

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Readiness For Changes*

Kesiapan untuk berubah adalah sejauh mana seorang individu secara kognitif cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah status *quo* (Rafferty 2012). Kesiapan adalah prekursor kognitif untuk perilaku baik perlawanan terhadap, atau dukungan untuk, mengubah usaha. Pada intinya, kesiapan perubahan melibatkan transformasi kognisi individu di seluruh set karyawan (Armenakis et al., 1993). Kesiapan dianggap sebagai prekursor penting untuk sukses nya perubahan organisasi karena anggota organisasi berusaha untuk mempertahankan keadaan yang memberi mereka rasa aman psikologis, kontrol, dan identitas.

Ketika kesiapan organisasi untuk perubahan tinggi, para ahli berpendapat, bahwa anggota lebih diinvestasikan dalam upaya perubahan, pengeluaran yang lebih besar dalam proses perubahan, dan menunjukkan ketekunan yang lebih besar dalam menghadapi hambatan atau kemunduran – yang semuanya berkontribusi pada implementasi perubahan yang lebih sukses (Weiner, 2009).

Jika kesenjangan yang signifikan diamati dan tidak ada tindakan yang diambil untuk menutup kesenjangan tersebut, resistensi akan diharapkan dan implementasi perubahan akan diancam. Intinya kemudian, penilaian organisasi kesiapan untuk berubah dapat berfungsi sebagai panduan atau strategi untuk menerapkan perubahan organisasi (Holt et al. 2007). Teori tentang *readiness for change* yang dikembangkan oleh (Holt et al. 2007) mendefinisikan *readiness for change* adalah reaksi terhadap perubahan dari berbagai aspek yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdapat dalam lingkungan organisasinya.

Perubahan organisasi yang berhasil terjadi ketika ketidakseimbangan terjadi antara dua kekuatan ini di arah perubahan yang diinginkan. Perubahan yang berhasil membutuhkan kesiapan untuk berubah, karena ini adalah hal yang kritis faktor dalam mewujudkan implementasi perubahan yang efektif (Vakola, 2014). Kesiapan buat berubah atau *readiness for change* dengan demikian didefinisikan sebagai : reaksi terhadap perubahan, di mana orang tersebut memiliki kepercayaan diri dalam kemampuannya untuk mengelolanya.

Berdasarkan definisi menurut ahli diatas, maka dapat disimpulkan organisasi yang ingin menjalankan perubahan memerlukan dukungan pegawai yang terbuka, menyiapkan diri dengan baik dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan berarti mereka harus lebih terbuka dan siap menghadapi perubahan yang akan datang.

## 2. *Employee engagement*

Gagasan *employee engagement* pertama kali di pelopori oleh Kahn (1990) yang percaya bahwa seseorang dapat menggunakan berbagai tingkatan mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam perannya. Mereka bahkan mungkin mempertahankan batasan antara peran integritas dan siapa diri mereka sebenarnya. *Employee engagement* adalah sikap seseorang yang mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dengan menunjukkan prestasi kerjanya. Aspek kognitif dalam *employee engagement* melibatkan keyakinan karyawan mengenai perusahaan mereka, pemimpinnya serta kondisi kerja. Aspek emosional mencakup bagaimana karyawan memandang perusahaan dan para pemimpin. Pada saat yang sama, aspek fisik mencakup energi fisik yang digunakan karyawan saat melaksanakan tugas dan peran yang ada dalam perusahaan (Kahn, 1990)

Menurut Lockwood (2005) *employee engagement* dilihat sebagai pernyataan oleh pribadi secara emosional dan intelektual berkomitmen terhadap perusahaan, yang dilihat melalui tiga perilaku utama : berbicara positif mengenai perusahaannya, memiliki gairah yang intens untuk menjadi bagian dari perusahaan, dan menunjukkan usaha ekstra serta perilaku yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan.

Schaufeli & Bakker, (2003) mengemukakan pendapat mengenai *employee engagement* merupakan perasaan positif yang dirasakan pribadi, diukur terhadap pekerjaan dan disertai kesediaan untuk mencurahkan

kemampuan serta energi yang dimunculkan melalui perilaku, dimana seseorang akan merasa memiliki kepentingan, fokus dengan pekerjaan, memiliki semangat dalam bekerja, dan mempunyai antusias yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut ada karena didapati karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki tanggapan bahwa “ *work is fun*”. Dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaan yang ditandai dengan tiga hal, yaitu dengan adanya

*vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) pada karyawan. Tiga hal itu dapat diartikan sebagai keadaan motivasi yang positif. *Vigor* merupakan level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, dan tidak gampang lelah. *Dedication* yaitu keterlibatan yang kuat disertai dengan antusias, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* merupakan keadaan totalitas pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

Selain itu, terdapat juga pandangan lain mengenai *employee engagement*. Menurut Thomas, (2007) *employee engagement* adalah suatu keadaan psikologis yang stabil dan hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat dia bekerja. *Employee engagement* merupakan komitmen emosional karyawan pada perusahaan dan tujuannya. Mereka tidak hanya bekerja karena gaji atau promosi, melainkan bekerja demi

tujuan perusahaan tersebut (Kruse, 2012). Wiley & Blackwell, (2009) menyatakan *employee engagement* merupakan penghayatan karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan perusahaan. Dari definisi-definisi yang telah disebutkan diatas, maka *employee engagement* yaitu keadaan dimana anggota dari sebuah perusahaan mencurahkan dirinya terhadap pekerjaan, kolega, dan perusahaanya yang dikarakteristikan oleh level energi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, dan adanya perasaan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

### **3. *Transformational Leadership***

*Transformational leadership* adalah potensi seorang pemimpin untuk mengubah gaya mereka dengan memahaminya dan kemudian menyelaraskan kembali budaya organisasi dengan visi baru dan revisi asumsi, nilai, dan norma (Bass & Avolio, 1993). Menurut Agus & Muhith, (2013) kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasi segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Menurut Bass (2010) dan Nawawi, (2012), kepemimpinan transformasional pada dasarnya memberikan semangat atau dorongan kepada bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukannya, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau

keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. *softskill* adalah keterampilan kecakapan hidup baik untuk diri sendiri, berkelompok atau bermasyarakat yaitu berupa keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) maupun keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intra personal skill*) agar mampu mengembangkan produktifitas kerja secara maksimal (Hartiti & Tri, 2013).

Kepemimpinan *transformasional* menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Teori *Transformasional* mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional (Hartiti & Tri, 2013)

Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah pemimpin yang menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Edison et,al 2016). Dengan kepemimpinan *transformasional*, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut dalam (Edison et. al 2016) Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah tipe

pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Kharis (2015). Kepemimpinan *transformasional* menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin *transformasional* menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison et, al 2016).

Kepemimpinan *transformasional* mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan Pemimpin transaksional mengetahui apa yang bawahannya ingin capai dan pemimpin juga memperhatikan apakah bawahannya memiliki kemampuan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Tidak hanya itu, pemimpin juga harus membantu bawahan saat mengembangkan minatnya apabila pekerjaan mereka telah selesai.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Elizabeth Imelda Yani dan Soehardi (2017)	<i>Transformational leadership</i> dan <i>Employee engagement</i> Terhadap <i>Readiness for change</i> Pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap <i>readiness for change</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap <i>readiness for change</i> . <i>Transformational leadership</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>readiness for change</i> .
2.	Astuti & Khoirunnisa, (2020)	Pengaruh <i>Employee engagement</i> , Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah ( <i>Readiness for change</i> ) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan	<i>Employee engagement</i> dan Transfromational Leadership tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah ( <i>readiness for change</i> ) pada karyawan Universitas Ahmad Dahlan.
3.	Susyanto, (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah
4.	Asbari (2020)	Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah di masa pandemic covid-19.
5.	Zulkarnain dan Shery Handayani (2014)	Peranan Komitmen Organisasi dan <i>Employee engagement</i> terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah	Keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.
6.	Matt Vidal (2007)	Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique	Data kualitatif yang disajikan di sini menunjukkan bahwa pekerja dapat dipuaskan



No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
			di bawah pengaturan Fordist yang relatif tradisional dan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan tidak selalu meningkatkan kepuasan.
7.	Shaw, K (2005)	An engagement strategy process for communicators. Strategic Communication Management.	Keterlibatan karyawan dianggap signifikan prediktor keberhasilan organisasi dan karyawan yang terlibat diyakini sangat terlibat dan antusias dengan pekerjaannya.

### C. Perumusan Hipotesis

Karyawan merupakan salah satu asset penting bagi suatu perusahaan salah satu alasannya adalah karyawan dapat membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif sebab karyawan tidak dapat di duplikasi atau di tiru oleh kompetitor. Untuk itu perusahaan harus dapat mempertahankan karyawannya salah satunya dengan membangun hubungan agar timbul keterlibatan pada karyawan. Adapun Schaufeli & Bakker, (2003) mendefinisikan *employee engagement* adalah perasaan positif yang dimiliki individu, diukur terhadap pekerjaannya dengan disertai kesediaan untuk mencurahkan kemampuan dan energi yang dimunculkan melalui perialku, dimana mereka akan merasa memiliki kepentingan, dapat fokus dengan pekerjaan, adanya perasaan intens dalam bekerja, dan memiliki antusiasme yang tinggi dengan pekerjaannya.

Pegawai yang terlibat cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Shaw & K, 2005). Hal ini didukung oleh

penelitian yang dilakukan Yani & Soehardi (2017) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change*. Oleh sebab itu penulis merumuskan hipotesis yaitu:

H1= *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap variabel *readiness for change* pada karyawan menuju era pasca pandemi Covid-19.

Selanjutnya *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan seseorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Adapun gaya kepemimpinan *transformational* adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Kharis (2015).

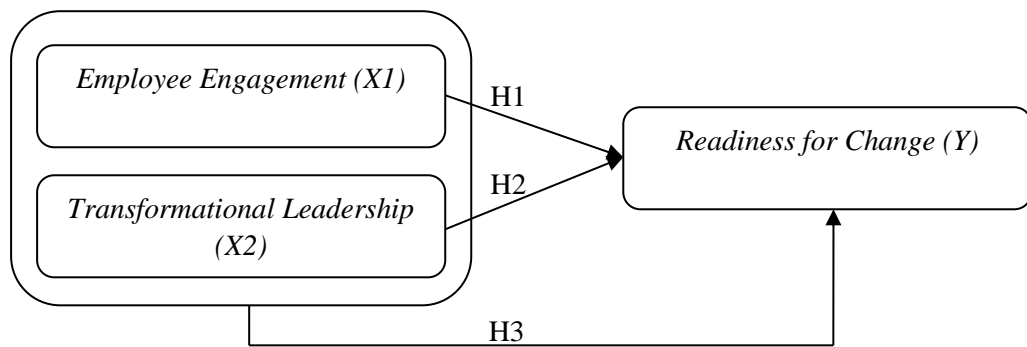
Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang dapat mendukung perubahan organisasi agar mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kaitannya pada perusahaan adalah perusahaan mampu menghadapi perubahan apabila memiliki pemimpin transformasional yang mampu membuat organisasi menuju kinerja yang lebih baik dengan meningkatkan motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan (Yani & Soehardi, 2017). Hal ini didukung oleh penelitian Yani & Soehardi (2017) & Asbari (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *readiness for change*. Oleh sebab itu peneliti merumuskan hipotesis yaitu:

H2= *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap variabel *readiness for change* pada karyawan menuju era pasca pandemi Covid-19.

*Employee engagement* (Thomas, 2007) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. Adapun gaya kepemimpinan *transformasional* yaitu pemimpin yang menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa Edison et,al (2016).

Faktor pimpinan yang dapat bertransformasi dengan individu-individu dalam organisasi yang mempunyai keterlibatan dalam mendukung perubahan, menjadi faktor utama penggerak sumber-sumber daya lainnya untuk melakukan perintah perubahan pada masa kini (Yani & Soehardi, 2017). Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Yani & Soehardi (2017) dan (Astuti & Khoirunnisa, 2020) menunjukkan *employee engagement dan transformational leadership* berpengaruh secara silmultan terhadap *readiness for change*.

H3= *Employee engagement dan transformational leadership* berpengaruh secara simultan terhadap variabel *readiness for change* pada karyawan menuju era pasca pandemi Covid-19.

**D. Kerangka Penelitian**

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian