

Kesiapan Psikis dan Penerimaan Budaya Kerja dalam Alih Kelola Perguruan Tinggi Swasta

M.Ramli Sahur^{1*}, Reny Ruswanti², Wahyuni Sakka³

^{1,2}Pprodi Manajemen, STIE Yapman Majene, Indonesia

³Universitas Muslim Indonesia³

*email: ramli.yapman@gmail.com, renyruswanti86@gmail.com,
Wahyuni.wahyuni@umi.ac.id

Abstrak

Proses alih kelola perguruan tinggi swasta umumnya lebih menekankan aspek legal-struktural dan finansial, sementara dimensi psikologis dan budaya kerja sumber daya manusia belum banyak mendapat perhatian. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kesiapan psikis, proses penerimaan budaya kerja baru, serta faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi dosen dan tenaga kependidikan selama transisi kelembagaan dari Yayasan Pendidikan Mandar ke Yayasan Hikmat Makassar di STIE Yapman Majene. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi terhadap sembilan informan kunci yang dipilih secara purposive, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fase awal alih kelola memunculkan job insecurity dan cultural anxiety akibat ketidakpastian informasi serta pergeseran budaya kerja, tetapi kecemasan berangsur menurun setelah terdapat transparansi informasi dan kepastian status kerja. Penerimaan budaya kerja baru bervariasi dari compliance, commitment, hingga passive resistance. Faktor pendukung utama meliputi komunikasi partisipatif dan empatik pimpinan, pelatihan, serta keadilan prosedural, sedangkan hambatannya berupa rumor informal dan keterbatasan ruang dialog. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan alih kelola memerlukan manajemen perubahan yang humanis, integratif, transparan, dan berbasis resiliensi psikologis.

Kata Kunci: *Alih Kelola Institusi, Kesiapan Psikis, Penerimaan Budaya Kerja, Manajemen Perubahan, Fenomenologi.*

Abstract

The process of transferring the management of private universities generally emphasizes legal-structural and financial aspects, while the psychological dimensions and work culture of human resources have not received much attention. This research aims to explore the psychological readiness, the process of accepting a new work culture, and the factors influencing the adaptation of lecturers and educational staff during the institutional transition from Yayasan Pendidikan Mandar to Yayasan Hikmat Makassar at STIE Yapman Majene. This research uses a qualitative approach with a phenomenological design. Data were obtained through in-depth interviews, passive participatory observation, and documentation studies of nine key informants selected purposively, then analysed using thematic analysis based on the Miles, Huberman, and Saldaña model. The validity of the data was tested through source triangulation, technique triangulation, and member checking. The research results show that the initial phase of management transfer

generates job insecurity and cultural anxiety due to information uncertainty and shifts in work culture, but anxiety gradually decreases after there is transparency of information and certainty about job status. Acceptance of the new work culture varies from compliance and commitment to passive resistance. The main supporting factors include participatory and empathetic communication from leaders, training, and procedural justice, while the obstacles consist of informal rumours and limited dialog space. The research concludes that the success of the management transfer requires a change management approach that is humanistic, integrative, transparent, and based on psychological resilience.

Keywords: *Institutional Management Transfer, Psychological Readiness, Work Culture Acceptance, Change Management, Phenomenology.*

Pendahuluan

Perguruan tinggi swasta (PTS) menghadapi lingkungan yang semakin dinamis akibat perubahan regulasi, tuntutan penjaminan mutu, perkembangan teknologi, dan persaingan dalam memperoleh mahasiswa serta sumber daya. Kondisi ini mendorong PTS memperkuat tata kelola, meningkatkan efisiensi, dan melakukan penyesuaian untuk menjaga keberlanjutan institusi. Globalisasi pendidikan tinggi juga menuntut peningkatan daya saing dan kapasitas kelembagaan secara berkelanjutan (Altbach & Knight, 2007). Salah satu bentuk penyesuaian tersebut adalah alih kelola institusi melalui pengalihan pengelolaan antar-yayasan atau restrukturisasi. Proses ini tidak hanya menyangkut aspek administratif, tetapi juga perubahan organisasi yang memengaruhi sistem kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi (Armenakis & Bedeian, 1999).

Dalam praktiknya, proses alih kelola sering lebih berfokus pada legalitas, struktur, aset, pembiayaan, dan administrasi, sementara kesiapan sumber daya manusia belum selalu menjadi perhatian utama. Padahal, dosen dan tenaga kependidikan merupakan unsur penting dalam keberlangsungan kegiatan akademik dan layanan institusi. Perubahan kepemimpinan, standar kinerja, prosedur kerja, serta sistem evaluasi dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara kebiasaan lama dan tuntutan budaya kerja baru (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Ketidakjelasan mengenai status pekerjaan, jabatan, penghasilan, dan tuntutan kinerja juga dapat memunculkan job insecurity yang berdampak pada kondisi psikologis, komitmen, dan kinerja pegawai (Sverke et al., 2002).

Kesiapan menghadapi perubahan berkaitan dengan keyakinan pegawai bahwa perubahan diperlukan, sesuai dengan kebutuhan organisasi, didukung pimpinan, dan dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang dimiliki (Holt et al., 2007; Weiner, 2009). Respons terhadap perubahan tidak selalu berupa penolakan terbuka, tetapi dapat muncul melalui kecemasan, keraguan, keterlambatan menyesuaikan prosedur, atau kepatuhan formal. Respons tersebut dipengaruhi oleh karakteristik individu, perubahan, konteks organisasi, dan proses pelaksanaan perubahan (Oreg et al., 2011). Karena itu, komunikasi yang jelas, dukungan pimpinan, pelatihan, dan ruang dialog menjadi penting. Kepemimpinan yang mendukung perubahan dapat memperkuat penerimaan dan komitmen pegawai (Herold et al., 2007).

Meskipun kajian mengenai perubahan organisasi dan kesiapan pegawai telah berkembang, penelitian yang secara khusus mengkaji kesiapan psikis dan penerimaan budaya kerja dalam alih kelola perguruan tinggi swasta masih relatif terbatas. Kajian sebelumnya lebih banyak menekankan aspek legal, struktural, finansial, tata kelola, dan kinerja, sedangkan pengalaman subjektif dosen dan tenaga kependidikan selama transisi belum banyak dieksplorasi. Padahal, karakter perguruan tinggi yang memiliki budaya akademik dan otonomi profesional

dapat menghasilkan respons yang beragam terhadap perubahan. Celah tersebut menunjukkan perlunya kajian yang memahami bagaimana kecemasan, penerimaan, dan resistensi terbentuk dari pengalaman langsung pegawai selama proses alih kelola.

Konteks tersebut terlihat pada alih kelola STIE Yapman Majene dari Yayasan Pendidikan Mandar kepada Yayasan Hikmat Makassar. Perubahan pengelolaan memunculkan kecemasan terkait status kepegawaian dan keberlanjutan pekerjaan, yang kemudian berkurang setelah adanya transparansi informasi dan kepastian status kerja. Penerimaan budaya kerja baru bervariasi, mulai dari compliance, commitment, hingga passive resistance. Komunikasi empatik pimpinan, pelatihan, kepastian kesejahteraan, dan keadilan prosedural menjadi faktor pendukung, sedangkan rumor informal dan keterbatasan dialog menjadi hambatan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi kesiapan psikis, penerimaan budaya kerja, dan faktor yang memengaruhi adaptasi dosen serta tenaga kependidikan selama proses alih kelola.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi terhadap sembilan informan kunci yang dipilih secara purposive, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Analisis data meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data terkait kesiapan psikis dan penerimaan budaya kerja baru (Loeb et al., 2017), serta analisis kualitatif melalui pengodean dan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Peneliti berperan sebagai human instrument dengan menerapkan reflektivitas (Berger, 2015). Instrumen bantu meliputi pedoman wawancara terbuka (Kallio et al., 2016), catatan lapangan untuk merekam konteks dan respons nonverbal (Phillippi & Lauderdale, 2018), alat perekam suara, serta informed consent sesuai prinsip etika penelitian (Orb et al., 2001).

Populasi Dan Sampel

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah sivitas akademika yang terlibat serta merasakan dampak langsung dari proses alih kelola kelembagaan. Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Palinkas et al., 2015). Informan penelitian sebanyak 9 orang, yang terdiri atas pegawai, baik dosen maupun tenaga kependidikan, yang telah bekerja di institusi sebelum proses alih kelola dimulai. Selain itu, informan mewakili berbagai tingkatan struktur dan peran organisasi, seperti pimpinan, dosen senior atau junior, serta staf administratif, sehingga diperoleh keragaman perspektif dan kekayaan data (data richness).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, kecemasan, dan penerimaan informan terhadap proses alih kelola. Observasi diarahkan pada perubahan perilaku, interaksi, komunikasi, dan penerapan budaya kerja baru. Studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi serta mengonfirmasi data wawancara dan observasi. Kredibilitas

data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check dengan membandingkan informasi dari pimpinan, dosen, dan tenaga kependidikan serta mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan (Carter et al., 2014). Teknik tersebut disesuaikan dengan pendekatan kualitatif fenomenologis penelitian.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara interaktif dan berkelanjutan menggunakan analisis tematik berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, kondensasi data, yaitu menyeleksi, mengode, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi berdasarkan fokus penelitian. Kedua, penyajian data, yaitu mengorganisasi hasil pengodean dalam bentuk matriks tematik dan narasi untuk mengidentifikasi pola serta hubungan antartema. Ketiga, penarikan dan verifikasi kesimpulan, yaitu menafsirkan tema mengenai kesiapan psikis, penerimaan budaya kerja, dan faktor adaptasi serta memverifikasinya dengan bukti lapangan. Proses pengembangan tema dilakukan secara sistematis melalui pengodean, peninjauan, dan penafsiran data (Braun & Clarke, 2006).

Hasil

1. Dinamika Kesiapan Psikis Pegawai

Proses transisi alih kelola menimbulkan reaksi emosional dan kognitif yang beragam di kalangan pegawai. Kesiapan psikis pegawai tidak bersifat tetap, tetapi berkembang secara bertahap sesuai dengan informasi, pengalaman, dan perlakuan yang diterima selama proses perubahan. Temuan penelitian menunjukkan adanya beberapa fase dalam dinamika tersebut. Pada fase awal, yaitu initial shock dan job insecurity, mayoritas informan mengalami kecemasan mengenai kepastian status kepegawaian, keberlanjutan tunjangan, jabatan, serta kemungkinan terjadinya pengurangan pegawai. Ketidakjelasan informasi menyebabkan munculnya berbagai asumsi dan rumor mengenai kebijakan yayasan baru. Seorang dosen senior menyampaikan:

“Awalnya kami sangat cemas, Pak. Rumor yang beredar saat itu adalah yayasan baru akan melakukan efisiensi besar-besaran. Pertanyaan utama kami adalah: apakah status dosen tetap kami masih diakui atau harus dari nol lagi?” (Informan D1, Dosen Senior)

Kecemasan tersebut tidak hanya berdampak pada kondisi emosional pegawai, tetapi juga memengaruhi konsentrasi, rasa aman, dan kepercayaan terhadap arah perubahan. Sebagian pegawai cenderung menunggu kepastian sebelum menunjukkan keterlibatan secara aktif dalam proses alih kelola. Kondisi mulai berubah ketika pimpinan baru melaksanakan sosialisasi secara terbuka dan memberikan penjelasan mengenai keberlanjutan hubungan kerja. Kepastian tertulis mengenai tidak adanya pemutusan hubungan kerja turut membantu mengurangi kecemasan pegawai. Seorang tenaga kependidikan menyatakan:

“Setelah ada tatap muka langsung dengan pengurus yayasan yang baru dan dijelaskan bahwa tidak ada PHK, tensi kecemasan rekan-rekan staf administrasi mulai turun. Kami merasa dihargai karena diajak bicara.” (Informan T1, Staf Tenaga Kependidikan)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi dan komunikasi langsung berperan penting dalam mengubah persepsi pegawai terhadap alih kelola. Informasi yang jelas membuat pegawai lebih mampu memahami tujuan perubahan dan mengurangi

ketergantungan pada rumor informal.

2. Penerimaan dan Adaptasi terhadap Budaya Kerja Baru

Penerimaan budaya kerja baru terlihat dari respons pegawai terhadap digitalisasi administrasi, penerapan absensi elektronik, ketepatan waktu, peningkatan target kerja, serta penggunaan indikator kinerja. Meskipun demikian, penerimaan tersebut menunjukkan variasi berdasarkan usia, pengalaman, dan posisi pegawai dalam organisasi. Sebagian pegawai senior mengalami kesulitan menyesuaikan diri karena sebelumnya terbiasa dengan budaya kerja yang lebih kekeluargaan, fleksibel, dan informal. Salah seorang tenaga kependidikan mengungkapkan:

“Dulu kan kekeluargaan sekali, santai. Sekarang semua pakai sistem, ada target jam kerja dan absensi digital.” (Informan T2, Staf Tenaga Kependidikan).

Pada sebagian pegawai senior, penerimaan terhadap aturan baru cenderung bersifat pasif. Mereka menjalankan ketentuan, tetapi lebih didasarkan pada kewajiban formal daripada pemahaman dan komitmen pribadi. Kondisi ini terlihat dari kepatuhan terhadap jam kerja dan sistem administrasi, tetapi belum sepenuhnya diikuti oleh antusiasme untuk mengembangkan cara kerja baru. Sebaliknya, pegawai yang lebih muda atau berada pada jenjang junior cenderung menunjukkan penerimaan aktif. Mereka memandang sistem baru sebagai sarana untuk meningkatkan transparansi, profesionalisme, dan objektivitas penilaian kerja. Seorang dosen junior menyampaikan:

“Dulu penugasan dan penilaian kinerja terasa sangat informal. Sistem baru dari yayasan sekarang berbasis kinerja dan indikatornya jelas. Awalnya agak kaget dengan ritmenya yang cepat, tapi ini bagus untuk profesionalisme kita.” (Informan D3, Dosen Junior)

Selain penerimaan pasif dan aktif, penelitian juga menemukan adanya resistensi tersembunyi (*passive resistance*). Resistensi tersebut tidak ditunjukkan melalui penolakan terbuka, melainkan melalui penundaan pengisian instrumen kinerja, keterlambatan mengikuti prosedur digital, dan rendahnya inisiatif dalam mempelajari sistem baru. Perilaku tersebut terutama muncul karena pegawai mengalami kejutan budaya serta menganggap administrasi baru menambah beban kerja.

3. Faktor Determinan dalam Proses Transisi

Faktor pendukung utama proses transisi meliputi komunikasi empatik dari pimpinan, sosialisasi yang terbuka, pelatihan penggunaan sistem baru, pendampingan teknis, dan adanya kepastian mengenai status kepegawaian serta kesejahteraan. Dukungan tersebut membantu pegawai memahami perubahan dan meningkatkan kepercayaan terhadap pengelola baru. Adapun faktor penghambat yang ditemukan adalah asimetri informasi, maraknya rumor sebelum sosialisasi resmi, keterbatasan ruang dialog pada tahap awal, serta perbedaan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi. Dengan demikian, keberhasilan alih kelola tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh kemampuan pengelola dalam membangun komunikasi, memberikan pendampingan, dan menciptakan rasa aman selama proses perubahan berlangsung.

Pembahasan

1. Dinamika Kesiapan Psikis Pegawai

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesiapan psikis pegawai selama alih kelola berkembang secara bertahap, dari **initial shock** dan **job insecurity** menuju penerimaan setelah memperoleh informasi dan kepastian. Kecemasan pada tahap awal terutama berkaitan dengan status kepegawaian, tunjangan, jabatan, dan kemungkinan pengurangan pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketidakpastian kerja tidak hanya merupakan persoalan administratif, tetapi juga pengalaman psikologis yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Sverke et al. (2002) menunjukkan bahwa **job insecurity** berkaitan dengan konsekuensi negatif terhadap sikap kerja, sikap terhadap organisasi, kesehatan, dan hubungan perilaku pegawai dengan organisasi.

Kecemasan yang muncul dalam penelitian ini juga memperlihatkan bahwa informasi merupakan bagian penting dalam membentuk kesiapan perubahan. Ketika informasi mengenai keberlanjutan pekerjaan belum jelas, pegawai mengandalkan rumor dan membangun berbagai asumsi mengenai kebijakan yayasan baru. Sebaliknya, setelah pimpinan memberikan sosialisasi secara terbuka dan kepastian mengenai status kerja, kecemasan mulai berkurang. Temuan ini sejalan dengan konsep kesiapan perubahan Holt et al. (2007), yang menempatkan dukungan manajemen, kesesuaian perubahan, efikasi diri, dan manfaat perubahan bagi individu sebagai unsur penting dalam kesiapan menghadapi perubahan. Dengan demikian, transparansi informasi dalam konteks penelitian ini bukan hanya berfungsi sebagai media penyampaian kebijakan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membangun rasa aman dan kepercayaan pegawai.

Perubahan dari kecemasan menuju penerimaan juga memperlihatkan pentingnya cara perubahan dikelola. Pernyataan informan bahwa kecemasan menurun setelah adanya tatap muka dan kepastian tidak adanya pemutusan hubungan kerja menunjukkan bahwa komunikasi langsung memberikan ruang bagi pegawai untuk memperoleh klarifikasi sekaligus merasa dihargai. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) menemukan bahwa komunikasi dan proses perubahan yang transparan berperan penting dalam penerimaan perubahan budaya, terutama dalam konteks perubahan kelembagaan. Temuan tersebut memperkuat bahwa keberhasilan alih kelola tidak cukup ditentukan oleh keputusan formal, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan mengelola persepsi dan emosi pegawai selama masa transisi.

2. Penerimaan dan Adaptasi terhadap Budaya Kerja Baru

Penerimaan budaya kerja baru dalam penelitian ini ditandai oleh perubahan dari pola kerja yang sebelumnya kekeluargaan dan informal menuju sistem yang lebih terstruktur, terdigitalisasi, dan berbasis kinerja. Perubahan tersebut terlihat dalam penerapan absensi elektronik, target kerja, prosedur administrasi, dan indikator kinerja. Temuan adanya perbedaan respons antara pegawai senior dan junior menunjukkan bahwa penerimaan perubahan tidak berlangsung secara seragam. Sebagian pegawai senior cenderung menunjukkan **compliance**, sedangkan sebagian pegawai junior menunjukkan **commitment**. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengalaman sebelumnya, kebiasaan kerja, dan persepsi terhadap manfaat perubahan dapat memengaruhi cara pegawai merespons budaya kerja baru.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui konsep kesiapan perubahan yang dikemukakan Holt et al. (2007). Pegawai cenderung lebih siap ketika mereka memandang perubahan sebagai sesuatu yang tepat bagi organisasi, memperoleh dukungan dari pimpinan, merasa mampu menjalankan perubahan, dan melihat manfaat perubahan bagi dirinya. Dalam penelitian ini, pegawai junior cenderung menilai sistem berbasis kinerja sebagai sesuatu yang dapat meningkatkan profesionalisme dan transparansi. Sebaliknya, sebagian pegawai senior

menghadapi tantangan adaptasi karena harus meninggalkan pola kerja yang telah lama terbentuk. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan budaya kerja baru bukan hanya persoalan usia, tetapi juga berkaitan dengan pengalaman, kebiasaan, persepsi manfaat, dan kemampuan menghadapi tuntutan sistem baru.

Munculnya **passive resistance** juga menjadi temuan penting. Resistensi tidak ditemukan dalam bentuk penolakan terbuka, tetapi melalui penundaan pengisian instrumen kinerja, keterlambatan mengikuti prosedur digital, dan rendahnya inisiatif mempelajari sistem baru. Bentuk resistensi semacam ini menunjukkan bahwa penerimaan terhadap perubahan berlangsung secara bertahap dan tidak selalu dapat diukur melalui kepatuhan formal. Oreg et al. (2011) menunjukkan bahwa respons terhadap perubahan dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik perubahan, konteks organisasi, serta proses pelaksanaan perubahan. Dengan demikian, keterlambatan adaptasi dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai bagian dari proses negosiasi psikologis dan budaya, bukan semata-mata sebagai ketidakpatuhan pegawai.

3. Faktor Determinan dalam Proses Transisi

Penelitian menemukan bahwa komunikasi empatik pimpinan, sosialisasi terbuka, pelatihan, pendampingan teknis, serta kepastian status kepegawaian dan kesejahteraan menjadi faktor penting yang membantu proses transisi. Sebaliknya, asimetri informasi, rumor informal, keterbatasan ruang dialog, dan perbedaan kemampuan teknologi menjadi hambatan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan alih kelola merupakan hasil interaksi antara faktor struktural dan faktor manusia. Kepastian status kerja memberikan rasa aman, sedangkan komunikasi dan pendampingan membantu pegawai memahami serta menjalankan tuntutan perubahan.

Peran kepemimpinan menjadi semakin penting karena pegawai tidak hanya membutuhkan informasi mengenai apa yang berubah, tetapi juga membutuhkan penjelasan mengenai mengapa perubahan dilakukan dan bagaimana mereka dapat menghadapinya. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) menunjukkan bahwa komunikasi dan proses perubahan yang transparan berhubungan dengan penerimaan perubahan budaya. Sementara itu, Herold et al. (2008) menunjukkan bahwa faktor kontekstual dan karakteristik individu, termasuk efikasi diri, berperan dalam membentuk komitmen terhadap perubahan tertentu. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi empatik dan pelatihan tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membantu meningkatkan keyakinan pegawai bahwa mereka mampu menghadapi sistem kerja baru.

Secara keseluruhan, ketiga temuan tersebut menunjukkan bahwa alih kelola STIE Yapman Majene merupakan proses perubahan yang berlangsung secara psikologis, sosial, dan struktural sekaligus. Kesiapan psikis berkembang ketika ketidakpastian berkurang, penerimaan budaya kerja terbentuk ketika pegawai memahami manfaat dan tuntutan sistem baru, sedangkan komitmen terhadap perubahan diperkuat oleh komunikasi, dukungan pimpinan, pelatihan, dan rasa aman. Dengan demikian, model alih kelola yang hanya berorientasi pada aspek legal dan administratif berpotensi mengabaikan faktor yang menentukan keberhasilan implementasi di tingkat individu. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan manajemen perubahan yang humanis, partisipatif, dan berbasis resiliensi psikologis dalam proses transisi kelembagaan.

Simpulan

Alih kelola STIE Yapman Majene menimbulkan kecemasan dan ketidakpastian pada tahap awal, terutama terkait status kepegawaian dan perubahan budaya kerja, yang berangsur

menurun setelah adanya komunikasi terbuka dan kepastian status kerja. Penerimaan budaya kerja baru bervariasi dari *compliance*, *commitment*, hingga *passive resistance*. Adaptasi didukung oleh komunikasi empatik pimpinan, sosialisasi, pelatihan, pendampingan, serta kepastian kesejahteraan, sedangkan rumor, asimetri informasi, keterbatasan dialog, dan perbedaan kemampuan teknologi menjadi hambatan. Keberhasilan alih kelola memerlukan pengelolaan perubahan yang transparan, partisipatif, dan memperhatikan aspek psikologis pegawai.

Referensi

- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Loeb, S., Dynarski, S., McFarland, D., Morris, P., ReARDON, S., & Reber, S. (2017). Descriptive analysis in education: A guide for researchers. NCEE 2017-4023. <https://doi.org/10.1186/s40545-016-0046-2>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Palinkas, L. A., et al. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and*

- Mental Health Services Research, 42, 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Phillippi, J., & Lauderdale, J. (2018). A guide to field notes for qualitative research: Context and conversation. *Qualitative Health Research*, 28(3), 381–388. <https://doi.org/10.1177/1049732317697102>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, Article 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>.