor 3,23, yang termasuk dalam kategori "Baik." Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pegawai UT memiliki kesiapan yang positif untuk menghadapi perubahan organisasi menuju PTN-BH. Untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian, analisis data menggunakan analisis SEM dengan model seperti dijelaskan pada gambar 1 dibawah ini.

## Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 6 Uji Signifikansi Jalur (Path)**

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
H1	X1 -> Y	0.192	3.586	0.000
H2	X2 -> Y	0.302	3.424	0.000
H3	X3 -> Y	0.147	1.914	0.028
H4	X4 -> Y	0.185	2.006	0.023

Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>): Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Pegawai untuk Perubahan Organisasi. Hasil Uji SEM: Koefisien jalur sebesar 0,192 dengan nilai T-statistik 3,586 ( $p < 0,05$ ). Interpretasi menyatakan H<sub>1</sub> diterima, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang lebih tinggi meningkatkan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan organisasi. Ini konsisten dengan studi sebelumnya ((Armenakis et al.,

1993); (Deephouse & Carter, 2005b)) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi adalah prediktor penting dalam kesiapan untuk perubahan.

Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>): Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Pegawai untuk Perubahan Organisasi. Hasil Uji SEM: Koefisien jalur sebesar 0,302 dengan nilai T-statistik 3,424 ( $p < 0,05$ ). Interpretasi menyatakan H<sub>2</sub> diterima, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa lebih puas dengan kompensasi mereka cenderung lebih siap untuk menghadapi perubahan. Temuan ini selaras dengan penelitian oleh (Trevor et al., 2012), yang menemukan bahwa kompensasi yang adil dan memadai meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kesiapan mereka untuk menghadapi perubahan organisasi. Paket kompensasi yang kompetitif sangat penting untuk retensi karyawan, karena membuat karyawan merasa dihargai dan diakui. Rasa nilai ini dapat diterjemahkan menjadi keinginan yang lebih besar untuk mendukung perubahan organisasi (Suprayitno, 2024)

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>): Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Pegawai untuk Perubahan Organisasi. Hasil Uji SEM: Koefisien jalur sebesar 0,147 dengan T-statistik 1,914 ( $p < 0,05$ ). Interpretasi menyatakan H<sub>3</sub> diterima, yang menunjukkan bahwa peluang promosi jabatan yang lebih tinggi berkontribusi terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Kuvaas, (2006), yang menemukan bahwa persepsi terhadap peluang promosi yang adil dan transparan meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai, sehingga mereka lebih cenderung mendukung dan menerima perubahan dalam organisasi. Peluang pertumbuhan karir, termasuk prospek promosi, secara signifikan mengurangi niat untuk berpindah kerja, menunjukkan bahwa karyawan lebih cenderung untuk tetap tinggal dan beradaptasi dengan perubahan ketika mereka melihat jalur yang jelas untuk kemajuan (Solihat & Salendu, 2023).

Penyelidikan hubungan antara komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan dengan kesiapan pegawai Universitas Terbuka (UT) untuk menghadapi perubahan menuju status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) pada penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Perubahan menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan (koefisien jalur = 0,192; T-statistik = 3,586,  $p < 0,05$ ). Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Armenakis et al., (1993) dan Deephouse & Carter, (2005b) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi adalah prediktor penting dalam kesiapan untuk perubahan. Komitmen organisasi yang tinggi mencerminkan keterikatan emosional dan rasa memiliki yang kuat terhadap institusi, yang mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mendorong partisipasi aktif pegawai dalam proses perubahan.

Dalam konteks Universitas Terbuka, komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan memperkuat nilai-nilai institusional dan misi pendidikan jarak jauh yang inklusif dan berkesinambungan. Ketika pegawai merasa terlibat secara mendalam dengan visi dan tujuan organisasi, mereka lebih mungkin mendukung perubahan yang dianggap sejalan dengan tujuan institusional.

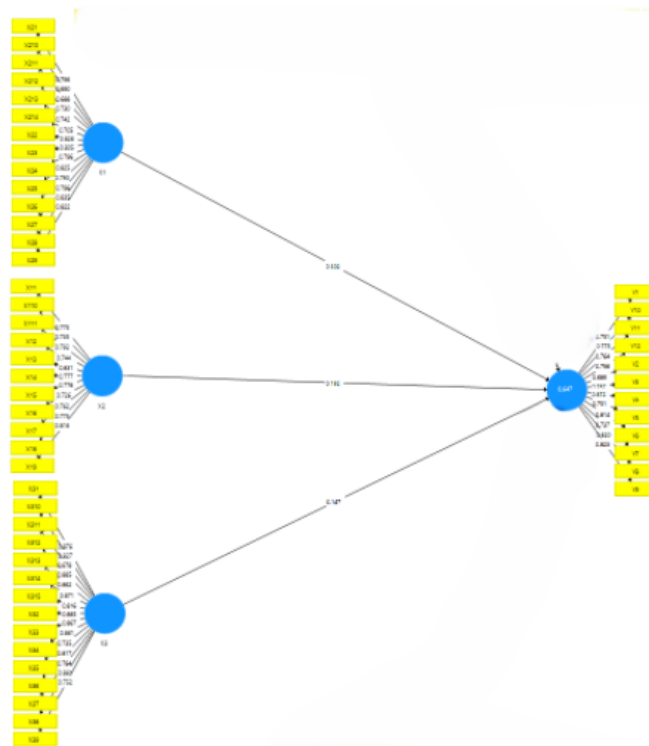
Pengaruh Kompensasi terhadap Kesiapan Perubahan menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan (koefisien jalur = 0,302; T-statistik = 3,424,  $p < 0,05$ ). Temuan ini selaras dengan penelitian oleh Trevor et al., (2012), yang menemukan bahwa kompensasi yang adil dan memadai meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kesiapan mereka untuk menghadapi perubahan organisasi. Ketika pegawai merasa dihargai dan diakui melalui paket kompensasi yang kompetitif, mereka lebih mungkin untuk mendukung dan menerima perubahan.

Dalam konteks UT, kebijakan kompensasi yang adil dan transparan sangat penting untuk membangun kepercayaan dan loyalitas pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan kompensasi yang efektif dapat menjadi alat manajemen yang kuat untuk memfasilitasi perubahan, dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan menghargai kontribusi pegawai.

Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kesiapan Perubahan menunjukkan bahwa peluang promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan (koefisien jalur = 0,147; T-statistik = 1,914,  $p < 0,05$ ). Penemuan ini sejalan dengan penelitian (Kuvaas, 2006), yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap peluang promosi yang adil dan transparan meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai, sehingga mereka lebih cenderung mendukung dan menerima perubahan dalam organisasi.

Ketika pegawai merasakan adanya peluang untuk pertumbuhan karir melalui promosi, mereka cenderung lebih siap menghadapi perubahan organisasi. Hal ini karena promosi jabatan tidak hanya memberikan insentif ekonomi tetapi juga pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai, yang dapat meningkatkan komitmen dan keterikatan terhadap organisasi. Dalam konteks UT, menciptakan jalur promosi yang jelas dan transparan akan sangat membantu dalam meningkatkan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan struktural yang signifikan. Penelitian ini berhasil menjawab tujuan utamanya dengan mengidentifikasi bahwa komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan secara signifikan mempengaruhi kesiapan pegawai Universitas Terbuka untuk perubahan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih terintegrasi dan berfokus pada peningkatan komitmen, kepuasan, dan kesempatan karir pegawai untuk mendukung perubahan organisasi yang efektif. Penelitian di masa depan dapat memperluas cakupan dengan melibatkan berbagai institusi pendidikan lainnya dan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah atau perubahan pasar tenaga kerja.

### **Hasil Pengujian Model Struktural Partial Least Square**



Gambar 1 Full Model Struktural (PLS Algorithm)

Gambar diatas mencerminkan kotak yang berwarna kuning menunjukan setiap indikator dan lingkaran berwarna biru menunjukan variabel laten. Serta terdapat angka pada setiap panah yang menunjukan nilai validitas dari masing – masing indikator serta menguji reliabilitas dari konstruk variabel yang diteliti. Indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai bobot faktor lebih besar dari 0,60. nilai loading factor untuk setiap variabel manifest terhadap variabel laten menunjukan >0,6, sehingga semua indicator tersebut dinyatakan valid.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kesiapan pegawai Universitas Terbuka (UT) dalam menghadapi perubahan menuju status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Hasil analisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan.

Penelitian ini memiliki beberapa kekuatan. Pertama, penggunaan metode SEM memungkinkan analisis simultan terhadap hubungan antara beberapa variabel, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai untuk perubahan. Kedua, penelitian ini menambah literatur yang ada dengan fokus pada konteks pendidikan tinggi di Indonesia, yang relatif kurang dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Namun, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di satu institusi, yaitu Universitas Terbuka, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Kedua, data

yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei kuesioner, yang dapat mengandung bias subjektivitas responden. Ketiga, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah atau dinamika pasar tenaga kerja yang mungkin juga mempengaruhi kesiapan pegawai untuk perubahan.

Temuan penelitian ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kompensasi, dan promosi jabatan merupakan prediktor penting dari kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, merasa puas dengan kompensasi yang diterima, dan melihat peluang promosi yang adil lebih mungkin mendukung perubahan organisasi. Selanjutnya, Penelitian ini memberikan implikasi penting untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi, seperti Universitas Terbuka, dalam memfasilitasi perubahan organisasi. Strategi yang memperkuat komitmen organisasi, menyediakan kompensasi yang kompetitif, dan menawarkan jalur promosi yang jelas dapat meningkatkan kesiapan pegawai untuk perubahan. Penelitian di masa depan disarankan untuk melibatkan lebih banyak institusi untuk mendapatkan generalisasi yang lebih baik dan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi kesiapan perubahan. Selain itu, pendekatan kualitatif dapat digunakan untuk menggali lebih dalam motivasi dan persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005a). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation\*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005b). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation\*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Fields, D., & Bocarnea, M. C. (2005). Organizational Behavior. In *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 951–956). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00528-4>
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Mathur, M., Kapoor, T., & Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: the effects of individual and organizational factors. *Journal of Advances in Management Research*, 20(4), 730–757. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2023-0032>

- Solihat, W. S., & Salendu, A. (2023). The relationship between career growth opportunity and turnover intentions in employees in startup companies x: career planning coaching program designed as an intervention. *Gema Wiralodra*, 14(2), 1012–1025. <https://doi.org/10.31943/gw.v14i2.480>
- Suprayitno, D. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, Work-Life Balance Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1592–1501. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.609>
- System of National Accounts* (pp. xi–xxvii). (2023). <https://doi.org/10.18356/9789213584552c002>
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering Pay Dispersion's Effect on the Performance of Interdependent Work: Reconciling Sorting and Pay Inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585–610. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.0127>
- Yamin, M. N., Sakawati, H., & Putri, N. Q. (2020). Position Promotion and Employee Performance in The Regional Secretariat of Makassar City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 327. <https://doi.org/10.26858/jiap.v9i2.12336>