**BAB II**

**TELAAH PUSTAKA DAN**

**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

* 1. **Telaah Pustaka**
	2. **Pengertian Umum Perubahan Organisasi**

Sudah menjadi aksiomatis pada saat sekarang untuk mengatakan bahwa segala sesuatu mengalami perubahan dan yang tetap adalah perubahan itu sendiri. Victor dan Frankeiss (2002) menambahkan lebih jauh mengenai makna perubahan sebagai percepatan kemajuan teknologi baru, globalisasi pasar, tingkat kompetisi yang semakin tajam, peningkatan fokus pada biaya dan manajemen biaya serta ekses permintaan melebihi penawaran yang tidak dapat dihindarkan, sehingga hal tersebut menjadi kontribusi utama dalam mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi jaman sekarang Perubahan organisasi tidak hanya dipelajari dari beberapa perbedaan tingkat organisasi tapi juga dari beberapa perbedaan perspektif ilmiah atau paradigma (Edward, 2005).

Menurut Smith (2010), perubahan organisasi dapat secara terus menerus dan bertahap atau cepat dan terputus-putus dengan pergeseran mendadak dari pola masa lalu. Perubahan dapat direncanakan atau mungkin muncul secara mendadak. Skala perubahan bisa berkisar dari fine-tuning melalui penyesuaian tambahan dan atau modular untuk transformasi perusahaan skala luas.

Sedangkan menurut Chonko dalam Shah (2010) menyebutkan perubahan organisasi berkaitan dengan pemecahan masalah dan tantangan organisasi, yang dalam literatur telah didefinisikan sebagai perombakan struktur yang ada dan menggantinya dengan yang baru.

Menurut Anderson and Anderson dalam Wibowo (2011), terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi, dinamakan : *Developmental Change, Transitional Change,* dan *Trasnformational Change.*

1. *Developmental Change,* mencerminkan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada, yang karena berbagai alasan tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. Dalam *developmental change* terdapat dua asumsi : pertama, bahwa orang mampu memperbaiki. Kedua, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.
2. *Transitional Change,* merupakan *response* pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses, sehingga lebih kompleks daripada *developmental change. Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah terjadi dan bahwa sesuatu dalam operasi perlu berubah atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau yang akan datang.
3. *Transformational Change,* paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi organisasi saat ini. Transformasi adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.
	1. **Perubahan Organisasi menurut Victor dan Franckeiss**

Victor dan Franckeiss (2002) berpendapat bahwa perubahan organisasi merupakan suatu aktivitas yang kompleks yang dapat menjadikan atau membuat struktur dan proses menjadi lebih efektif. Mereka memperkenalkan sebuah model siklus atau pendekatan yang dinamakan lima dimensi perubahan yang menjadi syarat bagi kesuksesan manajemen perubahan organisasi secara keseluruhan, berawal dari pernyataan visi korporasi sampai dengan implementasi proses bisnis. Kelima dimensi tersebut seperti berikut ini :

1. ***Direct,*** merupakan dimensi pertama, hal ini memastikan bahwa keseluruhan panduan dan tujuan bisnis berada dalam satu sikap dan perilaku. Dimensi ini menjadi argumen bagi dimensi lain dan yang paling penting karena merupakan pondasi untuk empat dimensi lainnya.

Dimensi ini menyangkut pernyataan visi, misi dan nilai organisasi/bisnis, suatu pernyataan yang menentukan bisnis akan menjadi seperti apa dan keyakinan untuk mampu mencapainya. Sebagai pernyataan aspiratif untuk masa depan bisnis juga harus disertai dengan cetak biru operasional saat ini. Ditambahkan juga dalam menetapkan elemen visi dari strategi bisnis, dimensi ini juga mencakup tujuan strategis dari perusahaan dalam konteks produk, pasar, kastemer dan pesaing. Ini vital karena merupakan kebutuhan bagi stakeholder untuk memastikan bahwa manajemen telah membawa organisasi ke arah yang benar. Dimensi *Direct* adalah dimensi fundamental yang paling penting bagi bisnis dan kesuksesan proses perubahan.

1. ***Describe,*** dimensi kedua, menerjemahkan visi dan arah menjadi strategi operasional dan strategi pendukung. Strategi operasional dimaksudkan untuk perencanaan fungsional dan pendekatan bisnis yang di adopsi dari masing-masing bagian bisnis melalui pengembangan keahlian untuk mewujudkan strategi bisnis. Pendekatan ini dapat berbeda silang dengan fungsi tapi sikap dan perilaku kebutuhan organisasi, sesuai tujuan semula, harus konsisten tetap dijaga. Sedangkan strategi pendukung (*enabling strategies)* dapat didefinisikan sebagai strategi organisasi yang menjelaskan fundamental pendukung operasional dalam konteks manajemen karyawan. Strategi pendukung ini dibagi dalam 4 cakupan yaitu : (1) strategi sumber daya, (2) strategi kinerja, (3) strategi penghargaan, dan (4) strategi komunikasi.
2. ***Define,*** dimensi ketiga, berkaitan dengan implementasi dari dua dimensi sebelumnya, merupakan praktik operasional dan dimensi paling vital karena dimensi ini terdiri dari proses bisnis, kebijakan dan prosedur untuk memastikan apakah strategi bisnis telah diimplementasikan dan tujuan bisnis telah konsisten dipertahankan dalam sikap dan perilaku. Dokumentasi proses bisnis yang tidak jelas dan terarah mengakibatkan orang-orang akan kembali merujuk ke praktik semula dan mereka akan kembali berpikir seperti pikiran mereka sebelumnya. Apabila karyawan tidak dapat mengikuti proses bisnis, maka mereka berpotensi menimbulkan biaya tinggi, menurunkan kualitas, mengabaikan kesehatan dan keamanan kerja sehingga dalam konteks ini dapat membuat perusahaan mengalami kerugian.
3. ***Deliver,***dimensi ke empat, merupakan penyampaian aktual strategi bisnis dalam definisi operasional yang mendahului tiga dimensi sebelumnya. Dimensi ini memastikan bahwa proses dan prosedur yang telah diimplementasikan dalam perilaku sejalan dan sebangun dengan visi, misi dan nilai perusahaan.

Hanya dengan mendefinisikan proses bisnis tidak cukup untuk memastikan bahwa komitmen telah diikuti. Mungkin kepatuhan telah dijalankan tapi ini tidak akan cukup untuk memastikan bahwa keteguhan tujuan dan pendekatan konsistensi telah disampaikan kepada seluruh unit bisnis. Mengkomunikasikan pendekatan yang tepat dan menunjukkan perilaku yang diinginkan sebagaimana yang tercakup dalam pernyataan-pernyataan nilai dan kompetensi kerangka kerja tidak bisa diremehkan.

Kepemimpinan dan manajemen perilaku secara fundamental penting dalam organisasi apapun dan hal ini terutama terjadi dalam perubahan organisasi. Sangat penting bahwa tim manajemen secara konsisten menunjukkan perilaku yang diinginkan, jika tidak inkonsistensi ini kemungkinan akan dimanfaatkan oleh mereka yang tidak sepenuhnya mendukung proses-proses perubahan. Inkonsistensi antara kata-kata dan perilaku para pemimpin akan dianggap sebagai ruang retorika manajemen dan bukan panggilan untuk berperilaku atau bertindak dengan cara tertentu.

1. ***Develop,*** dimensi kelima mensyaratkan untuk pelaksanaan review yang berkelanjutan dan proses monitoring dan pelaksanannya dalam operasional dilakukan operasi pada saat salah satu dari dua kondisi persyaratan berlaku ; ketika strategi dan tujuan telah tercapai atau, lebih umum, dimana situasi kontingen dari perubahan organisasi sedemikian rupa bahwa mengisyaratkan bahwa strategi bisnis perlu ditinjau. Pengamatan dan proses evaluasi mendahului bisnis untuk mengevaluasi kembali posisi strategis atau fokus operasional kemudian aliran proses bergerak sekali lagi untuk kembali ke dimensi pertama.
	1. **Perubahan Organisasi menurut Doppelt**

Menurut Doppelt dalam Smith (2010) mengidentifikasikan 7 (tujuh) poin kunci yang berpengaruh dalam sebuah proses perubahan yang disebutnya sebagai “Lingkaran Perubahan” yaitu :

1. Mengubah dan mengganggu pola pikir dominan dan membentuk kebutuhan mendesak untuk mencapai perubahan. Mengacaukan model pengendalian organisasi mental, merupakan langkah pertama dan paling penting untuk mengembangkan cara-cara baru dari operasi. Perubahan yang terjadi akan sangat sedikit jika langkah ini tidak berhasil.
2. Mengatur ulang bagian-bagian dari sistem oleh tim transisi yang terorganisir. Menciptakan tantangan dan mengganggu cara berpikir "bisnis seperti biasa", mengatur kembali bagian-bagian sistem saat ini. Melibatkan - analisis, perencanaan, dan pelaksanaan - orang dalam - dari berbagai fungsi, departemen, dan tingkat organisasi sebanyak mungkin, bersama dengan pemangku kepentingan eksternal utama. Tekanan bagi organisasi ini
adalah penting dalam mendorong perubahan untuk orang-orangnya - dari para perencana dan para pengambil keputusan sampai dengan staf operasional - terutama untuk orang-orang yang cenderung selama ini menangani masalah dengan cara yang sama dari waktu ke waktu. Melonggarkan batasan yang selama ini dikenakan dan diberlakukan serta paradigma budaya dominan dapat mendorong ide dan memunculkan tindakan pada semua tingkat organisasi.
3. Mengubah tujuan dari sistem dan membuat visi ideal. Mengubah tujuan organisasi, dan dengan jelas mengartikulasikan visi yang berujung pada pencapaian organisasi, secara signifikan dapat mengubah prinsip urutan pertama yang menuntun pengambilan keputusan. Berbagai jenis keputusan dan hasil atau prestasi bisa mengalir dari hal ini.
4. Menata aturan keterlibatan - mengadopsi strategi baru. Setelah organisasi mengadopsi dan mengartikulasikan revisi dan / atau mengklarifikasi pengaturan arah dan tujuan dan menentukan bagaimana pekerjaan akan dilakukan maka semuanya harus diubah. Hal ini, misalnya, dilakukan dengan mengembangkan strategi baru, taktik, dan implementasi rencana. Perubahan ini perlu terjadi pada tingkat operasional dan
kebijakan. Tahap ini, dan tahap mengubah tujuan diatas,
mengharuskan organisasi untuk mempertimbangkan :
* Apakah keadaan saat ini?
* Bagaimana dan ingin berada dimana organisasi di masa depan?
* Bagaimana caranya organisasi ke sana?
* Bagaimana kita mengukur kemajuan?
1. Pergeseran arus informasi , visi berkomunikasi, strategi, tindakan. Ini adalah penting untuk memastikan pemahaman oleh staf dan pemangku kepentingan lainnya untuk mencapai perubahan. Bahkan ketika semua intervensi lainnya telah sukses, kemajuan dapat terhambat tanpa pertukaran yang konsisten dari informasi yang jelas tentang tujuan, strategi, dan manfaat dari upaya perubahan. Keterbukaan komunikasi membuka pintu untuk pemahaman kejujuran ​​dan rasa berbagi.
2. Lingkaran umpan balik yang benar dalam organisasi, mendorong dan menghargai pembelajaran dan inovasi. Hal ini merupakan elemen kunci dalam mengatasi hambatan untuk mengubah keterlibatan, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran mekanisme sehingga karyawan dan stakeholder mudah dan memungkinkan untuk terus memperluas keterampilan mereka, pengetahuan, dan pemahaman. Mengubah aspek fungsi organisasi serta seluruh kaitannya dengan sistem umpan balik bentuk tradisional - yang berorientasi untuk mempertahankan status quo - dengan mekanisme yang mendorong inovasi, eksperimentasi dan pengambilan risiko.
3. Menyesuaikan dan menyelaraskan parameter dari sistem, menyelaraskan sistem internal, struktur, kebijakan, dan prosedur dengan tujuan organisasi untuk terus-menerus menegaskan kembali tindakan dan perilaku yang diperlukan.
	1. **Perubahan Organisasi Menurut Kotter**

Kotter (dalam Wibowo 2011, Robbins 2009) menganjurkan proses perubahan organisasi melalui delapan tahapan yaitu :

1. ***Incease Urgency***, Menumbuhkan ‘sense of urgency’ dimana setiap orang akan merasa terdorong untuk segera melakukan perubahan yang dilakukan. Hal ini dapat dilakukan jika ditemukannya alasan atau faktor yang benar-benar kuat mengapa perubahan perlu dilakukan. Untuk itu perlu ditunjukkan fakta atau data yang dapat dilihat, dirasakan, disentuh agar orang-orang mau dan merasa perlu untuk berubah. Jika orang tidak melihat adanya data atau fakta bahwa mereka harus berubah maka yang terjadi adalah orang-orang tidak akan mau berubah. Mereka akan tetap berada di zona nyaman karena mereka merasa tidak ada alasan yang kuat untuk berubah. Harus ada rasa ‘keterdesakan’ yang bisa dilihat selain oleh pemimpin juga oleh orang yang dipimpinnya.
2. ***Build The Guiding Team****,* membantu pembentukan kelompok yang akan memandu proses perubahan (change agents) yang mempunyai kapabilitas yang memadai baik dari sisi anggota kelompok maupun metode pelaksanaannya. Untuk berubah diperlukan orang-orang yang yakin bahwa perubahan akan mengarah ke arah yang lebih baik dan jumlahnya tidak banyak. Karena itu perlu dibentuk kelompok yang tugasnya menunjukkan antusiasme, komitmen, kepercayaan bahwa dengan perubahan yang akan dilakukan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Mereka inilah agen-agen perubahan yang akan mendorong orang-orang disekitarnya untuk mendukung jalannya perubahan. Karena itu perlu dilakukan komunikasi yang rutin dengan para agen ini agar memantapkan tujuan perubahan, saling mendukung dan meminimalisir rasa frustasi yang mungkin timbul.
3. ***Get The Right Vision,* v**isi yang sudah ada harus diterjemahkan dalam bentuk strategi yang menantang untuk dilaksanakan. Tanpa visi yang jelas, tidak akan ada yang mau mengikuti arah perubahan yang diusung, kalau pun ada, di tengah jalan mereka akan kehilangan arah. Visi ini harus dapat dipilah-pilah dalam time frame yang jelas, apakah tahunan, semesteran, atau triwulan serta dengan melihat pula kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan. Dengan demikian setiap orang akan dapat melihat arah yang jelas mengenai tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam bentuk implementasi sehari-hari.
4. ***Communicating for Buy In***, visi dan strategi yang disampaikan harus dikomunikasikan sehingga terjadi kesamaan dan pemahaman yang baik serta dapat diterima di seluruh jajaran. Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Dan yang penting adalah bentuknya tulus, sederhana, tidak rumit serta memberikan contoh nyata (role model) akan visi yang sudah diaplikasikan. Perbaikilah saluran-saluran komunikasi yang digunakan sehingga pesan-pesan yang tidak perlu dapat dieliminir. Dan dapat pula digunakan teknologi untuk membantu mempercepat proses komunikasi (situs resmi, internal email blast, dll). Komunikasi yang baik dapat dilakukan dengan cara: content (metaphor, analogy, simplicity, stories, etc) & context (repetition, multiple forums, role model, events, etc).
5. ***Empower Action***, mengatasi secara efektif rintangan-rintangan yang timbul yang dapat memantapkan pengalaman dalam mengelola perubahan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri. Selain itu perlu juga dukungan dalam bentuk alat-alat (resources) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Termasuk pula adalah dorongan agar tim mampu keluar dari pola pikir standar dana dapat ‘keluar’ mengambil langkah-langkah terobosan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.
6. ***Create Short Term Win***, meraih kemenangan-kemenangan kecil atau jangka pendek. Karena perubahan pada umumnya tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat maka dibutuhkanlah milestone-milestone kecil untuk memberi tanda sudah sampai dimana proses perubahan yang dijalankan. Karena itu dibutuhkanlah perayaan-perayaan kecil (short term wins) dalam bentuk pemberian ‘penghargaan’ yang diperlukan agar semangat para pengusung roda perubahan ini dapat terus dijaga agar tidak redup. Adalah perlu untuk terus mengupayakan agar semangat para pendukung perubahan ini tetap menyala karena proses perubahan menuntut stamina fisik & mental dalam waktu yang panjang. Selain itu, short term wins ini juga memberi ‘isyarat’ kepada mereka yang belum ‘bergabung’ untuk dapat bergabung karena inilah ‘jalan’ yang ‘benar’. Akan jauh lebih baik jika ‘perayaan’ meraih kemenangan kecil ini dilakukan dalam exposure yang luas sehingga ada banyak orang yang menyaksikan sehingga pada penerima penghargaan ini dapat lebih percaya diri, mantap dan semakin yakin akan arah yang dituju.
7. ***Don’t Let Up***. Jangan berhenti, lanjutkan terus proses perubahan sebelum visi terwujud. Lakukan terus upaya untuk meningkatkan sense of urgency sehingga nyala api perubahan tidak redup di tengah jalan. Selalu tunjukkanlah bahwa proses perubahan ini masih akan berlanjut sampai tercapainya visi yang dicanangkan. Tetapi, haruslah dicatat bahwa proses ini jangan sampai membuat kondisi fisik dan emosi terganggu dan mengorbankan kepentingan pribadi, karena dalam jangka panjang jika ini terjadi, yang mendapatkan imbasnya adalah proses perubahan itu sendiri. Gunakanlah momentum-momentum, seperti misalnya pada perayaan hari jadi perusahaan atau peringatan hari besar sebagai alat bantu untuk mengkomunikasikan bahwa perubahan belum selesai. Lakukanlah -jika perlu- perubahan sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga sesuai dengan kondisi yang diinginkan.
8. ***Make change stick***. Pastikanlah agar perubahan tertanam sebagai budaya perusahaan sehingga perubahan benar-benar mengakar sampai ke struktur organisasi yang paling bawah. Bila satu saja tahapan itu dilewati, maka perubahan hanya akan menghasilkan apa yang disebut sebagai “illusion of speed” (kecepatan maya) yang dapat menghasilkan perubahan yang tidak sempurna.
	1. **Perubahan Organisasi menurut Waterman et.al**

Waterman et, al.(2001) menyatakan bahwa perubahan organisasi bukan hanya masalah struktur, meskipun struktur adalah hal yang penting, juga tidak cukup hanya dengan interaksi antara strategi dan struktur, meskipun strategi juga merupakan hal yang penting. Perubahan organisasi yang efektif adalah hubungan menyeluruh antara struktur, strategi, sistem, gaya, keahlian, staff dan sesuatu yang disebut sebagai tujuan subordinate. (gambar 2.1).

Gambar 2.1

Framework Organisasi Waterman ****

1. ***Structure***

Teori dasar yang mendasari struktur adalah kesederhanaan. Struktur membagi tugas dan kemudian memberikan koordinasi. Hal ini merupakan aplikasi dari spesialisasi dan integrasi, menjadi dalam bentuk desentralisasi dan kemudian sentralisasi. Struktur suatu divisi pertama kali dimunculkan adalah pemisahan antara divisi produksi dan penjualan. Tabel itu disebut sebagai suatu fungsi organisasi, dengan prinsip organisasi seperti : satu bawahan dengan satu atasan, rentang kendali terbatas, penggabungan aktivitas yang sama, kesesuaian tanggung jawab dan wewenang, dimana semua itu terlihat seperti kebenaran universal.

Ukuran dan kompleksitas, pada tingkat tertentu dari sebuah organisasi fungsional, yang tergantung pada seringnya interaksi di antara semua kegiatan, menjadi rusak. Karena jumlah orang atau peningkatan bisnis sama dengan deret hitung, sedangkan jumlah interaksi yang dibutuhkan untuk membuat sesuatu bekerja meningkat secara geometrik. Sebuah perusahaan yang telah melewati batas ukuran dan kompleksitas tertentu harus melakukan desentralisasi untuk mengatasinya.

1. ***Strategy***

Struktur tidak cukup tanpa strategi, dalam hal ini strategi merupakan tindakan dari rencana perusahaan untuk merespon atau mengantisipasi perubahan dalam lingkungan eksternalnya – kastemernya, pesaingnya. Strategi adalah cara suatu perusahaan mengarahkan untuk mengembangkan posisinya dihadapan pesaing yang dapat dilakukan melalui biaya produksi atau pengiriman yang rendah, mungkin dengan menyediakan nilai yang lebih baik bagi kastemer, atau dengan meningkatkan penjualan dan pelayanan lebih dominan, dan sering disebut perusahaan dengan bagaimana menciptakan nilai yang unik.

1. ***System***

Secara keseluruhan sistem itu meliputi semua prosedur, formal dan informal, yang menjadikan organisasi berjalan, setiap hari dan tahun demi tahun, seperti sistem anggaran modal, sistem pelatihan, prosedur akuntansi biaya, sistem anggaran. Jika ada sebuah variabel di dalam model tersebut yang mengancam untuk mendominasi yang lain, pastilah itu sistemnya. Melihat kebaikan roda organisasi berjalan dapat dilihat melalui apakah sistemnya telah bekerja dengan baik. Jika ingin melakukan perubahan organisasi tanpa melakukan perubahan struktur maka cobalah merubah sistemnya.

Bagi kebanyakan manajer bisnis kata ‘sistem” berarti menjemukan, lambat, dan merupakan suara manajer level menengah. Masih mengherankan bagaimana kekuatan perubahan sistem dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Tanpa ancaman efek samping seringkali terjadi dari pekerjaan tanpa struktur.

1. ***Style***

Sangat penting untuk memikirkan perbedaan antara kepribadian dasar dari sebuah tim manajemen puncak dan cara tim mereka dalam memperlakukan organisasi. Organisasi dapat mendengarkan apa yang dikatakan oleh manajer, tapi mereka mempercayai apa yang mereka lakukan. Bukan perkataan, tapi pola-pola tindakan yang menentukan. Kekuatan gaya merupakan hal yang penting untuk dikelola.

Salah satu elemen dari gaya seorang manajer adalah bagaimana dia memilih untuk menggunakan waktunya. Manajer tidak menggunakan waktunya hanya berkutat rapi dalam kotak organisasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi karyawan, dan pengawasan seperti dalam teori manajemen.

1. ***Staff***

Staf yang dimaksudkan disini adalah staf (dalam arti orang, tidak line / staf) sering dengan pendekatan melalui salah satu dari dua cara. Pada ujung akhir dari spektrum yang keras, membicarakan tentang sistem penilaian, skala gaji, program pelatihan formal, dan sejenisnya. Sedangkan pada ujung lain yang lebih lembut membahas tentang moral, sikap, motivasi, dan perilaku.

Sering disebutkan bahwa buatlah sebuah struktur yang benar maka orang-orang akan menjadi serasi atau jangan melakukan kompromi dengan mempertimbangkan orang-orang agar organisasi menjadi optimal. Pada akhir yang lain dari spektrum sangat disarankan : menempatkan orang yang tepat dapat membuat organisasi menjadi bekerja dengan baik. Orang dapat diperhitungkan, tapi staff hanyalah salah satu dari tujuh variabel.

1. ***Skill***

Penambahan gagasan keahlian di sini adalah untuk alasan yang sangat praktis, memungkinkan kita untuk menangkap atribut penting perusahaan karena tidak ada konsep lainnya dapat dilakukan. Penjelasan strategi perusahaan, misalnya, biasanya mungkin mencakup pasar untuk ditembus atau jenis produk yang akan dijual. Tapi bagaimana sebagian besar dari kita mencirikan perusahaan.

Organisasi yang menghadapi ketidakpastian besar dalam kondisi bisnis harus melakukan lebih dari mengalihkan fokus strategis, sering mereka perlu menambahkan kemampuan baru, yaitu, suatu keahlian baru.

* 1. **Pengertian Kesiapan Karyawan (Readiness)**

Kesiapan didefinisikan sebagai niat, sikap, keyakinan, dan perilaku tentang sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk mencapai kesuksesan (Rafferty dan Simons, 2006). Sedangkan menurut Bernerth (2004) kesiapan itu adalah keadaan pikiran selama proses perubahan berlangsung yang mencerminkan kemauan atau kesiapan untuk mengubah suatu cara berpikir. Sebelum mengembangkan cara berpikir positif terhadap perubahan organisasi, karyawan harus mampu memvisualisasikan organisasi dalam situasi saat ini dan lingkungannya dan membandingkannya dengan masa lalu dan perspektif antisipasi masa depan.

Menurut Branson (2008), mengubah orang harus menjadi langkah pertama dalam proses usaha untuk mengubah organisasi. Jika ada kebutuhan untuk mengubah organisasi, maka pertimbangan pertama harus membawa perubahan yang sesuai pada setiap orang dalam organisasi sebelum mengalihkan perhatian terhadap mengubah bagian non-manusia dari organisasi seperti struktur, proses, dan praktik yang lebih disukai.

Lebih jauh Branson (2008) menyampaikan perubahan organisasi yang sukses di era perubahan yang cepat meliputi teknologi, globalisasi, ketidakpastian, tidak bisa diprediksi, volatilitas, kejutan, turbulensi, dan diskontinuitas dimulai dengan, dan tergantung pada, mengubah kesadaran individu dari mereka yang merupakan karyawan organisasi. Selain itu, adalah melalui pelaksanaan proses penyelarasan nilai-nilai yang komprehensif bahwa itu adalah mungkin bagi organisasi untuk benar mempersiapkan kesadaran individu karyawan perusahannya, dan budaya organisasi secara keseluruhan, untuk dapat mengatasi kebutuhan perubahan secara menyeluruh, untuk memastikan keberhasilan organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang. Memang, nilai-nilai keselarasan mungkin tidak hanya menjadi bagian integral penting dari perubahan organisasi, tetapi bisa juga menjadi landasan kuat, pondasi dasar, yang ke atasnya semua benar-benar tergantung pada suksesnya perubahan organisasi. Dengan demikian, perubahan organisasi harus didahului dengan kesiapan dari karyawan perusahaan itu sendiri untuk menghadapi perubahan.

Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi telah dikonsep dan didefinisikan dengan berbagai cara. Bernerth (2004) menjelaskan bahwa "kesiapan lebih daripada memahami perubahan, kesiapan lebih dari percaya perubahan, kesiapan untuk perubahan organisasi adalah kumpulan pikiran dan niat terhadap upaya perubahan spesifik.

Backer (dalam Madsen,et.al,2005) menjelaskan bahwa kesiapan individu untuk perubahan melibatkan keyakinan, sikap, dan niat mengenai sejauh mana perubahan yang diperlukan dan kapasitas persepsi individu mereka persepsi dan organisasi untuk berhasil membuat perubahan tersebut. Kesiapan adalah keadaan pikiran tentang kebutuhan. Ini adalah kognitif pendahulu untuk perilaku baik resistensi atau dukungan. . . . kesiapan untuk perubahan bukan unsur tetap individu atau sistem. Ini dapat bervariasi karena dengan perubahan keadaan eksternal atau internal, jenis perubahan yang diperkenalkan, atau karakteristik pengadopsi potensial dan agen perubahan. Dengan demikian, intervensi yang mungkin untuk meningkatkan kesiapan. . . . tentu saja, perubahan dapat terjadi dalam kondisi kesiapan yang rendah, tetapi penelitian ilmu perilaku menunjukkan bahwa probabilitas keberhasilan berkurang ketika kesiapan individu yang rendah didahului oleh rendahnya motivasi untuk berubah atau terjadinya resistensi aktif.

Penelitian terhadap kesiapan individu atau karyawan dalam menghadapi perubahan, pengembangan sumber daya manusia dan manajemen telah banyak dipublikasikan terutama dalam dekade terakhir. Sebelumnya, studi kesiapan individu yang ada dan yang terus berlangsung telah banyak diterbitkan dalam konteks kesehatan, psikologi, dan literatur medis (Madsen et.al, 2005).

Seorang individu siap untuk berubah ketika dia memahami, meyakini, dan berniat untuk berubah karena kebutuhan yang dirasakan. (Cunningham et al, 2002) dalam penelitiannya telah menemukan hubungan antara kesiapan untuk perubahan dan sejumlah variabel atau konstruksi, kontribusi individu terhadap perubahan usaha, aktif-pasif pekerjaan, efikasi diri, perubahan pekerjaan, tuntutan pekerjaan, dan keputusan genting.

Menurut Madsen (2003), setiap karyawan, organisasi, dan situasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang mempengaruhi keberhasilan dari setiap upaya perubahan yang unik. Beberapa karyawan tampaknya mencari dan mengundang perubahan dan kemudian secara efektif dapat menyesuaikan dan meningkatkan kinerja mereka segera setelah kesempatan perubahan ditemukan atau permintaan perubahan dibuat.

Mengidentifikasi kesiapan perubahan karakteristik individu dapat membantu organisasi mengembangkan resep profesionalnya dan menerapkan intervensi perubahan yang lebih efektif (Madsen, 2003).

Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui bagaimana menangani karyawan sebelum, selama dan setelah meluncurkan program perubahan organisasi. Selama perubahan, seorang karyawan memiliki dua pilihan yaitu sikap yang positif atau negatif. Sikap positif dapat mendukung pengembangan organisasi dan kelangsungan hidup organisasi di masa depan, sementara sikap negatif akan diikuti oleh frustrasi dan perlawanan (resistensi). Bahkan, kegagalan program perubahan akan memiliki dampak negatif kepada organisasi serta karyawan. Dampak negatif mungkin termasuk kerugian waktu manajer dan biaya yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, pengembangan, dan reputasi (Smith, 2005). Dengan demikian, peneliti dan praktisi lebih tertarik dalam mengeksplorasi kemungkinan kesiapan karyawan untuk efektivitas dan kesuksesan pelaksanaan perubahan organisasi (Bernerth, 2004; Madsen et al, 2005;. Holt et al, 2007).

* 1. **Pengertian Tuntutan Perubahan**

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Disisi lain, tuntutan perubahan secara internal bagi organisasi juga merupakan dorongan yang tidak bisa dihindari akan adanya kebutuhan untuk berubah. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan (Wibowo, 2011).

Menurut Hussey dalam Wibowo (2011), terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan yaitu : (1) Perubahan Teknologi, sebagai akibat dari perubahan teknologi yang terus meningkat akan mendorong organisasi untuk menyesuaikannya, (2) Persaingan semakin intensif, hal ini mengakibatkan banyak organisasi yang harus mencapai standar kualitas jika tidak ingin kalah bersaing, (3) Pelanggan makin banyak tuntutan, sehingga untuk menjadi perusahaan yang kompetitif perusahaan harus lebih cepat merespon kebutuhan pelanggan, (4) Profil demografis negara berubah, hal ini akan berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat, (5) Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, sistem baru bisnis terus bertumbuh dan menciptakan kompetisi pasar yang lebih besar lagi, (6) Pemegang saham minta lebih banyak nilai, perusahaan akan berada dibawah tekanan apabila kinerja tidak tercapai.

Menurut Barnett (1995), pertanyaan terhadap mengapa organisasi mengalami perubahan disebabkan oleh adanya tuntutan faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal karena siklus kehidupan dalam organisasi untuk bertumbuh dan menjadi besar sesuai dengan harapan perusahaan. Sedangkan faktor eksternal disebabkan karena adanya tekanan lingkungan, sosial politik dan perubahan masyarakat pada umumnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011), tuntutan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kekuatan eksternal dan kekuatan internal. Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi, sedangkan kekuatan internal bersumber dari dalam organisasi.

1. Kekuatan Eksternal, yaitu kekuatan yang memiliki pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan mana produk dan jasa dihasilkan. Terdapat empat kekuatan eksternal yaitu : (1) Karakteristik Demografis, dimana terdapat kecenderungan bahwa tenaga kerja semakin beragam, (2) Kemajuan Teknologi, perusahaan yang tertinggal dalam teknologi akan kesulitan menghadapi persaingan, (3) Perubahan Pasar, organisasi harus dapat menciptakan kerjasama yang menguntungkan dengan organisasi lain, (4) Tekanan Sosial dan Politik, perusahaan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan dan tekanan politik.
2. Kekuatan Internal, merupakan kekuatan yang datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktifitas dan konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari dua hal yaitu : (1) Problem/prospek SDM, masalah ini bisa timbul karena persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi. (2) Perilaku/keputusan manajerial, konflik antara manajer dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan diperlukan.

Menurut Palmer et, al dalam Wibowo (2011), pada dasarnya perubahan perlu dilakukan karena adanya tekanan lingkungan dan organisasi. Tekanan lingkungan lebih merupakan faktor eksternal, sedangkan tekanan organisasional lebih merupakan faktor internal pendorong perubahan. Lebih jauh Palmer et, al dalam Wibowo (2011) mengemukakan adanya enam macam tekanan lingkungan sebagai tuntutan perubahan ekternal yaitu : (1) *Fashion Pressure*s, perubahan organisasional terjadi sebagai respons pada management fashion terakhir, dengan maksud agar terlihat sebagai profesional. (2) *Mandated Pressures,* kadang-kadang perubahan dipaksakan pada suatu organisasi dengan permintaan untuk melakukan aktivitas yang sama dengan organisasi lain, karena tuntutan dari luar menempatkan mereka pada posisi harus melakukannya. (3) *Geopolitical Pressures,* tekanan ini dapat berbentuk krisis mendadak atau penyelarasan geografis dalam jangka panjang. (4) *Market Decline Pressures,* terjadinya penurunan pasar untuk produk dan jasa menempatkan organisasi dibawah tekanan. (5) *Hypercompetition Pressures,* organisasi dihadapi oleh perubahan global dalam preferensi konsumen, hambatan industri, nilai-nilai sosial dan demografis. (6) *Reputation and Credibilty Pressures,* perubahan dikaitkan dengan memelihara mekanisme *corporate governance* yang baik untuk memastikan reputasi korporasi.

Sedangkan tuntutan perubahan internal dalam organisasi menurut Palmer et, al dalam Wibowo (2011) terdiri dari lima kekuatan potensial yaitu : (1) *Growth Pressures,* perubahan sering merupakan hasil dari pertumbuhan perusahaan dan diimplementasikan untuk menangani kompleksitas operasi bisnis dan memerlukan kerja keras untuk menjalankannya. Pertumbuhan tidak selalu linear, bergerak berurutan dari satu tahap ke tahap selanjutnya. Perubahan mungkin bersifat non-linear atau fundamental, bukan incremental dan mungkin tidak membawa pertumbuhan. (2) *Integration and Collaboration Pressures,* beberapa perubahan dilakukan dengan maksud mengintegrasikan organisasi lebih baik atau menciptakan skala ekonomis di antara unit bisnis yang berbeda. Menunjukkan integrasi bisnis yang lebih besar sering dilakukan dengan mengganti nama atau logo perusahaan. (3) *Identity Pressures,* dalam suatu korporasi yang memiliki unit bisnis yang sama, mereka saling berkompetisi dan pekerja kurang memiliki identitas budaya korporasi dan nama brand-nya. (4) *New Broom Pressures,* masuknya orang baru, CEO atau manajer, dapat dipakai sebagai tanda bahwa cara lama perlu diubah. (5) *Power and Political Pressures,* tekanan kekuasaan dan politik bentuknya dapat beragam, sebagian mungkin terdokumentasikan dan ada hubungan dengan tekanan politis internal dengan perubahan di tingkat dewan komisaris atau manajemen tingkat atas.

* 1. **Kerangka Pikir Teoretis**

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berpikir teoritis guna meneliti dan menganalisis pengaruh kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1.

**Gambar 2.2**

**Kerangka Konseptual**

Tuntutan Perubahan Kesiapan Karyawan Perubahan Organisasi

`

EFIKASI DIRI

KEBAIKAN

PERBEDAAN

KELAYAKAN

VALENSI INDIVIDU

*Sumber: Waterman (2001), Bernerth (2004), Madsen (2003).*

Holt (2007) mendefinisikan kesiapan untuk perubahan sebagai suatu sikap komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh konten (yaitu, apa yang berubah), proses (yaitu, bagaimana perubahan tersebut sedang dilaksanakan), konteks (yaitu, keadaan di mana perubahan itu terjadi), dan individu (misalnya, karakteristik mereka yang diminta untuk mengubah) yang terlibat. Selain itu, kesiapan secara kolektif mencerminkan sejauh mana seorang individu atau individu kognitif dan emosional cenderung untuk menerima, merangkul, dan sengaja mengadopsi rencana tertentu untuk mengubah status quo.

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai perubahan organisasi, kesiapan keryawan (readiness) dan resistensi, telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu dan telah dipubilkasikan melalui jurnal resmi seperti tampak dari jurnal-jurnal dan topik yang dibahas berikut ini :

**Tabel : 2.1**

**Ringkasan Penelitian Perubahan Organisasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Peneliti | Judul | Topik |
| 1. | Branson (2007) | Achieving organizational change through values alignment. | Penjajaran nilai-nilai dalam perubahan organisasi di-samping merupakan bagian penting, juga merupakan landasan kesuksesan bagi perubahan organisasi itu.  |
| 2. | McGuiness andMorgan (2005) | The effect of market and learning orientation on strategy dinamics : The contributing effect of organizational change capability.  | Mengidentifikasi efektifitas kemampuan organisasi da-lam mengimplemetasikan perubahan berkelanjutan se-hingga dapat berhasil mempengaruhi strategi akhirnya. |
| 3. | Novelli, et.al (1995) | Effective implementation of organizational change : An organizational justice perspective. | Menggunakan perspektif keadilan organisasi dalam melakukan proses peru-bahan melalui 5 langkah penting.  |
| 4. | Victor danFrankeiss (2002) | The five dimensions of change : an integrated approach to strategic organizational change management.  | Pendekatan menyeluruh ter-hadap proses perubahan organisasi melalui pene-rapan 5 langkah metode perubahan organisasi.  |
| 5. | Ron Ashkenas(1999) | Creating the Boundaryless organization. | Melakukan perubahan men-dasar terhadap organsisi yang berorientasi pada customer. |
| 6. | Sherley (1975) | An Interactive approach to the problem of organizational change. | Mengembangkan kerangka kerja untuk memfasilitasimanajemen perubahan dari perspektif total perusahaan . |
| 7. | Vakola (2004) | The role of emotional Intelligence and Per-sonality Variable on Atti-tudes toward Organi-zational Change.  | Pengaruh emotional inte-ligen dan variabel individu dalam perubahan organisasi, melalui penelitian terhadap 5 variabel utama individu. |
| 8. | Bryant (2006) | Talking About Change : Understanding Employee Responses Through Qua-litative Research. | Memahami suara karyawan dalam merespon perubahan organisasi dan meman-faatkan untuk keberhasilan perubahan. |
| 9. | Liz Jones et, al.(2007) | Employee Perceptions of Organizational Changes : Impact of Hirarchical Level. | Pengaruh level organisasi terhadap persepsi dan reaksi karyawan dalam perubahan organisasi yang kompleks. |

**Tabel : 2.2**

**Ringkasan Penelitian Kesiapan Karyawan (Readiness)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Peneliti | Judul | Topik |
| 1. | Jansen (2000) | The Emerging Dynamics of Change : Resistance, Readiness,and Momentum  | Mengelola energi sosial dalam melakukan perubahan organisasi untuk menggapai kesuksesan. |
| 2. | Bernerth (2004) | Expanding Our Under-standing of the Change Message. | 5 kritikal faktor utama yang memiliki pengaruh signi-fikan dalam perubahan organisasi. |
| 3. | Armenakis et.al.(1993) | Creating Readiness for Or-ganizational Change. | Kesiapan karyawan sebelum perubahan organisasi me-nentukan kesuksesan ter-jadinya perubahan. |
| 4. | Rafferty, Simons (2006) | An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes.  | Mengevaluasi perubahan organisasi yang dilakukan dengan skala luas melalui indikator kesiapan karya-wan. |
| 5. | Krause (2008) | Assessing Readiness for Change. | Kesiapan organisasi untuk berubah berdasarkan budaya yang ada pada organisasi tersebut. |
| 6. | Armenakis, et.al.(2002) | Crafting a Change Mes-sage to Create Transfor-mational Readiness. | Perubahan organisasi yang bersifat mayor dipengaruhi oleh indikator kesiapan karyawan dan dukungan komunikasi manajemen. |
| 7. | Weber (2001) | Changes in Employee Perceptions During Organ-izational Change. | Mengembangkan dan men-dalami variabel kesiapan karyawan dari persepsi kepercayaan karyawan terhadap manajemen.  |
| 8. | Timmor and Zif(2010) | Change Readiness : an Alternative Conceptualiza-tion and an Exploratory Investigation.  | Kesiapan perubahan dalam konsep bisnis dan mana-jemen strategi dalam pers-pektif sikap dan perilaku karyawan. |
| 9. | Cunningham et.al.(2002) | Readiness for Organi-zational Change : A longi-tudial Study of Workplace, Psychological and Beha-vioral Correlates. | Penelitian terhadap hu-bungan lingkungan kerja dengan psikologis dan korelasi perilaku intern dalam perubahan organisasi.  |
| 10. | Madsen (2003) | Wellness in the Workplace Preparing Employees for Change. | Mengidentifikasi karakte-ristik kesiapan individual karyawan untuk membantu pengembangan dan peru-bahan organisasi. |
| 11. | Madsen et,al.(2005) | Readiness for Organiza-tional Change : Do Orga-nizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? | Penelitian terhadap kesiapan perubahan organisasi dan pengaruh komitmen orga-nisasi dan hubungan sosial di tempat kerja.  |

1. **Definisi Operasional Tuntutan Perubahan**

Menurut Barnett (1995), tuntutan perubahan faktor internal didefinisikan sebagai siklus kehidupan dalam organisasi untuk bertumbuh dan menjadi besar sesuai dengan harapan perusahaan. Sedangkan tuntutan perubahan eksternal sebagai akibat adanya tekanan lingkungan, sosial politik dan perubahan masyarakat pada umumnya

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011), tuntutan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kekuatan eksternal dan kekuatan internal. Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi, sedangkan kekuatan internal bersumber dari dalam organisasi. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang memiliki pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan mana produk dan jasa dihasilkan. Sedangkan kekuatan internal, merupakan kekuatan yang datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktifitas dan konflik.

Menurut Palmer et, al dalam Wibowo (2011), pada dasarnya perubahan perlu dilakukan karena adanya tekanan lingkungan dan organisasi. Tekanan lingkungan lebih merupakan faktor eksternal, sedangkan tekanan organisasional lebih merupakan faktor internal pendorong perubahan.

1. **Definisi Operasional Perubahan Organisasi**

Menurut Shirley (1975), perubahan organisasi adalah sebuah istilah yang memiliki makna dan variasi yang luas lagi beragam. Dalam sebuah rangkaian kesatuan yang ekstrim, istilah perubahan organisasi digunakan dan merujuk kepada perubahan yang mendasar terhadap keyakinan individu, nilai-nilai, dan perilaku dalam organisasi. Pada sisi lain, perubahan organisasi diterapkan terhadap pergeseran tujuan organisasi secara menyeluruh, kebijakan dan model operasional secara umum.

Barnett (1995) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai transformasi dari sebuah organisasi diantara dua titik dalam suatu waktu, dimana aspek kunci perubahannya adalah dengan membandingkan antara organisasi sebelumnya dengan organisasi setelah transformasi. Lebih jauh Barnett menyampaikan bahwa perubahan organisasi memberikan perhatian serius terhadap transformasi yang meliputi kecepatan, rangkaian aktivitas, pengambilan keputusan dan sistim komunikasi, resistensi karyawan, dan lain-lain.

Perubahan organisasi merupakan suatu aktivitas yang kompleks yang dapat menjadikan atau membuat struktur dan proses menjadi lebih efektif melalui perombakan struktur yang ada dan menggantinya dengan yang baru secara komprehensif atau menyeluruh antara struktur, strategi, sistem, gaya, staff, keahlian dan sesuatu yang disebut sebagai tujuan subordinate dengan didahului oleh kesiapan karyawan perusahaan itu sendiri untuk menghadapi perubahan.

1. **Definisi Operasional Kesiapan Karyawan (Readiness)**

Kesiapan adalah suatu tuntutan terhadap perubahan organisasi yang meliputi efikasi diri, kebaikan, perbedaan, kelayakan, dan valensi individu, yang mencerminkan kemauan atau kesiapan untuk mengubah suatu cara berpikir, niat, sikap, keyakinan, dan perilaku tentang sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk mencapai kesuksesan.

1. **Efikasi Diri (Self Efficacy)**

Menurut Bernerth (2004) Efikasi Diri didefinisikan sebagai penilaian individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas tertentu. Dalam kerangka kontekstual, self efficacy (Efikasi Diri) dari upaya perubahan adalah keyakinan bahwa "kita bisa melakukan ini". Persepsi terhadap efikasi diri berpengaruh pada pola pikir, tindakan, perilaku, dan reaksi emosional dalam situasi berat, dan penelitian telah menunjukkan efikasi untuk memperhitungkan perbedaan dalam mekanisme penyelesaian, reaksi stres dan pencapaian tujuan.

Selain itu, penilaian terhadap efikasi diri mempengaruhi penilaian individu dan perilaku sedemikian rupa bahwa individu menghindari aktivitas yang dirasakan melebihi kemampuan mereka saat memilih untuk terlibat dalam kegiatan di mana mereka yakin sukses. Temuan tersebut menunjukkan implikasi penting bagi keberhasilan selama masa perubahan, dan setiap upaya perubahan membawa karyawan dalam situasi dan lingkungan yang baru dan asing.

Membangun efikasi dalam diri karyawan dapat membantu mengurangi ketakutan dan membangun pola pikir keberhasilan. Selain itu, jika karyawan kurang memiliki kepercayaan sesuai yang diinginkan oleh manajemen, agen perubahan dapat merumuskan tujuan yang lebih realistis dan strategis untuk mengomunikasikan bagaimana anggota organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan. Membangun efikasi diri untuk keberhasilan perubahan mungkin harus menjadi langkah pertama dalam menciptakan kesiapan organisasi.

1. **Kebaikan (Wellness)**

Madsen (2003), mendefinisikan kebaikan atau wellness sebagai proses kehidupan seseorang untuk mencapai kondisi terbaiknya dalam kehidupan. Lebih jauh Madsen membagi kebaikan (wellnes) ke dalam lima dimensi yaitu : kebaikan emosional, kebaikan intelektual, kebaikan phisical, kebaikan sosial dan kebaikan spiritual. Keseluruhan kebaikan tersebut harus menjadi tujuan dalam proses perubahan organisasi.

Dalam menghadapi proses perubahan setiap karyawan harus memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi keadaan dlingkungan kerjanya dengan tetap memiliki perasaan dan sikap optimis, mempertahankan pikiran terbuka terhadap berbagai macam ide baru, mampu menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten serta tetap mampu mempertahankan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.

1. **Perbedaan (Discrepancy)**

Perbedaan atau discrepancy adalah kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi ideal yang diharapkan (Bernerth, 2004). Perbedaan atau ketidakssesuaian mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ada atau tidak alasan yang sah dan kebutuhan untuk perubahan organisasi.

1. **Kelayakan (Appropriateness)**

Menurut Bernerth (2004), Kelayakan atau Appropriateness adalah reaksi atau tindakan yang benar untuk memperbaiki kesenjangan yang diidentifikasi oleh perbedaan. Kelayakan merupakan bagian intuitif penting untuk menciptakan kesiapan dalam perubahan. Lebih jauh Bernerth mendefinisikan kelayakan sebagai sesuatu hal yang mengacu kepada sejauh mana pentingnya perubahan organisasi dilakukan dan mengapa perubahan itu harus dilakukan.

1. **Valensi Pribadi (Personal Valence)**

Valensi Pribadi atau personal valence (Bernerth, 2004) mendefinisikan sebagai klarifikasi manfaat intrinsik dan ekstrinsik dari perubahan, yaitu mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Valensi pribadi karyawan harus ditangani dengan baik, anggota organisasi percaya organisasi perlu membuat perubahan, mereka percaya mereka dapat menerapkan perubahan, mereka percaya ada dukungan untuk perubahan mereka bahkan percaya ini adalah perubahan yang tepat untuk organisasi (Bernerth, 2004). Jika perubahan tersebut dipandang sebagai sebuah kesempatan, anggota organisasi akan lebih reseptif dan bersedia untuk merangkul usaha perubahan.

1. **Rangkuman Definisi Operasional**

**Tabel : 2.3**

**Rangkuman Definisi Operasional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Definisi | Peneliti |
| Tuntutan Perubahan Eksternal | Tuntutan perubahan yang berasal dari kekuatan eksternal organisasi seper-ti : demografis, teknologi, pasar, sosial dan politik.  | Wibowo (2006); Barnett (1995). |
| Tuntutan Perubahan Internal | Tuntutan akan perubahan yang berasal dari kekuatan internal seperti : produk-tivitas yang rendah, kepu-tusan manajerial, konflik.  | Wibowo (2006); Barnett (1995). |
| Efikasi Diri | Penilaian individu terha-dap kemampuannya untuk melakukan tugas tertentu. | Cunningham et al. (2002); Rafferty and Simons (2006); Bernerth (2004). |
| Kebaikan | Kebaikan (Wellness) me- rupakan proses seseorang untuk mencapai kondisi terbaik dalam kehidupan.  | Madsen (2003). |
| Perbedaan | Kesenjangan antara kon-disi saat ini dan kondisi ideal yang diharapkan. | Armenakis and Harris (2002); Bernerth (2004). |
| Kelayakan | Reaksi atau tindakan yang benar untuk memperbaiki kesenjangan yang di iden-tifikasi oleh perbedaan. | Armenakis and Harris (2002); Holt et al.(2007); Weber and Weber (2001). Bernerth (2004). |
| Valensi Pribadi | Sejauh mana seseorang merasa bahwa ia akan atau tidak akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan | Armenakis and Harris (2002); Holt et al.(2007), Bernerth (2004). |
| Perubahan Organisasi | Perubahan yang mendasar terhadap keyakinan indi-vidu, nilai-nilai, dan peri-laku dalam organisasi. | Shirley (1975), Barnett (1995). Bechtel (2001). |