

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dalam bidang teknologi dan industri yang semakin maju, turut mempengaruhi banyak perubahan pada seluruh bidang kehidupan masyarakat, terutama pada cara hidup dan proses kerja manusia secara mendasar (Ellitan, 2020). Dunia telah mengalami empat tahapan revolusi yang dimulai dengan revolusi industri 1.0 pada tahun 1750. Revolusi industri 1.0 ditandai dengan adanya penemuan mesin uap, sehingga memungkinkan barang dapat diproduksi secara massal (Prasetyo & Trisyanti, 2018). Revolusi industri 2.0 dimulai ketika terjadi perubahan penggunaan mesin uap menjadi mesin yang menggunakan tenaga listrik, sehingga membuat biaya produksi menjadi lebih murah. Revolusi industri 3.0 dimulai dengan proses produksi menggunakan sistem komputerisasi atau penggunaan mesin yang bisa bergerak dan dikendalikan serta mulai menggunakan robot sederhana. Revolusi industri 4.0 sendiri ditandai dengan interkoneksi, otomatisasi, *machine learning*, dan *real-time data* (Hardyanthi et al., 2019). Ellitan, (2020) menambahkan era industri 4.0 membawa teknologi manufaktur ke dalam tren otomatisasi dan pertukaran data (*data exchange*), termasuk sistem *cyberphysical*, *internet of things* (IoT) dan *cognitive computing*. Era industri 4.0 tidak hanya membawa tantangan baru pada bidang industri, tetapi juga pada bidang pendidikan, khususnya perguruan tinggi.

Bidang pendidikan berperan penting dalam mempersiapkan generasi penerus karena pendidikan memiliki hubungan yang erat dengan budaya dan peradaban manusia yang berkembang dari waktu ke waktu, khususnya pada jenjang perguruan tinggi (Nurhasan et al.,

2020). Perguruan tinggi dituntut untuk melakukan perubahan lebih aktif agar dapat relevan dengan perkembangan zaman. Menurut Hifza et al. (2020), perubahan pada institusi pendidikan merupakan tindakan penataan kembali komponen kelembagaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi lembaga pendidikan. Nurhasan (2020) menambahkan, di era industri 4.0, perguruan tinggi dituntut untuk beradaptasi dan mempersiapkan generasi yang mampu bersaing secara global serta menguasai perkembangan teknologi. Sebagai salah satu bagian dalam tata kelola perguruan tinggi, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam mengelola kegiatan administrasi pembelajaran (Nurziah, 2016). Tenaga pendidik atau dosen dituntut untuk mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi serta berinovasi agar bisa meningkatkan produktifitasnya sebagai pengajar dan pendidik (Mutaroh & Resmawa, 2019). Hal ini dilakukan agar perguruan tinggi dapat menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dan siap berkompetisi dalam dunia pendidikan. Sedangkan pada pengelolaan teknis administrasi dan pelayanan untuk menunjang proses pendidikan, tenaga kependidikan dituntut untuk dapat bekerja ke arah yang lebih profesional dan harus beriringan dengan kemajuan teknologi informasi (Nurziah, 2016).

Banyaknya tantangan pada perguruan tinggi tersebut, maka tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus meningkatkan kompetensi diri dan menyesuaikan dengan kebutuhan di era industri 4.0 yang banyak didominasi oleh teknologi (Mardyanto, 2018), seperti internet, kecerdasan buatan (*artificial intelligent*), *big data*, dan robotika. Pada penyelenggaraan pendidikan, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan pekerjaan yang menuntut kesiapan dan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Melalui tuntutan tersebut, perguruan tinggi didorong untuk melakukan perubahan yang signifikan dalam pengelolaannya. Baik pengelolaan secara teknis maupun pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan seluruh orang yang terlibat dalam aktivitas

pendidikan yang mempengaruhi kegiatan manajemen dalam organisasi (Nurlindah et al., 2020), termasuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di dalamnya.

Akan tetapi, beberapa studi menunjukkan bahwa banyak organisasi gagal dalam upaya melakukan perubahan (Workeneh & Abebe, 2019). Manajemen cenderung lebih berfokus pada aspek teknis namun mengabaikan aspek manusia. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Vakola dalam Nordin (2012), 70% inisiatif perubahan gagal memenuhi harapan, karena kurangnya dukungan manajemen, komitmen, kepercayaan, komunikasi yang tidak efektif, dan penolakan karyawan terhadap perubahan. Penyebab utama kegagalan perubahan karena ketidakmampuan orang untuk menyesuaikan perilaku, kemampuan, dan komitmen mereka dengan tuntutan baru yang diberlakukan oleh organisasi. Sebuah studi mengkonfirmasi bahwa sikap dan reaksi perilaku karyawan terhadap perubahan memainkan peran utama dalam keberhasilan perubahan (Shin et al., 2012). Selain itu, perubahan juga turut mengubah sikap, perilaku, dan keyakinan karyawan pada organisasi (Goswami, 2019).

Dalam mencapai tujuan perubahan yang diharapkan, sebuah organisasi perlu memulai perubahan melalui karyawan yang ada di dalamnya. Perubahan dapat dimulai dengan mengembangkan sisi psikologis karyawan untuk mengantisipasi dampak perubahan dan bagaimana mengatasinya (Gelaidan et al., 2016). Menurut Cherniss dalam penelitian Goswami (2019), kompetensi yang diperlukan untuk mendukung kinerja bersifat emosional atau sosial. Kompetensi kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial berperan dalam memprediksi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan kondisi iklim organisasi yang lebih baik (Boyatzis et al., 2019), sehingga dapat membantu dalam proses perubahan yang diharapkan oleh organisasi atau institusi. Sumiyarsih et al. (2012) menambahkan bahwa keberhasilan lingkungan bisnis atau kerja tidak

hanya didasarkan pada keterampilan dan intelektualitas, tetapi juga didasarkan pada kecerdasan emosional.

Selain kecerdasan emosional, karyawan juga harus memiliki dan menerapkan kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial memungkinkan individu dalam memahami perilaku, suasana hati, tingkah laku, emosi, dan bahasa tubuh orang lain (Goswami, 2019). Dalam konteks organisasi, kecerdasan sosial mengacu pada memanfaatkan keterampilan seseorang dalam menangani hubungan sosial secara efektif yang akan berdampak positif bagi orang lain. Sedangkan dalam konteks perubahan organisasi, kecerdasan sosial dapat memainkan peran penting untuk memahami kesiapan karyawan terhadap perubahan yang diharapkan organisasi.

Kesiapan karyawan dalam memandang konteks dan proses perubahan organisasi dapat dikelola, baik dari individu itu sendiri secara psikologis maupun bantuan dari lingkungan sekitar individu, sehingga pengelolaan program perubahan yang direncanakan organisasi dapat terlaksana dengan baik (Workeneh & Abebe, 2019). Bantuan dari lingkungan sekitar individu dapat dimulai dari pemimpin organisasi. Perubahan organisasi membutuhkan sistem baru yang melibatkan seorang pemimpin yang memiliki pengaruh pada iklim kerja dan efektivitas tim untuk membantu organisasi dalam beradaptasi (Makaske, 2015). Keterlibatan pemimpin yang efektif, diharapkan mampu menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang lebih baik lagi (Nordin, 2011).

Beberapa peneliti menyebutkan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam perubahan organisasi dan secara langsung mempengaruhi sikap dan kepuasan kerja (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Meyer dan Allen dalam penelitian Gelaidan et al. (2016), menambahkan bahwa komitmen dan kewajiban menjadi dasar pada pentingnya perubahan, karena karyawan mengharapkan perubahan berjalan dengan sukses.

Pemahaman mengenai bagaimana karyawan memandang konteks dan proses perubahan, akan menambah pengetahuan organisasi atau institusi akan kebutuhan pengelolaan program perubahan yang direncanakan. Menurut Burnes dalam penelitian Workeneh & Abebe (2019), perubahan akan selalu ada dalam kehidupan organisasi, baik dari tingkat operasional maupun strategis. Sebagai sebuah organisasi yang kompleks, perguruan tinggi membutuhkan kerangka yang jelas untuk membantu manajemen puncak dalam merumuskan, menerapkan, dan mempertahankan perubahan. Pada beberapa literatur mengenai manajemen puncak (*trust in top management*), kepercayaan digambarkan sebagai konsep yang mewakili tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap niat baik pimpinan mereka, khususnya pada pimpinan jujur, tulus, dan tidak memihak (Workeneh & Abebe, 2019). Kepercayaan pada manajemen puncak berperan penting dalam menerapkan keputusan strategis dan menjadi penentu dari keterbukaan karyawan terhadap perubahan (Workeneh & Abebe, 2019). Kepercayaan karyawan pada manajemen puncak juga dapat mengurangi perasaan tidak nyaman, seperti tekanan yang terkait dengan proses dan hasil dari perubahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gelaidan et al. (2016), menemukan bahwa organisasi perlu mendorong kesiapan karyawan pada perubahan melalui saluran komunikasi yang tepat antara karyawan dan pimpinan. Komunikasi perubahan merupakan mekanisme utama untuk menciptakan kesiapan karyawan dan berperan penting dalam mengimplementasikan perubahan organisasi yang efektif (Workeneh & Abebe, 2019). Komunikasi yang dikelola secara efektif pada masa perubahan organisasi, akan menghasilkan reaksi atau persepsi positif dari karyawan, sehingga dapat membangun identitas organisasi yang baru (Masturah et al., 2018). Sedangkan komunikasi perubahan yang dikelola dengan buruk, akan menghasilkan reaksi negatif dari perubahan dan membangun resistensi terhadap perubahan (Mekonnen Workeneh & Sahile Abebe, 2019).

Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY) merupakan sebuah perguruan tinggi swasta yang didirikan oleh kaum awam dan dikelola oleh Yayasan Slamet Rijadi Yogyakarta. Sebagai salah satu perguruan tinggi swasta terbaik keenam di Indonesia versi Quacquarelli Symonds (QS) Asian University Rankings (AUR) 2022, UAJY memiliki banyak tantangan dalam menghadapi era industri 4.0, khususnya dalam mempersiapkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, UAJY perlu meningkatkan kinerja karyawan kearah yang lebih profesional agar mampu bersaing dengan perguruan tinggi di dalam maupun di luar negeri. Peningkatan kinerja dapat dimulai dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses perubahan.

Penelitian ini akan berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini akan menguji efek dari variabel moderasi yaitu komitmen organisasi yang memperkuat hubungan dari perilaku kepemimpinan dan kecerdasan sosial terhadap kesiapan karyawan pada perubahan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan oleh Mekonnen Workeneh & Sahile Abebe (2019) mengungkapkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap kesiapan perubahan. Perubahan apapun yang diberikan oleh organisasi akan diterima oleh karyawan dan karyawan akan berusaha untuk menganggap upaya perubahan sebagai hal yang positif. Berdasarkan pembahasan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perilaku kepemimpinan mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan?
2. Apakah kecerdasan sosial mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan?
3. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan?
4. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kecerdasan sosial terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan?
5. Apakah kepercayaan pada pimpinan puncak mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan?
6. Apakah kualitas komunikasi perubahan mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan?

1.3. Batasan Masalah

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, oleh karena itu, peneliti menentukan beberapa batasan masalah untuk mempersempit fokus bahasan. Peneliti membatasi dengan definisi sebagai berikut:

1. Perilaku Kepemimpinan (*Leadership Behaviour*)

Menurut Burns dalam Makaske (2015), kepemimpinan didefinisikan sebagai tindakan untuk mempengaruhi bawahan melalui komunikasi dengan tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi dari pemimpin dan pengikut. Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini akan mengacu pada dua dimensi, yaitu *initiating structure* dan *consideration*.

2. Kecerdasan Sosial (*Social Intelligence*)

Kecerdasan sosial didefinisikan sebagai kemampuan dalam memahami dan mengelola hubungan atau relasi dengan orang lain (Robinson, 2022). Pada penelitian ini, kecerdasan sosial akan mengacu pada tiga dimensi sesuai dengan penelitian dari Goswami (2019), yaitu *social information processing*, *social skills*, dan *social awareness*.

3. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang ditandai dengan rasa percaya dan menerima nilai-nilai yang ada dalam organisasi, serta kemauan untuk bekerja dan berdedikasi pada organisasi (Meyer dan Allen dalam Desiana & Cindi, 2020). Pada penelitian ini, komitmen organisasi akan mengacu pada komitmen afektif, yaitu rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

4. Kesiapan pada perubahan (*Readiness for Change*)

Menurut Hanpachern pada penelitian Nugraheni (2012), kesiapan pada perubahan adalah sejauh mana individu secara psikologis dan fisik siap atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Pada penelitian ini, kesiapan pada perubahan akan mengacu pada tiga dimensi, yaitu *participating*, *promoting*, dan *resisting*.

5. Kepercayaan terhadap Manajemen Puncak (*Trust in Top Management*)

Kepercayaan digambarkan sebagai konsep yang mewakili tingkat keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap pimpinan (Folger & Konovsky, 1989; Korsgaard et al., 1995). Penelitian ini akan menggunakan tiga item pertanyaan berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Kim & Mauborgne (1993) dan Albrecht & Sevastos (1999).

6. Kualitas Komunikasi Perubahan (*Quality of Change Communication*)

Kualitas komunikasi perubahan didefinisikan sebagai informasi yang akurat, berguna serta memberikan penanganan yang baik terhadap kebutuhan karyawan, dan disampaikan dengan waktu dan cara yang tepat (Jimmieson et al., 2009).

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah dari sudut pandang yang lebih holistik dengan mempertimbangkan faktor proses, konteks, dan individu. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memahami apakah komitmen karyawan terhadap organisasi memoderasi hubungan antara faktor pengaruh individu dan konteks terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, yang diuraikan sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara akademis bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang SDM dalam menghadapi perubahan organisasi di era industri 4.0. Penelitian ini juga diharapkan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dalam mengeksplorasi faktor lain yang melibatkan kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan, perilaku kepemimpinan, kecerdasan sosial, kepercayaan pada manajemen puncak, kualitas komunikasi, dan komitmen organisasi.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan secara manajerial untuk universitas atau perguruan tinggi yang berkaitan dengan kesiapan karyawan ketika akan melakukan perubahan, khususnya di era industri 4.0.

