



Contents lists available at JurnalIICET

Jurnal Konseling dan Pendidikan
ISSN: 2337-6740 (Print) ISSN: 2337-6880(Electronic)

Journal homepage: <http://jurnal.konselingindonesia.com>



Hambatan, kebutuhan dan ambivalensi reaksi terhadap kebijakan publikasi internasional di Indonesia

Rindi Ardika Melsalasa Sahputri^{1*)}, Bambang Santoso Haryono¹, Sujarwoto Sujarwoto¹

¹Universitas Brawijaya, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jan 19th, 2021

Revised Feb 08th, 2021

Accepted Feb 23rd, 2021

Keyword:

Ambivalence

Trust in organisation

Dispositional resistance to change

Scientific publication's challenge

Scientific publication's needs.

ABSTRACT

In the efforts of internationalization, change has been occurred in academia organisations in Indonesia. In higher education, there are several changes in research fields which was driven to publish international publications. While implementing this change, there was often an ambivalent reaction, both supporting change and opposing change. This ambivalent reaction will inhibit change and prompt counterproductive employees. Therefore, it is important to identify these reactions and factors associated with these reactions among organizational members. This study aims to investigate lecturers' ambivalence regarding their responses to international publication policy.. This study also investigates the effect of employees' personalities on ambivalence reaction and the moderating effect. This study used a cross-sectional approach. Data were collected through lecturers in 5 social science faculties in a public university in Indonesia, using online questionnaire via google form. The instrument of ambivalence reaction are based on attitude toward change scale. Regression analysis was used to estimate the correlation, and interaction analysis was calculated to test the moderating effect. This study found that dispositional resistance to change' personality significantly correlated with ambivalence reaction. And the correlation was moderated by employee's high trust in organization. However this study did not found a significance difference on low trust in management, dispositional resistance to change, and ambivalence. This study also found the challenges and the lecturer's needs to publish in international publications.



© 2021 The Authors. Published by Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy (IICET). This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Corresponding Author:

Rindi Ardika Melsalasa Sahputri,

Universitas Brawijaya

Email: rindiams@student.ub.ac.id

Pendahuluan

Perubahan telah terjadi secara drastis di berbagai sektor. Dalam rangka mensukseskan perubahan di suatu organisasi, salah satu faktor penting adalah reaksi dari anggota organisasi terhadap perubahan. Respon dari anggota organisasi terkait suatu perubahan kebijakan merupakan faktor penentu keberhasilan suatu perubahan (Errida & Lotfi, 2021; Jones, Firth, Hannibal, & Ogunseyin, 2019). Sebab komponen utama yang menggerakkan perubahan di organisasi adalah SDM. Ketika SDM atau anggota organisasi merespon negatif perubahan, maka perubahan tidak akan terlaksana (Daniel, 2019; Wang & Kebede, 2020).

Sejumlah studi telah meneliti terkait respon SDM dalam menghadapi perubahan. Kebanyakan studi hanya fokus menilai dukungan atas perubahan (Borges & Quintas, 2020; Johannsdottir, Olafsson, & Davidsdottir, 2015; Samah, 2018; Wong, Loon, & Cai, 2018), dan penolakan atas perubahan (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes, & Chatzoglou, 2018; Elgohary & Abdelazyz, 2020; Laihad, Lengkong, & Saerang, 2019). Tidak banyak yang mengasumsikan bahwa respon terhadap perubahan terkadang lebih kompleks dan bersifat ambivalen. Sehingga penelitian terkait reaksi ambivalen ini masih terbatas. Woodman (2017) mengusulkan bahwa respon seseorang dalam menghadapi perubahan bersifat ambivalen, seseorang dalam satu waktu bisa mendukung sekaligus menolak untuk menerapkan perubahan (Woodman, 2017).

Menurut Schneider et al (2015), ambivalensi merupakan dorongan perilaku yang berlawanan yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang secara simultan dirasakan oleh SDM. Sikap tersebut juga dimaknai sebagai suatu sikap yang memiliki orientasi positif sekaligus negatif terhadap suatu obyek (Schneider et al., 2015). Schneider et al (2015) menyebutkan bahwa perilaku seperti ini biasa terjadi di berbagai kehidupan termasuk di organisasi. Ciampa et al (2021) menyebutkan bahwa reaksi ambivalen SDM terhadap organisasinya akan menimbulkan sikap SDM yang semakin kontraproduktif (Ciampa, Sirowatka, Schuh, Fraccaroli, & van Dick, 2021), ambivalensi juga mampu melemahkan perilaku insiatif dari anggota organisasi (Schuh et al., 2016) serta menimbulkan sinisme dan diamnya anggota organisasi (Mignonac, Herrbach, Serrano Archimi, & Manville, 2018).

Oreg (2011) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pada organisasi yang memaksakan perubahan terhadap anggotanya, akan mendapatkan reaksi ambivalen dari anggota. Oreg (2011) membuat sebuah framework teoritis yang menyebutkan faktor kunci dari reaksi individu terhadap perubahan tersebut adalah (Kamarul, 2019; Oreg & Sverdlik, 2011): 1) bagaimana individu merasakan konsep dari perubahan, dan 2) aspek yang berhubungan dengan perasaan individu terhadap agen perubahan (organisasi maupun pimpinan). Pandangan SDM terkait konsep perubahan dikaitkan dengan kepribadian SDM yang memiliki kecenderungan mendukung atau menolak perubahan. Penelitian terdahulu menemukan terdapat faktor kepribadian SDM yang akan mempengaruhi bagaimana SDM memandang perubahan, yaitu dispositional resistance to change (Kalman & Bozbayindir, 2017; Oreg, 2018; Xu, Payne, Horner, & Alexander, 2016). Konsep dispositional resistance to change membagi karakter individu menjadi beberapa bagian: routine seeking (pencari rutinitas), emotional reaction (kecenderungan merespon negatif perubahan), short-term focus (kecenderungan memilih fokus jangka pendek daripada manfaat jangka panjang) dan cognitive rigidity (kecenderungan memiliki pemikiran kaku/konsisten). Karakter-karakter tersebut berdampak pada kecenderungan SDM untuk menolak terhadap setiap perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Selain itu, aspek yang berhubungan dengan perasaan SDM terhadap agen perubahan juga akan berdampak pada bagaimana SDM memutuskan untuk mendukung atau menolak perubahan. Menurut Oreg (2011), SDM yang memiliki kepercayaan terhadap organisasi yang dilihat dari manajemen dan pimpinan, akan cenderung mendukung setiap keputusan yang ada di organisasi. Sebaliknya, SDM yang tidak memiliki kepercayaan maupun memiliki perasaan sinisme terhadap pimpinan maupun manajemen, akan berdampak pada penolakan mengikuti perubahan dan perilaku menyimpang terhadap kebijakan organisasi (Alola, Simplice, & Alola, 2019; Kutsyuruba & Walker, 2016).

Ketika SDM merasakan kedua aspek tersebut secara bersama-sama (baik itu aspek kepribadian cenderung menentang perubahan dan aspek kepercayaan terhadap organisasi), maka akan memberikan perasaan ambivalen terhadap perubahan. Dengan kata lain, SDM yang memiliki kepribadian cenderung menolak perubahan, maka mereka akan bersifat kontra terhadap kebijakan baru (Kalman & Bozbayindir, 2017), namun ketika SDM tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap manajemennya, dalam waktu yang sama, mereka juga ingin berusaha mendukung kebijakan baru yang dibuat (Hardiani & Prasetya, 2018; Lay, Ronni Basana, & Wiliater Soaloon Panjaitan, 2020; Rahayuningsih, 2019). Pada saat itulah ambivalensi akan terjadi. Sebaliknya, jika individu dalam organisasi memiliki kepribadian yang cenderung menolak terhadap perubahan (dispositional resistance to change) namun tidak didukung dengan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya (kepercayaan yang dimiliki rendah), maka SDM tersebut tidak akan merasakan sebuah ambivalensi reaksi terhadap perubahan. Dari situ, hipotesis dalam penelitian ini adalah, trust in management mengintervensi hubungan antara dispositional resistance to change dengan ambivalensi.

Penelitian ini ingin melihat terjadinya ambivalensi dalam konteks perubahan organisasi pendidikan. Dalam penelitian sebelumnya, ambivalensi diteliti pada konteks organisasi yang mengalami perubahan yang dipaksakan (Oreg & Sverdlik, 2011). Namun menurut Schneider et al (2015), ambivalensi ini biasa terjadi di organisasi. SDM yang efektif, seringkali melihat perubahan secara seimbang dan realistis. Mereka melihat peluang dan ancaman dari sebuah perubahan (Oreg & Sverdlik, 2011), dan dari situlah dapat dihipotesiskan bahwa seringkali muncul ambivalensi walaupun perubahan tidak dalam kondisi dipaksakan.

Konteks perubahan yang diteliti disini adalah dalam Perguruan Tinggi di Indonesia yang sedang melakukan upaya Internasionalisasi menjadi world class university. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mencapai hal tersebut adalah dengan mendorong publikasi internasional pada masing-masing Perguruan Tinggi. Berbagai kebijakan baru telah dilaksanakan untuk mendorong misi tersebut. Seperti menjadikan publikasi internasional sebagai syarat kenaikan pangkat dosen menjadi profesor (Permenristekdikti no 20 tahun 2017; PO PAK 2019), pemberian dana hibah penelitian, dan seterusnya. Adanya perubahan tersebut, juga berdampak pada perubahan kultur yang ada di akademisi di Indonesia. Bagi sebagian akademisi,

sebelumnya tidak terlalu mengenal publikasi internasional, saat ini akademisi-akademisi di dorong untuk melakukan riset yang dipublikasi pada jurnal atau karya ilmiah terindeks internasional seperti scopus dan web of science. Adanya perubahan tersebut, mendorong adanya pro dan kontra akan kebijakan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji adanya ambivalensi dalam merespon kebijakan publikasi internasional di beberapa fakultas yang ada di Universitas Brawijaya. Fakultas-fakultas yang diteliti adalah fakultas rumpun ilmu sosial, sebab pada rumpun ilmu tersebut, banyak anggapan yang menyatakan bahwa publikasi artikel jurnal internasional lebih sulit, oleh sebab itu kriteria jurnal yang dapat diajukan sebagai kepangkatan dosen baik di rumpun ilmu sosial maupun sains memiliki kualitas yang berbeda standardnya. Sedangkan produktivitas pada fakultas-fakultas tersebut juga lebih rendah dibanding fakultas selainnya. Penelitian ini juga akan meneliti hambatan – hambatan yang dirasakan serta kebutuhan-kebutuhan utama untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Hambatan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi, juga akan berdampak pada respon SDM dalam menjalankan kebijakan. Jika manajemen tidak dapat mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan tersebut, SDM tidak akan menerapkan kebijakan baru. Dari beberapa argumentasi tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian adalah:

RM 1: Apakah trust in management memoderasi hubungan antara personality (*dispositional resistance to change*) dengan ambivalensi? Apakah pada SDM yang memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, hubungan antara personality dan ambivalensi semakin positif, sedangkan SDM dengan kepercayaan pada manajemen yang rendah, hubungan personality dan ambivalensi menjadi semakin negatif.

RM 2: Apa saja hambatan-hambatan utama dalam melakukan publikasi internasional?

RM 3: Apa saja kebutuhan-kebutuhan utama dalam melakukan publikasi internasional?

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan pada staf akademik yang berada di fakultas-fakultas rumpun ilmu sosial yang ada di Universitas Brawijaya. Kuesioner menggunakan survey online via google form yang mengacu pada attitude toward change scale oleh Oreg (2006) dan kemudian diterjemahkan menjadi kuesioner Persepsi terhadap Kebijakan Publikasi Internasional di Universitas Brawijaya, kuesioner online tersebut disebarkepada 160 responden yang ada di 5 fakultas. Dari jumlah tersebut, 150 respon memenuhi untuk kriteria analisis. Para responden diminta untuk menyebutkan tiga hambatan terbesar dan 3 kebutuhan utama dalam melakukan publikasi internasional bereputasi. Selanjutnya, perilaku ambivalensi diukur menggunakan pengukuran yang dilakukan oleh Oreg (2011) dimana indikatornya diambil dari attitude toward changescale(Oreg, 2006). Indikator yang digunakan adalah sikap terhadap perubahan yang terdiri sikap kognitif (penilaian kognitif terhadap kebijakan), sikap afektif (Perasaan-perasaan yang dirasakan saat menghadapi perubahan) serta intensi untuk mendukung atau menolak perubahan. Masing-masing indikator tersebut dipilih 2 item pertanyaan yang terdiri dari 1 item pertanyaan positif dan 1 item pertanyaan negatif, sehingga jumlah item pertanyaan yang digunakan adalah 6 item. Dua item dari sikap kognitif, dua item dari sikap afektif dan dua item dari intensi terhadap perubahan. Item-item tersebut lebih lanjut akan dicantumkan pada supplementary file1. Adapun skala yang digunakan untuk seluruh indikator adalah skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju).

Pengukuran dari ambivalensi sendiri menggunakan metode yang sebelumnya digunakan oleh Oreg (2011) yang diadopsi dari rumus yang dibuat oleh Thompson, Zanna, & Griffin (1995). Adapun untuk mengukur interaksi moderasi dari trust in organisation terhadap kepribadian (*dispositional resistance to change*) dengan ambivalensi, teknik yang digunakan adalah mengikuti prosedur analisis efek interaksi dari Aiken dan West's (1991) menggunakan statistical package for the social science (IBM SPSS 25).

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1 menunjukkan *descriptive statistics* dan korelasi antar variabel. 60.7% responden berusia 30-40 tahun dan 23.3% berusia 40-50 tahun, sisanya berusia kurang dari 30 dan lebih dari 50 tahun. Hampir setengah dari total responden memiliki lama kerja kurang dari 10 tahun (51.3%), sedangkan 40.7% responden telah bekerja di Universitas Brawijaya selama 10-20 tahun dan sisanya > 20 tahun. Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa usia memiliki korelasi dengan lama kerja ($\beta=0.69$, $P<0.01$), dan lama kerja memiliki korelasi dengan kecenderungan kepribadian menolak perubahan/*dispositional resistance to change* ($\beta=0.16$, $P<0.05$). Hasil dari korelasi bivariate juga menunjukkan bahwa *dispositional resistance to change* dan trust in organisation berkorelasi dengan reaksi ambivalensi ($\beta_{\text{dispositional}}=0.30$, $P<0.01$; $\beta_{\text{trust}}=0.18$, $P<0.05$).

Tabel 1. Descriptive statistics

No		Mean	SD	1	2	3	4	5
1	Usia	2.40	0.82	-				
2	Lama Kerja	1.57	0.64	0.69**	-			
3	Dispositional resistance to change	3.32	0.56	0.02	0.16*	-		
4	Trust in management	4.38	0.85	0.01	-0.04	0.03	-	
5	Ambivalence toward change	4.25	3.82	0.11	0.08	0.30**	-0.18*	-

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 2 menunjukkan skor ambivalensi yang dimiliki oleh responden. Berdasarkan hasil perhitungan, responden yang merasakan respon ambivalen dengan skor lebih dari 1 sebanyak 86%, sisanya tidak merasakan ambivalen dalam merespon kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas dari SDM memberikan penilaian yang mix, yaitu antara mendukung namun disisi lain juga menolak terhadap kebijakan. Penyebab dari hal itu bisa dianalisis menggunakan efek moderasi dari trust in management terhadap *personality* dan ambivalensi.

Tabel 2. Ambivalensi

	Frequency	Percent
Ambivalen (skor ≥ 1.00)	130	86.7
Tidak ambivalen	20	13.3
Total	150	100.0

Tabel 3 menunjukkan hasil *multiple regression analysis* dengan interaksi efek. Hasil dari analisis tersebut dapat diketahui bahwa *personality* dan *trust in management* memiliki hubungan dengan ambivalensi ($\beta_{\text{dispositional}}=0.35$, $P<0.001$; $\beta_{\text{trust}}=-0.16$, $P<0.05$). Namun hasil dari interaksi kedua variabel tersebut tidak menunjukkan adanya signifikansi. Artinya variabel trust in management tidak memoderasi hubungan antara *dispositional resistance to change* dengan respon ambivalen terhadap perubahan. Setelah itu, kami mencoba menghitung pola secara khusus dengan menggambarkan plot hubungan antara kepribadian (*dispositional resistance to change*) dengan ambivalensi dan menghitung perbedaan hubungan dalam kondisi kepercayaan terhadap manajemen yang rendah dan tinggi.

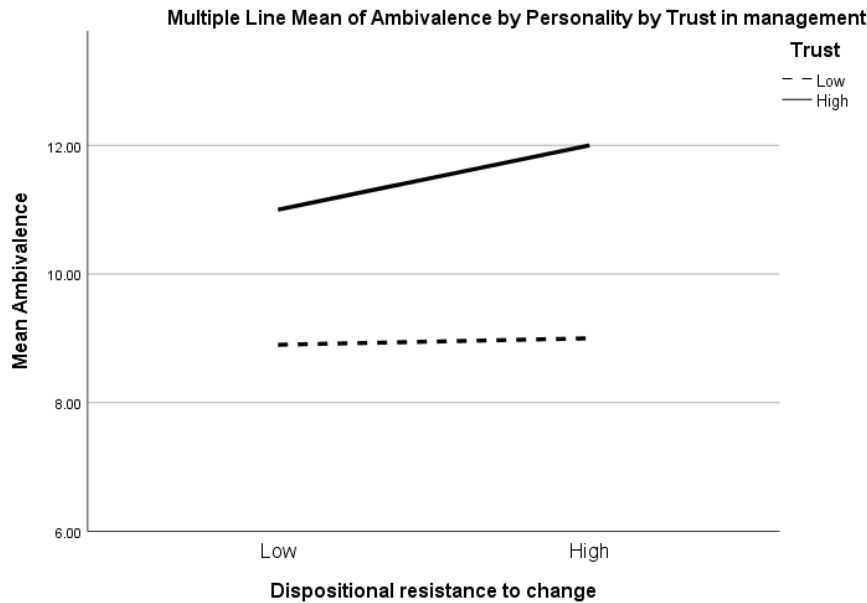
Tabel 3. multiple regression analysis

Variabel	B	Std. Error	β
Dispositional resistance to change	.141	.031	0.35***
Trust in management	-.237	.116	-.158*
Interaction	-.011	.012	-.072
R ²	0.14		

Gambar 1 menunjukkan hasil plot dari interaksi antara *dispositional resistance to change*, ambivalensi dengan *low and high trust in management*. Hasil dari gambar 1 menunjukkan bahwa kepribadian SDM yang cenderung menolak perubahan (*dispositional resistance*) yang didukung dengan kepercayaan terhadap manajemen yang tinggi akan meningkatkan skor dari ambivalensi SDM (simple slope_{high trust}=0.47, $t(136) = 1.94$, $p= 0.05$). Artinya *trust in management* memoderasi hubungan antara *personality* dengan ambivalensi.

Sedangkan kepribadian *dispositional resistance to change* yang didukung dengan kepercayaan manajemen yang rendah tidak mempengaruhi menurun atau meningkatnya skor ambivalensi. Dari hasil tersebut, dapat terlihat bahwa kepercayaan terhadap manajemen secara umum memang tidak sepenuhnya memoderasi hubungan *personality* dengan ambivalensi, namun kepercayaan manajemen yang tinggi mampu memoderasi hubungan *personality* dan ambivalensi. Dengan kata lain, kepribadian yang cenderung menolak terhadap perubahan akan berdampak pada reaksi ambivalen ketika SDM memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap

organisasi. Dapat diartikan juga bahwa tenaga pendidik yang merasa percaya terhadap manajemennya, memiliki kecenderungan mendukung kebijakan publikasi, namun disisi lain ketika kepribadian dispositional resistance dari tenaga pendidik tersebut tinggi juga, maka mereka cenderung menolak perubahan. Disitulah ambivalensi terjadi, yaitu ketika tenaga pendidik percaya bahwa kebijakan yang dibuat manajemen baik, dan ingin mendukungnya, namun disisi lain kepribadiannya yang cenderung menolak perubahan mengakibatkan tenaga pendidik tersebut tidak sepatutnya juga terhadap kebijakan.



Gambar 1. Plot dari interaksi antara personality, ambivalensi dan trust.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa responden yang memiliki kepercayaan terhadap manajemen yang rendah dan memiliki kepribadian *dispositional resistance to change* rendah hingga tinggi, tidak memiliki skor ambivalensi yang berbeda. Padahal seharusnya, semakin tinggi *dispositional resistance to change* dan semakin rendah kepercayaannya terhadap manajemen, maka akan menurunkan ambivalensi. Namun ternyata hasil tersebut tidak terbukti. Temuan ini sama seperti yang ditemukan oleh Oreg & Sverdlik (2011). Hasil dari studi kasus Oreg (2011) yang pertama menunjukkan bahwa *high trust* meningkatkan nilai ambivalensi dari SDM yang memiliki *dispositional resistance to change* yang semakin tinggi. Sedangkan kepercayaan yang rendah tidak mampu menurunkan skor ambivalensi. Menurutnya, hal itu disebabkan karena terdapat bias negatif yang kemungkinan terjadi dalam pembentukan skor sikap. Sehingga skor negatif diberi bobot yang lebih besar dibanding skor positif. Dengan kata lain, studi ini mengasumsikan bahwa ketika responden menjawab skor negatif dan positif dengan nilai yang sama, maka secara keseluruhan kesan dari obyek yang dinilai cenderung negatif daripada seimbang (Oreg & Sverdlik, 2011).

Meskipun begitu, temuan tersebut dapat dijadikan sebagai sebuah gambaran, bahwa kepribadian *dispositional resistance to change* yang dimiliki anggota organisasi tidak akan menimbulkan reaksi ambivalen melainkan kecenderungan memberikan reaksi negatif terhadap kebijakan, namun kepribadian tersebut yang didukung dengan kepercayaan terhadap manajemen yang tinggi, akan menimbulkan ambivalensi (antara mendukung maupun menolak perubahan). Selanjutnya, SDM yang memiliki trust in management yang tinggi dan kepribadian dispositional resistance to change yang rendah, akan memiliki kecenderungan reaksi ambivalensi yang semakin rendah. Temuan ini memberikan saran kepada manajemen di organisasi Perguruan Tinggi, agar ambivalensi tidak terjadi dan SDM tidak resisten terhadap kebijakan, maka perlu meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen dan menurunkan kepribadian *dispositional resistance to change* dari SDM.

Upaya-upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan dari SDM adalah dengan cara menyelesaikan hambatan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari anggotanya. Berikut dalam penelitian ini juga memberikan gambaran hambatan-hambatan dari SDM dalam menulis publikasi internasional serta kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan. Tabel 4 menunjukkan hambatan dan tantangan dalam melakukan publikasi internasional. Berdasarkan hasil survey terhadap 150 responden, tiga hambatan terbesar dalam melakukan publikasi internasional adalah: Tidak memiliki waktu luang menulis, tidak memiliki uang untuk

membayar publikasi serta kemampuan menulis bahasa Inggris yang terbatas. Hambatan tersebut cukup signifikan dirasakan oleh kalangan dosen. Dari 150 dosen yang menjadi responden, 126 responden menjawab bahwa mereka tidak memiliki waktu luang untuk menulis (84%). Artinya, hambatan ini dirasakan oleh sebagian besar dosen. Dibandingkan dengan hambatan-hambatan yang selainnya yang memiliki nilai dibawah 50%. Hambatan utama tidak adanya waktu untuk menulis ini dapat dikaitkan dengan adanya beban kerja dosen yang cukup tinggi. Selama ini beban kerja dosen mencakup tridarma, yaitu mengajar, penelitian dan pengabdian. Selain beban kerja tersebut, format jabatan karir dosen di Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia selain terdapat jabatan akademis juga jabatan tugas tambahan. Dosen, selain memiliki misi tridarma tersebut, juga sebagian besar mendapatkan tugas tambahan baik dari rektorat maupun fakultas. Hal itu juga terjadi di Universitas Brawijaya. Tugas tambahan seperti jabatan manajerial (contoh: kaprodi, kepala laboratorium, direktur, dekan, unit jaminan mutu) dirasakan oleh sebagian besar dosen. Selain itu beban mengajar yang kadang juga *overload* seringkali juga dirasakan (Muluk & Amelia, 2019), sehingga hal itu menjadi hambatan utama dari penulisan publikasi internasional. Hambatan kedua, yang menyebutkan bahwa dosen tidak memiliki uang untuk membayar publikasi, memiliki keterkaitan dengan reward yang diberikan dari perguruan tingginya. Temuan tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arsyad et al (2019), menurut mereka salah satu faktor penghambat terbesar dosen dalam menulis paper ilmiah di jurnal internasional adalah adanya sistem reward yang kurang (Arsyad, Purwo, Sukanto, & Adnan, 2019). Sedangkan, hambatan terkait masalah kemampuan menulis bahasa Inggris yang terbatas juga sejalan dengan temuan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hart, Arjanggi, Nugroho, & Maerani (2019). Mereka menunjukkan bahwa masalah selama ini yang dihadapi oleh dosen dalam menulis publikasi internasional adalah kemampuan menulis dalam bahasa Inggris yang kurang (Hart et al., 2019).

Tabel 4. Hambatan/Tantangan dalam Menulis Publikasi Internasional

No	Hambatan – Hambatan	Frekuensi	Persentase
1	Tidak memiliki waktu luang menulis	126	84.0%
2	Tidak memiliki uang untuk membayar publikasi	74	49.3%
3	Kemampuan menulis bahasa inggris yang terbatas	58	38.7%
4	Tidak memiliki kolega yang saling menyemangati	33	22.0%
5	Tidak paham cara mencari dan mengirim artikel ke jurnal internasional	31	20.7%
6	Tidak mempunyai data penelitian yang baik	24	16.0%
7	Tidak mengetahui tata cara menulis di jurnal berupati internasional	14	9.3%
8	Tidak memiliki kemampuan menganalisis data yang mumpuni	11	7.3%
9	Beban kerja dan tugas adminstratif yang terlalu banyak	7	4.7%
10	Proses publikasi yang terlalu lama	2	1.3%
11	Insentif publikasi kurang	2	1.3%
12	Tidak ada kultur akademik, kultur masih rutinitas dan adminstratif	1	0.7%

Tabel 5, menunjukkan kebutuhan-kebutuhan utama yang dirasakan oleh tenaga pendidik dalam publikasi karya pada jurnal internasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tiga kebutuhan utama yang dirasakan mayoritas responden adalah: pendampingan penulisan artikel secara rutin hingga dengan publish, insentif yang lebih besar untuk penulis serta penyediaan berbagai data survei nasional maupun data laboratorium yang dapat diakses gratis.

Hasil analisis kebutuhan utama yang dirasakan oleh para responden tersebut menunjukkan hubungan antara hambatan yang dirasakan dengan kebutuhan yang diharapkan. Berdasarkan hambatan-hambatan yang ada, seperti kurangnya waktu yang dimiliki, tidak memiliki uang untuk publikasi serta kemampuan menulis bahasa yang kurang, menimbulkan harapan dari para dosen untuk mendapatkan pendampingan untuk menulis publikasi internasional dan mendapatkan insentif yang lebih tinggi. Dari data tersebut juga menunjukkan, masalah utama dari para dosen dalam menulis publikasi internasional adalah permasalahan terkait waktu, beban kerja, serta permasalahan pengetahuan tentang publikasi internasional, serta biaya untuk membayar publikasi. Permasalahan – permasalahan tersebut menimbulkan harapan dari para dosen untuk mendapatkan pendampingan yang sifatnya adalah mempermudah penulisan paper bagi dosen, sebab kurangnya waktu yang dimiliki. Selain itu juga perlu adanya peningkatan insentif bagi para dosen sehingga dapat memotivasi untuk menulis publikasi internasional.

Tabel 5. Kebutuhan Utama dalam Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Internasional

No	Kebutuhan Utama	Frekuensi	Persentase
1	Pendampingan penulisan artikel secara rutin sampai dengan publish	86	57.3%
2	Insentif yang lebih besar untuk penulis	70	49.3%
3	Penyediaan berbagai data survei nasional maupun data laboratorium yang dapat diakses secara gratis	64	38.7%
4	Penyediaan berbagai software maupun perangkat laboratorium secara gratis	62	22.0%
5	Pelatihan peningkatan keterampilan menulis (<i>writing skills</i>) Bahasa Inggris	58	20.7%
6	Pelatihan analisis data dengan menggunakan berbagai teknik analisis data terkini	44	16.0%
7	Pelatihan tentang penulisan karya ilmiah untuk publikasi di jurnal internasional bereputasi	40	9.3%
8	Layanan klinik jurnal yang lebih profesional walaupun harus membayar	30	7.3%
9	Mengurangi beban kerja dan beban penunjang dosen yang bersifat adminstratif	4	
10	Kemudahan akses insentif dan pembiayaan publikasi	2	1.3%
11	Cuti Sabbatical	2	1.3%

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, studi ini hanya dilakukan di beberapa fakultas, sehingga hanya dapat digeneralisasi untuk scope yang kecil. Namun walaupun masih terbatas pada ruang lingkup beberapa fakultas di salah satu Universitas, studi ini dapat dijadikan sebagai gambaran terhadap pemangku kebijakan yang ingin mendorong dan meningkatkan produktivitas publikasi di kalangan akademisi. Hal utama yang perlu diperhatikan adalah perlu adanya pemahaman bahwa reaksi terhadap kebijakan seringkali mengalami ambivalensi, dan ambivalensi tersebut menimbulkan pelaksanaan kebijakan yang lambat. Oleh sebab itu, untuk meminimalisir ambivalensi adalah dengan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen dan mengurangi pola kepribadian SDM yang cenderung resisten terhadap perubahan (*dispositional resistance*). Kedua, penelitian ambivalensi ini tidak mengukur secara langsung konsep ambivalensi, melainkan mengukur dari penilaian sikap positif dan negatif dari perubahan. Sehingga kedepan dapat diadakan penelitian lain yang mengukur konsep ambivalensi secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian kedepan dapat diadakan secara luas dengan membandingkan berbagai konteks organisasi.

Simpulan

Penelitian ini membuktikan, bahwa ambivalensi tidak hanya terjadi pada perubahan organisasi yang dipaksakan namun juga pada berbagai konteks perubahan yang terjadi secara normal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, hanya sebagian hipotesis saja yang diterima, yaitu kepercayaan manajemen yang tinggi, memoderasi pengaruh dari *dispositional resistance to change* terhadap reaksi ambivalen pada kebijakan publikasi. Sedangkan, kepercayaan terhadap manajemen yang rendah tidak terbukti memoderasi hubungan keduanya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hambatan utama dari penulisan publikasi internasional di kalangan dosen adalah waktu yang tidak dimiliki disebabkan beban kerja yang tinggi, dana yang terbatas untuk publikasi serta kemampuan bahasa asing yang terbatas. Kebutuhan utama dari publikasi internasional adalah pendampingan rutin hingga *publish* dan peningkatan insentif untuk yang berhasil publikasi. Saran dari adanya penelitian ini adalah, agar tidak terjadi ambivalensi reaksi, perlu meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen organisasi dengan mengatasi hambatan-hambatan serta mengakomodasi kebutuhan – kebutuhan untuk melaksanakan publikasi. Serta mengurangi kepribadian *dispositional resistance to change* dari anggota organisasi, dengan cara menciptakan kultur perubahan yang kuat dan meningkatkan budaya kompetitif. Dengan upaya tersebut tenaga pendidik akan semakin terdorong dan semangat untuk menulis publikasi internasional.

Acknowledgment

Terimakasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan yang telah memberikan pendanaan untuk terselesainya penelitian ini.

Referensi

- Alola, U. V., Simplice, A. A., & Alola, A. A. (2019). *Linking supervisor incivility with job embeddedness and cynicism: The mediating role of employee selfefficacy*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/227972>
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426–450. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>
- Arsyad, S., Purwo, B. K., Sukanto, K. E., & Adnan, Z. (2019). Factors hindering Indonesian lecturers from publishing articles in reputable international journals. *Journal on English as a Foreign Language*, 9(1), 42. <https://doi.org/10.23971/jefl.v9i1.982>
- Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 667–681. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279>
- Ciampa, V., Sirowatka, M., Schuh, S. C., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2021). Ambivalent Identification as a Moderator of the Link Between Organizational Identification and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 119–134. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04262-0>
- Daniel, C. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 7. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v7i1.5700>
- Elgohary, E., & Abdelazyz, R. (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(6), e12139. <https://doi.org/10.1002/isd.2.12139>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Hardiani, A. D., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepercayaan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat Area Bekasi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 1–9.
- Hart, H., Arjungsi, R., Nugroho, K., & Maerani, I. (2019). Lecturers' language problems in writing english papers for international publications. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 13, 239–246. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v13i2.11438>
- Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2015). Leadership role and employee acceptance of change. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 72–96. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0238>
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2019). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure. In *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp. 155–178). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch008>
- Kalman, M., & Bozbayindir, F. (2017). An Investigation of Dispositional Resistance, Change-specific Resistance and Change-Related Information: The Case of the “4+4+4” Educational Reform in Turkey. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, Vol. 7, p. 125. <https://doi.org/10.17583/remie.2017.2622>
- Kamarul, A. (2019). Factors Influencing Employee Attitudes Toward Organizational Change: Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 188–191. atlantis press.
- Kutsyuruba, B., & Walker, K. D. (2016). *The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026008>
- Laihad, A. R., Lengkong, P. K. V., & Saerang, T. R. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Maluku Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 531–540. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22442>
- Lay, Y., Ronni Basana, S., & Wiliater Soaloon Panjaitan, T. (2020). The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *SHS Web of Conferences*, 76, 01058. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>
- Mignonac, K., Herrbach, O., Serrano Archimi, C., & Manville, C. (2018). Navigating Ambivalence:

- Perceived Organizational Prestige–Support Discrepancy and Its Relation to Employee Cynicism and Silence. *Journal of Management Studies*, 55(5), 837–872. <https://doi.org/10.1111/joms.12330>
- Muluk, M. R. K., & Amelia, A. (2019). Strategi Percepatan Peningkatan Jabatan Fungsional Dosen (Studi Pada Fakultas X Universitas Y). *Civil Service*, 13(1), 47–60.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S. (2018). Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88–107. <https://doi.org/10.1177/0021886317741867>
- Oreg, S., & Sverdluk, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337–349. <https://doi.org/10.1037/a0021100>
- Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i1.12195>
- Samah, S. (2018). Recognizing Acceptance of Change and Organizational Support in Public Service Organizations: Engaging Middle Managers in Organizational Change. *International Journal of Human Resource Studies*, 8, 249. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12892>
- Schneider, I. K., van Harreveld, F., Rotteveel, M., Topolinski, S., van der Pligt, J., Schwarz, N., & Koole, S. L. (2015). The path of ambivalence: tracing the pull of opposing evaluations using mouse trajectories. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00996>
- Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D., & van Dick, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations*, 69(12), 2224–2249. <https://doi.org/10.1177/0018726716639117>
- Thompson, M. M., Zanna, M. P., & Griffin, D. W. (1995). Let's not be indifferent about (attitudinal) ambivalence. In *Ohio State University Series on Attitudes and Persuasion, Vol. 4. Attitude strength: Antecedents and consequences*. (pp. 361–386). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wang, A., & Kebede, S. (2020). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08(03), 274–293. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.83016>
- Wong, P. H. K., Loon, M., & Cai, W. J. (2018). Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1054–1070. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0215>
- Woodman, R. W. (2017). Reactions to Organizational Change and the Role of Social Context. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14358. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14358symposium>
- Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T., & Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420–433. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0061>