

## Menaklukkan Perubahan: Faktor-Faktor Kesiapan Berubah pada Pekerja Indonesia di Era Modern

Putu Eka Natasha Angolina Putri<sup>1</sup>, Firmanto Adi Nurcahyo<sup>2</sup>

Fakultas Kedokteran, Program Studi Sarjana Psikologi<sup>1,2</sup>

Email: [ekanasja013@student.unud.ac.id](mailto:ekanasja013@student.unud.ac.id)

Informasi	Abstract
Volume : 2	<p><i>In the era of globalization, intense business competition compels companies to swiftly adapt to environmental changes. The preparedness of individuals within the organization plays a crucial role in confronting these changes. However, individuals' readiness is often overlooked, despite its significant impact on employees' attitudes and responses to organizational changes. This literature study explores the factors influencing individuals' readiness to face changes and strategies employed by companies to enhance it. Employing a quantitative literature study method, this research analyzes 10 selected scholarly articles as data sources through content analysis. The findings of this study are anticipated to provide in-depth insights into individuals' readiness to change and aid companies in developing effective strategies to manage organizational changes.</i></p> <p><b>Keyword:</b> individuals' readiness to change, organizational changes, the factors influencing, quantitative literature study.</p>
Nomor : 8	
Bulan : Agustus	
Tahun : 2025	
E-ISSN : 3062-9624	

### Abstrak

Dalam era globalisasi, persaingan bisnis yang ketat mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Kesiapan individu di dalam organisasi menjadi kunci penting dalam menghadapi perubahan tersebut. Namun, seringkali kesiapan individu diabaikan, padahal hal ini memengaruhi sikap dan reaksi pekerja terhadap perubahan organisasi. Studi literatur ini menggali faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan individu untuk menghadapi perubahan dan strategi perusahaan dalam meningkatkannya. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur kuantitatif dengan menganalisis 10 artikel ilmiah terpilih sebagai sumber data melalui analisis isi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam tentang kesiapan individu untuk berubah dan membantu perusahaan mengembangkan strategi efektif dalam mengelola perubahan organisasi.

**Kata Kunci:** faktor-faktor yang memengaruhi, kesiapan individu untuk berubah, perubahan organisasi, studi literatur kuantitatif.

## **A. PENDAHULUAN**

Di era globalisasi bisnis yang terus berkembang, persaingan yang ketat mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Pentingnya implementasi perubahan dalam organisasi tidak hanya terletak pada perencanaan dan pelaksanaan yang efektif, tetapi juga melibatkan kesiapan individu di dalamnya. Menurut Cummings dan Worley (2005), memastikan bahwa pekerja memiliki kesiapan yang memadai sebelum perubahan diimplementasikan memiliki dampak positif pada sejumlah faktor kunci. Persiapan pekerja tidak hanya membantu mengurangi tingkat ketidakpastian selama periode transisi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang stabil dan meningkatkan kepercayaan. Pekerja yang merasa siap untuk perubahan cenderung lebih terbuka terhadap ide baru, membantu mengurangi resistensi, dan mempercepat adaptasi terhadap perubahan. Dengan kesiapan yang baik, pekerja dapat lebih cepat menguasai keterampilan baru, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi potensi penurunan produktivitas selama masa transisi. Terakhir, kesiapan yang baik juga membantu mengurangi tingkat stres pekerja, mendukung kesejahteraan mental dan emosional. Oleh karena itu, memastikan kesiapan pekerja sebelum implementasi perubahan menjadi langkah krusial bagi keberhasilan dan kelancaran transformasi organisasi, sayangnya, sering diabaikan oleh perusahaan.

Pentingnya kesiapan individu dalam menghadapi perubahan juga tercermin dalam literatur lain. Menurut Cilliana dan Mansoer (2008), kesiapan untuk menghadapi perubahan melibatkan pikiran, emosi, dan perilaku pekerja yang mempengaruhi sikap dan niat mereka terhadap perubahan. Sikap pekerja terhadap perubahan dapat berupa positif (menerima) atau negatif (menolak), tercermin dalam kerjasama, dukungan, partisipasi aktif, resistensi, penolakan, bahkan sabotase (Galpin, 1996). Kesiapan individu memainkan peran kunci dalam membentuk sikap dan reaksi tersebut. Pekerja yang siap untuk berubah cenderung lebih terbuka untuk terlibat dalam pengembangan organisasi (Hanpachern, 1997). Sebaliknya, kurangnya kesiapan individu dapat mengakibatkan reaksi negatif seperti sabotase dan penurunan kinerja (Bouckenooghe & Devos, 2008). Ketidaksiapan pekerja dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan, menghambat kelancaran implementasi, dan menciptakan ketidakstabilan di lingkungan kerja (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Resistensi ini dapat mencakup ketidaksetujuan terhadap kebijakan baru, kurangnya motivasi, dan konflik internal. Ketidaksiapan juga dapat mengurangi produktivitas karena kesulitan beradaptasi dengan tugas baru, sementara dampak negatif pada kesejahteraan mental dan emosional pekerja dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpastian di tempat kerja.

Dalam konteks globalisasi dan persaingan bisnis yang intensif, manajemen sumber daya manusia menjadi sangat krusial (Setyaningdyah, Nimran & Thoyib, 2013). Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang kesiapan individu untuk berubah akan memberikan kontribusi positif pada kinerja pekerja dan kesuksesan perusahaan dalam menghadapi perubahan. Studi literatur ini difokuskan pada eksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan individu menghadapi perubahan. Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kesiapan individu untuk berubah, diharapkan perusahaan dapat mengembangkan strategi yang efektif dalam mengelola perubahan organisasi dan menghadapi tantangan di lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang bersifat studi literatur (*library research*) dengan menggunakan artikel-artikel ilmiah sebagai objek penelitian utama. Studi literatur merupakan serangkaian kegiatan penelitian yang berkaitan dengan metode pengumpulan data pustaka, kemudian membaca, mencatat dan mengolah penelitian tersebut (Zedd, 2014). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis isi yang dapat digunakan untuk memperoleh inferensi yang valid dan dapat diteliti kembali sesuai dengan konteksnya (Krippendoff, 2018). Dalam proses analisis akan dilakukan pemilihan, perbandingan, penggabungan dan pemilahan, sehingga ditemukan data yang relevan. Sumber data penelitian berasal dari jurnal elektronik (*e-journal*) yang dikumpulkan menggunakan mesin pencarian berupa *Google Scholar* dengan menggunakan kata kunci “kesiapan untuk berubah”, “kesiapan untuk berubah pada karyawan”, “*individual readiness for change*”, dan “*employee readiness for change*”. *E-journal* yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi, yakni (1) Membahas mengenai kesiapan untuk berubah, (2) Subjek penelitian merupakan individu yang sedang bekerja, (3) Setting penelitian adalah pada industri atau organisasi, (4) Penelitian dilakukan terhadap pekerja di Indonesia, (5) Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, (6) Tahun publikasi diantara tahun 2019-2023. Sedangkan kriteria eksklusi pada *e-journal* yang dipilih, yakni (1) Berupa skripsi, tesis, disertasi, buku atau kajian literatur, (2) Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif.

Berikut merupakan 10 *e-journal* yang digunakan sebagai sumber data dalam studi literatur ini.

No	Penulis dan Tahun	Judul	Sampel	Hasil Penelitian
1	Findy Suri (2020)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan	130 pekerja di Biro Rektor Sumatera Utara	Dari hasil uji regresi, ditemukan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi dapat menjelaskan sekitar 25.7% variasi dalam kesiapan individu untuk berubah, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Semakin tinggi tingkat persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi pula kesiapan individu untuk menghadapi perubahan.
2	Diora Fradipta & Olievia Prabandini Mulyana (2021)	Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Guru	44 guru di salah satu SMP di wilayah Kabupaten Pesisir Barat	Dari hasil uji hipotesis, mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan kesiapan individu untuk berubah, dengan koefisien korelasi sebesar 0.703, menandakan hubungan yang kuat. Faktor-faktor seperti keadilan, dukungan kepala sekolah, dan penghargaan organisasi serta kondisi kerja memberikan kontribusi positif terhadap kesiapan untuk berubah.
3	Diah Sastaviana (2022)	<i>The Role of Psychological Capital on Employee's Readiness for Change in Covid-19 Pandemic Era</i>	132 pekerja perusahaan swasta, BUMN, dan Aparatur Sipil Negara (ASN)	PsyCap memberikan kontribusi sebesar 47,3% terhadap kesiapan individu untuk berubah ( $R^2=0,473$ ). Dimensi optimisme ( $p=0,010$ ) dan harapan ( $p=0,000$ ) secara signifikan berhubungan dengan kesiapan terhadap perubahan, sedangkan dimensi efikasi diri dan resiliensi tidak memiliki hubungan langsung.
4	Ahadian Almizan Gani, Silverius Y.	Pengaruh <i>Psychological Capita</i> terhadap	103 pekerja penjaga	Dari hasil analisis regresi linear sederhana, ditemukan bahwa PsyCap memberikan kontribusi sebesar 62.5%

<p>Soeharso, Seta A. Wicaksana, &amp; Aisyah Pia Asrunputri (2019)</p>	<p><i>Readiness to Change pada Karyawan Penjaga Gardu Tol di Jabodetabek</i></p>	<p>gardu tol di Jabodetabek</p>	<p>terhadap kesiapan individu untuk berubah. Analisis regresi linear berganda pada dimensi PsyCap (efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi) menghasilkan R Square sebesar 64.3%, dengan resiliensi menjadi dimensi yang paling signifikan (<math>p=0.000</math>, koefisien regresi 0.765). Dengan demikian, semakin tinggi PsyCap, semakin tinggi pula kesiapan individu untuk berubah.</p>
<p>5 Oktaviani Aditia Ningrum &amp; Alice Salendu (2021)</p>	<p>Pengaruh <i>Psychological Capital terhadap Individual Readiness for Change pada Karyawan Sales</i></p>	<p>123 pekerja sales divisi area operation PT.STI</p>	<p>Secara simultan, PsyCap dapat memprediksi 27% variasi kesiapan individu untuk berubah. Uji F menunjukkan keempat dimensi PsyCap secara signifikan memprediksi kesiapan individu terhadap perubahan. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan PsyCap, khususnya harapan, efikasi diri, ketahanan, dan optimisme, dapat efektif meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi.</p>
<p>6 Lista Meria &amp; Fachmi Tamzil (2021)</p>	<p>Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk Berubah dan Kinerja Karyawan</p>	<p>120 pekerja di Tangerang, Banten</p>	<p>Efikasi diri memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah sebesar 29,1%. Artinya, tingkat keyakinan diri pekerja berkontribusi pada kesiapannya untuk menghadapi perubahan. Efikasi diri juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 3,15, menunjukkan bahwa tingkat keyakinan diri pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Kemudian, kesiapan untuk berubah memiliki dampak positif sebesar 3,41 terhadap kinerja pekerja. Ini</p>

			menunjukkan bahwa pekerja yang lebih siap dan mampu menghadapi perubahan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Analisis mediasi menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah memediasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, efikasi diri tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja pekerja, tetapi juga melalui kesiapannya untuk berubah.	
7	Mellania Widya Nurhaliza & Olievia Prabandini Mulyana (2022)	Hubungan antara Efikasi Diri dengan Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan	80 pekerja PT.X	Dalam uji hipotesis, ditemukan bahwa efikasi diri berperan penting dalam meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan. Pekerja dengan efikasi diri yang tinggi lebih siap menghadapi perubahan, merasa mampu mengatasi tugas-tugas yang sulit, dan memiliki keyakinan bahwa perubahan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dukungan manajemen juga menjadi faktor penting, memperkuat kesimpulan bahwa aspek-aspek psikologis dan lingkungan kerja saling berinteraksi dalam membentuk kesiapan untuk berubah.
8	Muhammad Noerul Akhbar, Diana Harding, & Nurul Yanuarti (2020)	Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah	131 pekerja pelaksana tetap kantor pusat di salah satu organisasi BUMN	Dari hasil analisis regresi, ditemukan bahwa kesejahteraan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah ( $p < .05$ ) dengan kontribusi sebesar 35.5%.

<p>9 Masduki Asbari, Dylmoon Hidayat, &amp; Agus Purwanto (2021)</p>	<p><i>Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change</i></p>	<p>315 pekerja dari industri kimia</p>	<p>Dari hasil analisis, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja (<math>\beta = 0,163, p &lt; 0,01</math>), serta dampak positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (<math>\beta = 0,289, p &lt; 0,01</math>).</p>
<p>10 Pramudio Aditianto &amp; Muhammad Taufiq Amir (2022)</p>	<p>Pengaruh Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator</p>	<p>1.252 pekerja PT Lativi Mediakarya</p>	<p>Dari hasil analisis, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah (<math>\beta = 0,51, p &lt; 0,01</math>) dan kinerja pekerja (<math>\beta = 0,35, p &lt; 0,01</math>). Kesiapan untuk berubah juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (<math>\beta = 0,19, p &lt; 0,01</math>).</p>

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari analisis 10 *e-journal* yang ditinjau, faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan individu untuk berubah dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kategori utama, yaitu (1) *psychological capital* yang didukung oleh 5 jurnal, (2) persepsi dukungan organisasi yang didukung oleh 2 jurnal, (3) gaya kepemimpinan transformasional yang didukung oleh 2 jurnal, dan (4) kesejahteraan individu di tempat kerja yang didukung oleh 1 jurnal. Hasil ini menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki peran utama dengan dukungan terbanyak dalam literatur, sementara kesejahteraan individu di tempat kerja mendapatkan perhatian yang lebih terbatas dari penelitian yang telah dilakukan.

#### Modal Psikologis (*Psychological Capital*)

*Psychological Capital* (PsyCap) adalah konsep yang menggabungkan 4 sumber daya psikologis positif, yaitu efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi. Individu dengan PsyCap tinggi cenderung memiliki kontrol diri, niat yang kuat dalam mengejar tujuan, dan ketangguhan untuk pulih dari rintangan. Keempat sumber daya ini bekerja bersama untuk membentuk suatu set sumber daya yang sinergis, memungkinkan individu mempertahankan rasa kendali dan niat saat mengejar dan mencapai tujuan mereka. PsyCap telah diakui sebagai konsep yang dapat berpengaruh positif terhadap kesejahteraan dan kinerja individu, dengan fokus pada

pengembangan kekuatan batin untuk menghadapi tantangan dalam berbagai konteks kehidupan (Nolzen, 2018).

Berikut merupakan keempat sumber daya psikologis positif:

1. Efikasi diri, yakni keyakinan positif individu terhadap kemampuannya untuk menghadapi dan menyelesaikan tugas-tugas dalam situasi yang menantang (Bandura 1997; Stajkovic & Luthans 1998b). Individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi yakin bahwa dirinya dapat menangani tugas-tugas yang sulit, mengumpulkan sumber daya pikiran yang diperlukan, dan berhasil melewati rintangan.
2. Harapan, yakni mencerminkan adanya keyakinan dan energi untuk mencapai tujuan tersebut. Individu dengan tingkat harapan tinggi termotivasi oleh keyakinan untuk menemukan cara mencapai tujuan, bahkan bersedia mengubah rencana jika perlu demi kesuksesan (Snyder et al., 1991). Menurut Snyder (2000), harapan dapat tumbuh melalui intervensi yang juga mendukung ide bahwa harapan dapat berkembang seiring waktu. Pentingnya harapan dalam konteks pekerjaan saat ini diakui, dan penelitian menunjukkan bahwa harapan berkaitan dengan penilaian kinerja oleh atasan serta profitabilitas organisasi (Luthans et al. 2006; Peterson & Luthans 2003).
3. Optimisme, yakni pandangan positif individu terhadap kesuksesan sekarang dan mendatang (Bandura & Locke 2003; Seligman 1998). Individu yang optimis mengakui prestasi positif dan menghindari peristiwa negatif, yang meningkatkan semangat dan membantu mengatasi situasi sulit.
4. Resiliensi, yakni kemampuan individu untuk bangkit dan mencapai kesuksesan saat menghadapi masalah dan tantangan (Coutu 2002; Masten 2001). Penelitian telah menunjukkan bahwa resiliensi bersifat unik dan memiliki relevansi di tempat kerja. Sebagai contoh, terdapat hubungan yang signifikan antara resiliensi pekerja dengan kepuasan kerja dan kinerja pada periode perubahan dan transformasi yang penting (Larson dan Luthans 2006; Luthans et al. 2006).

Dari hasil studi literatur, terlihat bahwa PsyCap menjadi salah satu faktor yang menimbulkan adanya IRFC. Selain itu, hasil studi literatur lainnya mengenai efikasi diri, yang merupakan salah satu dimensi dari PsyCap, juga menunjukkan bahwa efikasi diri menjadi salah satu faktor lainnya dalam memunculkan IRFC. Hasil dari studi literatur ini didukung pula oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Dudija & Rahma (2023), yang juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat PsyCap, semakin besar pula tingkat IRFC.

Penelitian-penelitian tersebut mengungkapkan bahwa peningkatan tingkat PsyCap, terutama melalui aspek-aspek seperti harapan, efikasi diri, resiliensi, dan optimisme, dapat efektif meningkatkan IRFC. Selain itu, 2 penelitian terfokus pada efikasi diri, sebagai dimensi dari PsyCap, menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara efikasi diri dan IRFC, dengan kontribusi efikasi diri pada IRFC sebesar 29,1%.

### **Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)**

*Perceived Organizational Support* (POS) merujuk pada cara pekerja melihat sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraan pekerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika pekerja merasa mendapatkan dukungan yang tinggi dari organisasi, pekerja cenderung menganggap diri sebagai bagian integral dari organisasi dan membentuk hubungan yang positif serta pandangan positif terhadap organisasi. Hal ini dapat meningkatkan tingkat komitmen, mendorong pekerja untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, serta menimbulkan harapan bahwa kinerja kerjanya akan diakui dan dihargai oleh organisasi. Robbins dan Judge (2013) menemukan beberapa aspek penting dalam POS, termasuk:

1. Penghargaan, yakni penghargaan finansial seperti gaji, upah, insentif, atau tunjangan sering menjadi sorotan. Tetapi, penghargaan nonfinansial seperti pujian, penerimaan, pengakuan, dan hal lainnya juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pekerja. Suatu penelitian menunjukkan bahwa pekerja lebih menghargai penghargaan nonfinansial daripada yang bersifat finansial (Luthans, 2011). Pengakuan, seperti promosi, penugasan proyek bergengsi, atau peningkatan tanggung jawab pekerjaan, dapat menjadi pendorong motivasi yang efektif.
2. Kepedulian, yakni mencerminkan perhatian pemimpin terhadap anggota tim, melibatkan sumbangan dalam bentuk materi, ide atau gagasan, waktu, dan/atau keahlian atau keterampilan. Kepedulian melibatkan empati dan memberikan prioritas pada kebutuhan orang lain.
3. Kesejahteraan, juga dikenal sebagai kesejahteraan subjektif atau emosional, yakni mencakup kebahagiaan dan kaitannya dengan tujuan hidup yang bermakna.

Dari hasil studi literatur, terlihat bahwa POS menjadi salah satu faktor yang menimbulkan adanya IRFC. Hasil dari studi literatur ini didukung pula oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Putro (2023), yang juga menunjukkan bahwa POS memainkan peran penting dalam membentuk sikap positif terhadap perubahan. Dengan adanya dukungan dari organisasi,

terutama melalui aspek keadilan, penghargaan, dan dukungan atasan, dapat meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi serta menyesuaikan diri dengan perubahan.

Penelitian-penelitian tersebut memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya dukungan organisasi dalam membentuk sikap positif terhadap perubahan. Dukungan ini tidak hanya meningkatkan identifikasi individu sebagai bagian dari organisasi tetapi juga memperkuat hubungan positif terhadap organisasi, menciptakan komitmen yang lebih kuat, dan pada gilirannya, meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi dinamika perubahan organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Burns (1978) mengidentifikasi 2 jenis kepemimpinan dalam bukunya, yakni jenis pertama adalah kepemimpinan transaksional, di mana terjadi pertukaran antara pemimpin dan para pengikut. Contohnya, pengikut menerima imbalan seperti gaji atau prestise sebagai imbalan atas kepatuhan terhadap keinginan pemimpin. Dengan kata lain, para pengikut menerima otoritas pemimpin karena ada sesuatu yang mereka dapatkan sebagai imbalan.

Jenis kedua adalah kepemimpinan transformasional. Ini bisa diartikan sebagai proses pengaruh untuk membuat perubahan besar dalam sikap, keyakinan, dan nilai-nilai para pengikut. Tujuannya adalah mencapai titik di mana tujuan organisasi dan visi pemimpin diinternalisasi oleh para pengikut, yang kemudian mencapai kinerja di atas harapan (Bass, 1985; Yukl, 1999). Dalam proses ini, pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lain (Carlson & Perrewé, 1995).

Menurut Burns (2004), seorang pemimpin tidak dapat menjadi transaksional dan transformasional pada saat yang bersamaan. Pemimpin transaksional mencoba memenuhi kebutuhan dasar para pengikut sebagai pertukaran untuk mencapai tujuan pemimpin. Sebaliknya, pemimpin transformasional berinteraksi dengan para pengikut dalam lingkungan yang saling memperkaya, memungkinkan mereka untuk menyadari kebutuhan tingkat tinggi mereka dan memulai proses pertumbuhan diri dan transformasi. Oleh karena itu, menurut Burns (1978), pemimpin transformasional adalah mereka yang mempromosikan nilai-nilai moral positif.

Menurut Bass, pemimpin transformasional mencapai hasil yang unggul melalui salah satu atau beberapa komponen kepemimpinan transformasional berikut:

1. Kepemimpinan karismatik, yakni pemimpin bertindak sebagai panutan bagi pengikutnya, membuatnya dikagumi, dihormati, dan dipercayai. Pengikut ingin meniru pemimpin karena mengakui kemampuannya yang luar biasa, ketekunan, dan tekad.

2. Motivasi inspiratif, yakni pemimpin memberikan arti dan tantangan yang memotivasi dan menginspirasi pekerjaan para pengikut. Pemimpin mempromosikan semangat tim, antusiasme, dan optimisme di antara pengikutnya.
3. Stimulasi intelektual, yakni pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas pengikutnya dengan mempertanyakan asumsi yang ada, merangkai ulang masalah, dan mendekati masalah dengan cara baru. Pemimpin mendorong kreativitas dan tidak mengkritik atas kesalahan pengikut, melainkan meminta ide dan solusi kreatif.
4. Perhatian individualis, yakni pemimpin memperhatikan kebutuhan masing-masing pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin menciptakan peluang belajar baru dalam lingkungan dukungan, menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individual, memberikan dorongan, menetapkan standar kerja, dan memberikan otonomi kepada yang lebih berpengalaman.

Dari hasil studi literatur, terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang menimbulkan adanya IRFC. Hasil dari studi literatur ini didukung pula oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Lestari et al., (2023), yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap IRFC. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang penting dalam membentuk IRFC. Adanya hubungan yang kuat menunjukkan perlunya perhatian khusus terhadap aspek kepemimpinan untuk meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan di lingkungan organisasi mereka.

Penelitian-penelitian tersebut menegaskan peran krusial pemimpin sebagai strategi yang relevan dan efektif dalam meningkatkan kesiapan individu terhadap perubahan. Hal ini memiliki implikasi penting untuk menghadapi dinamika perubahan di lingkungan organisasi yang kompleks.

### **Kesejahteraan Individu di Tempat Kerja (*Workplace Well-Being*)**

*Workplace Well-Being* (WWB) memiliki hubungan erat dengan pekerja. WWB memengaruhi baik aspek fisik maupun psikis individu, dan memiliki dampak positif pada kinerja kerja, kepuasan kerja, serta keterlibatan pekerja. Aspek-aspek intrinsik, seperti tanggung jawab, makna pekerjaan, dan perasaan berprestasi, serta aspek ekstrinsik, seperti kondisi kerja dan penghargaan, turut mempengaruhi kesejahteraan di tempat kerja. WWB dapat meningkatkan performa kerja, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, tetapi juga dapat berdampak negatif pada kesehatan dan menyebabkan ketidakhadiran. Faktor-faktor personal

dan karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi WWB, yang mencakup tuntutan pekerjaan, kontrol pekerjaan, dan konflik emosional.

Dari hasil studi literatur, terlihat bahwa WWB menjadi salah satu faktor yang menimbulkan adanya IRFC. Hasil dari studi literatur ini didukung pula oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Fachruddin & Mangundjaya (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara PsyCap dan WWB dengan IRFC sebesar 0.330, dengan tingkat signifikansi sebesar 0.05. Namun, meskipun keduanya memiliki hubungan yang positif dengan IRFC, WWB tidak menunjukkan korelasi signifikan dengan IRFC. Skor R<sup>2</sup> sebesar 0.189 mengindikasikan bahwa sebagian besar varians pada IRFC dapat diatribusikan kepada faktor PsyCap dan WWB, sementara 81.1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

#### D. KESIMPULAN

Dalam era globalisasi bisnis yang berkembang pesat, perusahaan perlu cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Persaingan bisnis yang intens mendorong perusahaan untuk fokus pada perencanaan dan pelaksanaan perubahan yang efektif. Meski demikian, terkadang, aspek kesiapan individu diabaikan, padahal hal ini memiliki dampak signifikan pada sikap dan reaksi pekerja terhadap perubahan organisasi.

Studi literatur menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan individu menghadapi perubahan di lingkungan kerja Indonesia. Dalam 10 artikel ilmiah yang dianalisis, 4 faktor utama muncul, yakni *Psychological Capital* (PsyCap), *Perceived Organizational Support* (POS), gaya kepemimpinan transformasional, dan *Workplace Well-Being* (WWB).

PsyCap, yang melibatkan efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi, memainkan peran sentral dalam meningkatkan kesiapan individu terhadap perubahan. Peningkatan PsyCap terbukti secara efektif meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi. Faktor lain, seperti POS, menyoroti pentingnya dukungan organisasi, keadilan, dan penghargaan dalam membentuk sikap positif terhadap perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional juga memegang peran penting. Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, memotivasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dapat signifikan meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Kesejahteraan individu di tempat kerja, baik secara fisik maupun psikis, ternyata memiliki dampak yang signifikan pada kesiapan individu menghadapi perubahan.

Dengan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor ini, perusahaan diharapkan mampu mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola perubahan organisasi. Dengan memperhatikan aspek-aspek psikologis, dukungan organisasi, kepemimpinan yang memotivasi, dan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan meningkatkan kesiapan individu untuk beradaptasi dengan perubahan.

Sebagai langkah menuju keberhasilan transformasi organisasi, penting bagi perusahaan untuk memberi perhatian pada kesejahteraan psikologis dan fisik pekerja, menyediakan dukungan organisasi yang memadai, dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif. Dengan demikian, perusahaan dapat menghadapi dinamika perubahan di era modern dengan lebih efisien dan memberikan dampak positif pada karyawan serta kelangsungan bisnis mereka.

#### **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Aditianto, P., & Amir, M. T. (2022). Pengaruh faktor kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 3318-3326.
- Akhbar, M. N., Harding, D., & Yanuarti, N. (2020). Peran kesejahteraan di tempat kerja terhadap kesiapan untuk berubah. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 25(2), 229-244.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. Diunduh dari <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85. Diunduh dari <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.12>.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, Nueva York, NH Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87. Diunduh dari <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>.
- Banjongprasert, J. (2017). An assessment of change-readiness capabilities and service innovation readiness and innovation performance: Empirical evidence from MICE venues. *IJEM International Journal of Economics and Management*, 11(1), 1-17.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2008). Ready or not...? What's the relevance of meso level approach to the study of readiness for change. Ghent University, Faculty of Economic and Business Administration.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Grove Press.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of business ethics*, 14, 829-838. Diunduh dari <https://doi.org/10.1007/BF00872349>.
- Cilliana & Mansoer, W. (2008). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan, kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bank Y. *Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. JPS*, 14(02).
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Dominica, V. S., & Wijono, S. (2019). The relationship between job demand and workplace well being for generation Z employees in Jakarta. *Psikologia: Jurnal Psikologi*, 4(2), 1-9. Diunduh dari <https://doi.org/10.21070/psikologia.v4i2.1640>.
- Dudija, N., & Rahma, F. J. Psychological capital effect of millennial employees in Indonesia on mental health, readiness for change, and job insecurity. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 2(3), 583-590.
- Fachruddin, D. F., & Mangundjaya, W. (2012). The impact of workplace well-being and psychological capital to individual readiness for change. *Proceedings 4th Asian Psychological Association, Jakarta*, 5-7 July.
- Fradipta, D., & Mulyana, O. P. (2020). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2), 60-70.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gani, A. A., Soeharso, S. Y., Wicaksana, S. A., & Asrunputri, A. P. (2019). Pengaruh psychological capital terhadap readiness to change pada karyawan penjaga gardu tol di Jabodetabek. *Ekonomi & Bisnis*, 18(2), 85-96. Diunduh dari
- Hanpachern, C. (1997). *The extention of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Dissertation. Colorado State University.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral*

- Science, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75-92. Diunduh dari <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>.
- Lestari, W., Maliah, M., & Darmawati, T. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kesiapan perubahan prajurit pada korem 044/garuda dempo. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(3), 585-599. Diunduh dari <https://doi.org/10.31851/jmwe.v20i3.13489>.
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2003). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. xvii-495). American Psychological Association.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Diunduh dari <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227. Diunduh dari <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>.
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. *Forum Ilmiah*, 18(2), 279-290.
- Ningrum, O. A., & Salendu, A. (2021). Pengaruh psychological capital terhadap individual readiness for change pada karyawan sales. *Jurnal Diversita*, 7(1), 53-62. Diunduh dari <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i1.4644>.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277. Diunduh dari <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>.
- Nurhaliza, M. W., & Nurhaliza, M. W. (2022). Hubungan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(4), 12-22.
- Putro, P. U. W. (2023). Apakah perceived organiazational support memengaruhi individual readiness for change?. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 99-112. Diunduh dari <http://doi.org/10.25273/capital.v7i1.17382>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698. Diunduh dari

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (17th edition). England: Pearson Education Limited.
- Sastaviana, D. (2022). The role of psychological capital on employee's readiness for change in covid-19 pandemic era. In *Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)*, 639, 279-284. Diunduh dari <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220203.041>.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T. & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570. Diunduh dari <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>.
- Setyaningdyah, E., Nimran, U., & Thoyib, A. (2013). The effect of organisational commitment and transformational leadership on work discipline (Study at PT. Amri Margatama Capital Indonesia). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 76-89.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240. Diunduh dari <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>.
- Suri, F. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 37-43. Diunduh dari <https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.12>.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305. Diunduh dari [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan* (3rd ed.). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.