

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Modal Manusia

Pada dekade ini, manajemen di setiap organisasi telah menemukan bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga efisiensi dan keberlangsungan perusahaan. Sumber daya manusia bagi perusahaan menunjukkan penambahan *knowledge*, kemampuan teknis, kreativitas, dan pengalaman yang baru diberikan dalam organisasi, sehingga hal tersebut membuat biaya tenaga kerja manusia tidak lagi dianggap sebagai asset mahal namun asset yang produktif (Pasban & Nojedeh, 2016:251). Sumber daya manusia yang memiliki kualitas lebih baik akan mampu melakukan performa yang lebih bagus dan lebih berkualitas (Tanjung & Wahdiniwaty, 2019).

Selama beberapa abad sebelumnya, kata-kata modal memiliki arti yang sederhana yaitu seperti bangunan, peralatan dan modal finansial. Modal merupakan sumber daya awal yang akan digunakan dan bisa habis. Namun seiring berjalannya waktu, modal saat ini lebih beranjak pada peran modal yang memiliki kemampuan untuk dikembangkan menjadi berkali-kali lipat salah satunya ialah modal manusia. Walaupun demikian, modal manusia terbukti tidak mudah karena perannya dalam organisasi yang berbagai macam dari menyediakan jasa hingga memiliki kemampuan untuk memproses barang dan produksi. Modal manusia memiliki talenta dari dalam yang mana mampu menjadi moderator dari satu input maupun lainnya (Pasban & Nojedeh, 2016:252).

Becker (2002:5) percaya bahwa modal manusia, modal fisik, dan modal finansial memiliki aspek yang masing-masing berbeda. Namun demikian, perbedaan modal manusia dengan yang lain datang dari fakta bahwa masing-masing individu di dunia ini tidak bisa dipisahkan dari kemampuan, ilmu, kreativitas, kesehatan, dan juga nilai atau *value* yang dimiliki, hal ini berbeda tentunya dengan modal yang bersifat fisik seperti benda maupun propert yang mana cenderung akan serupa dengan kebanyakan. Oleh karena itu Becker

(2002:5) percaya bahwa menginvestasikan sejumlah biaya perusahaan pada peningkatan kompetensi dan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki merupakan pilihan yang tepat karena manusia merupakan asset yang cenderung fluid, *sustainable* dan juga sangat dinamis. Sebuah perusahaan yang memiliki SDM yang buruk maka besar kemungkinan perusahaan tersebut juga tidak bisa maju.

Definisi dari modal manusia sendiri bermacam-macam, namun secara garis besar, modal manusia dapat diartikan sebagai sebuah kumpulan fitur, nilai, ilmu, kreativitas, inovasi, dan energi yang mana orang bisa berikan dalam pekerjaannya sehari-hari dan memberikan keuntungan pada perusahaan tersebut untuk jangka panjang (Weatherly, 2003). Modal manusia adalah sebuah investasi pada sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi di perusahaan tersebut.

2.1.1.1 Cakupan Modal Manusia

Pasban & Nojedeh (2016:250) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa dalam pembahasan mengenai modal manusia, terdapat empat cakupan yaitu:

1. Kreativitas dan Inovasi

Pada zaman yang serba cepat dan berubah seperti saat ini organisasi membutuhkan kreativitas dan inovasi yang terus menerus apabila organisasi tersebut ingin bertahan, meningkatkan efektivitas kinerjanya dan mendapatkan keunggulan kompetitifnya (Ghimire, Haron, & Bhatti, 2021:4). Perubahan dan perkembangan dari pasar yang kompetitif telah memaksa perusahaan ataupun organisasi untuk selalu bersifat kreatif dan inovatif terhadap segala permasalahan, tren pasar, globalisasi serta perkembangan teknologi yang terjadi.

Bahasan ini terkait dengan keberlangsungan organisasi jangka panjang. Bagaimana sebuah organisasi bisa terus *sustain* adalah bergantung salah satunya dengan kemampuan *rebuilding* yang dimiliki perusahaan tersebut. Disini *rebuilding* itu dicapai melalui beradaptasi melalui tujuan yang telah ditetapkan saat ini untuk jangka panjang

kedepannya. Demikian juga dengan dampak dari kreativitas dan inovasi dalam organisasi, mampu untuk mempersiapkan organisasi pada segala macam tantangan yang ada dari lingkungan eksternal maupun internal. Sebuah organisasi yang cenderung tidak kreatif maka semakin lama akan semakin tidak berfungsi dan gagal dalam berubah mengikuti perkembangan jaman. Oleh karena itu sangat penting mempersiapkan SDM didalamnya untuk terus meningkatkan kreativitas serta berinovasi sebagaimana kebutuhan dari pasar dan lingkungan bisnis saat ini.

2. Ilmu dan *Skill*

Adanya management knowledge dalam sebuah perusahaan atau organisasi terbukti merupakan hal yang efektif, yang mana mampu diciptakan dari berbagai faktor seperti sumber daya manusia, pengembangan organisasi, manajemen perubahan, teknologi informasi, pengukuran kinerja manajemen, performa, dan value dalam perusahaan. Pentingnya melakukan ini dalam aktivitas organisasi sehari-hari memiliki dampak krusial yang positif (Dalkir, 2005:41). Odor (2018:25) menambahkan bahwa saat ini, management knowledge terbukti memberikan keunggulan kompetitif tersendiri bagi perusahaan.

Ilmu dan skill saat ini merupakan asset umum yang sebenarnya mudah didapatkan namun memiliki fitur pembeda yang signifikan dari pada fitur lain (Odor, 2018:26). Menanamkan pentingnya ilmu dan skill pada karyawan ditambah juga dengan melakukan empowering kepada karyawan melalui berbagai program pengembangan serta diberikan kepada karyawan sebuah kesempatan untuk melakukan atau menentukan pilihan akan menambah motivasi dan mengurangi kecenderungan mereka dalam menolak transformasi organisasi (Pasban & Nojedeh, 2016:252).

3. *Added value*

Penggunaan istilah *added value* telah banyak diadaptasi sebagai salah satu strategi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif dalam hal melawan lingkungan bisnis yang semakin lama semakin keras dan bertujuan untuk menambah nilai kustomer atau pelanggan, namun

demikian definisi pasti dari *added value* belum banyak ditemukan, termasuk juga peran dan bagaimana mempertahankannya (de Chernatony & Harris, 2000:48).

Added value merupakan salah satu hal penting dalam mendefinisikan produk dalam perusahaan dan apa yang membedakan produk tersebut dengan produk lainnya. Hal ini juga terinternalisasi kepada lingkungan bisnis internal dalam perusahaan.

Sumber daya manusia dalam perusahaan mampu membantu perusahaan tersebut dengan memiliki keunggulan kompetitif dan value added sehingga mampu beroperasi dengan baik. Armstrong (2008:108) mengatakan bahwa dengan memperhatikan *added value* di perusahaan juga bisa ditingkatkan melalui motivasi dan pelatihan karyawan. Hal ini tentunya akan berdampak secara tidak langsung pada kesiapan karyawan untuk berubah.

4. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan hasil atau produk akhir dari fokus Modal Manusia. Untuk memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus mampu membedakan produknya dari kompetitor lain salah satunya adalah melalui tenaga kerja atau SDM yang lebih bertalenta dan memiliki *skill* spesifik yang tidak dimiliki kompetitor. Dengan hal ini maka SDM yang berkualitas tersebut diharapkan mampu membuat inovasi sehingga memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan menjawab tantangan serta memenuhi target dari perusahaan (Pasban & Nojedeh, 2016:250).

Talenta-talenta dari karyawan yang merupakan *soft competencies* seperti performa dan kinerja yang bagus, fleksibilitas, kreativitas, hingga kemampuan mereka untuk memberikan layanan langsung kepada *stakeholder*, atasan maupun konsumen mampu memainkan peran yang sangat penting dalam membuat sebuah keunggulan kompetitif bagi organisasi (Armstrong, 2008:97).

2.1.2 Readiness for Change (Kesiapan Berubah)

Berangkat dari pemikiran Lewin (1951) tentang teori *force-field* yang memandang bahwa dalam perubahan ada dua kekuatan penggerakannya yaitu pendorong dan penolakan. Dalam bergerak untuk berubah, Lewin mengusulkan *three step model* yang mana tahapannya adalah *unfreezing* (keluar dari kebiasaan), *moving* (usaha untuk melakukan perubahan), dan *refreezing* (implementasi dan internalisasi perubahan). *Readiness to change* adalah *output* dari tahap *refreezing*.

Readiness to change adalah suatu kondisi psikologis dimana anggota organisasi bersama-sama merasa berkomitmen dan percaya diri dalam implementasi perubahan yang terjadi (Weiner B. J., 2009:6; Reemeus, 2020:28). Dalam pengertian lain, Armenakis (1993:693) menjelaskan *readiness to change* dalam konsep kebutuhan spesifik dalam perubahan dan kemampuan organisasi melakukannya agar mencapai tujuan. Hal ini meliputi keyakinan, sikap, dan niat anggota pada implementasi perubahan. Baik itu akan terjadi penolakan atau justru menunjukkan dukungan untuk upaya perubahan. Hal serupa juga diutarakan oleh Jansen (2000) mengenai *readiness to change* yaitu kemampuan organisasi membuat perubahan dan untuk bisa diterima oleh individu.

Sedangkan Holt, dkk (2007:249) memberikan pengertian *readiness to change* sebagai kepercayaan individu bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan. Perubahan yang diusulkan haruslah sesuai dengan organisasi. Begitu pula dengan pemimpinnya yang harus berkomitmen dengan perubahan dan perubahan tersebut haruslah mendatangkan keuntungan bagi organisasi maupun anggotanya (Putra, Asmony, & Nurmayanti, 2021:3).

2.1.2.1 Dimensi Readiness for Change

Terdapat empat dimensi dalam variabel *readiness to change* menurut Holt, dkk (2007:247) yaitu:

1. *Appropriateness* (Kesesuaian). Sebuah keyakinan bahwa perubahan yang sedang diimplementasikan cocok dengan situasi yang terjadi.

2. *Management Support* (Dukungan Manajemen). Sebuah keyakinan bahwa keberhasilan juga ditentukan dari komitmen para pimpinan untuk mewujudkan perubahan.
3. *Change Efficacy* (Percaya terhadap Kemampuan Diri untuk Berubah). Sebuah kepercayaan bahwa individu yakin dengan dirinya bahwa perubahan bisa dihadapi dan dilakukan.
4. *Personal Benefit* (Keuntungan Pribadi). Keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan dapat membawa keuntungan bagi pribadi.

Readiness for change adalah salah satu faktor psikologis dimana individu atau anggota dalam organisasi merasa harus menerapkan dan siap terhadap adanya perubahan dalam organisasi serta percaya akan kemampuannya untuk melakukan perubahan (Holt D. T., Armenakis, Feild, & Harris, 2007:247). *Readiness for change* merupakan salah satu variabel penting yang harus diperhatikan organisasi dalam rangka untuk mengurangi resistensi individu atas adanya perubahan (Weiner B. J., 2009:6). Selanjutnya, Armenakis, dkk., (1993:690) mengatakan bahwa *readiness for change* adalah suatu sikap, keyakinan anggota organisasi untuk mengakui adanya perubahan serta kapabilitas individu didalamnya untuk mengimplementasikan perubahan yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mendalami tentang variabel *readiness for change* seperti kebutuhan apa yang diperlukan untuk perubahan, biaya serta kapan manfaat yang dari perubahan tersebut didapatkan (Ardiansyah, 2019). Selanjutnya, Holt dkk. (2007:240) mengatakan bahwa *readiness for change* dipengaruhi oleh bentuk perubahan apa yang akan dilakukan, bagaimana perubahan tersebut dilakukan, bagian mana yang akan diubah, tipe atau jenis karakteristik karyawan yang diminta untuk dalam hal transformasi, serta faktor kepercayaan karyawan.

Armenakis dkk. (1993:682) menyampaikan terdapat sedikitnya lima komponen dalam melihat besar kecilnya *readiness for change* pada karyawan. Komponen *readiness for change* yang pertama adalah keyakinan bahwa perubahan diperlukan organisasi, kedua yaitu adanya dukungan yang diberikan organisasi dalam hal melaksanakan dan mensukseskan perubahan. Selanjutnya

yang ketiga, kepercayaan bahwa anggota organisasi mampu merealisasikan target dari perubahan yang direncanakan oleh organisasi. Keempat yakni menyakini bahwa perubahan yang dilakukan menjadi cara yang tepat untuk menyelesaikan tantangan yang terjadi di organisasi. Yang terakhir ialah, perubahan yang dilakukan mampu memberikan keuntungan bagi anggota organisasi. Teori selanjutnya dari Holt dkk. (2007:233) mengatakan hal yang serupa bahwa *readiness for change* terdiri dari empat aspek. Aspek-aspek tersebut yaitu *self-efficacy*, *management support*, *appropriateness*, dan *personal benefit*.

Berdasarkan berbagai penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa definisi dari *readiness for change* adalah suatu keadaan dimana anggota organisasi merasa harus melakukan perubahan dalam organisasi dengan percaya pada kemampuan dirinya sendiri untuk melakukan perubahan tersebut. Teori *readiness for change* menggunakan dasar teori perilaku manusia (*behavior*), dimana teori *behavior* tersebut berfokus pada stimulus respon, sehingga para ahli berpendapat bahwa keharusan dalam menerapkan perubahan berasal dari adanya stimulus yang di berikan organisasi (Meria & Tamzil, 2021:32). Semakin positif stimulus yang di berikan oleh organisasi maka respon positif muncul. Respon tersebut kemudian memunculkan dan membentuk sikap pribadi yang berdasarkan pada faktor-faktor individual seseorang tertentu. Adanya stimulus respon berdasarkan teori *behavior* tadi, khususnya adalah yang berkaitan dengan sikap atau faktor individual, merupakan suatu hal yang menjadi dasar *readiness for change* (Remeeus, 2020:44).

2.1.2.2 Faktor-faktor Penentu *Readiness for Change*

Holt, dkk., (2007:234) mengatakan bahwa dalam proses seorang individu atau organisasi dapat memiliki *readiness for change* ditentukan oleh beberapa faktor keyakinan dari individu masing-masing yang mempengaruhi besar kecilnya *readiness for change* yang dimiliki. Faktor-faktor tersebut yaitu:

1. *Discrepancy*

Faktor ini memiliki definisi yaitu suatu keyakinan individu bahwa perubahan dirasa perlu. Faktor ini harus muncul dan pada diri individu di dalam organisasi dan menjadi mindset dalam memulai transformasi.

2. *Efficacy*

Faktor ini memiliki definisi yaitu adanya suatu keyakinan dari dalam individu bahwa dimana perubahan atau transformasi tersebut memang bisa dilaksanakan (achievable).

3. *Organizational Valence*

Suatu keyakinan bahwa perubahan yang dilaksanakan dapat membawa keuntungan bagi organisasi sehingga mampu memberikan keuntungan juga secara tidak langsung bagi seluruh individu dalam organisasi tersebut.

4. *Management Support*

Individu atau anggota dari organisasi tersebut yakin bahwa supervisi atau atasan mereka memiliki komitmen dalam pelaksanaan perubahan. Hal ini mampu mempengaruhi moral dan motivasi karyawan karena anggota cenderung akan melihat pemimpin sebagai cerminan dalam bertindak ataupun memunculkan perilaku supportive ke organisasi.

5. *Personal Valence*

Pada hal ini, individu memiliki keyakinan bahwa perubahan yang dilaksanakan dapat membawa keuntungan bagi individu itu sendiri. Apabila seseorang sudah meyakini hal tersebut akan memberikan dampak baik ke dirinya, maka tentunya akan meningkatkan kesempatan dari keberhasilan sebuah transformasi bisnis.

2.1.2.3 Membangun *Readiness for Change* dalam Organisasi

Vakola (2013:101) memberikan pernyataan dalam penelitiannya terkait dengan beberapa strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat berhasil dalam mengimplementasi perubahan. Secara garis besar terdapat empat

cara bagaimana individu maupun organisasi mampu lebih mudah implementasi perubahan.

1. Membangun Kepercayaan

Agar kepercayaan antar individu dapat terbentuk, harus mengembangkan pola komunikasi yang terbuka dan menekankan pada umpan balik, memberikan informasi yang *reliable*, dan mensosialisasikan perubahan.

2. Perkuat Norma

Penguatan norma transformasional dalam kelompok dapat dilakukan dengan mengurangi ketidakjelasan akan fungsi dan tujuan perubahan, karena pola awal yang terbentuk akan mengikuti untuk diterima sebagai bentuk perubahan.

3. *Profiling* Kesiapan Individu

Dengan menunjuk beberapa individu sebagai agen perubahan akan dapat membantu untuk mendiagnosa dan melakukan asesmen terhadap perubahan yang terjadi di lapangan. Hal ini berguna untuk melakukan pengawasan dan mengontrol jalannya perubahan.

4. Nilai dan Monitoring Perubahan

Hal ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan membagikan kuesioner dengan tujuan mencari data sebanyak-banyaknya terkait dengan kesiapan perubahan pada organisasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Pada awal perkembangannya, komitmen organisasi didefinisikan oleh Mishler (dalam Etzioni, 1961) sebagai tingkatan sejauh mana individu mampu menahan ketegangan di dalam pekerjaan dilihat dari perilaku yang terintegrasi terhadap aturan dan norma perusahaan. Etzioni (1961) kemudian mengembangkan dengan memberikan definisi dari arti komitmen itu sendiri dengan membaginya menjadi 3 bentuk, yaitu keterlibatan moral yang positif dan kemauan yang tinggi berdasarkan nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan hubungan dengan memperhitungkan imbalan yang akan didapat dengan usaha yang dikeluarkan,

serta yang terakhir yaitu keterlibatan yang berdasarkan pada orientasi norma dan aturan organisasi.

Selanjutnya, Mowday, Porter, dan Steers (1982:135) menjelaskan bahwa pengertian komitmen adalah sebuah kekuatan relatif pada identifikasi individu terhadap keterlibatannya di organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Mowday, dkk menekankan bahwa komitmen bukan sekedar bertahan di organisasi, melainkan adanya keterlibatan dan kontribusi yang bersifat aktif.

Menurut Robbins (2003), komitmen organisasional adalah intensi atau kemauan individu untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Griffin (2004), yang mengatakan komitmen organisasi adalah bagaimana individu mencerminkan sikap bahwa dirinya mengenal dan merasa terikat dengan organisasinya.

Pengertian komitmen dari Allen & Meyer (1990) adalah sebuah kekuatan berbentuk *mindset* pola pikir ikatan emosional (afektif), pelaksanaan kewajiban (normatif), dan perhitungan untung rugi (kontinuen) yang menggerakkan individu kepada serangkaian tindakan untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Dengan begitu Allen & Meyer membagi komitmen organisasi ke dalam 3 komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuen. Meskipun ketiganya berkaitan, Allen & Meyer tidak melihat ketiganya sebagai tipe atau jenis komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan bertahan karena mereka mau. Mereka yang dengan komitmen kontinuen yang tinggi karena mereka membutuhkan pekerjaan itu. Mereka yang dengan komitmen normatif karena mereka harus melakukan pekerjaan itu

Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi dengan mengimplikasikan untuk tetap berada di organisasi atau tidak (Mayer, Allen, & Smith, 1993:540). Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, kontinuen dan normatif. Meskipun ketiganya berkaitan, Allen & Meyer tidak melihat ketiganya sebagai tipe atau jenis komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan bertahan karena mereka mau. Mereka yang dengan komitmen kontinuen yang tinggi karena mereka membutuhkan pekerjaan itu.

Mereka yang dengan komitmen normatif karena mereka harus melakukan pekerjaan itu.

2.1.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen organisasi dapat dibagi menjadi 2, yaitu faktor lingkungan atau kondisi organisasi dan juga kepribadian individu masing-masing (Suryani, 2018:28).

Peran dari lingkungan kerja mampu mempengaruhi besar kecilnya komitmen organisasi yang dimiliki seseorang baik secara langsung maupun tidak, faktor-faktor tersebut yaitu:

1. Ambiguitas Peran

Peran kerja penting dalam suatu organisasi untuk memiliki pandangan yang jelas tentang siapa yang mengerjakan tugas tertentu. Faktor ini memainkan faktor yang kuat dalam komitmen (Suryani, 2018:29). Ketika seseorang memiliki peran kerja yang jelas, komitmen yang secara alami datang dari orang tersebut akan lebih tinggi. Sedangkan ketika peran pekerjaan tidak jelas dan bertentangan, komitmen terhadap organisasi akan lebih rendah. Judeh (2011) menyatakan bahwa ketika seorang individu menghadapi situasi di mana perannya ambigu, tindakan ini dapat memicu komitmen yang lebih rendah dalam suatu organisasi.

2. Kontrol Pekerjaan

Kemampuan dalam otonomi atau kontrol pekerjaan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka meningkatkan *well-being* dan kenyamanan pekerja dalam bekerja (Paul, 2002, dalam Suryani, 2018:29). Kontrol pekerjaan mencakup dari sejauh mana seorang individu berpartisipasi dalam pekerjaan hingga seberapa banyak otonomi yang diberikan kepada individu atas proses pengambilan keputusan (Spector, 1988:336). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa ketika seorang pekerja memiliki otonomi yang lebih luas dan partisipasi yang tinggi selama proses pengambilan keputusan, kemungkinan tingkat komitmennya akan tinggi. (Wasti & Can, 2008:406), selain itu juga menunjukkan bahwa

ketika seorang pekerja berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan, akan meningkatkan tingkat kinerja, motivasi karyawan, serta komitmen organisasinya.

3. *Job Insecurity*

Seperti kontrol pekerjaan, *job insecurity* akan mampu memprediksi tingkat komitmen yang ditunjukkan oleh seorang pekerja dalam suatu organisasi. *Job insecurity* didefinisikan sebagai perasaan ketidakamanan dalam pekerjaannya dikarenakan oleh adanya pemikiran bahwa individu tersebut dapat kehilangan pekerjaan saat ini. Ruokolainen (2011) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa seseorang akan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih rendah jika nasibnya dalam organisasi tidak pasti. Ketika individu percaya bahwa tidak ada jaminan atas jalur karir mereka dalam suatu organisasi, mereka biasanya mencoba mencari pekerjaan lain yang tersedia. Akibatnya, para pekerja akan kurang fokus dan komitmen atas pekerjaan dan tugas yang diberikan. Namun demikian, seorang pekerja akan lebih berkomitmen pada organisasi ketika dia percaya bahwa ada kesempatan untuk tumbuh dan belajar di organisasi tempat mereka bekerja.

4. Kemajuan Karir/Jenjang Karir

Adanya jenjang karir merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang komitmen organisasi, hal ini berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawannya dalam melakukan *career planning* karena suatu perusahaan yang memiliki kemajuan karir yang jelas dan dukungan penuh dari pemberi kerja akan membantu karyawan mencapai posisi atau jabatan yang mereka inginkan (Suryani, 2018:30). Penelitian menemukan bahwa ada korelasi antara kemajuan karir dan komitmen organisasi. Ketika pekerja percaya bahwa mereka mampu merencanakan karir mereka dalam organisasi, mereka akan membentuk organisasi yang lebih tinggi komitmen. (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2013:885). Selain itu, ketika promosi tersedia bagi pekerja untuk memajukan karir mereka, tingkat komitmen akan semakin tinggi.

5. *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja)

Penilaian kinerja merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang mengevaluasi kinerja karyawan. Adanya penilaian kinerja yang baik, terstruktur, akuntabel, tidak bias, dan transparan mampu mempengaruhi komitmen organisasi yang diberikan tiap karyawan. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkonfirmasi adanya pengaruh dari penilaian kinerja terhadap komitmen karyawan dalam organisasi/perusahaan dan merupakan salah satu faktor penting (Suryani, 2018:30).

6. Pengalaman Tim yang Positif

Penelitian sebelumnya mengenai manfaat dari pengalaman tim dan komitmen telah menemukan bahwa ada hubungan di antara keduanya (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001:1117). Penelitian yang dilakukan oleh Greenberg, dkk. pada tahun 2009 (dalam Suryani, 2018:27) menyimpulkan bahwa anggota tim merasa terikat dan terikat dengan tim dan lebih memilih untuk tinggal lebih lama di organisasi jika mereka merasa positif tentang tim dan mengalami kerja tim yang baik, oleh karena itu pengalaman tim yang positif mempengaruhi tingkat komitmen dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan bahwa tim positif melibatkan hubungan sosial tim di mana anggota saling mendukung, bersatu, serta saling menghormati sehingga membentuk lingkungan kerja yang harmonis.

7. *Support* dari Manajemen dan Atmosfer Kerja

Selain memiliki dukungan oleh manajemen, suasana atau atmosfer kerja juga bisa berpotensi memprediksi tingkat komitmen karyawan melalui iklim dirasakan pekerja sebagai lingkungan yang positif di tempat kerja. Manajemen yang fleksibel dan *supportive*, memiliki deskripsi pekerjaan jelas dan peran kerja yang terdefinisi dengan baik, serta kemampuan untuk menunjukkan ekspresi diri dan melakukan *knowledge sharing* akan memberikan perasaan positif kepada pekerja yang selanjutnya meningkatkan tingkat komitmennya (Suryani, 2018:28).

Dengan kata lain, ketika seorang pekerja mendapat pengakuan atas prestasinya untuk memberikan kontribusi kepada organisasi, dia akan merasakan suasana kerja yang positif sehingga menghasilkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

Peran kedua merupakan peran atau faktor dari kepribadian masing-masing individu itu sendiri. Faktor individual tersebut yaitu:

1. *Locus of Control*

Locus of control didefinisikan sebagai ketika seseorang percaya bahwa dia memiliki kendali atas apa yang terjadi dalam hidupnya. *Locus of control* dibagi menjadi eksternal dan internal. Kontrol eksternal berarti bahwa apa yang terjadi dalam kehidupan seseorang dipengaruhi oleh kekuatan luar, sedangkan kontrol internal berarti dialah yang memiliki kontrol atas peristiwa dan hasil. Dalam hal komitmen organisasi, penelitian menemukan bahwa *locus of control internal* mempengaruhi komitmen (Suryani, 2018:28). Orang-orang dengan tingkat *locus of control internal* yang tinggi percaya bahwa kemajuan karir mereka, keuntungan, serta kenaikan gaji berada dalam kendali mereka. Selain itu, orang-orang ini merasa bahwa mereka dapat mengontrol lingkungan kerja mereka yang membuat mereka merasa lebih terkait dengan organisasi, sehingga meningkatkan tingkat komitmen. Sebaliknya, orang dengan *locus of control eksternal* percaya bahwa dengan memiliki kontrol yang lebih kecil terhadap lingkungan, mereka memiliki sedikit kesempatan untuk menemukan pekerjaan baru, oleh karena itu mereka lebih memilih untuk tetap pada pekerjaan mereka saat ini.

2. Usia dan Masa Jabatan dalam Organisasi

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa usia dan masa kerja dapat mempengaruhi komitmen ketiga; komponen kontinuitas mana yang paling besar pengaruhnya. Komitmen ditunjukkan melalui niat mereka untuk mengorbankan hidup mereka saat ini agar sesuai dengan pekerjaan. Hal itu juga ditunjukkan dengan tetap bertahan di organisasi karena sulitnya mendapatkan berbeda pekerjaan. Individu yang telah berada

dalam suatu organisasi selama tahun-tahun tertentu akan secara sukarela mengorbankan hidupnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi tersebut objektif karena semakin lama mereka tinggal semakin tinggi rasa memiliki mereka memiliki. Sedangkan orang yang lebih tua lebih memilih bertahan di organisasi daripada pindah ke tempat baru karena persyaratan dalam pekerjaan baru biasanya meminta batasan usia tertentu.

3. Efikasi Diri dan Tugas

Efikasi diri tugas digambarkan sebagai: sebuah kepercayaan diri yang ditunjukkan oleh individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Faktor ini mempengaruhi komitmen individu dalam bekerja, terutama komponen afektif. Seseorang dengan efikasi diri tugas yang tinggi biasanya akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi yang berasal dari dalam (Meria & Tamzil, 2021:281). Komitmen berasal dari perasaan yang benar dan baik dari seorang individu dalam melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri tugas, semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki seseorang (Suryani, 2018:28).

4. Budaya

Budaya juga memainkan peran penting dalam memprediksi tingkat komitmen yang dimiliki individu terhadap organisasi. Orang akan memandang organisasi tempat mereka bekerja secara berbeda (Williamson, Burnett, & Bartol, 2009:36). Meyer dkk. (2001) telah mempelajari berbagai studi tentang komitmen dan menemukan bahwa budaya memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen. Komponen budaya dalam penelitian ini adalah power distance dan individualisme vs kolektivisme. Ditemukan bahwa orang yang berasal dari negara dengan individualisme akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap komponen normatif karena tanggung jawab mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Dengan memenuhi tanggung jawab, mereka akan merasakan kegembiraan dan kesenangan. Sedangkan budaya individualisme juga mempengaruhi komitmen normatif melalui pemerataan kekuasaan antara pengawas dan bawahan (Meyer &

Herscovitch, 2001). Kolektivisme juga tinggi dalam komitmen normatif; namun, itu hanya terlihat di negara di mana kekuatan laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan dan tujuan kelompok dianggap lebih dari tujuan anggota.

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah menjadi salah satu yang kuat faktor memprediksi komitmen di tempat kerja karena berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja, tingkat absensi yang lebih rendah, dan turnover. Kepuasan kerja adalah perasaan baik yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat komitmen organisasi. Dubinsky, dkk., pada tahun 1990 (dalam Suryani, 2018:30) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta kepuasan kerja sangat mempengaruhi komitmen pekerja pada suatu organisasi (Ayeni & Phopoola, 2007:5). Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Coleman dan Cooper (1997, dalam Suryani, 2018:30) juga mengungkapkan bahwa aspek afektif dan normatif dari komitmen dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Disini dapat diidentifikasi bahwa pekerja yang tidak puas memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah.

6. *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan)

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai seberapa besar perhatian yang diberikan individu dalam tugas-tugas yang diberikan. Keterikatan karyawan terdiri dari dua komponen, yaitu keterikatan kerja dan keterikatan organisasi. Berbagai penelitian telah menemukan hubungan antara *employee engagement* dan komitmen organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Salanova (2007, dalam Suryani, 2018:31) menunjukkan bahwa semakin individu terlibat dalam pekerjaannya, semakin mereka berkomitmen untuk organisasi.

2.1.3.2 Komitmen Normatif

Salah satu bentuk komponen dalam komitmen organisasi yakni komitmen normatif. Ardiansyah (2019:6) mendefinisikan komitmen normatif sebagai keadaan dimana munculnya tekanan normatif untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan dari organisasi. Komitmen normatif dapat berkembang, misalnya ketika individu diberikan penghargaan di awal individu tersebut bekerja maka individu merasa berkewajiban membalasnya dengan berkomitmen (Meyer & Allen, 1991, dalam Ardiansyah, 2019:6).

Meyer dan Parfyonova (2010) dalam tulisannya menyebutkan bahwa komitmen normatif dialami sebagai kewajiban moral bagi individu dalam membayar apa yang sudah diberikan organisasi padanya. Meyer & Allen, (1991:543) juga menyebutkan bahwa komitmen normatif tidak dapat alami, jika tidak adanya hasil yang diberikan organisasi pada individu. Walaupun ada hal yang diberikan organisasi namun ketika dianggap kurang maka sulit untuk memunculkan komitmen normatif (Boehman, 2006). Secara garis besar komitmen normatif didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana individu bekerja di organisasi karena adanya tanggung jawab yang diberikan.

Komitmen normatif mencerminkan kewajiban untuk melakukan pekerjaan dengan benar (Meyer & Allen, 1991:545). Karyawan yang berkomitmen normatif diuntut untuk mengikuti aturan-aturan organisasi dengan ada manfaat yang didapatkan. Dengan kata lain karyawan harus mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan dengan menyakini sesuai tanggungjawab yang diberikan pada karyawan. Selanjutnya, keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, sehingga perubahan yang dilakukan tidak mempengaruhi karyawan untuk menolak perubahan (Sudharatna & Li, 2004:165).

Komitmen normatif sebenarnya sebagai hasil dari sebuah pengalaman sosialisasi dimana menekankan kepada adanya kepatuhan untuk loyal kepada pemberi kerja serta karena *benefits* yang diberikan oleh perusahaan sehingga hal tersebut membuat individu didalamnya merasa ada kewajiban untuk membalasnya.

Anteseden atau faktor spesifik yang mempengaruhi komitmen normatif sendiri menurut Prasanti, (2010:75) yaitu meliputi *Participatory Management*, Keandalan Organisasi dan Rekan Kerja. Dalam hal ini *participatory management* dan juga keandalan organisasi memunculkan keharusan moral dari dalam diri masing-masing individu untuk membalas jasa pada organisasi, sedangkan komitmen *peer* atau rekan kerja yang tinggi sendiri akan mempengaruhi perkembangan komitmen normatif dari dalam individu masing-masing.

2.1.4 Self-Efficacy

Holt, dkk. (2007:240) mengemukakan bahwa *self-efficacy*, keyakinan personal bahwa perubahan akan memberikan manfaat bagi dirinya, dukungan dari atasan, dan keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat jangka panjang. *Self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk melakukan tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bandura, dalam Luszczynska, Scholz, & Schwarzer, 2005). Lebih lanjut Bandura menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan kunci yang terkait dengan keyakinan individu mengenai kemampuannya untuk menghasilkan suatu performa (Sriwiyanti, Wahyu, Shofia, & Mujib, 2022:12).

Self-efficacy dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti besarnya kepercayaan diri individu dalam mencapai tingkat kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, besarnya kekuatan dan kelemahan individu terhadap kemampuan dalam dirinya dalam melaksanakan tugasnya, selanjutnya adalah keyakinan individu itu sendiri (Meria & Tamzil, 2021:292). *Self-efficacy* terbukti memiliki pengaruh positif dari sisi individual terhadap variabel kesiapan untuk berubah, oleh karena itu Hold, dkk., (2007:240) mengembangkan konsep *change self-efficacy* yang mana lebih berfokus pada efikasi diri seseorang terkait dengan kesiapannya untuk berubah. *Change self-efficacy* sendiri memiliki definisi yaitu kemampuan individu terhadap persepsi dirinya tentang kapabilitas untuk siap atau tidaknya dalam menyelesaikan tugas dan aktifitas yang diasosiasikan dengan implementasi perubahan prospektif untuk organisasi.

2.1.4.1 Anteseden *Self-Efficacy*

Dalam *self-efficacy* khususnya pada konteks *workplace* atau lingkungan kerja, Bandura pada tahun 1997 (dalam Mathisen, 2011:58) menyebutkan bahwa terdapat empat sumber yang penting dalam memunculkan *self-efficacy* yaitu:

1. Pengalaman Penguasaan yang Aktif

Pengalaman masing-masing individu yang berhasil dapat membantu meningkatkan *self-efficacy* dan kepercayaan diri seseorang. Kesuksesan seseorang dalam hal tertentu tentunya meningkatkan *efficacy* mereka. Bandura mengatakan bahwa pengalaman dari seseorang yang telah menguasai sesuatu merupakan sumber yang sangat kuat dalam memunculkan *self-efficacy*

2. Pengalaman Perwakilan

Pengalaman perwakilan disini diartikan bahwa pengalaman yang muncul ketika individu tersebut menyaksikan orang lain atau menjadi orang kedua yang ada pada saat orang lain *perform* suatu hal dengan berhasil. Individu tersebut akan cenderung mempersuasi dirinya sendiri apabila mereka melihat orang lain berhasil maka mereka juga akan mampu melakukan dan berhasil minimal dengan cara yang sama seperti yang dilakukan oleh orang tersebut.

3. Persuasi Verbal

Hal ini terjadi ketika seseorang dipersuasi secara verbal oleh individu lain bahwa dia memiliki kapabilitas yang cukup untuk melakukan sesuatu dan berhasil. Seseorang yang diperkuat dengan persuasi positif yang benar, contohnya pada karyawan suatu organisasi, mereka akan cenderung memobilisasi usaha yang jauh lebih besar dari pada *peer* atau rekan kerjanya, yang mana berujung pada munculnya niat untuk sukses pada bidang tersebut.

4. Persepsi Psikologis

Adanya persepsi psikologis dari gairah tinggi seseorang sering kali dinilai sebagai salah satu tanda kerentanan dan ketidakefektifan seorang individu atau karyawan dalam organisasinya.

Mathisen (2011:58) kemudian mengembangkan empat sumber utama dari *self-efficacy* Bandura tersebut dengan berfokus kepada tiga sumber awal yang utama dan kemudian membaginya menjadi tiga faktor utama yang mempengaruhi *self-efficacy* seseorang. Faktor tersebut yaitu:

1. *Work Task*

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor tugas pekerjaan seseorang mampu mempengaruhi *self-efficacy* dengan berbagai cara salah satunya ialah pekerjaan yang membutuhkan adanya *creative thinking* dan otonomi yang cukup.

Ketika sebuah pekerjaan tersebut terbukti menantang dan membutuhkan adanya kecerdikan, karyawan akan berfokus untuk memusatkan perhatiannya dan memberikan usaha lebih untuk tugasnya sehingga membuat mereka akan lebih persisten dan akan menggunakan cara-cara yang belum terpikir sebelumnya. Hal ini membuka kesempatan untuk individu tersebut menguasai berbagai hal bahkan hingga ke detailnya sehingga disini berpotensi meningkatkan Pengalaman Penguasaan yang Aktif.

Selain itu juga diberikannya otonomi yang cukup pada pekerjaannya akan meningkatkan tingkat rasa tanggung jawab dan kontrol dari karyawan atas pekerjaannya sendiri sehingga mereka akan mampu memikirkan bagaimana pekerjaan tersebut akan diselesaikan. Gecas (1989, dalam Mathisen, 2011:63) mengatakan bahwa karyawan dengan *self-efficacy* tinggi akan cenderung ditemukan pada individu yang terbiasa bekerja dengan otonomi pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang bekerja secara direktif atau mengikuti semua perintah dan petunjuk atasan.

2. *Leadership-Member Exchange*

Adanya garis dari perilaku *supervisory* dan kreativitas serta *self-efficacy* karyawan telah banyak dibahas pada literatur sebelumnya. Dalam hal meningkatkan *self-efficacy* karyawan, diperlukan adanya kualitas dalam hubungan atasan serta bawahannya (Mathisen, 2011:64). Model dari *Leadership-Member Exchange* sendiri berfokus pada adanya hubungan dua arah bukan hanya atasan ke bawahan namun juga bawahan ke atasan.

Kualitas *Leadership-Member Exchange* yang tinggi dapat dilihat dari adanya karakter hubungan berdasarkan kepercayaan, *mutual liking*, serta saling menghormati. Hal tersebut tentunya akan memicu pengalaman perwakilan dimana seorang bawahan bisa belajar banyak dari atasan termasuk bagaimana cara atasan tersebut menyelesaikan tugas dan berhasil, bagaimana cara mendapatkan ilmu tersebut, hingga bagaimana pengalaman tersebut meningkatkan *self-efficacy*.

3. *Collegial Relationships*

Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan indikasi hubungan antara kolega yang baik akan mampu meningkatkan kreativitas sehingga berujung pada *self-efficacy* (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007:76). Adanya rekan kerja yang baik dan suportif akan menunjang kedua aspek lainnya diatas sehingga mampu membuat karyawan percaya bahwa dirinya bisa dan tangguh dalam menghadapi tantangan yang ada. Selain itu, hubungan kolega juga mampu menjadi bala bantuan ketika seseorang dihadapi oleh sebuah tugas yang rumit sehingga yakin akan mampu menyelesaikannya. Selanjutnya hubungan kolega yang sama-sama memiliki komitmen organisasi akan membuat individu tersebut cenderung akan meningkatkan komitmen organisasinya juga.

2.2 **Kerangka Pemikiran**

Penelitian sosial bertujuan untuk menemukan jawaban dari rumusan permasalahan yang dirumuskan dan membutuhkan pendekatan yang sistematis,

empiris dan terpadu. Dalam penelitian sosial penting untuk memiliki kerangka pemikiran yang bertujuan untuk menyatukan persepsi sehingga menunjukkan suatu tujuan penelitian yang jelas. Kerangka pemikiran bertujuan untuk menjadi sebuah panduan baik bagi pembaca maupun Penulis untuk memberikan konsep yang jelas dan teratur sehingga mampu memberikan jawaban atas tujuan penelitian yang telah dirancang (Saputra, 2021:38).

Sugiyono (2018:449) memberikan definisi kerangka pemikiran atau kerangka pikir yaitu merupakan sebuah model konseptual yang berisi tentang bagaimana hubungan dari berbagai variabel yang telah diidentifikasi sebagai hal penting dalam penelitian secara teoritis. Kerangka pemikiran adalah sebuah penjelasan sementara terhadap penyebab apa saja yang menjadi objek permasalahan penelitian. Kerangka pemikiran juga merupakan konsep alur berpikir dalam penelitian yang menjelaskan keterkaitan hubungan dari masing-masing variabel terhadap permasalahan secara teoritis.

Kerangka pemikiran berangkat dari adanya pemikiran atas permasalahan yang terjadi pada variabel atau topik yang sedang diteliti. Kerangka pemikiran disajikan melalui diagram alur pikir serta hubungan antar variabel dalam penelitian. Pada penelitian kali ini, Penulis memilih *Readiness for Change* sebagai variabel dependen pada karyawan pimpinan di PT Perkebunan X. Berdasarkan pada survey awal, Penulis menemukan adanya urgensi terkait dengan kebutuhan transformasi pada perusahaan secara besar-besaran yang tentunya akan berhasil apabila karyawannya memiliki kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) yang baik. Selain itu, berdasarkan kajian teoritis dari penelitian-penelitian sebelumnya, Penulis menemukan bahwa terdapat dua variabel yang memberikan pengaruh besar kepada *readiness for change* berdasarkan dari faktor individual yaitu Komitmen Normatif (dalam variabel Komitmen Organisasional) dan *Self-Efficacy*.

Komitmen merupakan salah satu variabel yang sering kali menjadi variabel pengaruh untuk berbagai variabel lainnya. Dalam komitmen organisasional terdapat komitmen afektif, kontinyu dan juga normatif. Komitmen normatif sendiri berkaitan dengan bagaimana individu merasa memiliki kewajiban

kepada perusahaan. Individu dengan komitmen normatif seharusnya memiliki rasa bertanggungjawab yang tinggi dan kecintaan terhadap perusahaan termasuk juga pada segala kebijakan dan strategi perusahaan. Oleh karena itu apabila perusahaan memutuskan akan melakukan transformasi maka individu tersebut akan merasa memiliki kewajiban untuk siap mengikutinya sehingga Penulis berasumsi bahwa komitmen normatif seseorang akan memberikan pengaruh positif terhadap *readiness for change*.

Selain komitmen normatif, terdapat juga satu faktor individual lain yang juga mendukung *readiness for change* seorang karyawan yaitu *self-efficacy*. Seseorang dengan *self-efficacy* yang tinggi tentunya akan memiliki suatu bentuk kepercayaan diri terhadap kemampuan pribadinya untuk sukses. Kesuksesan dalam definisi ini tidak hanya terkait material namun lebih kepada bagaimana individu yakin akan mampu menghadapi tantangan dalam perubahan ataupun transformasi yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Seorang individu dengan *self-efficacy* rendah akan cenderung lebih bersifat menarik diri atau mundur apabila terdapat tantangan yang berat dan cenderung berujung pada *turnover*.

Setiap variabel diatas memiliki keterikatan dengan *readiness for change*. Maka, dalam penelitian kali ini, kerangka pemikiran yang dibentuk adalah menjelaskan pengaruh antara komitmen normatif serta *self-efficacy* terhadap *readiness for change* baik secara simultan maupun parsial.

2.2.1 Keterikatan Antara Komitmen Normatif dengan *Readiness for Change*

Komitmen normatif mencerminkan kewajiban untuk melakukan pekerjaan dengan benar (Mayer, Allen, & Smith, 1993:4). Karyawan yang memiliki komitmen normatif di tuntut untuk mengikuti aturan-aturan organisasi dengan ada manfaat yang didapatkan. Sehingga, dengan kata lain karyawan harus mampu mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan dengan menyakini sesuai tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada masing-masing karyawan. Selanjutnya, Sudharatna & Li, (2004:170) mengatakan bahwa komitmen normatif berkaitan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, sehingga

perubahan yang dilakukan seharusnya tidak mempengaruhi karyawan untuk menolak perubahan.

Bersedia untuk bekerja ekstra melebihi apa yang menjadi tanggung jawab dan tugas menjadikan perubahan yang dilakukan organisasi tidak menjadi hambatan, melainkan menjadikan karyawan mau lebih terpacu untuk beradaptasi dan mengadopsi perubahan dengan tujuan lebih baik bagi karyawan dan organisasi (Ahmad, Ismail, Rani, & Wahab, 2017:2). Hal tersebut tentunya akan berkaitan dengan *readiness for change* dari individu-individu dalam menghadapi tantangan transformasi perusahaan yang ada. Berdasarkan hal tersebut maka Penulis menduga bahwa variabel komitmen normatif memiliki hubungan dengan *readiness for change*, karena dalam konsep komitmen normatif, terdapat juga keyakinan, keinginan, dan bekerja ekstra sesuai tanggung jawab serta menjadikan karyawan siap terhadap perubahan yang dilakukan.

2.2.2 Keterikatan Antara Self-Efficacy dengan Readiness for Change

Self-efficacy adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk melakukan perilaku-perilaku tertentu dalam rangka pencapaian tujuan. *Self-efficacy* memberikan dampak jangka panjang terhadap mental karyawan khususnya kekuatan untuk berubah. Sehingga karyawan yang memiliki nilai *self-efficacy* yang tinggi akan lebih mudah menerima segala macam bentuk intervensi perubahan khususnya dalam organisasi (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007:233).

Beberapa penelitian sebelumnya mendapatkan hubungan *self-efficacy* dengan kesiapan untuk berubah yang positif, dalam arti semakin tinggi *self-efficacy* seseorang, maka semakin tinggi pula kesiapan individu tersebut untuk berubah (Meria & Tamzil, 2021:281). Selanjutnya didapatkan juga bahwa individu yang memiliki jabatan atau berada di level manajerial, cenderung akan memiliki skor *self-efficacy* yang lebih tinggi dari pada karyawan yang berada pada level non-manajerial, dengan kata lain maka karyawan level manajerial memiliki kecenderungan untuk lebih siap berubah (Angkawijaya, Arista, & Dewi, 2017:550). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* dengan

readiness for change atau kesiapan berubah akan memiliki hubungan yang positif juga.

2.2.3 Keterikatan Antara Komitmen Normatif dan *Self-Efficacy* dengan *Readiness for Change*

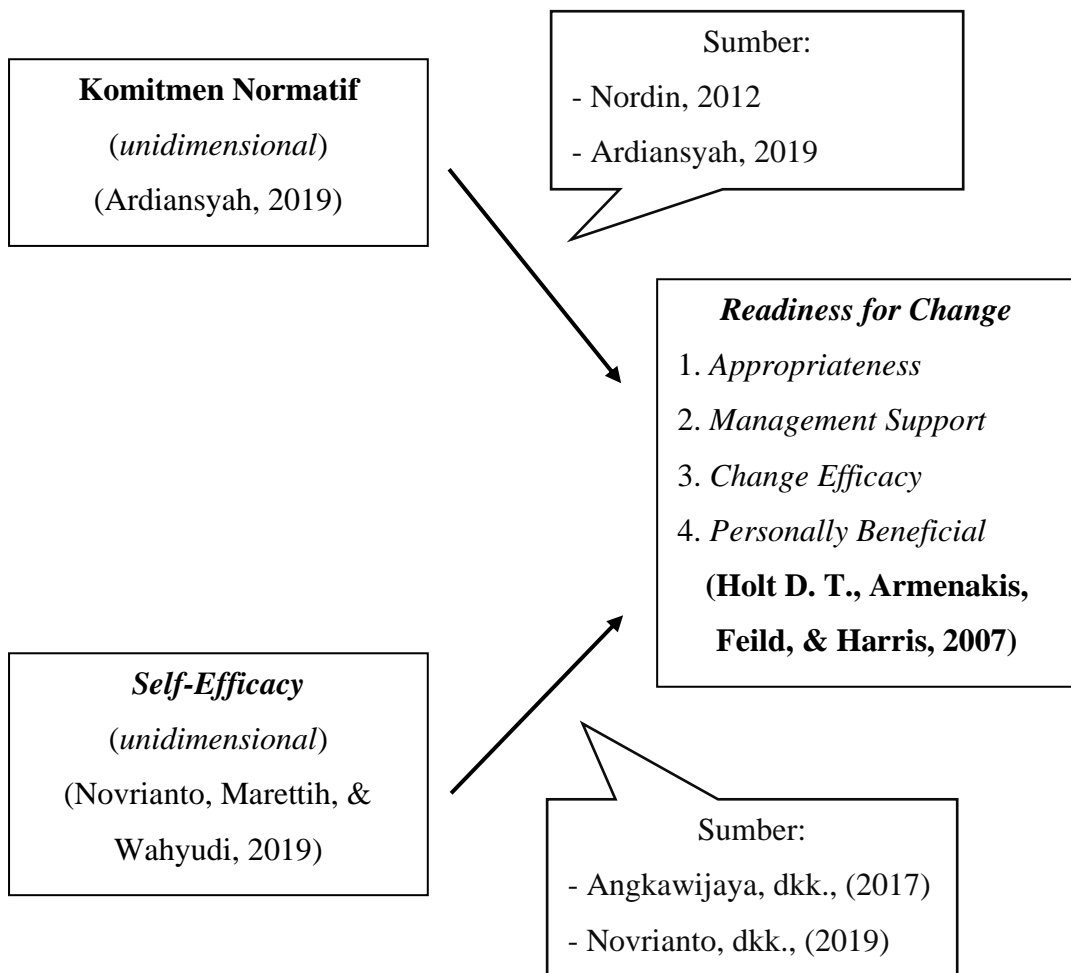
Seperti yang dijelaskan diatas, faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah sendiri dibagi menjadi dua yaitu faktor organisasi dan juga individual. Faktor organisasi antara lain yaitu kepemimpinan dan tekanan organisasi (Treuer, dkk., 2018:54), iklim organisasi (Riddell & Roisland, 2017:19), pola komunikasi dan informasi (Shinwon, dkk., 2015:180), serta *reward* (Shah, 2009:197). Sedangkan dalam faktor individual sendiri, terdapat variabel seperti *self-efficacy* (Riddell & Roisland, 2017:20), motivasi karyawan (Lehman, dkk., 2002:3), keterikatan emosional karyawan dalam organisasi (Shah, 2009:199), dan komitmen karyawan (Qureshi, dkk., 2018). Faktor individual menjadi salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan dalam kesiapan untuk berubah karyawan, karena apabila karyawan tersebut tidak memiliki faktor dari diri sendiri maka perubahan organisasi tidak akan mampu diterima.

Komitmen normatif muncul pada individu atau karyawan sebagai wujud dari norma yang wajib dimiliki karyawan dalam organisasi (Ardiansyah, 2019:3). Orang yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan cenderung patuh dan mengikuti kebijakan organisasi. Oleh karena itu karyawan dengan komitmen normatif seharusnya lebih mampu untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan.

Selanjutnya faktor individual lain yang mempengaruhi kesiapan berubah ialah tingkat tinggi rendahnya *self-efficacy* seorang karyawan tersebut (Holt, dkk., 2007:237). Semakin tinggi *self-efficacy* seseorang, maka semakin tinggi pula kesiapan individu tersebut untuk berubah (Meria & Tamzil, 2021:283). *Self-efficacy* mempengaruhi kesiapan berubah dari segi mental dan kekuatan individu itu sendiri untuk berusaha berubah mengikuti transformasi dari organisasi.

Dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen normatif dan *self-efficacy* memiliki hubungan yang saling mempengaruhi terhadap

readiness for change. Kesimpulan tersebut Penulis gambarkan melalui paradigma penelitian. Sugiyono (2018:277) mengatakan bahwa paradigma penelitian merupakan konsep yang menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti dan berusaha menjawab rumusan masalah yang ada. Paradigma penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat berdasarkan gambar 2.1. berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nordin, N.	<i>The Influence of Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in a Higher Learning Institution.</i>	Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah karyawan.	Sama-sama menggunakan <i>organizational commitment</i> yang mana didalamnya terdapat dimensi komitmen normatif dalam penelitian.	Penelitian ini menggunakan populasi pengajar SMA sedangkan pada judul ini menggunakan subjek karyawan perusahaan perkebunan.
2	Annisa, Zulkarnain, & Novliadi, F. (2016).	Pengaruh Keadilan Organisasi dan Modal Psikologis Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kantor Pusat Medan.	Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah karyawan	Penelitian ini sama-sama meneliti tentang Kesiapan Berubah pada sebuah perusahaan perkebunan di Indonesia.	Perbedaan faktor pengaruh dari kedua variabel independen dengan variabel independen pada penelitian kali ini.
3	Ardiansyah, F.	Komitmen Normatif dan <i>Readiness for Change: Openness to Experience</i>	Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif terhadap variabel <i>readiness for</i>	Sama menggunakan variabel komitmen normatif dengan <i>readiness for</i>	Pada penelitian sebelumnya ini menggunakan variabel moderator yaitu <i>openness to experience</i> .

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Sebagai Variabel Moderator.	<i>change</i>	<i>change.</i>	sedangkan pada penelitian ini tidak.
4	Remeeus, E.	<i>The Influence of Organizational Commitment on Individual Readiness for Change.</i>	Karyawan dengan komitmen normatif cenderung menunjukkan kesiapan berubah yang rendah	Penelitian ini menggunakan seluruh dimensi <i>organizational commitment</i> , salah satunya yaitu komitmen normatif.	Pada penelitian ini, menganalisa pengaruh secara keseluruhan dan parsial dari variabel <i>organizational commitment</i> dengan variabel <i>readiness for change</i> .
5	Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., & Dewi, D. A.	Berubah, Siapa Takut? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Di PT TP Tangerang	<i>Self-efficacy</i> menunjukkan pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan	Sama-sama menggunakan <i>self-efficacy</i> sebagai variabel independen terhadap kesiapan untuk berubah.	Perbedaan tempat penelitian dan variabel <i>self-efficacy</i> berdiri sendiri tidak dengan variabel lain.
6	Handayani, K., Hadiyani, S., & Hasnida.	<i>The Effect Of Self-efficacy And Organizational Culture On The Alternation Of Readiness Among The State Civil Apparatus In The Regional Office Of The Ministry Of Law And Human Rights Of</i>	<i>Self-efficacy</i> memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada PNS di Prov. Sumatera Utara.	Persamaan dalam penggunaan <i>self-efficacy</i> sebagai variabel independen terhadap kesiapan untuk berubah.	Terdapat perbedaan variabel lainnya seperti <i>culture</i> serta perbedaan subjek dan tempat penelitian.

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>North Sumatra Province</i>			

2.4 Hipotesis

Definisi hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2018:211). Hipotesis bersifat sementara karena jawaban sementara berdasarkan pada teori dan penelitian sebelumnya yang relevan, belum melalui berbagai uji asumsi dan pendalaman data serta fakta empiris yang mana akan didapat melalui pengumpulan data.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. H1 = komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
- b. H2 = *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
- c. H3 = komitmen normatif dan *self-efficacy* secara bersamaan memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung