

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada hakikatnya kehidupan manusia maupun organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Di satu sisi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, di sisi lainnya perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Hal ini membuat perubahan perlu dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan suatu hal yang wajar ditemukan dalam proses perubahan dan dapat diatasi melalui pendekatan antara pemimpin dan karyawannya.

2.1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah mengenai mengubah kinerja organisasi dan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan organisasi tersebut merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana (Greenberg dan Baron, 2003) seperti yang dikutip oleh Wibowo (2006). Tujuan perubahan disatu sisi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2001, dalam Wibowo, 2006).

Greenberg dan Baron (1997, dalam Wibowo, 2006) memisahkan antara perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan terencana adalah aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainnya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi. Sementara itu, perubahan tidak terencana merupakan pergeseran dalam aktivitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, di luar kontrol organisasi.

a. Perubahan Terencana

Kekuatan dalam perubahan terencana yang dihadapi oleh organisasi menurut Greenberg dan Baron adalah sebagai berikut :

1. *Change in products or services*, perkembangan teknologi telah mendorong tumbuhnya produk baru sejalan dengan meningkatnya kebutuhan pelanggan. Di samping itu, bervariasinya perilaku konsumen memerlukan peningkatan pelayanan yang lebih memuaskan pelanggan.
2. *Change in organizational size and structure*, perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis tim.
3. *Change in administrative system*, perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, mengubah citra perusahaan atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi.

4. *Introduction of new technologies*, perubahan teknologi baru berlangsung cepat dan memengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.

b. Perubahan Tidak Terencana

Sementara itu, perubahan tidak terencana menurut Greenberg dan Baron terjadi karena adanya hal-hal berikut :

1. *Shifting employee demographics*, komposisi tenaga kerja mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Keberagaman tenaga kerja memerlukan perlakuan yang semakin beragam pula, sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang.
2. *Performance gaps*, terjadi kesenjangan antara yang diharapkan dan yang dicapai. Kesenjangan yang terjadi perlu direspon dengan berbagai tindakan perubahan.
3. *Government regulation*, kebijakan dan peraturan pemerintah yang baru dapat memengaruhi kelangsungan suatu bisnis. Hal yang pada waktu lalu diperbolehkan, suatu saat dapat dilarang.
4. *Global competition*, persaingan global menuntut bisnis semakin efisien dan mampu menghasilkan produk dan jasa lebih murah. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan *market share* yang semakin besar.

5. *Changing economics conditions*, perubahan kondisi ekonomi dapat menyebabkan usaha bisnis merugi dan menciptakan peluang terjadinya pengangguran. Perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi untuk bertahan dan bahkan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri.
6. *Advances in technology*, kemajuan teknologi menyebabkan cara beroperasi perusahaan harus berubah. Terjadinya perubahan tersebut menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia yang dapat menyerap dan mengikuti perkembangan teknologi.

2.2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama untuk mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hughes (2006, dalam Yuni, 2014) menyatakan kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan tiga hal utama, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi. Selain definisi tersebut, Bennis (1989, dalam Agustina, 2009) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang agen memengaruhi bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan.

Locke *et al.* (1991, dalam Agustina, 2009) mendefinisikan kepemimpinan dalam bentuk yang lebih sederhana. Locke menyatakan kepemimpinan sebagai proses mengajak orang lain untuk berperilaku demi mencapai tujuan bersama.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam definisi ini. Hal pertama yang perlu diperhatikan menurut Locke *et al.* (1991, dalam Agustina, 2009), kepemimpinan adalah suatu konsep rasional. Kepemimpinan terbentuk karena ada relasi atau hubungan dengan orang lain, yang disebut dengan pengikut. Secara implisit, Locke menyatakan dalam definisinya dimana pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana cara memberikan inspirasi dan membentuk relasi dengan para pengikutnya. Hal kedua yang perlu diperhatikan adalah kepemimpinan merupakan suatu proses dalam memimpin, pemimpin harus melakukan suatu tindakan.

Bass (1985, dalam Agustina 2009) menyatakan kepemimpinan adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota. Pemimpin adalah agen perubahan (*agents of change*), dimana perilakunya untuk memengaruhi orang lain. Pemimpin perubahan haruslah seseorang yang visioner, dapat berperan sebagai *change agent*, dapat mengomunikasikan perubahan baik ke luar maupun ke dalam organisasi, serta seorang pemimpin harus menguasai teknologi informasi sehingga pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih (*coach*) dari bawahannya.

Dalam pelaksanaan proses perubahan, pemimpin dapat menggunakan tiga tahap model perubahan dari Kurt Lewin (1951, dalam Wibowo, 2006), dimana tiga tahap model perubahan terencana ini dapat menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif untuk mengelola dan menstabilkan proses perubahan. Ketiga tahap model perubahan tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Unfreezing*

Unfreezing atau pencairan merupakan tahap yang memfokuskan pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari *status quo*. Agar dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness* individu. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari *status quo* dan bersedia untuk membuka diri.

2. *Changing* atau *movement*

Changing atau *movement* merupakan tahap pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu para pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Oleh karena itu, pelatihan, pembinaan, dan memberi *feedback* sangat diperlukan dalam proses ini.

3. *Refreezing*

Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu para pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap

dan perilaku yang sudah mapan kembali dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya.

Pemimpin mengartikulasikan visi dan membuat strategi, tetapi karyawan di seluruh organisasi terlibat dalam proses perubahan. Beberapa teknik dapat digunakan untuk menyukseskan implementasi perubahan. Salah satunya adalah model delapan langkah dalam memimpin perubahan dari Kotter (1995, dalam Kasali, 2007). Model delapan langkah ini hasil yang akan diperoleh (*outcomes*) dapat diprediksi (kemungkinan berhasil sangat besar, *predictable*), dan pemimpin dapat melakukan *controlling*. Ini berarti pemimpin memiliki kuasa penuh terhadap wilayah kekuasaannya dan dapat mengeksekusi program melalui pendekatan atas-bawah (*top-down*). Berikut adalah 8 langkah yang dianjurkan oleh Kotter :

1. *Create a Sense of Urgency*

Suatu perubahan akan terjadi jika seluruh anggota organisasi atau perusahaan menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi pada semua karyawan sangat diperlukan guna menciptakan perubahan di tubuh organisasi. Stimulasi motivasi dari pemimpin merupakan langkah awal pengembangan rasa urgensi tersebut. Stimulasi tersebut secara sederhana dapat dimulai dengan dialog yang intens dan komunikatif antara pemimpin dan bawahan terkait dengan masalah-masalah yang timbul dalam organisasi.

2. *Create the Guiding Coalition*

Langkah selanjutnya adalah menciptakan tim pemandu (*guiding team*) bagi perubahan organisasi. Kepemimpinan yang kuat membutuhkan dukungan yang kolektif dari para bawahan. Dukungan tersebut dapat diciptakan dengan

koalisi. Anggota koalisi ini terdiri dari orang-orang yang berpengaruh dalam organisasi berdasarkan jabatan, status, serta keahliannya. Koalisi ini nantinya akan menggerakkan dan menanamkan nilai-nilai perubahan (*sense of urgency*) kepada pegawai lain.

3. *Developing a Change Vision*

Ketika seorang pemimpin mulai berpikir tentang perubahan, maka yang pertama kali muncul adalah ide-ide dan solusi-solusi seputar perubahan. Hubungkan ide-ide tersebut guna menciptakan visi perubahan yang diinginkan. Visi yang jelas akan mempermudah pemahaman karyawan pada konsep perubahan yang diinginkan oleh pemimpin. Setelah visi perubahan tercipta, langkah berikutnya adalah mengkreasikan strategi perubahan yang dipilih. Jika visi perubahan mampu terinternalisasi dengan baik pada karyawan, maka strategi pun akan lebih mudah dipahami.

4. *Communicating the Vision*

Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan visi yang telah dipilih kepada seluruh karyawan. Pemimpin pun harus mengimplementasikan visi perubahan ini pada perilakunya terlebih dahulu. Komunikasi mengenai visi perubahan dilakukan setiap waktu dengan karyawan, tidak hanya disampaikan ketika rapat formal saja. Visi perubahan dapat juga dikomunikasikan melalui kegiatan-kegiatan di luar organisasi.

5. *Empowering Others to Act on the Vision*

Dibutuhkan *skill* seorang pemimpin untuk mengenali karakteristik dari masing-masing karyawan, sehingga pola pendekatan yang diambil pun tepat. Seorang agen perubahan harus tetap sensitif pada setiap hambatan yang ditemui ketika mengimplementasikan strategi perubahan pada perusahaan, serta terus meminimalisasi hambatan tersebut bersama koalisi perubahan.

6. *Planning for and Creating Short-term Wins*

Tidak ada yang dapat lebih memotivasi individu selain kesuksesan. Kesuksesan merupakan kemenangan dalam menjalankan strategi perubahan. Agen perubahan perlu membuat kemenangan jangka pendek pada awal proses perubahan. Pencapaian target ini harus bertahap, mirip anak tangga, sehingga karyawan akan termotivasi untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Pemimpin pun perlu menghargai akan adanya kegagalan pada target jangka pendek, sehingga karyawan mampu bereaksi pada *feedback* positif dan memperbaiki kinerja pada target berikutnya.

7. *Consolidating Improvements and Producing Still More Change*

Setelah memberikan kemenangan-kemenangan jangka pendek, usaha perubahan akan memiliki arah dan momentum. Dalam situasi-situasi yang sukses, orang-orang akan menggunakan momentum yang sudah terbangun untuk mewujudkan visi dengan tetap menjaga tingginya perasaan terdesak dan rendahnya rasa puas diri. Pemimpin perlu juga menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, melelahkan, dan menurunkan moral serta dengan tidak mengumumkan kemenangan secara prematur.

8. *Institutionalizing New Approaches*

Agen perubahan harus membuat visi perubahan melekat dan menjadi bagian inti dari organisasi. Internalisasikan visi perubahan menjadi budaya organisasi yang baru. Visi perubahan yang telah menjadi budaya organisasi akan tercermin dari perilaku atau kinerja karyawan sehari-hari. Para pemimpin organisasi pun harus tetap menjaga agar budaya baru berjalan dengan semestinya. Lakukan upaya berkelanjutan untuk memastikan jika perubahan terlihat dalam setiap aspek organisasi, sehingga tercipta budaya organisasi yang solid.

Pemimpin merupakan orang yang paling memiliki wewenang dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan sehingga pemimpin sering disebut *drivers of change*. Perilaku pemimpin akan berpengaruh terhadap perubahan yang akan terjadi dalam sebuah organisasi. Dalam proses perubahan kesesuaian gaya kepemimpinan sangat diperlukan, menurut Eisenbach *et al.* (1999), seperti yang dikutip oleh Santhidran *et al.* (2013), dalam perubahan organisasi memerlukan pemimpin transformasional, karismatik, dan visioner.

1. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan akan perubahan dengan tujuan efisiensi dan efektivitas organisasi (Bass dan Avolio, 1990, dalam Yuni 2014). Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang dapat membuat para pengikut mengubah pola pikir sehingga pemimpin dapat dengan mudah

mengarahkan pengikut agar mau berubah. Kepemimpinan transformasional mengubah individu karyawan untuk membuat lebih menerima, membangun kapasitas, dan membawa perubahan organisasional.

2. Kepemimpinan Karismatik

House (1977, dalam Agustina, 2009) menyatakan karisma seorang pemimpin mampu memberikan sesuatu yang sangat besar dan efek yang sangat luar biasa bagi bawahannya atau bawahannya meyakini keyakinan seorang pemimpin itu adalah benar. Para pemimpin yang berkarisma sering menjaga perilakunya di depan para bawahannya agar dirinya terkesan kompeten di bidangnya. Seorang pemimpin yang berkarisma pandai dalam menyuarakan ideologinya yang berhubungan dengan tujuan organisasi, sehingga dengan karisma yang dimilikinya seorang pemimpin dapat meyakinkan bawahannya terhadap proses perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi.

3. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin perubahan juga harus visioner karena pemimpin harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana kapal organisasi harus bergerak. Menurut Kotter (1990, dalam Wibowo, 2006) memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Meskipun pemimpin visioner mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, tingkat kepemimpinan tetaplah berada di tangannya.

2.3. Kesiapan Berubah (*Change Readiness*)

2.3.1. Definisi Kesiapan Berubah

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Palmer *et al.*, 2009), seperti yang dikutip oleh Prasetia (2015). Pendapat tersebut sesuai Armenakis *et al.* (1993, dalam Prasetia 2015) yang menyebutkan kesiapan berubah merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi terhadap efektivitas implementasi perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau kelompok cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Armenakis, Harris & Mossholder, (1993, dalam Yuni, 2014) menyatakan karyawan yang siap untuk berubah akan percaya organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Hanpacern (1998, dalam Utomo, 2016)

menyatakan apabila karyawan tidak siap berubah, maka karyawan tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang terjadi. Wibowo (2006) menyatakan organisasi mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan, karena pada hakikatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat *resistance* terhadap perubahan. Oleh karena itu, perubahan sumber daya perlu dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan *status quo* untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan kesiapan berubah adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan karakteristik individu, merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifikasi yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Setiap individu perlu menyadari dan memahami arti penting perubahan, serta bersedia untuk berubah.

Armenakis & Holt (2007, dalam Tampubolon, 2015) mengemukakan kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama, yaitu :

1. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi, atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya

memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya. Individu tersebut akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya serta untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaannya (Lodalh & Kejnar, 1995; Robbins, 2003, dalam Tampubolon, 2015).

2. *Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Studi-studi yang dilakukan menunjukkan terdapat kaitan adanya kebutuhan untuk berubah dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan yang sukses dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan (Cunningham *et al.*, 2002, dalam Tampubolon 2015).
3. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti menemukan kesiapan untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya risiko untuk gagal dalam perubahan, dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Pettigrew, 2002, dalam Tampubolon 2015).

2.3.2. Dimensi-Dimensi Kesiapan Berubah

Menurut Holt *et al.* (2007, dalam Tampubolon, 2015) mengemukakan ada empat dimensi kesiapan berubah, yakni sebagai berikut :

1. *Appropriateness* (Ketepatan untuk Melakukan Perubahan)

Dimensi ini menjelaskan tentang keyakinan individu jika perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi akan berdampak positif bagi keberlangsungan organisasi. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk berubah yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi organisasi, efisiensi yang diperoleh dari perubahan dan kongruensi tujuan organisasi dengan tujuan perubahan.

2. *Self Efficacy* (Rasa Percaya Terhadap Kemampuan Diri)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana anggota merasa mempunyai keterampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

3. *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu jika para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung

pelaksanaan perubahan yang diusulkan. Ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan, maka karyawan akan siap memberikan dukungan kepada organisasi, salah satunya adalah siap mendukung proses perubahan organisasi.

4. *Personal Benefit* (Manfaat Bagi Individu)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain, karyawan merasa akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Kesiapan berubah merupakan langkah awal dalam penerapan perubahan organisasi, namun seringkali hal tersebut diabaikan dan tidak dianggap menjadi sesuatu yang penting. Kesiapan karyawan untuk berubah dapat diukur dengan melihat ada atau tidak kesenjangan antara keyakinan-keyakinan para pengambil kebijakan tentang usulan adanya perubahan dengan keyakinan para anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Keberhasilan akan penerapan kebijakan terkait dengan perubahan organisasi dapat terwujud apabila kesenjangan antara keduanya dapat dikurangi (Holt, 2002, dalam Yuni, 2014). Apabila kesenjangan tersebut terlampaui besar maka dapat menimbulkan resistensi karyawan terhadap perubahan. Pelaksanaan perubahan organisasi akan mengalami kegagalan apabila karyawan meyakini jika perubahan yang terjadi tidak akan memberikan manfaat pribadi baginya. Peran pemimpin sebagai agen perubahan dibutuhkan untuk membina komunikasi yang efektif untuk menyampaikan manfaat dan tujuan

perubahan secara jelas atas dampak perubahan organisasi yang terjadi (Hechanova, 2012, dalam Yuni 2014).

Eby *et al.* (2000, dalam Yuni 2014) menemukan kesiapan karyawan dalam perubahan organisasi berhubungan erat dengan aturan yang dijalankan oleh organisasi. Dukungan manajemen memberikan dampak positif pada kesiapan perubahan organisasi, selain itu juga peran pemimpin dan keterlibatan seluruh karyawan mendorong keberhasilan perubahan organisasi. Pemimpin membuat kebijakan yang memudahkan karyawan dan memberikan rasa aman bagi karyawan, sehingga meminimalisir dampak negatif dan meyakinkan karyawan tidak akan dirugikan dengan pelaksanaan perubahan organisasi yang terjadi.

2.4. Komitmen untuk Berubah

2.4.1. Definisi Komitmen untuk Berubah

Komitmen secara umum didefinisikan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target (Meyer & Herscovitch, 2001, dalam Widharthana, 2010). Mayer & Allen (1997, dalam Widharthana, 2010) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Conner (1992, dalam Kusumaputri, 2015) mendefinisikan komitmen untuk berubah sebagai perekat yang merekatkan

hubungan antara manusia dan tujuan perubahan organisasional, pernyataan ini juga mengacu pada Conner dan Petterson (1982, dalam Kusumaputri, 2015) yang menyebutkan faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan disebabkan oleh adanya kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi. Herscovitch & Meyer (2002, dalam Kusumaputri 2015) mendefinisikan komitmen untuk berubah sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat individu pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya menyukseskan implementasi dari inisiatif perubahan.

Komitmen untuk berubah secara konseptual dan empiris berbeda dengan komitmen organisasional dan menjadi *predictor* yang lebih baik dari dukungan untuk perubahan dibandingkan dengan komitmen organisasional (Ford *et al.*, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002, dalam Kusumaputri, 2015). Komitmen untuk berubah menekankan gagasan positif bahwa tujuan proaktif tidak hanya sekedar rendahnya resistensi terhadap perubahan atau hilangnya sikap negatif (Kotter & Schlesinger, 1979; Piderit, 2000, dalam Kusumaputri, 2015). Adapun komitmen organisasi berfokus pada persepsi anggota organisasi melalui kedekatannya terhadap organisasinya dan berhubungan secara negatif dengan keluar masuk anggota organisasi (Cohen, 1993), seperti yang dikutip oleh Kusumaputri (2015).

Keberhasilan implementasi perubahan organisasi sering kali mempersyaratkan penerimaan dan dukungan para anggota organisasi. Beberapa penelitian telah menjelaskan sikap positif anggota organisasi ke arah perubahan diperlukan pada kondisi awal untuk menyukseskan perubahan yang direncanakan. Komitmen anggota terhadap perubahan diekspresikan oleh kesediaan untuk

mencurahkan usaha dalam perilaku bekerja ke arah keberhasilan perubahan daripada sekedar hanya merefleksikan di posisi yang mendukung. Komitmen perubahan saat ini banyak dikembangkan dari komitmen organisasional (Herscovitch & Meyer, 2002, dalam Kusumaputri, 2015). Penelitian tentang komitmen untuk berubah dikembangkan dari komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, normatif dan keberlanjutan (*continuance*). Meyer dan Herscovitch mengusulkan beberapa penyesuaian model komitmen sebagai berikut:

1. *Affective commitment* untuk berubah, hasrat untuk memberikan dukungan pada perubahan berdasarkan keyakinan akan ada keuntungan yang menyertai proses perubahan tersebut.
2. *Normative commitment* untuk berubah, adanya suatu rasa kewajiban untuk memberikan dukungan pada perubahan.
3. *Continuance commitment* untuk berubah, dimana anggota organisasi mengenali akan ada biaya kerugian apabila gagal mendukung perubahan.

Penelitian Herscovitch & Meyer (2002, dalam Kusumaputri, 2015) menguji komitmen pada perubahan dengan perilaku mendukung perubahan dan kekuatan hubungan antara setiap dimensi komitmen. Hasilnya adalah ditemukan tidak semua dimensi komitmen adalah sama (*equal*). Hanya komitmen afektif dan normatif yang meyakinkan timbulnya kesediaan untuk bekerja secara kooperatif dengan yang lain dan untuk mengarahkan upaya mencapai tujuan perubahan. Selain itu, komitmen afektif dan normatif tidak menunjukkan perbedaan (Allen & Meyer, 1991; Cohen, 2007, dalam Kusumaputri, 2015). Bagaimanapun juga,

komitmen afektif dan komitmen normatif memiliki efek yang lebih kuat dibandingkan dengan *continuance* komitmen. Komitmen afektif dan normatif cukup penting pada anggota karena diharapkan komitmen tersebut berkembang dan dimiliki oleh semua anggota ketika organisasi melakukan suatu perubahan.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen untuk Berubah

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen pada perubahan dilakukan dengan melakukan penelusuran tentang berbagai macam antesenden komitmen pada perubahan (Coleman, Irving & Cooper 1999; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Rush, Schoel, & Barnard, 1995; Schweiger & DeNisi, 1991; Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007; Chawla & Kelloway, 2004; Jacqueline & Shapiro, 1999; Cunningham, 2006; Hornung & Rousseau, 2007, dalam Kusumaputri 2015). Berdasarkan *review* tersebut, diketahui beberapa antesenden yang memengaruhi komitmen pada perubahan terdiri atas hal-hal sebagai berikut :

1. Kapabilitas Organisasi dalam Mengimplementasikan Perubahan

Kapabilitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk merencanakan, membuat, dan mengimplementasikan program-program perubahan secara efisien serta tidak terlepas dengan tipe-tipe perubahan. Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki mampu meminimalisasi dampak-dampak negatif dari perubahan pada individu dan mampu pula meningkatkan komitmen untuk berubah anggota organisasi.

1. Iklim Perubahan

Iklim perubahan mengacu pada kekuatan internal organisasi, yaitu tingkat profesionalitas, sikap mengelola perubahan, dan sumber daya teknis. Peran iklim dalam perubahan mencakup pada kepercayaan (*trust*) pada pemimpin, kohesivitas, dan politisasi organisasi yang berperan dalam menentukan hasil dari perubahan, yaitu komitmen untuk berubah.

2. Proses Partisipasi

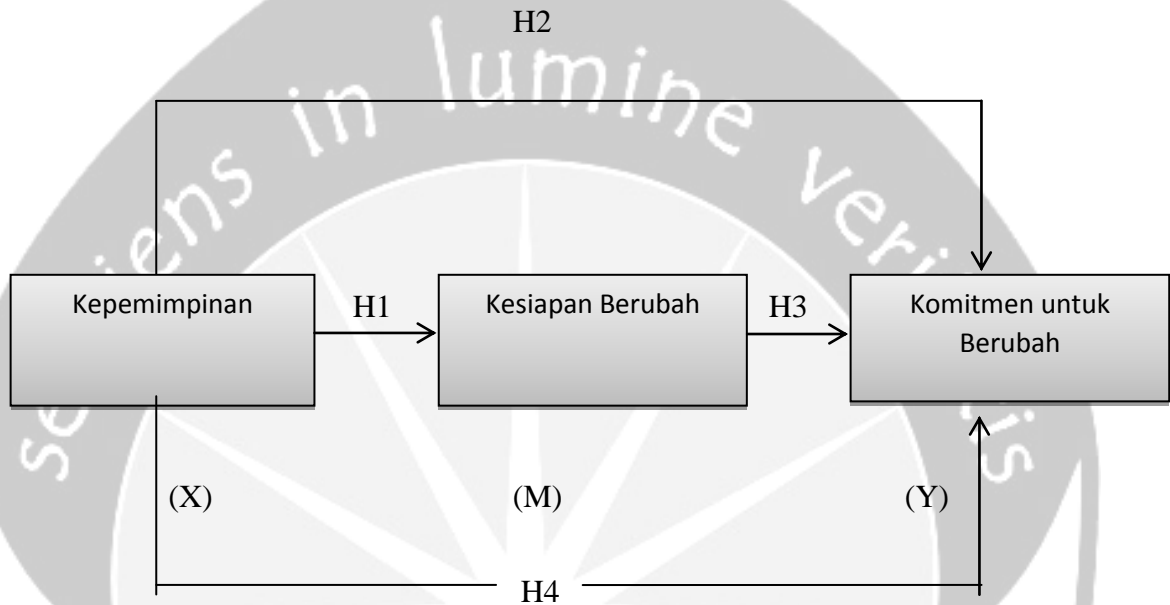
Proses partisipasi perubahan mengacu pada aksi-aksi yang dilakukan oleh pengelola perubahan selama proses pengenalan perubahan dan implementasi perubahan yang diusulkan. Semakin memfasilitasi proses perubahan yang menekankan komunikasi dan dukungan dari atasan langsung, terutama dalam memberikan umpan balik, organisasi akan semakin mampu meningkatkan komitmen anggota terhadap implementasi perubahan.

4. Keterbukaan pada Perubahan

Strategi anggota dalam menghadapi perubahan tidak terlepas dari kemampuan individu beradaptasi dengan perubahan. Individu yang menganggap perubahan sebagai tantangan, tidak akan kesulitan dalam melakukan penyesuaian sehingga berperan dalam membentuk komitmen yang tinggi. Sebaliknya individu yang kurang memiliki keterbukaan pada perubahan akan kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan dan berpengaruh pada tingkat komitmen untuk perubahan.

2.5. Kerangka Penelitian

Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Santhidran *et al.*(2013) mengkaji hubungan antara kepemimpinan, kesiapan berubah, dan komitmen untuk berubah. Penelitian tersebut menyatakan kepemimpinan dapat memengaruhi baik kesiapan berubah dan komitmen untuk berubah. Pada akhirnya, kesiapan berubah dapat memengaruhi komitmen untuk berubah. Penelitian ini juga menyatakan, kepemimpinan memengaruhi kesiapan untuk berubah dan memengaruhi komitmen untuk berubah. Hubungan ini mencerminkan peran tidak langsung kepemimpinan dalam memengaruhi komitmen untuk berubah.

Penelitian yang dilakukan oleh Santhidran *et al.* (2013) tidak hanya mengamati hubungan langsung antara kepemimpinan dan komitmen untuk berubah, tetapi juga mengungkapkan kompleksitas hubungan tersebut dengan memeriksa kesiapan berubah sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan komitmen untuk berubah. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Coghlan (2000) dan Sullivan *et al.* (2002) seperti yang dikutip oleh Santhidran *et al.* (2013), yang memahami perubahan di tingkat individu (misalnya proses perubahan individu, perubahan perilaku, komitmen untuk berubah dan kepemimpinan) adalah bagian penting dari mengelola perubahan organisasi.

2.6. Hipotesis

Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan merupakan salah satu antesenden yang dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah. Dalam perilaku tersebut, pemimpin menemukan cara inovatif untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kemudian mengimplementasikan perubahan mayor dalam strategi, produk, atau proses (Yukl, 2013, dalam Yuni, 2014). Beberapa penelitian terdahulu (Metcalf dan Metcalfe, 2005; Sminia dan Nistelrooij, 2006; Somerville dan Dyke, 2008; Liu, 2010; McKinsey, 2010; Brummelhuis, 2012; Fugate, 2012; Chemengich, 2013; Rafferty *et al.*, 2013, dalam Yuni, 2014) menyebutkan peran penting kepemimpinan dalam menciptakan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan. Kepemimpinan tersebut tercermin dalam perilaku kepemimpinan yang sering disebut gaya kepemimpinan.

Para pemimpin yang efektif cenderung untuk memberikan dukungan kepada bawahannya yang pada akhirnya akan mengubah nilai-nilai dasar, keyakinan, dan sikap bawahan sehingga membuat anggota dalam organisasi dapat menerima dan memahami upaya perubahan (Eisenbach *et al.*, 1999; Podsakoff *et al.*, 1996, dalam Santhidran *et al.*, 2013). Armenakis *et al.* (1993, dalam Santhidran *et al.*, 2013) berpendapat pemimpin proaktif yang bertindak sebagai pelatih dan pemenang dalam proses perubahan akan lebih berhasil dalam mempersiapkan karyawan dalam upaya perubahan dan pemimpin dapat memonitor tanda-tanda adanya resistensi terhadap perubahan.

Dalam mempromosikan kesiapan berubah, pemimpin atau agen perubahan perlu memiliki sifat kejujuran, kepercayaan, ketulusan, dan komitmen karena dengan memiliki sifat tersebut membuat reputasi pemimpin menjadi lebih baik di mata anggota organisasi. Manz dan Sims (2001, dalam Santhidran *et al.*, 2013) berpendapat pemimpin transformasional dapat memfasilitasi terciptanya budaya yang diperlukan dan membentuk perilaku karyawan. Kepemimpinan tersebut mampu menciptakan visi dan melembagakan upaya perubahan (Tichy, Devanna 1990, dalam Santhidran *et al.*, 2013). Menurut Bossidy, Charan (2002, dalam Santhidran *et al.*, 2013) yang terpenting adalah pemimpin harus mempunyai keterampilan untuk mendiagnosis dan mengembangkan kapasitas untuk perubahan.

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah.

Meskipun menciptakan kesiapan, pemimpin juga harus mampu mendorong karyawan untuk berkomitmen dalam upaya perubahan. Eisenbach *et al.* (1999, dalam Santhidran *et al.*, 2013) berpendapat jika pemimpin harus memiliki keterampilan yang diperlukan dan atribut untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam proses transformasi organisasi. McShane dan VonGlinow (2005, dalam Santhidran *et al.*, 2013), dengan gamblang menyatakan pemimpin harus mampu membuat anggota organisasi untuk melakukan dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan upaya perubahan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, pemimpin harus memiliki keterampilan, kepercayaan diri, kecerdasan, integritas, motivasi, dorongan, kecerdasan emosional, kecerdasan dan pengetahuan tentang bisnis.

Kotter (1995, dalam Santhidran *et al.*, 2013) menekankan isu-isu pemberdayaan dan mengembangkan rasa urgensi dapat memfasilitasi proses perubahan termasuk komitmen karyawan. Dalam upaya ini, para pemimpin harus mendukung para pengikut untuk memastikan jika karyawan memiliki komitmen terhadap perubahan. Para pemimpin juga harus menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan agar karyawan memiliki komitmen dalam upaya perubahan (Brown, Eisenhardt 1997 Santhidran *et al.*, 2013). Menurut Bommer *et al.* (2005, dalam Santhidran *et al.*, 2013) karyawan akan lebih berkomitmen untuk inisiatif perubahan dari pemimpin yang memimpin dengan contoh dan menunjukkan apa yang perlu dilakukan.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen untuk berubah

Memiliki pola pikir yang benar untuk perubahan merupakan faktor penentu dari keberhasilan setiap transformasi dalam organisasi. Kurt Lewin (1947, 1951, dalam Santhidran *et al.*, 2013) menunjukkan agar perubahan menjadi sukses, penting untuk memastikan sikap negatif terhadap perubahan diatasi untuk menghindari adanya resistensi terhadap perubahan. Armenakis *et al.* (1993, dalam Santhidran *et al.*, 2013) menunjukkan untuk perubahan yang sukses dibutuhkan kesiapan karyawan untuk perubahan. Ini melibatkan upaya proaktif dari agen perubahan untuk mengubah keyakinan, sikap, dan perilaku karyawan yang akan terlibat dalam upaya perubahan.

Walker *et al.* (2007, dalam Santhidran *et al.*, 2013) berpendapat agen-agen perubahan harus mempersiapkan karyawan untuk perubahan melalui komunikasi yang terbuka dan jujur. Efektivitas pelaksanaan perubahan dipengaruhi oleh kepercayaan dari target perubahan. Oleh karena itu, Estonia, Ruth (2004, dalam Santhidran *et al.*, 2013) menekankan kegagalan perubahan di banyak perusahaan adalah karena kurangnya kesiapan dari karyawan. Secara keseluruhan, komitmen untuk berubah tergantung pada pemahaman dan keyakinan pada perubahan yang diusulkan.

H3 : Kesiapan berubah berpengaruh signifikan terhadap komitmen untuk berubah

Pemimpin dapat memberi pengaruh, dalam arti pemimpin dapat memotivasi dan meningkatkan komitmen dan kesiapan berubah pegawai (Whelan-Berry *et al.*, 2003, dalam Santhidran *et al.*, 2013). Meskipun argumen

kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada kesiapan dan komitmen untuk berubah, juga dapat dikatakan jika kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung pada komitmen untuk berubah. Dalam artian, meskipun kepemimpinan memengaruhi komitmen untuk berubah, kepemimpinan juga memengaruhi kesiapan berubah yang diperlukan untuk mempersiapkan target perubahan, akibatnya akan memengaruhi komitmen untuk berubah. Artinya, kesiapan berubah dapat difasilitasi oleh kepemimpinan dan pada akhirnya akan berpengaruh pada komitmen untuk berubah.

Berdasarkan bukti empiris masa lalu, (Eisenbach *et al.*, 1999; Podsakoff *et al.*, 1996; Armenakis *et al.*, 1993, dalam Santhidran *et al.*, 2013) yang menekankan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kesiapan berubah dan pengaruh kesiapan berubah terhadap komitmen untuk berubah. Seseorang dapat mengharapkan hubungan tidak langsung antara kepemimpinan pada komitmen untuk berubah dengan kesiapan berubah memainkan peran mediasi (Lewin 1974, 1951; Walker *et al.*, 2007, dalam Santhidran *et al.*, 2013).

H4 : Kesiapan perubahan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen untuk berubah.