

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan diuraikan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu, yang terkait dengan topik penelitian ini. Bagian pertama akan membahas mengenai pengertian dan faktor-faktor yang mendorong perubahan pada suatu organisasi. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai perilaku kepemimpinan, *social intelligence*, kepercayaan pada pimpinan puncak, dan kualitas komunikasi perubahan, baik secara teori maupun dimensinya.

Peneliti juga akan membahas mengenai teori serta hubungan antara keempat variabel dengan kesiapan pada perubahan. Bab ini akan diakhiri dengan pembahasan komitmen organisasi dan pengembangan hipotesis yang digambarkan dalam sebuah kerangka penelitian.

### **2.1. Perubahan Organisasi**

Semua organisasi harus menyesuaikan diri agar mampu menarik dan mempertahankan angkatan kerja yang lebih beragam, khususnya pada kebijakan dan praktik sumber daya manusia (Robinn, 2003). Dalam upaya menyesuaikan diri pada dunia yang dinamis, organisasi dan anggotanya dituntut untuk menjalani perubahan, agar dapat berkinerja pada tingkat yang kompetitif. Perubahan adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, sedangkan perubahan organisasi merupakan ide atau perilaku baru yang ingin diterapkan pada suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi (Asriani, 2009; Mulyono & Kresnaini, 2015; Sayidah, 2012). Anne Maria dalam penelitian Sayidah (2012), juga berpendapat bahwa perubahan organisasi merupakan tindakan menyusun kembali komponen-komponen dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Perubahan organisasi dapat dilakukan secara berkala untuk mengimbangi perubahan dan tantangan lingkungan, seperti globalisasi, perubahan ekonomi global, dan kemajuan teknologi yang besar (Gelaidan et al., 2016).

Perubahan organisasi terdiri dari empat kategori, yaitu:

1. Struktur

Perubahan struktur mencakup penataan dalam hubungan wewenang, mekanisme organisasi, merancang ulang pekerjaan, dan variabel struktural.

2. Teknologi

Mengubah teknologi mencakup modifikasi pada cara kerja yang diproses dan metode serta peralatan otomatisasi atau komputerisasi.

3. Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik mencakup perubahan ruangan dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Perubahan dan pengaturan ruang kerja dapat mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan dan diharapkan mampu meningkatkan efektifitas kerja karyawan.

4. Sumber Daya Manusia

Mengubah sumber daya manusia atau karyawan mengacu pada perubahan sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan perilaku karyawan. Perubahan individu menjadi faktor penting karena dapat membantu kelompok dalam organisasi bekerjasama secara efektif dan berpengaruh dalam kemajuan organisasi (Cahyati, 2021).

Banyak faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan, baik dalam lingkungan eksternal maupun internal. Faktor eksternal ditandai dengan perubahan teknologi dan regulasi pemerintah, dan kondisi ekonomi. Perubahan teknologi dapat mendorong organisasi untuk

mengubah tujuan, struktur, dan metode operasi. Sedangkan faktor lingkungan internal mencakup dua hal pokok, yaitu:

1. Perubahan struktural

Perubahan struktural meliputi perubahan strategi, struktur organisasi, dan sistem

2. Perubahan kultural

Perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku anggota dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia, persoalan dalam proses kerja sama, dan budaya organisasi (Prawirodirdjo, 2007).

Dalam mencapai perubahan yang optimal, organisasi harus mengelola aspek struktural dan kultural bersama-sama. Perubahan membawa kendala yang signifikan tidak hanya pada tingkat organisasi, tetapi juga pada tingkat individu, khususnya bagi para pemimpin (Gelaidan et al., 2016). Kepemimpinan memegang peranan penting dalam organisasi dalam meningkatkan sikap karyawan terhadap pengembangan atau pencapaian organisasi. Beberapa penelitian mengungkapkan, perilaku kepemimpinan dapat mengarahkan dan menentukan sikap karyawan terhadap kinerja organisasi, seperti mempersiapkan karyawan untuk perubahan dan menginspirasi karyawan untuk berkomitmen.

## **2.2. Perilaku Kepemimpinan (*Leadership Behavior*)**

Dalam mempersiapkan karyawan pada seluruh proses perubahan yang diharapkan, maka organisasi membutuhkan pemimpin sebagai agen perubahan. Douglas MacArthur dalam penelitian Robinson (2022) menyatakan bahwa pemimpin sejati memiliki kepercayaan diri dan keberanian dalam membuat keputusan sulit, serta bersedia mendengarkan kebutuhan orang lain. Menurut

Gelaidan & Ahmed (2013), pemimpin memainkan peran penting dan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Selain itu, pemimpin juga dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan dan tantangan baru dalam perubahan, karena pemimpin menjadi perantara antara organisasi dan karyawan dalam mengkomunikasikan dan memberi arahan mengapa perubahan organisasi perlu dilakukan (Gelaidan et al., 2016; Nordin, 2012). Gaya pemimpin dalam menggerakkan karyawan dalam proses perubahan, akan berdampak pada kesiapan karyawan pada perubahan organisasi (Winiastuti et al., 2019).

Avolio dalam penelitian Gelaidan et al. (2016), mengklasifikasi gaya kepemimpinan menjadi dua, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin dalam memotivasi, menanggapi kebutuhan, dan memberdayakan karyawan untuk bekerja mencapai target kinerja karyawan. Seorang pemimpin transformasional fokus pada pencapaian perubahan nilai, keyakinan, sikap, perilaku, emosi, dan kebutuhan akan perubahan dengan tujuan efisiensi dan efektivitas organisasi (Winiastuti et al., 2019). Pemimpin transformasional memiliki beberapa ciri, yaitu pemimpin memiliki perhatian pada pengembangan individual dan kemampuan serta kemauan pemimpin untuk memberikan stimulasi intelektual, dimana karyawan diajak untuk menyelesaikan masalah lama dengan sudut pandang yang baru.

Pada gaya kepemimpinan transaksional, terdapat serangkaian kegiatan tawar-menawar antara pemimpin dengan karyawan. Kepemimpinan transaksional memiliki dua ciri khas, yaitu memberikan penghargaan atau imbalan kontingen (*contingent reward*) dan manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) (Gelaidan et al., 2016). *Contingent reward* berkaitan dengan situasi dimana pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah disetujui bersama. *Management by exception* berkaitan

dengan situasi dimana pemimpin hanya memberikan respon jika ada masalah. Kepemimpinan transaksional cukup efektif diimplementasikan ketika pemimpin berada dalam situasi lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi, sedangkan pada gaya kepemimpinan transformasional efektif diimplementasikan pada kondisi organisasi yang sedang mengalami perubahan.

Selain gaya kepemimpinan, terdapat dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* mengacu pada sejauh mana pemimpin menyusun perannya dan peran karyawan dalam mencari atau mencapai tujuan, termasuk dalam mengatur pekerjaan atau tugas (Belias & Koustelios, 2014). Sedangkan *consideration* mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki hubungan kerja yang ditandai saling percaya dan menghormati ide dan perasaan karyawan (relasional).

Melihat pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan sikap karyawan terhadap pengembangan dan pencapaian organisasi, perilaku kepemimpinan dapat membantu mengarahkan dan mempersiapkan karyawan untuk perubahan serta memberikan inspirasi bagi karyawan agar dapat berkomitmen pada organisasi (Gelaidan et al., 2016). Ketika karyawan menganggap pemimpin mampu menghadapi perubahan dan dapat dipercaya, serta karyawan mendapatkan apresiasi yang baik dari pimpinan, maka karyawan cenderung memberikan dukungan penuh pada perubahan (Martin, 1999; Wanberg & Banas, 2000).

### **2.3. Social Intelligence**

Sebagai bagian dari usaha menghadapi perubahan, seorang karyawan juga dituntut untuk memiliki kemampuan lain, yaitu kecerdasan emosional dan sosial. Kecerdasan emosional dan sosial dikaitkan dalam peran tanggung jawab dan posisi seseorang karena berdampak pada kemampuan untuk mengelola hubungan pribadi, memahami, mempengaruhi, mengembangkan

tim, mengidentifikasi dan mengelola konflik (Boyatzis et al., 2019). Konsep kecerdasan emosional sendiri mengacu pada kemampuan untuk mengenal perasaan, preferensi, dan kemampuan untuk mengelola suasana hati, impuls, dan emosi seseorang.

Konsep kecerdasan sosial pertama kali dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Edward Thorndike pada tahun 1920. Thorndike dalam penelitian Promsri (2017) mencirikan kecerdasan sosial sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas interpersonal.

Kecerdasan sosial berpusat pada kesadaran interpersonal, kemampuan atau keterampilan seseorang untuk menangani hubungan sosial secara efektif, bekerjasama dan berkolaborasi dengan orang lain serta menciptakan dan berpartisipasi dalam interaksi sosial yang sehat, positif, dan peduli (Gkonou & Mercer, 2017). Seseorang dengan kecerdasan sosial yang baik, memiliki kemampuan dalam mencapai tujuan yang relevan dalam pengaturan sosial, karena memiliki kapasitas dalam merasakan dan memahami kognisi, afektif, dan tindakan saat berada dalam hubungan sosial tertentu (Promsri, 2017). Dalam konteks organisasi, kecerdasan sosial mengacu pada menggunakan keterampilan seseorang dalam bersosialisasi secara efektif untuk memberikan dampak positif pada orang lain (Goswami, 2019). Kecerdasan sosial membantu karyawan yang beragam dalam memahami dan menghargai satu sama lain, terlepas dari perspektif dan tujuan karyawan yang berbeda-beda. Karyawan yang memiliki kecerdasan sosial yang lebih tinggi, memiliki prestasi yang baik karena kompetensi kecerdasan sosial meningkatkan kemampuan karyawan untuk memimpin dan mengelola orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Ling et al., 2020).

Kecerdasan sosial memainkan peran penting dalam memahami sikap karyawan dan meningkatkan kesiapan kognitif tim terhadap perubahan organisasi, terutama dalam memandu manajemen puncak dalam mengurangi ketegangan, serta memperoleh fleksibilitas untuk

mengantisipasi tantangan dan ancaman perubahan organisasi (Boyatzis et al., 2019; Goswami, 2019). Perubahan organisasi seringkali memicu sikap negatif diantara karyawan, seperti rasa cemas, ketakutan, dan kebingungan, sehingga menyebabkan penurunan kepercayaan dan produktivitas karyawan, ketidakhadiran karyawan, hingga peningkatan pergantian karyawan. Sikap tersebut akan menghambat proses perubahan organisasi, oleh karena itu, kecerdasan sosial dibutuhkan dalam mengelola sikap negatif yang ada pada karyawan.

#### **2.4. Kepercayaan pada Manajemen Puncak (*Trust in Top Management*)**

Menurut Rousseau dalam Bellamkonda et al. (2021), kepercayaan didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain. Pada beberapa literatur mengenai kepercayaan pada manajemen puncak, kepercayaan didefinisikan sebagai konsep yang mewakili tingkat kepercayaan karyawan terhadap niat baik pemimpin, khususnya sejauh mana karyawan percaya bahwa pemimpin adalah orang yang jujur, tulus dan tidak memihak posisi tertentu (Workeneh & Abebe, 2019).

Kepercayaan pada manajemen puncak sangat penting dalam melaksanakan keputusan strategis dan menjadi penentu penting keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kepercayaan pada manajemen puncak dapat membentuk respon orang terhadap perubahan, karena membantu mengurangi perasaan stres dan ketidakpastian, dimana keduanya merupakan penghambat dalam kesiapan untuk perubahan (Mekonnen Workeneh & Sahile Abebe, 2019). Kesiapan untuk berubah akan terganggu apabila perilaku pemimpin tidak konsisten dengan kata-kata mereka.

## 2.5. Kesiapan Terhadap Perubahan (*Readiness for Change*)

Menurut kamus Cambridge, dalam penelitian Sayidah (2012), perubahan adalah proses dimana perusahaan atau organisasi besar mengubah metode atau tujuan kerjanya, untuk mengembangkan dan menghadapi situasi baru. Perubahan merupakan fitur yang akan selalu ada dalam kegiatan organisasi, serta menghasilkan modifikasi pada sistem organisasi, termasuk cara kerja, nilai, struktur, dan strategi yang ada di dalamnya (Nadia et al., 2020).

Pada penelitian sebelumnya, kesiapan organisasi untuk berubah disertai dengan memperkenalkan perubahan secara bertahap melalui model proses perubahan dari Kurt Lewin. Model proses perubahan ini memiliki tiga tahap, yaitu tahap *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing* (Gelaidan et al., 2016). Menurut Juneja, dalam artikelnya yang berjudul *Kurt Lewin's Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change*, tahap *unfreezing* adalah tahap pertama dari perubahan dan merupakan tahap paling penting dalam keseluruhan proses perubahan (Juneja, n.d.). Tahap ini melibatkan kesadaran karyawan akan pentingnya perubahan dan meningkatkan motivasi karyawan untuk dapat menerima cara baru dalam bekerja dan memberikan hasil yang lebih baik. Lewin meyakini bahwa stabilitas perilaku karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan perubahan. Tahap kedua adalah *movement* atau *change*. Tahap ini merupakan tahap transisi perubahan dan melibatkan penerimaan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan. Selama tahap ini, diperlukan adanya perencanaan matang, komunikasi yang efektif dan dorongan keterlibatan individu untuk perubahan yang diperlukan. Tahap ini juga dikaitkan dengan menciptakan perilaku, nilai, sikap, struktur atau proses yang membentuk karyawan. Tahap ketiga adalah *refreezing*, tahap penting untuk keberlangsungan perubahan. Pada tahap ini, karyawan bergerak dari masa transisi ke keadaan yang lebih stabil, dan menerima cara

kerja baru sebagai bagian dari pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan apresiasi dan memberikan dukungan positif baik dari sisi kebijakan maupun struktur pendukung lain agar perilaku atau kebiasaan karyawan dapat bertahan dalam perubahan (Juneja, n.d.).

Menurut Armenakis dalam penelitian Soumyaja (2011), salah satu tahap pada proses implementasi perubahan yang berhasil yaitu adanya kesiapan untuk berubah. Kesiapan karyawan menjadi elemen penting karena kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku pada proses perubahan organisasi. Karyawan yang siap menerima perubahan akan siap dengan berbagai pekerjaan yang ada dan secara proaktif mau bekerjasama dan berpartisipasi pada proses perubahan (Narulita & Meiyanto, 2014). Perubahan yang terjadi dalam organisasi akan memberikan persepsi yang berbeda pada setiap individu. Apabila karyawan memiliki kesiapan pada perubahan, maka organisasi dapat menjalankan proses perubahan dengan baik. Akan tetapi ketika karyawan tidak siap, maka akan terjadi penolakan dan karyawan dapat terlibat dalam reaksi negatif (Soumyaja et al., 2011). Pada penelitian yang dilakukan oleh Soumyaja (2011), beberapa peneliti menganggap kesiapan pada perubahan sebagai konstruksi multidimensi yang dapat diukur melalui aspek kognitif, afektif, dan perilaku.

Pengukuran tersebut digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kesiapan individu dalam mempersiapkan perubahan sebelum perubahan itu dilakukan dan melihat kecenderungan individu dalam menghadapi tantangan masa depan (Narulita & Meiyanto, 2014). Aspek kognitif dan afektif dari subyek pengukuran dapat dibedakan untuk mengukur kesiapan untuk berubah (Rafferty et al., 2013). Aspek kognitif menjelaskan kondisi individu dalam memulai upaya perubahan, sedangkan aspek afektif menjelaskan sikap, keyakinan, dan niat individu. Holt et al., (2010) menjelaskan bahwa aspek kognitif kesiapan individu untuk berubah terdiri dari sejauh mana pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan individu sejalan dengan perubahan yang akan dilakukan oleh

perusahaan. Sedangkan, aspek afektif kesiapan individu untuk berubah terdiri dari *appropriateness* (kesesuaian perubahan), yaitu individu merasa yakin bahwa perubahan dilakukan sesuai dengan tuntutan situasi atau kondisi di masa yang akan datang; *management support* (dukungan manajemen), yaitu individu merasa yakin bahwa pimpinan organisasi mendukung perubahan secara penuh demi kesuksesan perubahan itu sendiri; *self-efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan pribadi), yaitu keyakinan individu dalam beradaptasi demi tercapainya perubahan organisasi secara menyeluruh; *personally beneficial* (manfaat perubahan bagi individu), yaitu individu merasa yakin bahwa perubahan akan memberikan manfaat secara pribadi.

## **2.6. Kualitas Komunikasi Perubahan (*Quality of Change Communication*)**

Komunikasi merupakan suatu proses dimana informasi dan pemahaman informasi berada diantara dua orang atau lebih, dengan tujuan untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku seseorang (Frahm & Brown, 2007). Menurut Armenakis dalam Workeneh & Abebe (2019), komunikasi juga turut memainkan peran penting dalam proses perubahan organisasi. Komunikasi dapat menjadi cara yang efektif untuk meimplementasikan perubahan organisasi.

Komunikasi pada perubahan adalah mekanisme utama untuk menciptakan kesiapan dalam terhadap perubahan. Semakin baik kualitas komunikasi, maka semakin baik kesiapan karyawan untuk berubah. Sebaliknya, semakin buruk kualitas komunikasi, maka tingkat kesiapan karyawan semakin rendah. Dalam menciptakan komunikasi yang efektif, beberapa kualitas perlu diperhatikan, seperti keterbukaan, empati, dukungan, pikiran positif, dan kesetaraan (Masturah et al., 2018). Komunikasi yang efektif memiliki peran penting dalam membentuk persepsi yang lebih

baik antar karyawan dan dapat membantu membangun identitas baru bagi organisasi (Kovoor-Misra, 2009).

## **2.7. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Menurut Meyer dan Allen dalam penelitian Gelaidan et al. (2016), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan psikologis individu yang menunjukkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi dalam menentukan keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam sebuah organisasi. Salah satu kunci keberhasilan perubahan di organisasi apabila karyawan memiliki komitmen pada organisasinya.

Komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Gelaidan et al., 2016). *Affective commitment* mengacu pada keterikatan dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi. Sedangkan *continuance commitment* mengacu pada kerugian yang diterima individu apabila meninggalkan organisasi, dan *normative commitment* mencerminkan tingkat kewajiban moral individu untuk terus bekerja pada suatu organisasi.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Cunningham et al. (2002) menunjukkan bahwa karyawan yang aktif dalam pekerjaan yang menantang, memiliki lebih banyak skor dalam kesiapan terhadap perubahan organisasi, serta lebih memungkinkan untuk berpartisipasi dalam reorganisasi. Goulet dan Singh dalam penelitian Prastiti (2021) juga menemukan hubungan antara komitmen dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi, memiliki potensi yang signifikan sebagai bagian dari strategi perubahan yang diharapkan.

## 2.8. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

| No. | Penelitian Terdahulu   | Variabel                                                                                                                                                                                                                                                  | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Workeneh & Abebe, 2019 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Readiness to Change</i></li> <li>• <i>Trust in Top Management</i></li> <li>• <i>History of Change</i></li> <li>• <i>Participatory Management</i></li> <li>• <i>Quality of Change Communication</i></li> </ul> | <p><b>Jumlah Data:</b> 367 kuesioner.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> Responden merupakan staf administrasi Universitas Bahir Dar.</p> <p>Daerah Penelitian: Ethiopia.</p> <p><b>Desain Riset:</b> -</p> <p><b>Analisis Data:</b> <i>Descriptive statistics (mean &amp; SD) correlation and regression.</i></p> | <p>a. Staf administrasi menunjukkan tingkat kesiapan emosional yang tinggi pada perubahan organisasi.</p> <p>b. Staf administrasi memiliki intensi yang tinggi pada perubahan organisasi.</p> <p>c. Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan hasil dari interaksi kompleks antara emosi, pemikiran, dan niat. Keinginan untuk berubah ditentukan dari bagaimana perasaan dan pikiran karyawan.</p> <p>d. Kepercayaan terhadap manajemen puncak menjadi salah satu kunci kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.</p> <p>e. Kualitas komunikasi perubahan menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana perubahan yang diinginkan organisasi.</p> |
| 2.  | Gelaidan et al., 2018  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Readiness to Change</i></li> <li>• <i>Leadership Behavior</i></li> <li>• <i>Emotional Intelligence</i></li> </ul>                                                                                             | <p><b>Jumlah Data:</b> 400 kuesioner.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> staf akademik di perguruan tinggi Malaysia.</p>                                                                                                                                                                                           | <p>a. <i>Emotional Intelligence</i> dan perilaku kepemimpinan saling berhubungan dengan kesiapan terhadap perubahan secara signifikan.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| No. | Penelitian Terdahulu | Variabel                                                                                                                                                                         | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                       | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Commitment</i></li> </ul>                                                                                             | <p><b>Daerah Penelitian:</b> Malaysia.</p> <p><b>Desain Riset:</b> -</p> <p><b>Analisis Data:</b> <i>Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS SEM)</i>.</p>                                                                                                 | <p>b. Perilaku kepemimpinan dapat menentukan tindakan yang membuat karyawan berkomitmen untuk menjalankan perubahan yang diinginkan organisasi.</p> <p>c. Karyawan dengan komitmen yang kuat pada organisasi juga memiliki kecerdasan emosional terhadap kesiapan perubahan lebih kuat, apabila dibandingkan dengan situasi komitmen organisasi yang rendah.</p>                                                                                                                                                           |
| 3.  | Nordin, 2012         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Commitment</i></li> <li>• <i>Leadership Behavior</i></li> <li>• <i>Organizational Readiness for Change</i></li> </ul> | <p><b>Jumlah Data:</b> 169 kuesioner.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> staf akademik kampus utama dan cabang UiTM Malaysia.</p> <p><b>Daerah Penelitian:</b> Malaysia.</p> <p><b>Desain Riset:</b> -</p> <p><b>Analisis Data:</b> Regresi berganda, SPSS (ENTER Method)</p> | <p>a. Gaya kepemimpinan secara transformasional dan transaksional mempengaruhi kesiapan terhadap perubahan organisasi, tergantung pada kinerja karyawan.</p> <p>b. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, menunjukkan keterikatan emosional dan keterlibatan dalam organisasi. Sehingga karyawan akan lebih mudah menerima perubahan.</p> <p>c. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi, menunjukkan kemauan besar untuk membuat pengorbanan yang diperlukan agar organisasi dapat berkembang lebih baik.</p> |

| No. | Penelitian Terdahulu        | Variabel                                                                                                                                               | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                     | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Masturah et al., 2018       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Readiness to Change</i></li> <li>• <i>Communication Quality</i></li> <li>• <i>Participation</i></li> </ul> | <p><b>Jumlah Data:</b> 80 kuesioner.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Medan Balaikota Area.</p> <p><b>Daerah Penelitian:</b> Medan</p> <p><b>Desain Riset:</b> -</p> <p><b>Analisis Data:</b> -</p>                                | <p>a. Kualitas komunikasi yang baik, akan mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.</p> <p>b. Tingkat partisipasi karyawan mempengaruhi kesiapan terhadap perubahan. Jika karyawan memiliki tingkat partisipasi dalam organisasi yang tinggi, maka tingkat kesiapan karyawan juga semakin tinggi.</p> |
| 5.  | Robinson, 2022              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Social Intelligence</i></li> <li>• <i>Strategic Change Management</i></li> </ul>                           | <p><b>Jumlah Data:</b> 118 responden.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> karyawan Jubilee Syringe Manufacturing Co. Ltd.</p> <p><b>Daerah Penelitian:</b> Akwa Ibom, Nigeria.</p> <p><b>Desain Riset:</b></p> <p><b>Analisis Data:</b> Spearman Rank Correlation (SRC).</p> | <p>a. Kecerdasan sosial merupakan faktor signifikan dari interpretasi manajemen perubahan yang berhasil dalam berbagai konteks sosial.</p> <p>b. Pemimpin mengalami kegagalan dalam menjadikan karyawan bagian dari perubahan organisasi.</p>                                                                          |
| 6.  | Pramadani & Fajrianti, 2012 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Komitmen Organisasi</i></li> <li>• <i>Kesiapan untuk Berubah</i></li> </ul>                                | <p><b>Jumlah Data:</b> 56 kuesioner.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang, Surabaya</p> <p><b>Daerah Penelitian:</b> Surabaya</p>                                                                                   | <p>a. Komitmen organisasi mempengaruhi kesiapan untuk berubah, khususnya pada komitmen afektif dan komitmen normatif.</p>                                                                                                                                                                                              |

| No. | Penelitian Terdahulu  | Variabel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                       | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Desain Riset:</b><br><b>Analisis Data:</b> Statistik Parametrik, SPSS.                                                                                                                                                                                                   | b. Apabila komitmen afektif berada pada level tinggi, maka kesiapan karyawan untuk berubah berada pada level yang tinggi.<br>c. Apabila karyawan memiliki komitmen normatif yang tinggi, maka tingkat kesiapan karyawan untuk berubah juga tinggi.<br>d. Karyawan yang memiliki level tinggi atau level rendah pada komitmen kontinuan akan merasa tidak peduli dengan perubahan organisasi.                                            |
| 7.  | Soumyaja et al., 2011 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Readiness for Change</i></li> <li>• <i>Individual Factors (intelligence)</i></li> <li>• <i>Contextual Factors (trust in top management and history of change)</i></li> <li>• <i>Process Factors (participation and quality of communication)</i></li> <li>• <i>Commitment to Change</i></li> </ul> | <b>Jumlah Data:</b> 56 kuesioner.<br><b>Subjek Penelitian:</b> mahasiswa yang mendaftar untuk program pascasarjana dan memiliki pengalaman bekerja di bidang IT, perbankan dan manufaktur.<br><b>Daerah Penelitian:</b> -<br><b>Desain Riset:-</b><br><b>Analisis Data:</b> | c. Kecerdasan praktis, kualitas komunikasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan secara signifikan terkait dengan kesiapan karyawan untuk berubah.<br>d. Komitmen untuk berubah tidak ditemukan untuk memediasi hubungan antara variabel predictor dan kesiapan untuk berubah.<br>e. Variabel riwayat perubahan tidak secara signifikan terkait dengan kesiapan untuk berubah karena pengalaman kerja responden relative rendah. |

| No. | Penelitian<br>Terdahulu | Variabel                                                                                                                            | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                         | Temuan Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Goswami,<br>2019        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Social Intelligence</i></li> <li>• <i>Employee's Attitudes toward Change</i></li> </ul> | <p><b>Jumlah Data:</b> 450 responden.</p> <p><b>Subjek Penelitian:</b> karyawan di bidang IT, perbankan, dan perhotelan.</p> <p><b>Daerah Penelitian:</b> India</p> <p><b>Desain Riset:-</b></p> <p><b>Analisis Data:</b></p> | <p>a. Karyawan dengan kecerdasan sosial, lebih mudah beradaptasi dengan situasi baru dan dapat menangani ketidakpastian dengan mudah.</p> <p>b. Karyawan dengan kecerdasan sosial dapat memahami konteks dan kebutuhan akan perubahan sehingga melihat perubahan sebagai hal yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.</p> <p>c. Karyawan dengan kecerdasan sosial dapat menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan lingkungan sosial serta lebih percaya diri dan positif.</p> |

## **2.9. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan dan Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

Penelitian yang dilakukan oleh Gelaidan et al. (2018) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan dapat menuntun kesiapan dalam perubahan, yang akhirnya membuat karyawan berkomitmen terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pemimpin universitas memberikan peran penting dalam menghasilkan dan membangun infrastruktur yang fleksibel yang akan membawa universitas ke tingkat kinerja dengan pemeliharaan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif sebagai penyedia pendidikan (Nordin, 2011). Melalui gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat membantu memotivasi karyawan untuk dapat merasakan kebutuhan akan perubahan dan turut berpartisipasi dalam perubahan yang diharapkan organisasi. Dengan demikian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

### **2. Hubungan Antara Kecerdasan Sosial dan Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

Kompetensi kecerdasan sosial (*social intelligence*) sering terlibat dalam meningkatkan kesiapan kognitif tim pada suatu organisasi (Boyatzis et al., 2019). Kompetensi kecerdasan sosial memungkinkan pemahaman mengenai konteks sosial dan normal sosial yang dapat mengurangi ketegangan dan meningkatkan kerja sama

antara anggota tim (Goswami, 2019; PMI, 2013). Oleh karena itu, kecerdasan sosial memainkan peran penting dalam memahami sikap karyawan terhadap perubahan organisasi, serta dapat menjadi panduan bagi manajemen puncak dalam mengadopsi tindakan korektif dalam mengantisipasi produktivitas karyawan yang menurun hingga mengantisipasi peningkatan pergantian staf.

Dengan demikian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Kecerdasan sosial memiliki pengaruh positif pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

### **3. Peran Moderasi Komitmen Organisasi pada Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Kecerdasan Sosial, dan Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

Berdasarkan temuan penelitian Gelaidan et al. (2018), komitmen organisasi terbukti penting untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Komitmen, keterikatan emosional, dan pendekatan dengan karyawan akan membawa keterlibatan karyawan yang lebih dalam pada organisasi. Gelaidan et al. (2018) juga menemukan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan dapat menyebabkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Melalui perilaku kepemimpinan yang tepat, karyawan akan turut berkomitmen pada perubahan yang diberikan oleh organisasi.

Sebagai makhluk sosial dan pekerjaan merupakan salah satu sarana untuk menjalin hubungan sosial, kecerdasan sosial dan komitmen organisasi dianggap

menjadi faktor yang saling mempengaruhi satu sama lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohadesi (2021), menunjukkan bahwa kecerdasan sosial dapat memprediksi dan menjelaskan perubahan pada komitmen organisasi, melalui kemampuan karyawan dalam berinteraksi atau menjalin hubungan baik dengan orang lain. Hal ini akan memudahkan bagi pimpinan untuk mempersiapkan karyawan terhadap perubahan yang akan dilakukan.

Dengan demikian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan dimoderasi komitmen organisasi.

H4: Kecerdasan sosial memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan dimoderasi komitmen organisasi.

#### **4. Hubungan Antara Kepercayaan pada Pimpinan Puncak dan Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Workeneh dan Abebe (2019), ditemukan bahwa karyawan lebih mungkin untuk mengembangkan sikap positif terhadap perubahan apabila sebelumnya terdapat proyek perubahan yang sukses dilaksanakan. Terutama organisasi yang memiliki kepercayaan tinggi pada manajemen puncak. Kepercayaan manajemen puncak merupakan faktor penting dalam membentuk sikap karyawan terhadap perubahan, karena kepercayaan membantu mengurangi perasaan stress dan ketidakpastian terhadap perubahan (Workeneh & Abebe, 2019). Maka dari itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Kepercayaan pada manajemen puncak memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

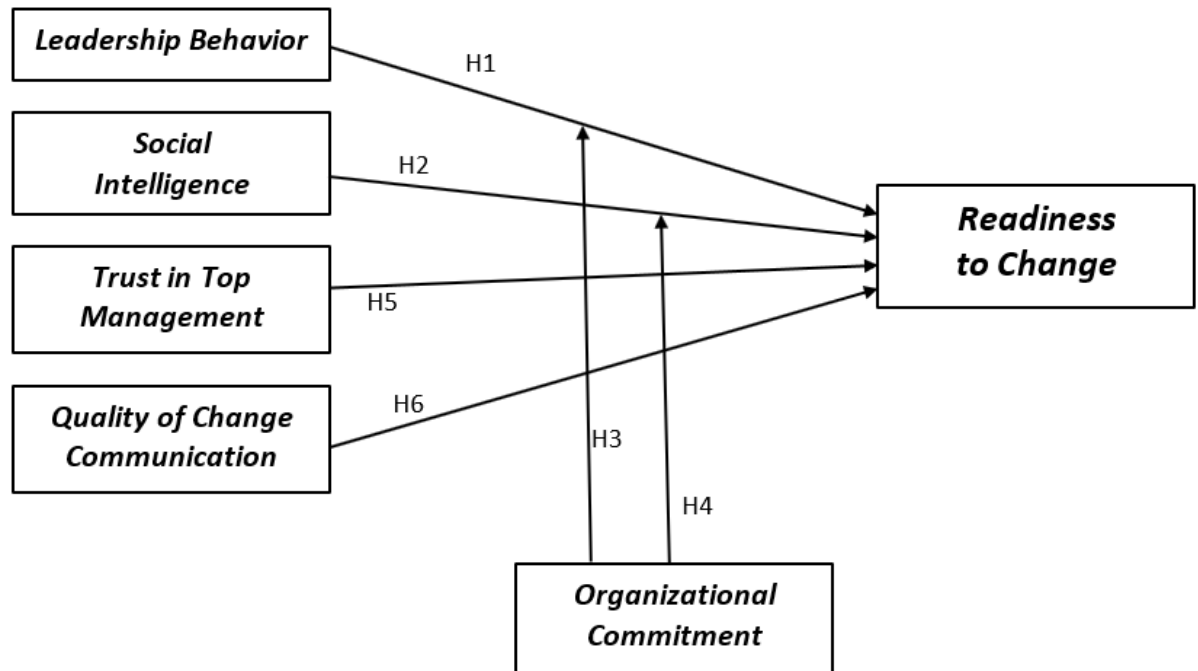
## **5. Hubungan Antara Kualitas Komunikasi Perubahan dan Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

Workeneh dan Abebe (2019) menemukan korelasi yang signifikan antara kualitas komunikasi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Ketegasan dan kesadaran dalam mengkomunikasikan perubahan menjadi kunci penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Salah satu strategi adalah dengan komunikasi persuasif yang berisi informasi mengenai alasan dan urgensi perubahan (Armenakis dalam Mekonnen Workeneh & Sahile Abebe (2019). Maka dari itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Kualitas komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

## 2.10. Kerangka Penelitian

Berdasarkan penjelasan dan uraian hubungan variabel tersebut, maka peneliti dapat membuat kerangka penelitian sebagai berikut:



*Gambar 1. Kerangka Penelitian*

Sumber: (Gelaïdan et al., 2016; Workeneh & Abebe, 2019)