

## Contextual Factors And Implications Of Organizational Change Readiness

### Faktor-Faktor Kontekstual Dan Implikasi Kesiapan Perubahan Organisasi

Marini Purwanto<sup>1\*</sup>, Yustinus Budi Hermanto<sup>2</sup>

Widya Mandala University<sup>1</sup>, Darma Cendika Catholic University<sup>2</sup>

[marini@ukwms.ac.id](mailto:marini@ukwms.ac.id)<sup>1</sup>, [yustinus.budi@ukdc.ac.id](mailto:yustinus.budi@ukdc.ac.id)<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

---

#### ABSTRACT

*This paper discusses critical studies in organizational change management, organizational change readiness (Organizational Readiness for Change) through several approaches to Lewin's theory and other organizational change theories, as well as identifying contextual factors that encourage organizations to make changes as well as problems encountered in readiness. organization to make changes. The method used in this research is the library organization in integrating several organizational change management approaches, the factors driving change and other determinants of change that hinder the challenges of making changes such as technology, culture, employee behavior. Intangibles namely Psychological Capital and Organizational Psychological Capital are important factors in finding the level of social relations and the quality of relationships in shared goals and beliefs in preparing individuals and organizations to be able to face organizational change.*

**Keywords :** Organizational Change Management, Organizational Readiness For Change, Contextual Factors

#### ABSTRAK

Penelitian ini memfokuskan pada studi literature Manajemen perubahan organisasi (organizational change management), kesiapan perubahan organisasi (Organizational Readiness for Change) melalui beberapa pendekatan teori Lewin dan teori perubahan organisasi lainnya, serta mengidentifikasi faktor kontekstual yang mendorong organisasi melakukan perubahan serta masalah masalah yang dihadapi dalam kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pada tinjauan pustaka dalam mengintegrasikan beberapa pendekatan organizational change management, faktor-faktor pendorong perubahan dan penentu lain dari implikasi perubahan yang sering menghambat organisasi gagal melakukan perubahan seperti teknologi, budaya organisasi, perilaku karyawan. Faktor intangible yaitu Psycological Capital dan Organizational Psycological Capital adalah faktor kontekstual yang penting dalam temuan tingkat meso dalam ikatan sosial dan kualitas hubungan dalam tujuan dan keyakinan bersama dalam mempersiapkan individu dan organisasi mampu menghadapi perubahan organisasi.

**Kata Kunci :** Manajemen Perubahan Organisasi, Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Faktor Kontekstual

## 1. Pendahuluan

Organisasi bisnis mengalami banyak perubahan dengan adanya kemajuan teknologi, tenaga kerja yang berubah, serta intensitas persaingan yang semakin kompetitif dan globalisasi yang mendorong oeganisasi dan individu didalam nya yang terlibat dalam mengelola perubahan yang direncanakan (Appelbaum et al., 2014). Perubahan dari semua aspek berkonsekwensi pada perubahan jangka panjang pada tujuh aspek yaitu strategi, ketrampilan, struktur, ketrampilan, tujuan para bawahan, staf, sistem dan gaya kepemimpinan. Perubahan organisasi dipicu oleh perubahan lingkungan eksternal dan rencana yang sesuai dengan kemampuan dinamis organisasi (Teece et al., 2009a). Lingkungan eksternal yang dinamis penting bagi organisasi mencari peluang di pasar sebelum adanya ancaman bagi organisasi. Dalam teori perubahan Lewin, (Teece et al., 2009a) menjelaskan bahwa dynamics capabilities theory mengarah pada kapasitas organisasi untuk memperbaharui kompetisi sehingga selaras dengan perubahan lingkungan bisnis, merespon inovatif dari waktu ke waktu mengikuti laju

perkembangan teknologi yang sangat cepat. Penerimaan dan kesadaran terhadap perubahan organisasi yang sedang berlangsung menjadi bagian yang terintegrasi dari sebuah organisasi yang membutuhkan perhatian pada semua pemangku kepentingan. Organisasi membutuhkan peran pemimpin dalam menghadapi perubahan karena perubahan merupakan proses berkelanjutan yang secara signifikan mempengaruhi efisiensi organisasi (Cunha-Cruz et al., 2017).

Organisasi yang berhasil dalam melakukan perubahan akan dapat mempertahankan daya saingnya dan berhasil memenuhi kebutuhan pelanggan dan para pemangku kepentingan. Faktor-faktor yang menentukan perubahan organisasi dapat diidentifikasi dari faktor internal dan eksternal (Alolabi et al., 2021b). Faktor internal dalam perubahan dapat diidentifikasi dari kesiapan sumberdaya manusia dalam organisasi dan faktor eksternal dapat dipicu oleh perubahan preferensi konsumen, perubahan regulasi industri, daya tawar pemasok, kompetisi dengan pesaing dan maupun perubahan teknologi. Perubahan teknologi yang pesat datang dari adaptasi teknologi baru yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektifitas komunikasi yang merupakan bagian dari kesiapan organisasi dalam perubahan (Alolabi et al., 2021a). Para ahli manajemen telah menekankan penting perubahan organisasi untuk dapat bertahan dan berhasil di era lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Dalam ulasan kritis manajemen perubahan organisasi, perubahan organisasi berada pada kehidupan organisasi baik di tingkat operasional maupun strategis, sehingga perubahan organisasi tidak dapat dipisahkan dari strategi organisasi (By, 2005).

Penelitian ini membahas beberapa pendekatan organizational change management, faktor-faktor pendorong perubahan dan penentu lain dari implikasi perubahan yang sering menghambat organisasi gagal melakukan perubahan seperti teknologi, budaya organisasi, perilaku karyawan, termasuk faktor intangible yaitu PsyCap adalah faktor kontekstual yang penting dalam mempersiapkan individu dalam organisasi mampu menghadapi perubahan organisasi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Tinjauan Kritis Pendekatan dalam *Organizational Change Management*

Dalam pendekatan perubahan organisasi perubahan dapat terjadi karena adanya rencana, darurat dan pilihan. Pendekatan perubahan terencana mulai pada tahun 1946 oleh Lewin (By, 2005) yang terjadi dalam hubungan interpersonal, kelompok, antar kelompok dan masyarakat dimana menurut Lewin dalam (By, 2005) sebuah perubahan akan sukses harus melalui 3 langkah yaitu *unfreezing* level saat ini, transisi ke tahap baru, dan *refreezing* level baru. Model perubahan Lewin membutuhkan untuk mengubah perilaku, struktur, proses dan budaya lama sebelum mengadopsi pendekatan perubahan yang baru (Alanis et al., n.d.)

Perubahan dapat berhasil diperkenalkan ketika faktor-faktor kondusif ada dalam sistem Organisasi. Berdasarkan Lewin (1947), perilaku adalah dua produk dari kekuatan yang kontras, dengan satu kekuatan mendorong menuju status quo (kekuatan penahan) sedangkan gaya yang lain mendorong terjadinya perubahan atau keadaan yang diinginkan (daya penggerak). Dengan memahami dan menganalisis kekuatan-kekuatan ini, perubahan yang berhasil dalam organisasi dapat dicapai melalui adopsi model perubahan tiga langkah Lewin (Lewin, 1951). Model ini menjelaskan tentang memulai, mengelola dan menstabilkan proses perubahan. Ini melibatkan proses tiga langkah, yaitu: *unfreezing*, *movement* dan *refreezing*, seperti pada Gambar 1.

Berdasarkan model Lewin, proses perubahan membutuhkan eliminasi perilaku dan sikap pembelajaran dan perubahan sikap baru dan memastikan perilaku baru menjadi rutinitas dan budaya kerja baru dalam organisasi.



**Gambar 1. Model Perubahan Organisasi Lewin 1951**

Tahap pertama dalam proses perubahan perilaku disebut unfreezing, masalah atau masalah yang timbul dijelaskan dan dikomunikasikan kepada individu sehingga kebutuhan dan pentingnya perubahan dapat dimengerti dan dapat diterima. Fase ini membutuhkan dorongan individu untuk membuang sikap dan perilaku lama dengan meyakinkan individu bahwa perubahan perlu terjadi (Robbins, 2013). *Unfreezing* dapat dicapai dengan mengurangi kekuatan penahan dan meningkatkan kekuatan pendorong menuju tingkat keseimbangan baru (keadaan yang diinginkan).

Langkah kedua Lewin dalam proses perubahan adalah gerakan (*movement*) , yang melibatkan perubahan sikap dan perilaku yang diinginkan, karena perilaku lama telah tidak dipelajari dan dibuang, individu siap untuk perilaku baru dan berubah perspektif. Langkah ini merupakan tahap pembelajaran di mana informasi, model, dan nilai baru diberikan agar dapat beroperasi secara efektif dalam situasi seperti itu. Selain itu, ide, sikap, dan perilaku baru dapat diuji dan ditingkatkan selama pembelajaran perilaku baru tidak membeku yang penting untuk menjalani dua tahap lainnya dengan orang-orang yang membuat perubahan yang efektif. Lewin percaya bahwa stabilitas perilaku manusia.

Pembekuan ulang (*refreezing*) adalah langkah terakhir dalam proses perubahan perilaku. Pada fase ini, sikap, nilai, dan perilaku baru distabilkan untuk memastikan cara-cara operasi baru diperkuat dan berkelanjutan. Kesesuaian perilaku baru dan tradisi organisasi perlu dipastikan karena tanpa kesesuaian, perilaku baru kemungkinan besar akan padam. Pembekuan kembali dapat dicapai dengan memperkuat situasi baru melalui mekanisme formal seperti kebijakan, prosedur, aturan dan regulasi (Robbins, 2013). Karena model perubahan tiga langkah Lewin adalah rasional dan berorientasi pada rencana, banyak penelitian yang berkaitan dengan resistensi dan kesiapan.

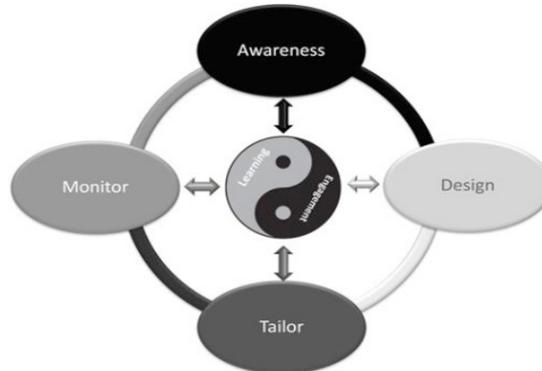
**Tabel 1. Perbandingan/ transformasi dari 4 Model Perubahan**

| 3 Langkah Lewin 1951<br>(Appelbaum et al., 2014) | 10 Langkah<br>(Kanter et al., 1992)                | 8 Langkah<br>(Kotter, 1996)   | 7 Langkah<br>(Luecke, 2003)   |
|--|--|---|---|
| 1. Unfreezing                                    | 1. Menganalisis kebutuhan organisasi untuk berubah | 1. Membangun urgensi  | 1. Memobilisasi energi dan komitmen melalui identifikasi bersama masalah bisnis dan solusinya.    |
| 2. Movement                                      | 2. Ciptakan Visi dan arah bersama                  | 2. Menciptakan koalisi pemandu  | 2. Mengembangkan visi bersama   |
| 3. Refreezing                                    | 3. Terpisah dari masa lalu                         | 3. Mengembangkan visi dan strategi                                    | 3. Mengidentifikasi kepemimpinan  |
|  | 4. Tentukan urgensi                                | 4. Mengkomunikasikan visi perubahan                                   | 4. Fokus pada hasil bukan pada proses   |
|  | 5. Mendukung peran pemimpin yang kuat.             | 5. Memberdayakan aksi yang luas                                       | 5. Mulai perubahan di hulu dan menyebar ke unit lain  |
|  | 6. Sejajarkan sponsor publik                       | 6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek                              | 6. Melembagakan kesuksesan organisasi melalui kebijakan dan sistem dan struktur formal            |
|  | 7. Buat rencana implementasi                       | 7. Mengkonsolidasikan keuntungan dan melakukan lebih banyak perubahan | 7. Memantau dan menyesuaikan strategi organisasi dalam menghadapi masalah dalam proses perubahan. |
|  | 8. Mengembangkan struktur yang memungkinkan        | 8. Lakukan perubahan budaya   |   |
|  | 9. Berkomunikasi jujur dan libatkan orang          |   |   |
|  | 10. Memperkuat dan melembagakan perubahan          |   |   |

Sumber : penelusuran berbagai artikel terkait

**A New Theory of Changing**

(Worley & Mohrman, 2014) memberikan gagasan baru terkait teori perubahan baru dalam riset empirisnya tentang studi kasus transformasi *Cambia Health Services* yang menggambarkan proses perubahan. Adanya tantangan bagi manajemen melakukan perubahan organisasi dengan mempertimbangkan kecepatan, kompleksitas, ruang lingkup perubahan yang pervasive, kompleks, lincah dan terintegrasi dan agen perubahan terlibat dan belajar dalam 4 aspek yaitu awareness, design, tailoring and monitoring.



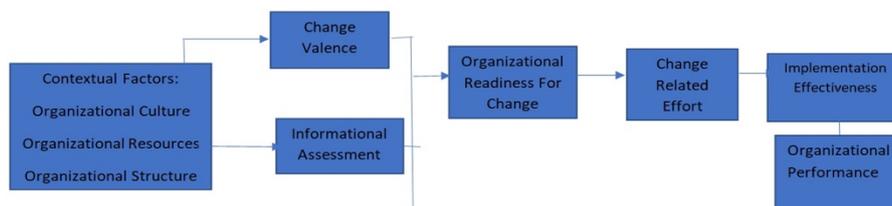
**Gambar 2. Model Perubahan Organisasi (Worley & Mohrman, 2014) :The Engage and Learn Model**

**Organizational Readiness to Change**

Teori ORC dalam pendekatan (Weiner, 2009) adalah teori yang mempelajari kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan sebagai keadaan psikologis bersama dimana para anggota organisasi memiliki komitmen untuk mengimplementasikan perubahan organisasi dan percaya diri dalam kondisi kolektif untuk melakukan perubahan.

(Weiner, 2009) mencoba mengembangkan kerangka konsep kesiapan individu dan organisasi untuk melakukan perubahan untuk mengisi barisan pengembangan teori atau studi empiris yang lebih luas dengan mengusulkan kerangka konseptual dalam mendefinisikan *Organizational Readiness for Change* dan mengembangkan teori determinan/penentu dan outcome dari ORFC.

(Weiner, 2009) menjelaskan ada 5 faktor kontekstual yang berpotensi sebagai anteseden dari ORFC yaitu *organizational culture, policies and procedures, past experiences, organizational resource, organizational structure* yang mempengaruhi *Change Valence* dan Informational Assesment.



**Gambar 3. Model kerangka konseptual faktor penentu dan outcome dari *Organizational Readiness for Change*.**

Dalam pendekatan teori ini memberikan pandangan struktural dan psikologis dari kesiapan organisasi dan menyarankan kemungkinan bahwa strategi yang direkomendasikan adalah bersifat kontekstual artinya tidak ada rumus baku atau “praktek terbaik” untuk meningkatkan kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan.

Pendekatan ORFC ini telah dilakukan uji empiris terkait pengukuran variabel pembentuk ORFC (Shea et al., 2014). Penilaian kecukupan konten menunjukkan bahwa item yang dikembangkan untuk mengukur komitmen perubahan (*Change Commitment*) dan kemanjuran (*Change Valence*) perubahan mencerminkan isi teoritis dari dua aspek kesiapan

organisasi ini dan dibedakan aspek dari faktor penentu kesiapan yang dihipotesiskan. Analisis faktor eksplorasi dan konfirmasi di laboratorium dan studi lapangan mengungkapkan dua faktor yang berkorelasi, keandalan analisis ini menunjukkan konsistensi antar-item yang tinggi untuk skala tingkat individu yang dihasilkan untuk mengubah komitmen dan mengubah kemanjuran (*Change Valence*). Keandalan antar-penilai dan statistik kesepakatan antar-penilai mendukung agregasi persepsi kesiapan tingkat individu ke tingkat organisasi analisis.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### **Bukti Empiris Faktor Kontektual dalam *Organizational Readiness for Change (ORFC)***

Tingkat keberhasilan perubahan organisasi tinggi disebabkan oleh kesiapan organisasi untuk berubah perlunya manajemen puncak melakukan identifikasi tingkat komitmen organisasi untuk berubah dan sering menganggap remeh kepemimpinan, budaya organisasi sebagai anteseden dari *Organizational Readiness For Change* (Adil, 2016).

##### **Teknologi Informasi Sebagai alat strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif**

Penelitian empiris *ITC (Information Technology Capability)* berhubungan dengan kesiapan organisasi untuk berubah (ORFC) melalui mediasi *Human Capital Effectiveness (HCE)*. HCE mendorong *self efficacy* dalam tim dan organisasi dalam menghadapi prasyarat organisasi dalam bertahan hidup, HCE berkontribusi pada kecepatan proses kerja di industri kreatif (Hermawan & Suharnomo, 2020).

Dalam penelitian (Roos & Nilsson, 2020) menjelaskan faktor penyebab kesiapan organisasi untuk berubah dalam 2 bagian yaitu penyebab langsung dan tidak langsung. Penyebab tidak langsung dijelaskan oleh faktor motivasi, dan keamanan psikologis. Penyebab langsung dijelaskan oleh kohesi kelompok (*Cohesian*), dan penciptaan pengetahuan (*knowlegde creation*), dan keterlibatan (*engagement*). Faktor-faktor tersebut mempengaruhi *Change Commitment* dan *Change Efficacy* dalam mempengaruhi *readiness for change*.

##### **Kepemimpinan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Masalah Kepemimpinan untuk siap berubah**

(Al-Hussami et al., 2018) dalam penelitiannya di organisasi rumah sakit menganalisis pengaruh *leader behavior, organizational commitment, organizationl support, subjective career success* terhadap *organizational readiness for change*. Penelitian tersebut memberikan implikasi praktis bagi para pembuat kebijakan dan pemimpin rumah sakit dan organisasi layanan kesehatan yang berusaha untuk meningkatkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan dalam upaya perubahan organisasi, dan implikasi sosial bahwa pentingnya untuk mengetahui sejauh mana profesional kesehatan, terutama profesi perawat, memahami bagaimana pengaruh dukungan organisasi dan komitmen organisasi pada kesiapan organisasi untuk perubahan, serta mengapa perilaku kepemimpinan tertentu dan jenjang karir sukses, menjadi hal penting yang harus mendapat prioritas dalam mengimplementasikan perubahan organisasi.

Penelitian (Sitio & Dr. Ratna Purwaningsih, 2016) yang menunjukkan bukti bahwa kepemimpinan melayani (*servent leadership*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah untuk bekerja pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) kesehatan.

##### **Budaya Organisasi terhadap Kesiapan perubahan**

Pandangan tiga dimensi Schein (1990) tentang budaya organisasi – terdiri dari: asumsi, nilai, dan artefak. Asumsi adalah keyakinan yang diterima begitu saja tentang sifat manusia dan lingkungan organisasi yang berada jauh di bawah permukaan. Nilai adalah keyakinan dan aturan bersama yang mengatur sikap dan perilaku karyawan, membuat beberapa mode

perilaku lebih sosial dan pribadi dapat diterima. Artefak adalah bahasa yang lebih terlihat, perilaku, dan simbol material yang ada dalam sebuah organisasi. Mengingat bahwa nilai-nilai dianggap sangat penting untuk memahami budaya organisasi dan mereka juga dipandang sebagai representasi organisasi yang dapat diandalkan (Jones et al., 2005).

Peran manusia pada perubahan sangat penting, sikap individu dalam organisasi mencerminkan budaya organisasi memainkan peran penting pada perubahan. Organisasi harus mampu menciptakan budaya positif dalam perubahan. Perlawanan anggota organisasi pada implementasi perubahan organisasi menunjukkan kegagalan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan.

Budaya adalah iklim organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi perubahan organisasi seperti penelitian yang dilakukan (Role et al., 2017). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari iklim organisasi (*Climate to determine*) yang menentukan kesiapan perubahan pada Kenya Institute of Management (KIM) dalam model Lean Six Sigma (LSS).

Iklim organisasi siap untuk tahap selanjutnya dari siklus hidup implementasi Lean Six Sigma meskipun ada beberapa bagian terisolasi (individu atau kelompok) yang menunjukkan perlawanan terhadap perubahan. Namun, kisaran skor pada setiap dimensi menunjukkan bahwa ada ketidaksepakatan dalam kelompok survei tentang iklim organisasi secara keseluruhan. Perlawanan anggota organisasi pada implementasi perubahan organisasi menunjukkan kegagalan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan (Role et al., 2017)

Budaya organisasi yang dinamis mendorong organisasi mengembangkan nilai-nilai bersaing dan menciptakan kerangka kerja yang jelas dan terintegrasi dari budaya organisasi secara komprehensif. Kerangka kerja menunjukkan aspek internal dan eksternal seperti hubungan antara manusia, sistem yang terbuka, fokus pada sasaran dan tujuan yang logis pada pencapaian strategi organisasi. Peran budaya pada perubahan dimana organisasi memiliki prioritas yang berbeda mengenai fokus pada dinamika internal maupun mengembangkan prioritas dinamika eksternal terhadap lingkungan bisnis yang dihadapi (Puchalski Ritchie & Straus, 2019).

### **Teknologi Organisasi dan Kesiapan organisasi berubah**

Teknologi berperan dalam perubahan organisasi dan perubahan strategi. Tingkat perkembangan teknologi dan adopsi inovasi teknologi tergantung pada praktik strategi organisasi. Setiap organisasi mencari cara terbaik dalam adopsi teknologi dan inovasi yang digunakan dalam proses bisnis dan berupaya mengembangkan manajemen teknologi yang sukses dengan menyediakan strategi inovatif yang menentukan sejauh mana organisasi siap berubah.

Organisasi diharapkan mampu dinamis dalam menghadapi tantangan perubahan, persaingan yang ketat. Teknologi yang dikembangkan dalam organisasi mempertimbangkan sistem, proses desain maupun proses bisnis yang ada. Implementasi sistem teknologi pada *Enterprise Resource Planning* terus mendorong perubahan dalam organisasi. (Kwahk & Lee, 2008). Penelitian ini menganalisis pembentukan *organizationan readiness for change* dan pengaruhnya terhadap nilai teknologi yang dirasakan dari pengguna sistem ERP di Korea. Perkembangan teknologi yang diadopsi perlu mempertimbangkan pengembangan kapasitas karyawan melalui pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dan memastikan mereka trampil dan memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam lingkungan teknologi yang dinamis sebelum organisasi memulai perubahan tersebut.

Dalam mempersiapkan perubahan Teknologi dan inovasi pada lingkungan yang dinamis, organisasi perlu melakukan peningkatan ketrampilan karyawan untuk dapat mengikuti perubahan teknologi dan membantu organisasi memulai inovasi, sehingga

organisasi yang tidak inovatif akan mempengaruhi tingkat kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan (Puchalski Ritchie & Straus, 2019). Teknologi juga dalam diperoleh dari sumberdaya internal dengan terlibat dalam penelitian dan pengembangan produk baru dengan pengembangan proses dan konfigurasi ulang cara organisasi melakukan suatu aktivitas, mendesain ulang proses, bahkan melakukan pembelian robot sebagai bagian dari proses bisnis perusahaan (Katsaros et al., 2020).

Dalam perubahan teknologi akan meningkatkan produktivitas karyawan yang mengharuskan para pemimpin organisasi terlibat dan secara efektif mengkomunikasikan informasi, berita dan perubahan pada bawahan dan tim kerja agar keberhasilan dari berbagai perubahan yang dilakukan memberikan dampak pada tingkat komitmen pada tindakan yang diperlukan sehingga teknologi menjadi tepat guna (Matthysen & Harris, 2018).

### **Kapasitas Organisasi dan kesiapan untuk perubahan**

Upaya meningkatkan kesiapan perubahan organisasi perlu meningkatkan dan mengembangkan kapasitas organisasi untuk dapat bertahan dan berhasil membuat perubahan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks literature peningkatan kapasitas organisasi untuk perubahan dapat dianalisis pada konstruk *Organizational Change Capacity (OCC)* yang menjelaskan bagaimana proses perubahan dinamis organisasi mengembangkan kapasitas untuk beradaptasi dengan cepat, inovasi dan fleksibel, dimana organisasi terus meningkatkan dan memperbaharui kompetensi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Sukoco et al., 2022). Konsep OCC dikembangkan dari konsep *Resource Based View* (Barney, 1991) maupun *Dynamic capability* (Teece et al., 2009b) dimana tidak hanya memiliki kapasitas organisasi untuk belajar dan beradaptasi namun memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan tersebut.

Freeze dan Kulkarni (2007) dalam (Hindasah & Nuryakin, 2020) menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi dengan aset pengetahuan berwujud mengidentifikasi lima kemampuan dalam manajemen perusahaan berupa keterampilan, pembelajaran, kebijakan dan prosedur, data, dan dokumen pengetahuan memiliki hubungan kasual dengan tindakan yang diidentifikasi dalam kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya tanggung jawab organisasi untuk menggunakan proses dan teknologi yang disediakan oleh organisasi sebagai kerangka kerja untuk menciptakan sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk memanfaatkan pengetahuan dalam suatu organisasi, proses, dan teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan organisasi secara efektif.

### **Langkah-langkah Dalam Implementasi *Organizational Readiness for Change* Solusi dalam implementasi perubahan**

Masalah yang dialami dalam kesiapan untuk berubah dapat dianalisis dari berbagai bukti empiris yang sudah diteliti sebelumnya. Ada 10 langkah individu dalam *organizational readiness* untuk implementasi perubahan (Ruest et al., 2019) yaitu:

1. Anggota organisasi memiliki komitmen untuk melakukan perubahan.
2. Anggota organisasi mau melakukan segala upaya untuk melakukan perubahan.
3. Anggota organisasi ingin melakukan perubahan.
4. Memiliki tekad kuat melakukan perubahan.
5. Termotivasi untuk mencetuskan perubahan.
6. Percaya diri mereka dapat menangani tantangan yang mungkin akan muncul pada implementasi perubahan.
7. Merasa percaya diri bahwa mereka dapat memantau perkembangan implementasi perubahan.
8. Merasa percaya diri bahwa mereka dapat mengkoordinasikan tugas jadi implementasi perubahan dapat berjalan dengan baik.

9. Merasa percaya diri bahwa mereka dapat mendukung orang saat mereka menyesuaikan diri dengan perubahan.
10. Merasa percaya diri bahwa mereka dapat mengelola politik dalam implementasi perubahan.

#### **Arah penelitian masa depan terkait *Organizational Readiness for Change***

Ada berbagai peluang riset dalam mengembangkan keterkaitan konsep *Organizational Psychological Capital (OPO)*, *Psychological Capital (PsyCap)* dan *Organizational Readiness for Change (ORFC)* untuk penelitian mendatang dimana ruang penelitian merupakan temuan tingkat meso dalam ikatan sosial dan kualitas hubungan dalam pendekatan (Stouten & Rousseau, 2018)

PsyCap adalah keadaan psikologis yang meresap, yang memberikan efek tidak langsung maupun langsung. Misalnya, PsyCap telah ditemukan untuk memediasi hubungan antara organisasi yang mendukung iklim dan kinerja (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Itu juga telah dikaitkan dengan peran mediasi dalam hubungan antara sosialisasi organisasi, integrasi pengetahuan dan berbagi pengetahuan (Jian & Hanling, 2009). Pola-pola ini membuatnya masuk akal bahwa PsyCap juga terlibat dalam hubungan antara dukungan manajemen yang dirasakan untuk perubahan dan kesiapan karyawan untuk terlibat dengan organisasi perubahan. PsyCap yang memiliki 4 elemen yaitu self-efficacy, optimism, hope dan resiliency.

*Organizational Psychology Ownership (OPO)* merupakan keadaan psikologis individu dalam organisasi sebagai konstruksi kognitif dan afektif yang didasarkan oleh perasaan emosional individu melekat pada organisasi, sehingga rasa memiliki organisasi sangat tinggi membuat individu dengan kepemilikan psikologis organisasi yang tinggi akan berdampak pada sikap dan perilaku karyawan yang akan mempengaruhi motivasi yang kuat, sikap yang lebih positif dan persepsi tanggung jawab yang tinggi. Oleh karena hal tersebut maka dengan OPO yang tinggi pada individu karyawan maka OPO dapat meningkatkan ketahanan modal psikologis (PsyCap) (Chen et al., 2021). OPO yang tinggi dapat memiliki sifat positif terhadap hal-hal tertentu dan memiliki atribusi yang lebih positif terhadap semua hal dengan demikian akan meningkatkan rasa optimis, rasa tanggung jawab, motivasi dan harapan pada elemen yang membentuk PsyCap. Berdasarkan uraian diatas maka OPO yang tinggi akan memiliki sikap positif dan proaktif dalam menghadapi kesulitan,

*Organizational readiness for change* adalah konstruksi multi-level, multi-faceted yang dapat hadir dari tingkat individu, group, departemen atau tingkat organisasi (Weiner, 2009). Faktor kontekstual pada *Organizational Psychological Ownership (OPO)* merupakan keadaan dimana individu dalam organisasi menganggap sesuatu obyek tertentu baik yang tangible maupun intangible secara psikologis terkait dengan yang dimilikinya. PO sebagai konstruksi afektif, kognitif yang didasarkan perasaan individu yaitu memiliki 3 elemen yaitu lahir dengan rasa memiliki, subyek kepemilikan, dan rasa memiliki akan berdampak pada sikap dan perilaku individu dan dapat memenuhi tiga kebutuhan manusia termasuk rasa memiliki, efeksi diri dan identitas diri (Chen et al., 2021). Individu karyawan yang memiliki persepsi yang tinggi tentang OPO maka akan memiliki hubungan emosional dengan organisasi sehingga memberikan efek perilaku positif dan akan menganggap dirinya adalah perpanjangan dari organisasi dan akan menganggap keberhasilan organisasi sama dengan kesuksesan dirinya, sehingga berdampak pada sikap dan perilaku kerja karyawan yang positif dan mendukung kesiapan perubahan dalam organisasi.

#### **5. Penutup**

Kesiapan organisasi dalam perubahan adalah keadaan psikologis bersama anggota organisasi untuk mau terlibat dalam proses perubahan organisasi yang diikuti beberapa faktor

kontekstual yang menjadi penentu dalam kesuksesan perubahan organisasi. Dalam era 5.0 adopsi teknologi menjadi hal krusial dan area kritis dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan organisasi dan perubahan strategis organisasi. Dukungan dari beberapa faktor kontekstual yaitu budaya organisasi yang positif, kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, peranan pemimpin, teknologi dari berbagai pembuktian empiris telah menjawab bagaimana peranan faktor kontekstual tersebut efektif dalam mendukung perubahan menjadi kunci keberhasilan pada implementasi perubahan organisasi. Dalam pengembangan empiris mendatang perlunya ada riset empiris yang melakukan pembuktian terkait *PsyCap, Organizational Psychological Ownership terhadap Organizational Readiness for Change*.

### Daftar Pustaka

- Adil, M. S. (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors: Evidence from the manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 222–241. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0198>
- Alanis, M., Murray, V., Bamford, D., Stephen, &, & Ñ, D. (n.d.). Change Management Related papers Organizational change management : A critical review Rune Todnem By Leading Change for Sustainable Development Through Strategic Project Management : A Case Study ... Kasim Randeree Health protection-a strategy a.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354–370. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2017-0031>
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, A. (2021a). Ilmu administrasi Isu dan Implikasi Kesiapan untuk Berubah. *Vakola*.
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. Al. (2021b). administrative sciences Issues and Implications of Readiness to Change.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2014). Back to the future : Revisiting Kotter ' s 1996 change model *Journal of Management Development Emerald Article : Back to the future : revisiting Kotter ' s 1996 change model*. August 2012. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management*. 17(1), pp. 99–120). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- By, R. T. (2005). Organizational Change Management : A Critical Review. 5(4), 369–380.
- Chen, Y. S., Lien, C. M., Lo, W. Y., & Tsay, F. S. (2021). Sustainability of positive psychological status in the workplace: the influence of organizational psychological ownership and psychological capital on police officers' behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13052689>
- Cunha-Cruz, J., Milgrom, P., Huebner, C. E., Scott, J. A., Ludwig, S., Dysert, J., Mitchell, M., Allen, G., & Shirtcliff, R. M. (2017). Care delivery and compensation system changes: A case study of organizational readiness within a large dental care practice organization in the United States. *BMC Oral Health*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12903-017-0448-4>
- Hermawan, I., & Suharnomo, S. (2020). Information Technology as a Strategic Resource in Encouraging Organizational Change Readiness through the Role of the Human Capital Effectiveness. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 242–254. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.23700>

- Hindasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 625–633. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.625>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kanter, R. M., Jick, T. D., & Stein, B. A. (1992). *The challenge of organization change: How companies experience it and leaders guide it*. FREE PRESS.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. Lewin, K.(1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474–481.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>
- Puchalski Ritchie, L. M., & Straus, S. E. (2019). Assessing organizational readiness for change: Comment on “development content validation of a transcultural instrument to assess organizational readiness for knowledge translation in healthcare organizations: *The OR4KT*.” *International Journal of Health Policy and Management*, 8(1), 55–57. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.101>
- Role, T., Climate, O., Sigma, L. S., Citation, A., Role, T., Climate, O., Sigma, L. S., & Journal, T. T. Q. M. (2017). e Th Jo ur.
- Roos, J., & Nilsson, V. O. (2020). Driving Organizational Readiness for Change through Strategic Workshops. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.18646/2056.71.20-001>
- Ruest, M., Léonard, G., Thomas, A., Desrosiers, J., & Guay, M. (2019). French cross-cultural adaptation of the Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *BMC Health Services Research*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4361-1>
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>
- Sitio, Y., & Dr. Ratna Purwaningsih, S. M. (2016). Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275. *Industrial Engineering Online Journal*, 5(24), 2. <https://media.neliti.com/media/publications/185946-ID-analisis-ergonomi-kabin-masinis-di-lokom.pdf>
- Stouten, J., & Rousseau, D. M. (2018). Successful Organizational Change : Integrating The Management Practice And Scholarly Literatures. 12(2), 752–788.
- Sukoco, B. M., Supriharyanti, E., Sabar, Susanto, E., Nasution, R. A., & Daryanto, A. (2022). Organisational change capacity and performance: the moderating effect of coercive pressure. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2020-0428>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009a). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(April 1991), 77–116. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009b). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 77–116. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). To appear in the CEO Special Issue of *Organizational Dynamics* (#3, 2014).