

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS GURU PADA HOMESCHOOLING PRIMAGAMA BEKASI

SARI DANO

saridanoparissa@gmail.com

Mahasiswa Program S1 Manajemen STIM Budi Bakti

ADRIAN ADHA

adrian.adha@gmail.com

Dosen STIM Budi Bakti

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi, khususnya pada kondisi lingkungan bisnis yang semakin tidak terprediksi pasca masuknya fenomena Revolusi Industri 4.0. Menyikapi hal tersebut, Homeschooling Primagama Bekasi tengah memantapkan diri untuk melakukan perubahan melalui transformasi yang terarah pada pembenahan SDM dan inovasi teknologi dalam sistem pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Penentuan sampel dilakukan secara *non probability sampling* dengan teknik sampel jenuh terhadap 52 orang guru Homeschooling Primagama Bekasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear ganda menggunakan aplikasi SPSS versi 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi, baik secara parsial maupun simultan. Presentase menunjukkan bahwa sebesar 56,3% variabel loyalitas dapat dijelaskan oleh variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 43,7% dijelaskan oleh faktor lain.

Kata kunci : *Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, Loyalitas.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the influence of change management and organizational culture to the loyalty of teachers of Homeschooling Primagama Bekasi, especially at the time of unpredictable change of the business environment after the entry of industrial revolution 4.0 phenomenon. Responding to this, Homeschooling Primagama Bekasi has established itself to make changes through directional transformation at improving human resources and technological innovation on education system. This research using quantitative research method with technique of data collecting through spreading of questionnaire. Sample determination is done by non probability sampling, with sampling technique 'saturated sampling' of 52 teachers of Homeschooling Primagama Bekasi. Data analysis technique used is multiple linear regression by SPSS Version 21. The results of this research showed that change management and organizational culture have significant influence to the teachers loyalty of Homeschooling Primagama Bekasi both partially and simultaneously. The percentage shows that 56,3% of loyalty variable can be explained by change management and organizational culture. While the remaining at 43,7% is explained by other variables or factors outside of this research.

Keywords : Change Management, Organizational Culture, Loyalty

Pendahuluan

Dunia tengah memasuki fase keempat dalam perjalanan sejarah revolusi industri, yang ditandai dengan digitalisasi di berbagai aspek kehidupan manusia. Jika dibandingkan dengan tiga revolusi industri sebelumnya, maka revolusi industri 4.0 memiliki skala, ruang lingkup dan kompleksitas yang lebih luas. Hal ini dikarenakan revolusi teknologi telah mengintegrasikan dunia fisik, digital dan biologis, sehingga

memengaruhi banyak disiplin ilmu, baik ekonomi, industri dan pemerintahan. Fenomena revolusi industri erat kaitannya dengan proses perubahan. Perubahan sendiri merujuk pada melakukan sesuatu dengan cara-cara yang berbeda dari sebelumnya. Terdapat perubahan yang sifatnya terencana, seperti perubahan cara kerja atau mengadopsi teknologi baru, adapun perubahan yang sifatnya tidak terencana, yang umumnya terjadi karena intervensi lingkungan eksternal. Upaya untuk

berhasil melakukan perubahan harus dimulai dengan memastikan adanya cukup orang yang bertindak dengan urgensi yang memadai. Hal ini dapat terwujud jika organisasi sigap mengidentifikasi peluang dan potensi masalah yang mungkin akan dihadapi organisasi di masa mendatang. Ini pun yang turut dilakukan oleh Homeschooling Primagama Bekasi yang tergolong sebagai lembaga pendidikan nonformal yang telah berkontribusi dalam dunia pendidikan nasional, tidak berarti membuatnya terbebas dari tantangan perubahan. Homeschooling Primagama Bekasi menyadari jika upaya manajemen perubahan tidak akan berhasil jika tidak diimbangi dengan penerapan budaya organisasi yang menyediakan ruang untuk selalu melakukan *improvement*. Mengelola perubahan hanya akan membuat kita reaktif terhadap perubahan lingkungan, sedangkan untuk memimpin perubahan kita harus mampu menciptakan perubahan, karena inovasi itu sifatnya destruktif sekaligus kreatif, selalu ada pihak yang hilang, memudar, dan mati, jika tidak memiliki kemampuan untuk menciptakan *sustaining competitive advantages*. Selanjutnya, karyawan yang memiliki rasa loyalitas yang tinggi, meskipun mereka diberi tugas dalam jumlah yang banyak maupun lingkungan kerja yang kurang sekaligus, akan tetap

bekerja dengan ikhlas dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi. Karyawan yang berkualitas dapat membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Selain karyawan yang berkualitas, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, karena dengan loyalitas yang tinggi karyawan memiliki rasa keterikatan yang besar terhadap perusahaan. Mengacu pada data dan berbagai potensi yang ada, peneliti tertarik untuk mempelajari strategi pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh Homeschooling Primagama Bekasi dalam menghadapi gejolak perubahan lingkungan bisnis, begitu juga dengan penerapan budaya organisasi yang dapat membantu meningkatkan loyalitas dan kapabilitas sumber daya demi mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Hasil penelitian ini akan menunjukkan bagaimana praktik manajemen perubahan dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi di tengah gejolak perubahan lingkungan bisnis akibat adanya fenomena revolusi industri 4.0. Dari berbagai penjelasan tersebut maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Guru Pada Homeschooling Primagama Bekasi”.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Manajemen perubahan belum diterapkan dengan maksimal pada sistem manajemen Homeschooling Primagama Bekasi.
- b. Penerapan budaya organisasi yang belum solid diantara guru di Homeschooling Primagama Bekasi.
- c. Masih kurangnya loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi.

Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka dalam penelitian ini perlu adanya pembatasan masalah sehingga pengkajian masalah dalam penelitian dapat lebih fokus dan terarah. Maka dari itu penelitian ini hanya membatasi masalah pada “Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Guru Pada Homeschooling Primagama Bekasi”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dijabarkan pada latar belakang dan berdasarkan pengamatan serta pengalaman yang dialami, maka peneliti mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh manajemen perubahan terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi?
- b. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi?
- c. Apakah manajemen perubahan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi?

Tujuan dan Manfaat

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi.
- c. Untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi.

Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis, diantaranya:

- a. Bagi Homeschooling Primagaman Bekasi

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan acuan bagi manajemen dalam mengatur strategi untuk meningkatkan mutu internal manajemen serta kualitas Homeschooling Primagama Bekasi.
- b. Bagi STIM Budi Bakti
Hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dan wawasan mahasiswa. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan.
 - c. Bagi Masyarakat
Hasil penelitian ini dapat memperluas pengetahuan serta wawasan tentang Home Schooling sebagai sekolah non formal berbasis bakat dan minat.
 - d. Bagi Peneliti
Hasil penelitian ini digunakan untuk memenuhi syarat skripsi. Penelitian ini dapat memperdalam pengetahuan tentang manajemen perubahan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan.

Landasan Teori

Tinjauan Teoritis Manajemen

Pengertian Manajemen

Stoner dan Gilbert dalam Foster dan Sidharta (2019) menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbeda halnya dengan pendapat Robbin dalam Foster dan Sidharta (2019) yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien. Suatu proses yang mengacu pada serangkaian aktivitas yang sedang berlangsung dan saling terkait.

Fungsi Manajemen

Menurut James A.F Stoner dalam Foster dan Sidharta (2019) fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*)
Fungsi Manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengordinasikan kegiatan. Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, seseorang harus menentukan tujuan dan sarana untuk pencapaiannya. Ketika para manajer terlibat dalam perencanaan, mereka menetapkan tujuan, menetapkan strategi untuk

- mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan.
- b. **Pengorganisasian (*Organizing*)**
Fungsi manajemen yang melibatkan mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.
 - c. **Kepemimpinan (*Leading*)**
Fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap perusahaan memiliki orang dan tugas manajer adalah bekerja bersama dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan. Ketika manajer memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, memengaruhi individu atau tim saat mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif atau menangani dengan cara apapun masalah perilaku karyawan.
 - d. **Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, membandingkan dan memperbaiki kinerja kerja. Setelah tujuan dan rencana ditetapkan, tugas dan pengaturan structural diberlakukan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih dan dimotivasi, harus ada evaluasi apakah semuanya berjalan dengan rencana. Untuk memastikan tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan dengan sebagaimana mestinya, manajer memantau dan mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan. Jika sasaran tidak tercapai, tugas manajer adalah mengembalikan pekerjaan ke jalurnya. Proses pemantauan, membandingkan dan mengoreksi ini adalah merupakan fungsi pengendalian.

Tinjauan Teoritis Mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Batjo dan Shaleh (2018,1) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian

atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2017,7) Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya

tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai

- dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.
- g. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.
- h. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan merupakan kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- i. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati perauran organisasi dan norma sosial.

- j. **Pemberhentian**
Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Tinjauan Teoritis Manajemen Perubahan

Pengertian Manajemen Perubahan

Suwandono dan Laksmi (2019,8) menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya. Menurut Voehl dan Harrington (2016,6) manajemen perubahan adalah proses, alat dan teknik untuk mengelola perubahan seseorang untuk mencapai hasil bisnis yang diperlukan. Manajemen perubahan menggabungkan alat organisasi yang dapat digunakan untuk membantu individu membuat transisi pribadi yang sukses sehingga menghasilkan adopsi dan realisasi terhadap perubahan.

Dimensi dan Indikator Manajemen Perubahan

John P. Kotter dan Dan Cohen melakukan penelitian di tahun 2002 dan 2007 yang menunjukkan bahwa perubahan sentral dalam melakukan perubahan organisasi ada pada mengubah perilaku/ sikap dan perlunya perubahan sikap yang signifikan dalam apa yang mereka kerjakan (Suwandono dan Laksmi, 2019).

Model ini dinamakan *The heart of change* yang menggunakan pendekatan 8 proses yang lebih diarahkan pada dinamika *see-feel-change* sebagai berikut:

1. Dimensi *Establishing a sense of urgency*

Dalam upaya perubahan yang berhasil, langkah pertama yang terpenting adalah memastikan ada cukup banyak orang yang bertindak dengan urgensi yang cukup. Oleh karenanya, organisasi perlu dicairkan dengan menciptakan alasan mengapa perubahan diperlukan. Dimensi ini mendorong eksekutif untuk mengambil langkah pertama dalam mengartikulasikan peluang strategis, dan menyampaikan gambaran besar kepada anggotanya melalui pernyataan bukti yang valid, atau objek yang sungguh terlihat, yang menunjukkan perubahan itu sangat diperlukan.

Terdapat dua indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Meneliti pasar dan situasi kompetitif
Dengan terus mengidentifikasi potensi peluang dan ancaman, dapat mendorong perusahaan untuk mengambil tindakan sesegera mungkin, dan keluar dari zona nyaman.
- b. Mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, potensi krisis, atau peluang besar sehingga memerlukan perubahan.

2. Dimensi *Forming a powerful guiding coalition*

Perubahan besar tidak akan berjalan hanya dengan urgensi, melainkan dibutuhkan tim pemandu yang efektif. Kelompok pemandu yang kuat terdiri dari dua karakteristik, yaitu terdiri dari orang yang tepat, dan menunjukkan kerja tim yang solid. Anggota tim dapat berasal dari lintas departemen dan jabatan, untuk memastikan proyek perubahan dilaksanakan oleh setiap kelompok di organisasi.

Terdapat dua indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Membentuk kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin upaya perubahan. Orang-orang yang memiliki

- kapasitas kepemimpinan terkait visi, komunikasi dan motivasi, serta pengetahuan dan keterampilan yang sejalan dengan aktivitas perubahan. Di lain sisi, agen perubahan haruslah memiliki wewenang formal untuk merumuskan kebijakan perubahan, dan hasilnya menjadi arah bagi aktivitas perubahan.
- b. Mendorong kelompok untuk bekerja sama sebagai kesatuan tim. Diperlukan kesatuan tim yang tidak memandang hierarki formal selama menjalankan tugas sebagai agen perubahan.
3. Dimensi *Creating a vision*
 Untuk mempersiapkan perubahan skala besar yang sukses, tim pemandu perlu untuk menghasilkan arah yang jelas. Empat hal yang dapat membantu mengarahkan perubahan pada sasaran yang tepat adalah anggaran, rencana, strategi, dan visi. Visi itu sendiri menunjukkan keadaan akhir di mana semua rencana dan strategi akan membawa perusahaan. Usahakan visi yang bergerak seperti komitmen untuk melayani orang, jangan mengandalkan visi yang hanya memangkas biaya, karena ini akan menghasilkan kecemasan dan depresi pada pegawai.

Terdapat dua indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan. Perumusan visi memerlukan kreativitas untuk melihat masa depan yang mungkin, kuncinya hanyalah fokus pada kecepatan. Perusahaan perlu mengartikulasikan visi dengan jelas namun singkat, sehingga mudah untuk tertanam di benak pegawai.
 - b. Mengembangkan strategi untuk mencapai visi. Visi yang telah dibuat harus diimbangi dengan strategi-strategi untuk memastikan pencapaian dari visi itu sendiri.
4. Dimensi *Communicating the vision*
 Dalam upaya perubahan, visi dan strategi baru tidak bisa hanya diketahui oleh eksekutif dan tim agen perubahan. Mereka harus sesering dan sebanyak mungkin dikomunikasikan pada seluruh pegawai di dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menjaring sebanyak mungkin orang yang berkomitmen untuk membuat visi menjadi kenyataan. Di lain sisi, harus ada kecocokan antara perkataan dan perbuatan yang dimulai dari tim agen

perubahan, sehingga menjadi panutan bagi pegawai lainnya. Terdapat dua indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Menggunakan berbagai saluran untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru. Dapat dilakukan presentasi dan sesi tanya jawab yang efektif. Pastikan selama tanya jawab berlangsung, tim agen perubahan dapat menjawab secara lugas dan yakin, sehingga memperlihatkan bahwa rencana perubahan ini telah dikelola dengan matang.
 - b. Agen perubahan mendemonstrasikan perilaku yang sesuai dengan perkataannya.
5. Dimensi *Empowering others to act on the vision*
- Rintangannya terhadap usaha perubahan harus dapat dihilangkan, dimulai dari pihak yang resistensi terhadap perubahan. Selain itu, struktur, sistem, dan mekanisme perlu diubah, untuk memastikan tidak ada hambatan pada kelancaran informasi atau aksi pengambilan keputusan. Hal ini dapat didorong melalui keberanian pekerja untuk melakukan tindakan kreatif, mengambil risiko, dan melakukan tindakan nontradisional untuk bertindak cepat dan efisien dalam menemukan solusi terhadap

sebuah permasalahan. Terdapat tiga indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Menyingkirkan hambatan untuk berubah.
 - b. Mengubah sistem atau struktur yang menghalangi perubahan.
 - c. Mendorong pengambilan risiko dan gagasan, kegiatan, dan tindakan nontradisional.
6. Dimensi *Planning for and creating short-term wins*
- Kredibilitas visi dan strategi baru tidak akan bertahan lama tanpa konfirmasi bahwa keputusan perubahan tersebut benar-benar menguntungkan organisasi. Sikap skeptis akan menghambat perubahan kecuali mereka melihat bukti nyata. Oleh karena itu, buatlah banyak target jangka pendek untuk memperlihatkan kemenangan awal dalam rencana perubahan. Pegawai yang berhasil melakukan perubahan awal perlu dikenal dan dihargai.
- Terdapat tiga indikator pada dimensi ini, yaitu:
- a. Merencanakan peningkatan kinerja yang terlihat
 - b. Menciptakan peningkatan tersebut
 - c. Mengenali dan memberi penghargaan kepada karyawan yang terlibat dalam perbaikan.

7. Dimensi *Consolidating improvements and producing still more change*

Organisasi harus terus melaksanakan inisiatif strategis dan menciptakan hal baru untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Perusahaan harus melakukan continuous improvement dari perubahan awal yang telah dilakukan, dengan melakukan peningkatan aktivitas dan terus meninjau perubahan. Jangan biarkan urgensi perubahan menurun dan mendeklarasikan kemenangan terlalu cepat, kemenangan singkat di dimensi sebelumnya hanyalah bukti perbaikan kinerja dari tahap awal perubahan, sedangkan proses perubahan yang sesungguhnya masih jauh di depan. Jangan berhenti di tengah jalan dan pertahankan kegigihan. Hal ini dapat dilakukan dengan menghapus semua sistem, struktur, kebijakan, bahkan kebiasaan yang tidak sesuai dengan perubahan. Perusahaan harus membawa masuk sumber daya baru yang dinilai mampu melaksanakan perubahan visi, untuk terus dibangun melalui rekrutmen, promosi dan pengembangan. Selain itu, perusahaan melakukan penyegaran kembali proses perubahan dengan mengembangkan proyek-

proyek baru dengan tema baru terkait perubahan.

Terdapat tiga indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Menghapus sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dengan perubahan
- b. Merekrut, mempromosikan, dan mengembangkan karyawan yang dapat menerapkan visi
- c. Memperkuat proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru

8. Dimensi *Institutionalizing new approaches*

Tradisi dan budaya organisasi adalah unsur yang kuat, oleh karenanya, jika perubahan-perubahan yang tercipta tidak ditanamkan kembali ke dalam semua aspek organisasi, maka organisasi dapat meluncur kembali ke masa lalu. Kesuksesan perubahan hanya akan terjadi jika anda menciptakan budaya yang menyediakan akar untuk cara-cara baru dalam bekerja. Pastikan perubahan pada nilai dan budaya baru diperkenalkan pada seluruh pegawai, terutama pada pegawai baru. Dan jangan lupakan budaya baru saat anda memberikan promosi. Promosi yang tepat, pada calon pemimpin yang terbuka terhadap perubahan, dapat membuat mereka lebih

terpengaruh, sehingga memperkuat norma-norma itu. Terdapat tiga indikator pada dimensi ini, yaitu:

- a. Memperkuat proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru.
- b. Memastikan pegawai menerapkan nilai dan budaya baru dalam kegiatan sehari-hari
- c. Merencanakan pengembangan kepemimpinan dan suksesi pada orang yang berkomitmen pada perubahan

Tinjauan Teoritis Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Busro (2018,4) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu hingga membentuk suatu sistem yang dimaknai sama oleh seluruh anggota organisasi. Seluruh anggota organisasi mempunyai persepsi yang sama dalam memaknai seluruh aktivitas subsistem yang ada dalam organisasi. Busro (2018,50) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem

nilai organisasi yang dianut anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.

Indikator Budaya Organisasi

Busro (2018,23) mencatat sepuluh *item research tool* (dimensi kriteria) indikator budaya organisasi, yaitu :

- a. Jaminan diri (*self assurance*)
- b. Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*)
- c. Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*)
- d. Kecerdasan emosi (*intelegence*)
- e. Inisiatif (*initiative*)
- f. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*)
- g. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*)
- h. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*)
- i. Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*)
- j. Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*)

Tinjauan Teoritis Loyalitas

Pengertian Loyalitas

Menurut Hasibuan (2016) Loyalitas adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela

organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Poerwopoespito (2016), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja.

Indikator loyalitas menurut Siswanto dalam Aldrianto (2016) sebagai berikut :

1. Taat peraturan
Karyawan mempunyai rasa tekat agar melaksanakan semua tata tertib yang ada pada perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta melakukan semua perintah dari perusahaan.
2. Tanggung jawab dalam perusahaan
Karyawan melakukan semua pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya dengan sebaik-baiknya dan menerima semua risiko yang ada.
3. Kemauan untuk bekerja sama
Adanya rasa kemauan yang tinggi untuk bekerja sama baik antara karyawan satu dengan lainnya. Tanpa adanya kerja sama antara karyawan dengan orang yang bekerja dalam organisasi tersebut, perusahaan akan sulit mencapai tujuannya. Begitu juga sebaliknya, dengan adanya kerja sama antara

perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dan target yang ditentukan.

4. Rasa memiliki terhadap perusahaan
Karyawan yang mempunyai rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaannya pasti mempunyai rasa memiliki yang tinggi untuk perusahaannya tersebut. Dengan mempunyai rasa memiliki yang tinggi akan menjadikan karyawan akan lebih bertanggung jawab dan menjaga perusahaannya dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi
Karyawan yang mempunyai hubungan baik antar karyawan maupun atasan dapat mempengaruhi tingginya loyalitas karyawan untuk perusahaan dimana tempat dia bekerja.
6. Kesukaan terhadap pekerjaan
Karyawan akan melakukan semua pekerjaannya dengan senang hati tanpa menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan “cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu” (Sugiyono,2018;2). Penelitian pada skripsi ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu

membandingkan pengetahuan-pengetahuan teoritis yang berhubungan dengan objek penelitian serta hasil penelitian yang didapat dari pengisian kuisisioner oleh guru Home Schooling Primagama Bekasi. Teknik pengumpulan data merupakan usaha-usaha dalam memperoleh bahan-bahan penjelasan dari kenyataan yang dapat dipertanggung jawabkan untuk hasil dari sebuah penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan hal utama dalam mempengaruhi hasil penelitian. Dalam teknik pengumpulan data, ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu metode dan instrument penelitian. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah penelitian lapangan. Penelitian lapangan dilakukan untuk mengamati kegiatan yang berhubungan dengan manajemen perubahan, budaya organisasi, serta loyalitas guru di Homeschooling Primagama Bekasi. Penelitian lapangan diperlukan untuk memperoleh data primer dengan cara kuesioner yang berasal dari responden/sampel. Instrumen penelitian yang digunakan dalam observasi ini adalah kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara menyebar kuesioner kepada responden di wilayah penelitian yaitu guru di Homeschooling Primagama Bekasi. Melalui kuesioner ini

peneliti akan memberikan pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab, kemudian dari jawaban tersebut peneliti akan mendapatkan data yang selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan hasil penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Manajemen Perubahan (X₁) terhadap Loyalitas (Y)

Dari hasil analisis diperoleh rata-rata variabel : Loyalitas (Y) = 63,50 dan manajemen perubahan (X₁) = 71,98, terlihat dari kedua variabel (bebas dan terikat) yang diregresikan, yakni loyalitas (Y) dengan manajemen perubahan (X₁), standar deviation (simpangan bebas) Y=5,304 dan X₁=5,969, dan N (Jumlah responden) = 52.

Berdasarkan tingkat hubungan atau tingkat korelasi antara variabel X₁ (manajemen perubahan) dengan Y (loyalitas) sebesar 0,610 dan berdasarkan tabel 10 memiliki tingkat hubungan kuat atau korelasi yang kuat.

hasil korelasi (r) = 0,610, menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen perubahan (X₁) dengan loyalitas (Y) memiliki hubungan yang kuat. Sedangkan nilai R *square* (r²) = 0,372, di mana:

KD (Koefisien Determinasi)

$$= r^2 \times 100\%$$

$$= 0,372 \times 100\%$$

$$= 37,2\%$$

Hal ini menunjukkan hasil determinasi, yaitu pengaruh manajemen perubahan terhadap loyalitas pada Homeschooling Primagama Bekasi sebesar 0,372 atau 37,2 % dan sisanya sebesar 62,8 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan tabel 12 menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan (X₁) memiliki tingkat nilai T_{hitung} pada signifikansi sebesar 0,000 < 0,005 atau P_{value} (sig) < 0,005. Hal ini menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas sebesar 37,2% pada Homeschooling Primagama Bekasi.

Serta bagian ini dikemukakan koefisien a dan b dari perhitungan sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

$$Y = 24,459 + 0,610x$$

Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Loyalitas (Y)

Tabel 13. Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Loyalitas (Y)	63.50	5.304	52
Budaya Organisasi (X ₂)	67.71	5.486	52

Sumber : Data primer diolah tahun 2020 (SPSS versi 21)

Tabel 14. Correlations

		loyalitas (y)	budaya organisasi (x ₂)
pearson correlation	loyalitas (y)	1.000	.741
	budaya organisasi (x ₂)	.741	1.000
sig. (1-tailed)	loyalitas (y)	.	.000
	budaya organisasi (x ₂)	.000	.
N	loyalitas (y)	52	52
	budaya organisasi (x ₂)	52	52

Sumber : Data primer diolah tahun 2020 (SPSS versi 21)

Tabel 15. Kategori Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2018,231)

Tabel 16. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.540	3.598

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI (X₂)

b. Dependent Variable: LOYALITAS (Y)

Sumber : Data primer diolah tahun 2020 (SPSS versi 21)

Tabel 17. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	14.989	6.239		2.402
1 Budaya Organisasi (X ₂)	.716	.092	.741	7.801

a. Dependent Variable: LOYALITAS (Y)

Sumber : Data primer diolah tahun 2020 (SPSS versi 21)

Dari hasil analisis tabel 13 diperoleh rata-rata variabel : Loyalitas (Y) = 63,50 dan budaya organisasi (X₂) = 67,71, terlihat dari kedua variabel (bebas dan terikat) yang diregresikan, yakni loyalitas (Y) dengan budaya organisasi (X₂), *standar deviation* (simpangan bebas) Y=5,304 dan X₂=5,486, dan N (Jumlah responden) = 52.

Berdasarkan tabel 14 tingkat hubungan atau tingkat korelasi antara variabel X₂ (budaya organisasi) dengan Y (loyalitas) sebesar 0,741 dan berdasarkan tabel 15 memiliki tingkat hubungan kuat atau korelasi yang kuat.

Berdasarkan tabel 16 dapat di lihat hasil korelasi (r) = 0,741, menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi (X₂) dengan loyalitas (Y) memiliki hubungan yang kuat. Sedangkann nilai R square (r²) = 0,549, di mana :

$$\begin{aligned} \text{KD (Koefisien Determinasi)} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,549 \times 100\% \\ &= 54,9\% \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan hasil determinasi, yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pada Homeschooling Primagama Bekasi sebesar 0,549 atau 54,9% dan sisanya sebesar 45,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan tabel 17 bahwa variabel budaya organisasi memiliki tingkat nilai T_{hitung} pada signifikansi sebesar 0,0000 < 0,005 atau P_{value} (sig) < 0,005. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas sebesar 54,9% pada Homeschooling Primagama Bekasi.

Serta bagian ini dikemukakan koefisien a dan b dari perhitungan sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

$$Y = 14,989 + 0,741x$$

Pengaruh Manajemen Perubahan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Loyalitas (Y)

Tabel 18. ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	808.622	2	404.311	31.628	.000 ^b
Residual	626.378	49	12.783		
Total	1435.000	51			

a. dependent variable: loyalitas (y)

b. predictors: (constant), budaya organisasi (x2), manajemen perubahan (x1)

Sumber : Data primer diolah tahun 2020 (SPSS versi 21)

Berdasarkan tabel 18 dapat dikemukakan nilai F_{hitung} (31,628) pada signifikan (0,000) < 0,005 atau P_{value} < 0,005 menunjukkan bahwa ada pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap loyalitas sebesar 56,3% pada Homeschooling Primagama Bekasi.

Berdasarkan tabel 19 tingkat hubungan atau tingkat korelasi antara variabel X_1 (manajemen perubahan) dan variabel X_2 (budaya organisasi) dengan variabel Y (loyalitas) sebesar 0,751 dan berdasarkan tabel 20 memiliki tingkat hubungan kuat atau korelasi yang kuat.

Berdasarkan tabel 21 dapat di lihat hasil nilai R_{square} (r^2) = 0,563, di mana :

$$\begin{aligned}
 \text{KD (Koefisien Determinasi)} &= r^2 \times 100\% \\
 &= 0,563 \times 100\% \\
 &= 56,3\%
 \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan hasil determinasi, yaitu pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap loyalitas pada Homeschooling Primagama Bekasi sebesar 0,563 atau 56,3% dan sisanya sebesar 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan tabel 22 pada variabel Manajemen Perubahan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) dapat diperoleh koefisien a dan b dari perhitungan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 11,985 + 0,171 X_1 + 0,620 X_2$$

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi. Responden dalam penelitian ini adalah 52 orang guru yang mengajar di Homeschooling Primagama Bekasi. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang dilakukan dengan metode analisis regresi linear berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Semua instrumen variabel Manajemen Perubahan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan

Loyalitas (Y) mempunyai nilai CITC lebih besar dari 0,3. Hal ini menunjukkan jika masing-masing pernyataan pada manajemen perubahan, budaya organisasi dan loyalitas dapat diandalkan dan layak digunakan sebagai penelitian.

2. Berdasarkan hasil analisis, nilai *Cronbach's Alpha* atas variabel manajemen perubahan (X_1) sebesar 0,959, budaya organisasi (X_2) sebesar 0,943, dan loyalitas (Y) sebesar 0,942. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,6.
3. Manajemen perubahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi sebesar 0,372 atau 37,2% dan sisanya sebesar 62,8% dipengaruhi oleh faktor lain.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas guru Homeschooling Primagama Bekasi sebesar 0,549 atau 54,9% dan sisanya sebesar 45,1% dipengaruhi oleh faktor lain.
5. Manajemen perubahan dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas guru Homeschooling

Primagama Bekasi sebesar 0,563 atau 56,3% dan sisanya sebesar 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Saran

Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai pihak yang secara langsung bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia dalam perusahaan diharapkan dapat meningkatkan *self motivation* kepada karyawan misalnya dengan *mentoring program* contohnya seminar dan pelatihan yang diharapkan akan meningkatkan kualitas perubahan pada organisasi yang lebih baik secara berkelanjutan.
2. Peneliti mengharapkan Homeschooling Primagama Bekasi dapat memaksimalkan peran agen perubahan, misalnya melalui *agent of change training program*. Program tersebut diharapkan dapat meningkatkan *skill* agen perubahan karena peran agen perubahan sangat penting untuk mengarahkan seluruh insan perusahaan agar mau berkontribusi mewujudkan perubahan.
3. Peneliti mengharapkan agar Homeschooling Primagama

Bekasi mempertahankan kondisi di mana pegawai dapat menjalankan budaya organisasi yang telah berjalan dengan konsisten, misalnya dengan menerapkan budaya kerja sama dalam kelompok/tim (*team work*) dan suasana kerja dalam kekeluargaan yang harmonis yang ada dalam organisasi untuk meningkatkan loyalitas dalam bekerja.

4. Peneliti mengharapkan jika Homeschooling Primagama Bekasi dapat menerapkan kebiasaan dimana pimpinan melibatkan pegawai dalam diskusi terkait tindakan perubahan apa yang sebaiknya dilakukan oleh Homeschooling Primagama Bekasi misalnya dengan *monthly meeting program*. Proses ini akan membuat karyawan merasa dirinya dilibatkan dalam proses perubahan organisasi, sehingga akan memicu peningkatan komitmen untuk mewujudkan upaya transformasi.
5. Peneliti juga merasa Homeschooling Primagama Bekasi masih perlu meningkatkan fasilitasi kegiatan perubahan dan penerapan budaya organisasi kepada karyawan, misalnya melalui *reward and punishment program* yang dapat meningkatkan kontribusi dalam perubahan serta meningkatkan komitmen dalam bekerja demi

terwujudnya visi dan misi Homeschooling Primagama Bekasi itu sendiri.

Daftar Pustaka

- Aldrianto, Muhammad. 2016. **Pengaruh Disiplin Kerja dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan PT Kospermindo Makassar.** Universitas Hasanudin Makassar.
- Batjo, Nurdin dan Shaleh, Mahadin. 2018. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Edisi pertama. Makasar: Aksara Timur.
- Busro, Muhammad. 2018. **Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.** Edisi pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Foster, Bob dan Sidharta, Iwan. 2019. **Dasar-Dasar Manajemen.** Edisi pertama. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. **Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah.** Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Homeschooling Primagama Bekasi. 2019. **Company Profile.** <https://homeschooling-primagama.co.id/homeschooling-primagama-bekasi/>. (diakses 1 Desember 2019)