

**PENDUKUNG RFC (*READINESS FOR CHANGE*) MANAJER MENENGAH
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN MANAJEMEN PADA PT. HADJI KALLA
(HOLDING)**

SKRIPSI

Pembimbing:

Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

Hillman Wirawan, S.Psi., MM., MA



Oleh :

Ainun Saadah

C021181307

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

**PENDUKUNG RFC (*READINESS FOR CHANGE*) MANAJER MENENGAH
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN MANAJEMEN PADA PT. HADJI KALLA
(HOLDING)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Kedokteran
Program Studi Psikologi
Universitas Hasanuddin

Pembimbing:

Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

Hillman Wirawan, S.Psi., MM., MA

Oleh :

Ainun Saadah

C021181307



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

Halaman Persetujuan

**PENDUKUNG RFC (*READINESS FOR CHANGE*) MANAJER MENENGAH
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN MANAJEMEN PADA PT. HADJI KALLA
(HOLDING)**

Disusun dan diajukan oleh:

Ainun Saadah
C021181307

Telah disetujui oleh Tim Pembimbing untuk diseminarkan
pada tanggal seperti tertera di bawah ini:

Makassar, 23 November 2022

Pembimbing I



Dr. Muhammad Tamar, M.Psi.
NIP. 19641231 199002 1 004

Pembimbing II



Hillman Wirawan, S.Psi., MM., MA
NIP.19870908 201801 5 001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA
NIP. 19810725 201012 1 004

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

PENDUKUNG RFC (*READINESS FOR CHANGE*) MANAJER MENENGAH DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN MANAJEMEN PADA PT. HADJI KALLA (HOLDING)

Disusun dan diajukan oleh:

Ainun Saadah

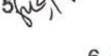
C021181307

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi

Pada tanggal 23 November 2022

Menyetujui,

Panitia Penguji,

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	1. 
2.	Rezky Ariani Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Sekretaris	2. 
3.	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4.	Hillman Wirawan, S.Psi., M.M., M.A	Anggota	4. 
5.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	5. 
6.	Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc	Anggota	6. 

Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Agus Salim Bukhari, M.Clin., Med., Ph.D., Sp, GK(K)
NIP. 197008211999031001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA
NIP. 198107252010121004

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister dan atau doktor), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Makassar, 26 Oktober 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Ainun Saadah
NIM. C021181307

ABSTRAK

Ainun Saadah, C021181307, Pendukung RFC (*Readiness For Change*) Manajer Menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen pada PT. HADJI KALLA (Holding), *Skripsi*, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi. 2022.

Xvi + 120 halaman, 9 lampiran.

Perkembangan revolusi industri 4.0 mengubah banyak bidang kehidupan manusia khususnya dalam bidang teknologi, ekonomi, dan dunia kerja. Manajemen perubahan menjadi sebuah hal yang penting dilakukan sebagai bentuk adaptasi dengan persaingan yang semakin besar. Organisasi perlu untuk memperhatikan RFC Manajer Menengah sebagai agen sekaligus target perubahan sebelum menjalankan perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung RFC Manajer Menengah dalam menghadapi perubahan manajemen pada PT. HADJI KALLA (Holding). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan *descriptive-narrative* yang dianalisis menggunakan *thematic-analysis* dengan pendekatan *coding reliability*. Penelitian ini melibatkan 18 partisipan yang mengisi kuesioner terbuka dengan 3 partisipan yang melakukan wawancara mendalam. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang memengaruhi RFC Manajer Menengah dalam menghadapi perubahan pada PT. HADJI KALLA (Holding) yaitu *Organizational Commitment*, *Perceived Organizational Support* dan *Work Engagement*.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Manajer Menengah, *Readiness For Change*

Daftar Pustaka, 72 (1947-2021)

ABSTRACT

Ainun Saadah, C021181307, The Factor that support RFC (Readiness For Change) Middle Manager in terms of Change Management at PT. HADJI KALLA (Holding), Bachelor Thesis, Faculty of Medicine, Psychology Departement. 2022.

Xvi + 120 pages, 9 attachments.

The development of the industrial revolution 4.0 has changed many areas of human life, especially in the fields of technology, economy, and the world of work. Change management is an important thing to do as a form of adaptation to the increasing competition. Organizations need to pay attention to the RFC of Middle Managers as agent and targets of change. This study aims to identify the factors that support the RFC of Middle Managers in dealing with changes management at PT. HADJI KALLA (Holding). This study is qualitative study with descriptive narrative approach which has been analyzed by using thematic analysis with coding reliability approach. This study involved 18 participants who filled out an open questionnaire with 3 participants who conducted in-depth interviews. The results reveal that there are three factors that influence the RFC of Middle Managers in terms of changes management at PT. HADJI KALLA (Holding): Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Work Engagement.

Keywords: Change Management, Middle Manager, Readiness For Change

Bibliography, 72 (1947-2021)

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayah yang telah dilimpahkan kepada saya sehingga penelitian skripsi yang berjudul Pendukung RFC (*Readiness For Change*) Manajer Menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen pada PT. HADJI KALLA (HOLDING) ini dapat diselesaikan. Puji syuku kepada Allah SWT yang senantiasa mengulurkan bantuan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini dan menghadirkan bantuan dari berbagai pihak yang dalam penyusunan dan penyelesaian penulisan skripsi telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis. Tidak lupa Sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menghantarkan permadi-permadani kebaikan bagi seluruh ummat-Nya. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penelitian. Terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan kepada:

1. Kedua orang tua penulis yang memberikan kasih sayang, doa restu, dan dukungan secara emosional, finansial, dan psikologis selama penulis menyelesaikan studi sebagai Mahasiswa hingga penulis selesai menempuh pendidikan di Prodi Psikologi FK Unhas. Terima kasih telah menjadi sosok panutan bagi penulis dan alasan penulis untuk bertahan menuntaskan proses perkuliahan dan skripsi.
2. Saudara penulis yang senantiasa memberikan doa dan dukungan secara emosional kepada penulis selama proses penyelesaian skripsi.
3. Bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi dan Bapak Hillman Wirawan, S.Psi, MM., MA., selaku dosen pembimbing atas segala ilmu, bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini, Terima kasih atas segala ilmu yang

telah diberikan kepada penulis mulai dari proses penyusunan proposal hingga ujian tutup, atas segala dukungan dan umpan balik serta apresiasi yang senantiasa diberikan hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.

4. Ibu Elvita Bellani, S.Psi, M.Sc selaku Pendamping Akademik, Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan dukungan secara emosional dan psikologis kepada penulis sehingga penulis dapat mengembangkan diri dan menjadi pribadi yang jauh lebih baik selama menjadi Mahasiswa Psikologi.
5. Bapak Suryadi Tandiyuk S.Psi, M.Psi., Psikolog dan Ibu Sri Wahyuni S.Psi, M.Psi, Psikolog selaku dosen penguji, Terima kasih telah meluangkan waktu untuk menjadi Tim Penelaah dan memberikan umpan balik serta masukan untuk perbaikan dan kebaikan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Ichlas Nanang Affandi, S.Psi, MA., Ibu Rizky Amalia Jamil S.Psi, MA, Ibu Syurawasti Muhiddin, S.Psi., MA dan Kak Ahmad Akbar Jayadi S.Psi yang telah memberikan arahan serta masukan terkait penelitian kualitatif. Terima kasih telah bersedia untuk meluangkan waktu dan memberikan pengetahuan baru kepada penulis terkait proses analisis data dan penulisan laporan penelitian Kualitatif.
7. Para Bapak dan Ibu Dosen Prodi Psikologi FK Unhas yang telah mengajar, mendidik dan membekali penulis dengan berbagai ilmu selama masa perkuliahan. Terima kasih untuk senantiasa menjadi sosok pengajar yang memberi banyak kesempatan kepada penulis untuk belajar, berproses dan berkembang menjadi individu yang lebih baik lagi.
8. Staff Akademik Program Studi Psikologi FK Unhas. Terima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing dan membantu penulis

dalam kelengkapan administrasi dan kepengurusan akademik selama masa perkuliahan

9. PT. HADJI KALLA (Holding) yang menjadi lokasi penelitian. Terima kasih telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan membantu peneliti melancarkan proses pengambilan data.
10. Bapak/Ibu Manajer Menengah yang bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan meluangkan waktu untuk melaksanakan wawancara. Terima kasih telah bersedia berbagi pengalaman kepada peneliti sehingga membuka wawasan dan menambah pengetahuan baru bagi penulis.
11. Nur Fauzyah, Andi Muhammad Amril Alguzhasi, Nur Faizah, Sumarni selaku teman seperjuangan perskripsian. Terimakasih telah bersedia meluangkan waktu untuk kebersamai peneliti mengambil data dan kebersamai proses naik-turun perjuangan skripsi penulis dari tahap rancangan proposal hingga skripsi ini terjilid, atas setiap dukungan emosional yang diberikan selama proses pelaksanaan ujian proposal hingga ujian tutup, dan Terima kasih telah menjadi penyempurna cerita penulis selama berkuliah di Prodi Psikologi FK Unhas.
12. Nurul Ghina Zahra, Andi Safnah Ainayah, dan Adek Titiek Chumaerah, Terima kasih telah bersedia berjuang bersama sejak dibangku SMP hingga saat ini, kebersamai setiap proses penyelesaian skripsi, dan terimakasih untuk tetap saling menyemangati satu sama lain ditengah kesibukan masing-masing hingga proses skripsi ini dapat terselesaikan.
13. Fajriah Rahma, Natalia, Jihan Chairunnisa, Amaliyah, Putri Anjuni, Tabita Nazara, Apfia Remalya, Diah Paramadhani, Mifta Huljannah Cakti, dan

Fitriani. Terima kasih telah kebersamai penulis selama berproses di Prodi Psikologi FK Unhas, atas segala dukungan emosional yang diberikan sejak semester 1 hingga saat ini, atas pertemanan yang terjalin dengan baik yang semoga hingga seterusnya.

14. Indri Alviolita, Amelia Ahmad, Mario Fernando, Muh. Albar, Felicia Leonardi, Mario Muhammad dan Muhammad Imran. Terima kasih telah kebersamai penulis selama berproses di HIMAPSI FK Unhas, atas setiap dukungan yang diberikan selama berproses bersama sebagai pengurus dan sebagai teman Angkatan.
15. Seluruh teman-teman seperjuangan Closure 18 Psikologi Unhas. Terima kasih atas segala dukungan yang diberikan dan telah menjadi tokoh pelengkap cerita kehidupan penulis selama menjadi Mahasiswa di Prodi Psikologi FK Unhas.
16. Sahabat dan teman-teman peneliti yang telah menemani peneliti berproses sejak di bangku SMP hingga perkuliahan, terimakasih atas segala dukungan emosional yang senantiasa diberikan sehingga membuat peneliti dapat menumbuhkan semangat dan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas relasi dan pertemanan yang terus terjalin dengan baik hingga saat ini, dan semoga hingga seterusnya.
17. Kak Nur Ainun Zakiyah dan Kak Aprilia Arsita yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengeksplere lebih banyak terkait proses asesmen dalam psikologi, bersedia untuk meluangkan waktu untuk mendengar keluh kesah penulis dan bersedia untuk memberikan saran dan masukan terkait penelitian yang dilaksanakan oleh penulis, serta

senantiasa memberikan dukungan emosional kepada penulis selama proses perkuliahan, penulisan proposal hingga ujian tutup.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis sangat terbuka dengan adanya umpan balik, kritik dan saran yang berguna untuk kebaikan skripsi ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi banyak orang.

Makassar, 26 Oktober 2022

Ainun Saadah
C021181307

DAFTAR ISI

Halaman Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Abstrak	vi
Abstract	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Signifikansi Penelitian	12
1.4 Maksud, Tujuan, dan Manfaat Penelitian	12
1.4.1 Maksud Penelitian.....	12
1.4.2 Tujuan Penelitian	12
1.4.3 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Tinjauan Pustaka.....	14
2.1.1 Readiness For Change	14
2.1.2 Manajemen Perubahan.....	17
2.1.3 Manajer Menengah	20
2.1.4 Faktor Psikologi dalam Proses Perubahan	21
2.1.4.1. Komitmen Organisasi untuk Berubah.....	21
2.1.4.2. <i>Perceived Organizational Support</i>	23
2.1.4.3. <i>Work Engagement</i>	26
2.1.5 Teori Psikologi dalam Proses Perubahan	30
2.2 Kerangka Konseptual.....	32
2.3 Hipotesis Kerja	34

BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Unit Analisis	35
3.3 Subjek Penelitian.....	36
3.5 Teknik Analisis Data.....	39
3.6 Teknik Keabsahan Data.....	40
3.7 Prosedur kerja	41
3.7.1 Tahap Persiapan.....	41
3.7.2 Tahap Pelaksanaan	41
3.7.3 Penyusunan laporan hasil penelitian.....	42
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 43
4.1 Profil Perusahaan dan gambaran perubahan di PT. HADJI KALLA (Holding).....	43
4.1.2 Gambaran Perubahan PT. HADJI KALLA (HOLDING).....	45
4.2 Data Demografi Partisipan	48
4.2.1 Partisipan Kuesioner Terbuka	48
4.2.2 Partisipan Wawancara	50
4.3 Hasil Penelitian.....	51
4.3.1 Faktor yang memengaruhi RFC Manajer Menengah.....	51
4.3.2 Peranan Manajer Menengah dalam Menjalankan Perubahan	77
4.4 Pembahasan	95
4.4.1 Proses Perubahan pada PT. HADJI KALLA (Holding).....	95
4.4.2 Faktor yang memengaruhi RFC	97
4.4.3 Kontribusi Teoritis Penelitian	110
4.4.4 Kontribusi Praktis Penelitian	114
4.4.5 Limitasi Penelitian	115
4.5 Kerangka Temuan Penelitian.....	116
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	 117
5.1 Kesimpulan.....	117
5.2 Saran	117
DAFTAR PUSTAKA.....	119
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	32
Tabel 3.1 Timeline Prosedur Kerja	42
Tabel 4.1 Data Demografi Subjek Penelitian	48
Tabel 4.2 Rekapitulasi Faktor Normative Commitment	53
Table 4.3 Rekapitulasi Faktor Affective Commitment	56
Tabel 4.4 Rekapitulasi Faktor Supervisor Support.....	62
Tabel 4.5 Rekapitulasi Organizational Reward	65
Tabel 4.6 Rekapitulasi Faktor Fairness	67
Table 4.7 Rekapitulasi Faktor Vigor	71
Table 4.8 Rekapitulasi Faktor Dedication.....	75
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Temuan Faktor Pendukung RFC Manajer Menengah PT. HADJI KALLA (Holding)	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Rekapitulasi Faktor Normative	53
Gambar 4.2 Rekapitulasi Faktor Affective Commitment	59
Gambar 4.3 Rekapitulasi Faktor Supervisor Support.....	63
Gambar 4.4 Rekapitulasi Faktor Organizational Reward.....	66
Gambar 4.5 Rekapitulasi Faktor Fairness	68
Gambar 4.6 Rekapitulasi Faktor Vigor	73
Gambar 4.7 Rekapitulasi Faktor Dedication.....	77
Gambar 4.8 Rekapitulasi Temuan Penelitian.....	93
Gambar 4.9 Kerangka Temuan Penelitian	116

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kata pengantar *Google Form*
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara (Kuesioner Terbuka)
- Lampiran 3 *Blue print* pertanyaan wawancara
- Lampiran 4 Kata pengantar penyebaran kuesioner terbuka
- Lampiran 5 *Informed Consent*
- Lampiran 6 Pedoman Wawancara (*In-Depth Interview*)
- Lampiran 7 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 8 Balasan Surat Izin Penelitian
- Lampiran 9 Surat Keterangan Pelaksanaan penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan revolusi industri 4.0 mengubah banyak bidang kehidupan manusia khususnya dalam bidang teknologi, ekonomi, dan dunia kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk dapat melakukan perubahan baik itu dari manajemen strategi, operasional sehari-hari, serta dengan manajemen perilaku kerja manusia dalam lingkup organisasi. Hal tersebut dilakukan agar organisasi dapat tetap bertahan dan berkembang seiring dengan perkembangan zaman (Wibowo, 2012; Hendratmo, 2021; Damawan & Azizah, 2019). Proses perubahan yang dilakukan organisasi tersebut secara umum dikenal dengan manajemen perubahan.

Nauheimer (2007) mengemukakan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah proses, alat, dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai hasil efektif yang direalisasikan melalui agen perubahan, tim dan sistem menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Faktor yang memengaruhi dilakukannya perubahan manajemen salah satunya ialah meningkatnya persaingan global dan ekonomi yang memaksa organisasi melakukan perubahan dalam strategi dan struktur operasi. Manajemen perubahan menjadi sebuah hal yang penting dilakukan organisasi sebagai bentuk adaptasi dengan persaingan yang semakin besar serta perubahan dari cara kerja dan berpikir pada karyawan (Waluyo, 2019; Cummings & Worley, 2015).

Pada manajemen perubahan terdapat agen perubahan yaitu orang-orang yang merencanakan atau menginisiasikan perubahan, serta target perubahan yaitu

orang-orang yang diharapkan memberikan perubahan dalam bentuk perilaku dalam dunia kerja (Winardi, 2006). Perubahan manajemen sering kali diinisiasi oleh manajer puncak dan manajer menengah sebagai agen perubahan, hal tersebut dikarenakan peranan manajer sangat penting dalam menjaga karakter dan kinerja organisasi (Cummings & Worley, 2015). Agen perubahan diharapkan dapat memimpin proses perubahan serta membentuk kesiapan dan komitmen untuk berubah pada karyawan, karena karyawan merupakan target utama yang diharapkan dapat memberikan perubahan efisien terhadap perilaku kerja sehingga terciptanya *output* yang maksimal terhadap perilaku kerja (Wibowo, 2012; Shin, Taylor, & Seo, 2012; Rothermel & LaMarsh, 2012).

Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwa manusia dalam hal ini anggota organisasi menjadi pemeran utama dalam proses perubahan mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan. Namun, perubahan tidak serta merta dapat dipandang positif bagi anggota organisasi khususnya karyawan, ketika perubahan tidak dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan maka akan menyebabkan karyawan menumbuhkan perasaan negatif terhadap kebijakan organisasi melakukan perubahan (Damawan & Azizah, 2019; Rothermel & LaMarsh, 2012). Penolakan terhadap perubahan terjadi karena tidak adanya kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan, hal tersebut yang kemudian menyebabkan hambatan bahkan kegagalan dalam mengimplementasikan perubahan (Mangundjaya, 2016; Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012). Sehingga, kesiapan untuk menghadapi perubahan atau secara umum dikenal dengan *Readiness for Change* (RFC) karyawan menjadi sebuah hal penting yang perlu diperhatikan organisasi sebelum melaksanakan perubahan (Mangundjaya, 2016; Alolabi, Ayupp, & Dwaikat, 2021)

Ghany (2014) mengemukakan *readiness for change* adalah kemampuan kognitif individu yang cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah situasi sebelumnya sesuai dengan situasi saat ini (Abdel-Ghany, 2014). Holt, *et al.* (2007) juga mengemukakan bahwa *readiness for change* merupakan sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten (apa yang sedang diubah), proses (bagaimana perubahan tersebut dilaksanakan), konteks (lingkungan tempat dilaksanakannya perubahan) dan individu yang terlibat (mereka yang diminta untuk berubah). *Readiness for change* dipengaruhi oleh kompetensi manajer sebagai agen perubahan utama dalam mengelola perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi karena, manajer merupakan pembuat keputusan tertinggi dalam sebuah organisasi (Erosa & Garcia, 2015; Winardi, 2006).

Dalam tingkatan organisasi, manajer terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu manajer puncak, manajer menengah dan bawahan (Sule & Saefullah, 2005). Diantara ketiga tingkatan manajer tersebut, manajer menengah dianggap yang paling memiliki peranan penting dalam keberhasilan sebuah organisasi karena manajer menengah bertindak sebagai perencana, pelaksana sekaligus pengawas dari keberhasilan tujuan organisasi (Resnburg, Davis, & Venter, 2014). Manajer menengah merupakan tingkatan yang berada di bawah direktur tetapi lebih tinggi dari posisi ketiga yaitu bawahan (Waluyo, 2019). Dalam proses perubahan, manajer menengah dipandang sebagai agen (individu yang bertanggung jawab atau yang mengusulkan perubahan) serta sebagai target perubahan (individu yang diharapkan menghasilkan perubahan) (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianthi, 2019; Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020).

Ionescu, Merut dan Dragomiroiu, (2014) mengemukakan bahwa manajer menengah memiliki beberapa peranan penting dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi yakni sebagai suporter, manajer diharapkan mampu menjadi contoh bagi karyawan dalam melaksanakan perubahan. Sebagai komunikator, manajer menengah diharapkan mampu mengkomunikasikan perubahan dengan jelas kepada karyawan. Sebagai pelatih, manajer menengah membimbing karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan mempersiapkan karyawan untuk dapat mengikuti perubahan. Sebagai mediator, manajer menengah menjelaskan informasi yang berasal dari manajer puncak terkait dengan kebijakan perubahan serta menyampaikan pendapat karyawan kepada manajer puncak. Sebagai manajer terhadap resistensi, manajer menengah adalah posisi terbaik untuk mengidentifikasi hambatan dan alasan penolakan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat bahwa terjadi serangkaian dinamika yang dialami manajer menengah dalam menjalankan perannya khususnya ketika menghadapi perubahan dalam organisasi. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Dam, Verboon, & Teklea (2021) mengenai pengaruh manajer menengah dalam kesiapan karyawan menghadapi perubahan dikemukakan bahwa manajer menengah dipandang mampu meningkatkan kesiapan perubahan yang efektif terhadap karyawan melalui aspek karakteristik *Leader Member Exchange* (LMX) yakni transparansi informasi mengenai perkembangan yang terjadi selama proses perubahan. Karyawan yang terlibat dalam penelitian merasa mendapatkan peluang untuk berkembang dan merasa dirinya menjadi lebih berarti bagi perusahaan (Dam, Verboon, & Teklea, 2021).

Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Radian & Mangundjaya (2019) terhadap Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Kementerian PUPH) mengemukakan bahwa RFC secara signifikan memediasi tipe kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif untuk berubah pada karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan peran kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perubahan. Selanjutnya Ganni (2017) mengemukakan bahwa faktor yang memengaruhi RFC karyawan ialah *perceived organizational support* dalam hal ini dukungan dari atasan diasosiasikan karyawan sebagai dukungan dari organisasi.

Ketiga penelitian diatas memperlihatkan pengaruh pemimpin (dalam hal ini manajer & manajer menengah) dalam menjalankan perannya sebagai agen perubahan dalam memengaruhi komitmen untuk berubah dan RFC pada karyawan. Manajer menengah sebagai agen perubahan tidak hanya sekedar mengkhawatirkan terkait kehilangan karyawan yang baik sebagai nilai investasi signifikan yang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Tetapi, manajer menengah juga perlu memperhatikan tingkat komitmen semua karyawan. Selain menjadi agen perubahan, manajer menengah juga memiliki peran sebagai target perubahan, sehingga tidak hanya bertanggung jawab terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, namun manajer menengah juga bertanggung jawab untuk melaksanakan dan memberikan perubahan pada perilaku kerja mereka sendiri serta perubahan pada organisasi (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020; Winardi, 2006).

Peranan sebagai agen dan target perubahan menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi manajer menengah karena merasa mendapatkan beban yang lebih berat (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020; Purwaningrum, Suhariadi, &

Fajhrianti, 2019). Selain untuk menyeimbangkan peran ganda tersebut, manajer menengah juga dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik antara manajer menengah ke atasan serta antara manajer menengah ke bawahan, karena manajer menengah perlu untuk senantiasa menyaring informasi yang diterima dari atasan agar tidak menimbulkan tekanan kepada bawahan (Spector, 2012). Oleh karena itu, organisasi perlu untuk memerhatikan kesiapan manajer menengah dalam menghadapi perubahan, karena manajer menengah memiliki peluang paling besar untuk menyerah terhadap perubahan. Khususnya, ketika manajer menengah tidak memiliki kemampuan memadai untuk menyeimbangkan perannya sebagai agen sekaligus target perubahan (Neumann, James, & Vince, 2019). Ketika hal itu terjadi, maka tingkat kegagalan perubahan dalam organisasi akan semakin besar (Resnburg, Davis, & Venter, 2014; Raelin & Cataldo, 2011)

Dampak dari tidak adanya kesiapan untuk berubah pada manajer menengah akan membuat manajer menengah menumbuhkan pandangan negatif terhadap perubahan, sehingga secara tidak langsung akan menghalangi bahkan melakukan perlawanan terhadap perubahan (Hermkens, 2021). Perilaku tersebut tidak terlihat secara langsung, namun tidak adanya upaya manajer menengah dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan serta memperlambat keputusan menjadi salah satu perilaku yang akan ditunjukkan sebagai bentuk penolakan (Hermkens, 2021). Dengan demikian, kesiapan untuk berubah pada manajer menengah menjadi salah satu hal penting yang perlu diperhatikan organisasi saat merancang perubahan, karena selain berperan sebagai insiator dan perancang perubahan (agen perubahan), manajer menengah juga merupakan mediator untuk mengkomunikasikan perubahan pada karyawan serta membantu

karyawan menerima dan beradaptasi dengan perubahan (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianti, 2020).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianti (2019) terhadap sembilan manajer menengah yang memimpin perubahan mengemukakan bahwa, di awal proses perubahan manajer menengah seringkali merasakan efek negatif seperti stress, depresi, marah, kesal, kewalahan, bingung dan tidak nyaman dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Manajer menengah yang berpartisipasi dalam penelitian mengungkapkan bahwa perasaan negatif tersebut muncul dikarenakan belum adanya strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan. Selain itu, penyebab lainnya dikarenakan manajer menengah merasa mendapatkan beban yang lebih berat dikarenakan perlu menyeimbangkan perannya sebagai target perubahan serta agen perubahan yang setiap saat memonitor perubahan yang terjadi dalam organisasi (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianti, 2019). Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianti (2020) dalam penelitian kuantitatif terhadap 227 manajer menengah pada instansi pemerintahan mengemukakan bahwa POS (*Perceived Organizational Support*) berperan sebagai mediator parsial antara partisipasi dalam proses perubahan sehingga manajer menengah dapat menumbuhkan penerimaan terhadap perubahan dan lebih siap menjalani proses perubahan. POS yang dirasakan manajer menengah meningkatkan komitmen afektif dan normatif sekaligus menurunkan komitmen berkelanjutan untuk berubah.

Komitmen afektif dan normatif menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung kesiapan berubah pada manajer menengah (Soumyaja, Kamlanabhan, & Bhattacharyya, 2015). Komitmen afektif untuk berubah mendukung manajer menengah melihat adanya manfaat dari proses perubahan

untuk perkembangan organisasi dan diri mereka sendiri. Sehingga, proses perubahan juga dijadikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka. Sedangkan, komitmen normatif mendukung manajer menengah merasa memiliki kewajiban moral untuk menjalankan perubahan tersebut serta menjadi contoh untuk bawahannya (Soumyaja, Kamlanabhan, & Bhattacharyya, 2015; Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianti, 2019). Lebih lanjut dijelaskan bahwa hal lain yang membuat manajer menengah siap untuk berubah adalah karena adanya kemampuan kognitif yang baik untuk mengontrol emosi yang dirasakan. Perubahan kognitif membantu manajer menengah merasakan manfaat dari perubahan yang terjadi, sehingga menumbuhkan motivasi manajer menengah dan membantu untuk melihat dan merasakan sisi positif dari perubahan yang dijalankan (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianti, 2019).

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dilihat bahwa penelitian sebelumnya telah menjelaskan bahwa aspek psikologis tidak pernah lepas dari dinamika individu dalam melaksanakan perubahan. Ketiga penelitian diatas memperlihatkan bahwa terdapat beberapa aspek psikologi yang memengaruhi kesiapan untuk berubah pada manajer menengah, yaitu komitmen afektif untuk berubah, komitmen normatif untuk berubah, kognitif dan *perceived organizational support*. Meskipun demikian, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut terkait faktor pendukung RFC Manajer Menengah pada PT. HADJI KALLA (Holding) di Kota Makassar.

Berdasarkan informasi profil PT. HADJI KALLA (Holding) yang dilansir dari situs web resmi PT. HADJI KALLA (Holding) mengemukakan bahwa PT. HADJI KALLA (Holding) telah berdiri selama 70 tahun dan merupakan perusahaan bisnis yang bergerak di berbagai sektor mulai dari sektor perdagangan, transportasi, infrastruktur, properti, manufaktur, energi hingga pendidikan. Memiliki *corporate*

culture yang berlandaskan pada Kerja Ibadah, Apresiasi Pelanggan, Lebih Cepat-Lebih Baik, Aktif Bersama, menjadi kompas karyawan dalam mengembangkan perusahaan. Melewati berbagai tantangan krisis ekonomi salah satunya Pandemi Covid 19, PT. HADJI KALLA (Holding) berhasil bertahan dan sukses hingga 70 tahun. PT. HADJI KALLA (Holding) memiliki dua aspek yang mendukung transformasi perkembangan perusahaan mereka yaitu *culture* dan *business transformation*.

Setiap tahunnya, PT. HADJI KALLA (Holding) senantiasa melakukan *strategic analysis* untuk mencermati kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Setelah itu, PT. HADJI KALLA (Holding) melakukan *strategic formulation* untuk Menyusun strategi MAP, KPI (*Key Performance Indicator*) dan OYAP (*One Year Action Plan*). Hal lain yang dilakukan oleh perusahaan sebagai strategi transformasi bisnis adalah dengan peningkatan kualitas SDM dan sistem IT untuk meningkatkan dan memperkuat monitoring pekerjaan dan pengambilan keputusan. Tidak hanya itu, PT. HADJI KALLA (Holding) senantiasa melakukan strukturisasi yang bertujuan untuk meningkatkan metode kerja dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Dilansir dari web resmi Sekolah Islam Athirah mengemukakan bahwa kualitas *people* atau *human capital* menjadi tolak ukur utama yang berupaya dikembangkan oleh PT. HADJI KALLA (Holding), karena hal tersebut diharapkan dapat menjadi modal utama yang dapat membantu jalannya seluruh rangkaian program yang telah direncanakan perusahaan. Kebahagiaan karyawan juga diwujudkan dengan meningkatkan *Employee Engagement Index* (EEI) serta melakukan evaluasi terhadap Salary berdasarkan *performance*, *personal*

competence, dan *Position*. Sehingga, dapat dilihat bahwa perusahaan senantiasa memperhatikan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan di tempat kerja.

Dilansir dari web resmi Sekolah Islam Athirah mengemukakan bahwa PT. HADJI KALLA (Holding) melakukan serangkaian upaya untuk membentuk perubahan yang efektif dan pengembangan kompetensi pada aspek *softskill*, *leadership* dan teknis. Sejak Agustus 2018 hingga Februari 2019 PT. HADJI KALLA (Holding) mengadakan program Mini MBA sebagai bentuk *Strategic Development* agar dapat mengembangkan strategi bisnis perusahaan serta beradaptasi dengan tantangan zaman yang terus berkembang (Nursam, 2019). Dalam hal ini, program Mini MBA dihadiri oleh karyawan yang memiliki jabatan sebagai *manajer* dan *departement head*, hal tersebut dilakukan untuk membentuk kesiapan dan kompetensi kepemimpinan sehingga seluruh jajaran manajer menengah lebih siap untuk menghadapi tantangan perubahan kedepannya (Nursam, 2019).

Dilansir dari situs web resmi program *improvement* PT. HADJI KALLA (Holding), manajemen PT. HADJI KALLA (Holding) melaksanakan kegiatan peningkatan kualitas kerja dan pengembangan ide inovasi karyawan dengan membuat program yang Bernama *Kaizen*, *Breakthrough* dan *Innovation*. Ketiga program tersebut dibuat sebagai bentuk *improvement* untuk menampung seluruh ide karyawan dalam membangun perbaikan berkelanjutan terhadap pekerjaannya. Proyek-proyek yang dibuat pada program tersebut merupakan sebuah project yang disusun untuk menyelesaikan berbagai permasalahan ataupun alat untuk memudahkan pekerjaan di unit bisnis masing-masing karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat bahwa program perubahan atau biasa disebut *improvement* pada PT. HADJI KALLA (Holding) terus dijalankan dan telah menjadi kebiasaan baru bagi perusahaan dan karyawan. Dalam hal ini, manajer menengah berperan penting dalam seluruh rangkaian kegiatan perubahan yang dijalankan oleh PT. HADJI KALLA (Holding) serta bertanggung jawab atas keterlibatan seluruh karyawan. Sehingga, kemampuan manajer menengah dalam menjalankan dan mengawasi jalannya perubahan menjadi salah satu faktor pendukung kesuksesan program *improvement* yang dijalankan perusahaan.

Setelah mempertimbangkan isu di atas dan secara seksama memahami gejala yang terjadi pada PT. HADJI KALLA (HOLDING), peneliti bermaksud melakukan penelitian kualitatif untuk mengidentifikasi faktor pendukung RFC manajer menengah pada PT. HADJI KALLA (HOLDING). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang mendukung terbentuknya *readiness for change* manajer menengah dalam menghadapi perubahan pada PT.X di Kota Makassar. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti terkait “Pendukung RFC (*Readiness For Change*) Manajer Menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen Pada PT. HADJI KALLA (HOLDING)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apa saja faktor pendukung *Readiness For Change* (RFC) manajer menengah dalam menghadapi perubahan manajemen pada PT. HADJI KALLA (Holding)?

1.3 Signifikansi Penelitian

Penelitian terdahulu telah banyak menemukan faktor-faktor yang memengaruhi RFC karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, namun belum banyak yang meneliti terkait peranan Manajer Menengah yang jauh lebih kompleks khususnya dalam menghadapi perubahan. Sehingga, penulis tertarik untuk meneliti terkait faktor apa saja yang mendukung RFC Manajer Menengah dalam menjalankan perannya selama proses perubahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dinamika psikologis Manajer Menengah dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah (RFC) selama proses perubahan.

1.4 Maksud, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Maksud Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian, penelitian ini diadakan dengan maksud :

- a. Mengidentifikasi faktor pendukung RFC Manajer Menengah PT. HADJI KALLA (Holding) menjalankan Perubahan.

1.4.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor yang mendukung RFC manajer menengah dalam menghadapi perubahan di PT. HADJI KALLA (HOLDING).

1.4.3 Manfaat Penelitian

1.4.3.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terkait pengembangan dalam Psikologi Industri dan Organisasi khususnya dalam memahami dinamika psikologi Manajer Menengah di dunia Kerja. Dinamika psikologis dalam membentuk kesiapan untuk berubah pada Manajer Menengah dapat dikaji menggunakan teori Psikologi serta memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *readiness for change* Manajer Menengah dalam menghadapi Perubahan.

1.4.3.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi perusahaan terkait pentingnya membentuk kesiapan untuk berubah pada manajer menengah serta sejauh mana lingkungan perusahaan membentuk *readiness for change* pada Manajer Menengah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait sejauh mana kesiapan yang dimiliki Manajer Menengah dalam menghadapi perubahan pada PT. HADJI KALLA (Holding).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Readiness For Change

2.1.1.1 Definisi Readiness For Change

RFC merupakan pengembangan dari teori medan yang dikembangkan oleh Lewin (1947) yang mengemukakan bahwa terdapat tiga tahap perkembangan individu yang dilalui selama proses perubahan, yaitu *unfreezing* merupakan proses mencari keadaan sebelum terjadinya perubahan, *moving* merupakan proses pergerakan proses adopsi kebiasaan baru dan *refreezing* merupakan proses membekukan kembali kondisi setelah perubahan yang diinginkan tercapai. Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) mengusulkan model *readiness* dalam melihat kesiapan karyawan untuk berubah sebelum perubahan organisasi diimplementasikan. Penilaian tersebut dapat membantu pimpinan mengidentifikasi kesenjangan yang mungkin terjadi antara harapan pimpinan terhadap perubahan dan harapan anggota lainnya (Holt, Armenakanis, Feild, & Harris, 2007). *Readiness* (kesiapan) dianggap sebagai prekursor penting untuk perubahan organisasi yang sukses karena anggota organisasi berusaha untuk mempertahankan keadaan yang memberi mereka rasa keamanan secara psikologis, kontrol dan identitas (Abdel-Ghany, 2014).

Hanpachern (1997) mendefinisikan *readiness for change* sebagai kemampuan individu untuk berubah secara mental, psikis, atau fisik serta merasa siap berpartisipasi dalam pengembangan organisasi. Holt, Armenakanis, Feild, & Harris (2007) mengemukakan bahwa *Readiness for change* dipengaruhi oleh konten (apa yang sedang diubah), proses (bagaimana perubahan tersebut dilaksanakan),

konteks (lingkungan tempat dilaksanakannya perubahan) dan individu (karakteristik dari mereka yang diminta untuk berubah) yang terlibat. *Organizational readiness for change* mengacu pada komitmen anggota untuk berubah dan menerapkan perubahan yang diterapkan oleh organisasi (Weiner, 2009).

Berdasarkan definisi di atas, *readiness for change* (RFC) dapat dipahami sebagai sebuah kemampuan individu dalam beradaptasi dan berpartisipasi pada proses perubahan. Kemampuan tersebut membantu individu siap secara fisik dan mental untuk menghadapi perubahan sehingga membuat individu menumbuhkan perasaan yakin untuk menghadapi perubahan.

2.1.1.2 Aspek-aspek Readiness For Change

Holt, *et al.* (2007) mengemukakan 4 aspek *readiness for change*, yaitu:

1. *Change Self Efficacy (Change Confidence)* mengacu pada sejauh mana individu meyakini kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan perubahan. Dalam hal ini, individu merasa mampu melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.
2. *Discrepancy (Need for Change)* mengacu pada sejauh mana individu mempertimbangkan kebutuhan yang sah untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini, individu mempertimbangkan hasil dari perubahan agar dapat menghasilkan keadaan yang jauh lebih baik.
3. *Personal Valance (Personally Beneficial)* mengacu pada sejauh mana individu melihat manfaat dari pelaksanaan perubahan terhadap pengembangan dirinya.

Sehingga, individu menjadikan proses perubahan sebagai peluang untuk berkembang.

4. *Organizational Valence (Organizational Beneficial)* mengacu pada sejauh mana individu melihat manfaat dari proses perubahan terhadap organisasi.
5. *Management Support (Senior Leadership Support)* mengacu pada sejauh mana individu dapat melihat komitmen pemimpin dalam mendukung implementasi perubahan. Bukan hanya komitmen pemimpin, namun juga terhadap bentuk dukungan pemimpin dalam meningkatkan komitmen karyawan.

2.1.1.3 Karakteristik *Readiness For Change*

Holt, Armenakanis, Feild, & Harris (2007) mengemukakan karakteristik *readiness for change*, yaitu :

1. Proses perubahan mengacu pada langkah-langkah yang dilakukan selama perubahan dengan melihat partisipasi karyawan yang terlibat dalam perubahan.
2. Konten perubahan yang mengacu pada inisiatif tertentu yang sedang diperkenalkan, biasanya mengarah kepada administratif, prosedural, teknologi atau struktur organisasi.
3. Konteks yang mengacu pada kondisi dan lingkungan terjadinya perubahan.
4. Atribut individu merupakan individu yang terlibat dalam perubahan, baik itu yang mengusulkan maupun yang menjalankan.

Berdasarkan empat poin diatas, dapat disimpulkan bahwa *readiness for change* melibatkan seluruh elemen dalam organisasi. *Readiness For Change* tidak hanya berfokus kepada individu sebagai pelaksana implementasi perubahan, tetapi mengacu pada sejauh mana tahap perencanaan dimulai, lingkungan kerja,

hingga kelengkapan alat sebagai pendukung perubahan dalam organisasi. Namun, keseluruhan karakteristik RFC melibatkan manusia sebagai tokoh utama yang akan menyempurnakan karakteristik RFC baik itu dalam lingkup organisasi, kelompok maupun individu itu sendiri.

2.1.2 Manajemen Perubahan

Conner (1998) mengemukakan bahwa manajemen perubahan merupakan sebuah proses peralihan dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa depan dengan memanfaatkan segala potensi sumber daya yang dimiliki. Holger Nauheimer (2007) mengemukakan manajemen perubahan merupakan sebuah proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai hasil yang diperlukan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Manajemen perubahan tidak berfokus terhadap “apa” yang akan dirubah, tetapi bagaimana solusi yang ditawarkan agar bisa mengimplementasikan perubahan yang diharapkan (Harrington, Conner, & Horney, 2000).

Manajemen perubahan juga seringkali disebut sebagai transformasi manajemen yang merupakan sebuah hal yang lumrah terjadi pada organisasi. Semakin berkembangnya zaman, tuntutan untuk berubah pun akan semakin besar. Sehingga, seluruh elemen organisasi perlu untuk selalu siap menghadapi situasi tersebut (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianti, 2019). Jika membahas mengenai perubahan dalam organisasi, maka perubahan tersebut akan menunjukkan tingkatan yang berbeda, mulai dari perubahan prosedur kerja yang dianggap kurang berarti, hingga perombakan total pada struktur organisasi. Dengan demikian, setiap manajer perlu untuk mengontrol perubahan secara efektif (Winardi, 2005).

Conner (1998) mengemukakan tiga peran dalam proses perubahan, yaitu:

1. Sponsor, yakni individu atau kelompok yang memiliki kekuatan untuk menyetujui atau melegitimasi perubahan. Sponsor memutuskan perubahan seperti apa yang perlu dilaksanakan serta bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan perubahan dilakukan tepat waktu dan sesuai anggaran.
2. Agen, yakni individu atau kelompok yang memiliki tanggung jawab dalam membuat perubahan, menentukan waktu pelaksanaan dan menentukan detail keadaan yang diharapkan di masa depan.
3. Target, yakni individu atau kelompok yang diharapkan atau harus berubah mengikuti proses baru. Target merupakan fokus dari upaya perubahan dan memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan.
4. Advokat, yakni individu atau kelompok yang ingin mencapai perubahan, tetapi tidak memiliki kekuatan untuk menyetujuinya.

Berdasarkan empat poin di atas, dapat dipahami bahwa perubahan sangat erat kaitannya dengan peran individu dan kelompok. Setiap individu dan kelompok memiliki peran penting mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan. Ketiga peran tersebut saling bergantung satu sama lain karena mereka memiliki alur koordinasi dalam tahap pelaksanaan perubahan. Sehingga, ketika salah satu peran tersebut tidak bekerja secara maksimal, maka proses perubahan organisasi juga tidak akan berjalan maksimal.

Conner (1998) mengemukakan bahwa terdapat empat bentuk hubungan peran dalam organisasi selama proses perubahan, yaitu:

1. Hubungan linier memperlihatkan alur komando dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah. *Target* melapor kepada *Agent*, dan *Agent* melapor kepada *Sponsor*. Sebaliknya, *Sponsor* akan mendelegasikan tanggung jawab kepada *Agent* mengawasi dan memastikan jalannya perubahan yang dilaksanakan oleh *Target*.
2. Hubungan segitiga merupakan bentuk hubungan yang lebih kompleks dan biasanya tidak efektif dalam proses pelaksanaan perubahan. Dalam konfigurasi segitiga, *agent* dan *target* bekerja untuk *sponsor*. Namun, tidak terjadi alur koordinasi pada hubungan ini dikarenakan posisi *agent* hanya sebagai pendukung perubahan. Sehingga, tidak perlu melakukan pelaporan terhadap *agent*.
3. Hubungan segiempat merupakan bentuk hubungan yang tidak terstruktur. *Agent* melapor kepada satu sponsor dan *target* melapor kepada sponsor lainnya.

Conner (1998) mengemukakan bahwa terdapat lima fase yang dialami individu dalam menumbuhkan respons positif terhadap perubahan, yaitu:

1. *Uninformed optimism* yakni perasaan optimisme terhadap kemampuan dalam melaksanakan perubahan. Pada fase ini, individu akan merasa antusias untuk memulai perubahan.
2. *Informed pessimism* yakni timbulnya perasaan pesimis terhadap perubahan dikarenakan individu mulai merasakan kesulitan sehingga menimbulkan emosi negatif terhadap perubahan.
3. *Helpful realism* yakni tumbuhnya kesadaran terkait kenyataan bahwa perubahan penting dan perlu untuk dihadapi. Pada fase ini, individu mulai

terbiasa dengan situasi yang dialami sehingga individu mampu untuk menumbuhkan keyakinan pada dirinya untuk melakukan perubahan.

4. *Informed optimism* yakni tumbuhnya perasaan optimis untuk lebih berani menghadapi dan menjalankan perubahan. Pada fase ini individu mulai melihat manfaat dari proses yang dijalani

5. *Completion* yakni kesediaan turut serta dalam proses perubahan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan dipahami sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan organisasi. Dalam hal ini, anggota organisasi memiliki peran penting dalam proses pelaksanaan karena mereka yang akan bersentuhan langsung dengan kebijakan-kebijakan baru serta dengan pembaharuan alat dan lingkungan kerja. Sehingga, dalam menghadapi perubahan individu seringkali mengalami hambatan yang membuat individu merasakan emosi negatif karena hal tersebut merupakan proses yang terjadi ketika individu meninggalkan kebiasaan lama menuju kebiasaan baru yang lebih baik.

2.1.3 Manajer Menengah

2.1.3.1 Kesiapan Perubahan Manajer Menengah

Kesiapan perubahan pada manajer menengah dianggap sebagai perilaku dimana manajer menengah siap untuk menghadapi proses perubahan yang terjadi dalam organisasi dengan serangkaian peran yang dijalani. Kesiapan perubahan tersebut ditunjukkan dari kemampuan manajer menengah mengubah pandangan terkait perubahan dari pandangan negatif menjadi pandangan positif. Hal tersebut, yang kemudian membantu manajer menengah menumbuhkan komitmen dari waktu ke waktu. Sehingga, manajer menengah mampu mengatasi berbagai masalah yang dihadapinya dan lebih mampu menyiapkan alternatif solusi terhadap

kemungkinan buruk yang terjadi kedepannya (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianti, 2019).

Kesiapan perubahan manajer menengah ditandai dengan dukungan manajer menengah terhadap proses perubahan seperti terlibat aktif dalam mengusulkan ide dan inovasi dalam tahap perencanaan. Manajer menengah senantiasa mengikuti *training* dalam rangka peningkatan potensi diri untuk menghadapi perubahan dalam organisasi. Serta dapat mengikuti aturan-aturan baru yang berlaku dalam organisasi (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianti, 2020).

2.1.4 Faktor Psikologi dalam Proses Perubahan

2.1.4.1. Komitmen Organisasi untuk Berubah

Allen dan Meyer (1997) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan hubungan emosional, keterlibatan serta keinginan untuk dapat terlibat dan menjadi bagian dari organisasi. Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki motivasi dan tanggung jawab besar untuk terlibat dan mendukung keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan RFC yang dimiliki individu karena individu yang memiliki komitmen organisasi cenderung melihat sisi positif dari proses perubahan yang dijalankan perusahaan (Mangundjaya 2012; Herscovitch & Meyer, 2002).

Allen & Meyer (1997) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Shin dkk (2012) mengemukakan bahwa diantara ketiga dimensi tersebut komitmen afektif dan normatif yang dianggap paling berperan dalam membentuk RFC individu.

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan hubungan emosional, identifikasi dan keterlibatan antara karyawan dengan organisasi. Komitmen afektif untuk berubah mengacu pada keinginan individu untuk mendukung perubahan spesifik yang telah dirancang oleh perusahaan berdasar pada perasaan positif, sehingga individu cenderung memiliki motivasi untuk meneruskan perubahan yang diterapkan perusahaan (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen afektif membantu individu menumbuhkan motivasi individu untuk memberikan dukungan bagi perubahan organisasi berdasarkan pada manfaat yang akan diperoleh (Herscovitch & Meyer, 2002).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020) bahwa manajer menengah cenderung menilai seberapa besar keuntungan yang diperoleh ketika mendukung proses perubahan. Ketika manajer menengah melihat adanya ketidaksesuaian antara perubahan dengan kebutuhan organisasi, maka manajer menengah cenderung memberikan perlawanan terhadap perubahan (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020). Aspek kunci yang mendukung manajer menengah menerima perubahan ialah manfaat yang dapat dihasilkan perubahan, baik itu terhadap organisasi maupun terhadap perkembangan dirinya. Dalam hal ini, persepsi individu terhadap adanya peluang untuk berkembang menjadi salah satu faktor yang mendukung komitmen manajer menengah dalam menjalankan perubahan (Rawlins, 2017).

2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mengacu pada keyakinan individu terhadap ketertarikan dengan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga individu cenderung merasa

bahwa mereka memiliki kewajiban terhadap sesuatu untuk tetap berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1991). Komitmen normatif untuk berubah mencerminkan rasa kewajiban individu untuk mendukung perubahan yang dijalankan organisasi. Hal tersebut disebabkan karena individu sebagai sebagai karyawan merasa memiliki kewajiban untuk mendukung perubahan, karena mereka bagian dari organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002).

2.1.4.2. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kinerja karyawan dan senantiasa memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan sosio-emosional karyawan di tempat kerja. *Perceived organizational support* dapat menumbuhkan perasaan tanggung jawab karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS dianggap memengaruhi kesiapan berubah pada manajer menengah, karena dukungan serta *feedback* yang diberikan oleh atasan memengaruhi pandangan manajer menengah terhadap perubahan (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianthi, 2020).

a. *Supervisor Support*

Supervisor sebagai agen organisasi dalam hal ini berperan dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Karyawan cenderung akan membentuk persepsi bahwa *supervisor*/atasan mereka memberikan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebahagiaan mereka di tempat kerja. Selain itu, karyawan cenderung merasa kontribusi mereka mendapatkan perhatian dari atasan

Pada tahap perubahan, salah satu dukungan yang dirasakan manajer menengah adalah pola/iklim komunikasi yang baik dengan atasan. Komunikasi yang baik antara manajer menengah dengan atasan serta manajer menengah dengan bawahan menjadi salah satu penyebab kesiapan untuk berubah pada manajer menengah. Hal tersebut dikarenakan manajer menengah senantiasa mengetahui hal-hal apa saja yang terjadi di lapangan serta apa saja yang perlu diperbaiki selama menghadapi perubahan. Komunikasi memainkan peran paling penting pada manajer menengah dalam menjalankan perannya sebagai agen dan target perubahan. Karena, manajer menengah akan senantiasa melaporkan progress kepada atasan serta feedback atasan kepada bawahan (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020; Rawlins, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Siregar, Adnans, & Hadiyani (2021) memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif persepsi POS terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan. Hal tersebut dikarenakan supervisor memberikan dukungan yang dapat memberikan pengertian, dukungan, dan bantuan selama proses perubahan yang dilaksanakan organisasi. Selain itu, karyawan yang memandang atasannya sebagai sosok yang suportif terhadap perubahan akan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap kemampuannya sehingga dapat mengatasi tantangan yang datang sehingga mereka memiliki kesiapan untuk berubah (Siregar, Adnans, & Hadiyani, 2021).

b. Organizational Reward dan Job Conditions

Salah satu bentuk *organizational reward* dan *job conditions* yang berkaitan dengan adanya pengakuan gaji, promosi, *job security*, otonomi, *role stressor* dan pelatihan. Adanya pengakuan gaji dan promosi dipandang sebagai *reward* positif

terhadap kontribusi dan performa karyawan. *Job Security* mengacu pada jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan dimasa yang akan datang (Rhoades & Eisenberger, 2002).

POS meningkatkan ekspektasi karyawan mengenai penghargaan yang lebih tinggi terhadap upaya kerja karyawan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan pujian dan pengakuan (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sawa, 1986). Hal tersebut membantu manajer menengah menumbuhkan motivasi untuk terlibat aktif dalam proses perubahan, sehingga membantu menumbuhkan kesiapan untuk berubah pada manajer menengah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rawlins (2017) bahwa pemberian apresiasi untuk setiap progress perubahan yang dihasilkan oleh manajer menengah menjadi hal penting untuk membentuk kesiapan untuk berubah pada manajer menengah. Salah satu *reward* yang dianggap manajer menengah sebagai bentuk apresiasi organisasi ialah penambahan intensif terhadap tantangan besar yang dijalankan. Sehingga, manajer senior perlu memberikan perhatian kepada manajer menengah selama proses perubahan karena mereka memiliki peranan penting selama organisasi (Rawlins, 2017).

c. Fairness

Kesempatan untuk terlibat langsung dalam proses perencanaan hingga pelaksanaan menumbuhkan motivasi manajer menengah untuk melaksanakan perubahan. Manajer menengah yang tidak dilibatkan dalam tahap perencanaan merasa tidak dibutuhkan oleh organisasi, serta merasa kesulitan dalam memimpin perubahan kepada bawahan karena tidak mengetahui detail perencanaan (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020). Oleh karena itu, memberikan kesempatan kepada

manajer menengah untuk menyarankan ide dapat menumbuhkan kesiapan untuk berubah pada manajer menengah. Hal tersebut dikarenakan manajer menengah merasa bahwa kehadirannya dibutuhkan oleh organisasi sehingga merasa dirinya jauh lebih berarti. Manajer menengah yang merasa terlibat cenderung mendapatkan pengakuan dari organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen manajer menengah untuk menjalankan proses perubahan (Rawlins, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno & Mustafa (2018) memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh POS terhadap perilaku karyawan dalam menghadapi perubahan yang di mediasi oleh kesiapan untuk berubah. *Perceived Organizational Support* terhadap karyawan yang tinggi akan menumbuhkan pandangan positif karyawan terhadap perubahan sehingga akan membentuk kesiapan untuk berubah pada karyawan. Kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan akan memberikan perilaku yang mendukung perubahan yang dipromosikan oleh organisasi. (Sutrisno & Mustafa, 2018).

2.1.4.3. Work Engagement

Work engagement merupakan sikap dan perilaku dari tingkat sejauh mana karyawan dalam bekerja dapat mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. *Work engagement* adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli & Bekker, 2010). *Work engagement* adalah kondisi dimana seorang karyawan dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi (Robbins, 2003).

Salah satu pendukung manajer menengah memiliki kesiapan untuk berubah ialah ketika manajer menengah merasa bahwa organisasi adalah bagian dari kehidupan mereka. Mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani adalah bagian dari proses kehidupan. Oleh karena itu, manajer menengah dapat menerima perubahan secara positif dan lebih siap dalam menghadapi konsekuensi dan risiko selama proses perubahan (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianti, 2019).

Schaufeli & Bekker (2010) mengemukakan empat aspek *work engagement*, yaitu:

1. Vigor

Vigor merupakan serangkaian keadaan afektif yang saling terkait yang dialami oleh karyawan di tempat kerja, mengacu pada perasaan seorang karyawan terkait dengan kekuatan fisik, energi emosional, dan aktivitas kognitif. *Vigor* adalah salah satu aspek *employee engagement* yang menyiratkan energi karyawan yang tinggi di tempat kerja dan ketahanan mental serta investasi dalam pekerjaan, bersama dengan tingkat ketekunan yang tinggi bahkan ketika menghadapi kesulitan. Ciri-ciri *vigor* berupa tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja adalah menunjukkan usaha dan ketekunan meskipun dalam kesulitan (Schaufeli & Bekker, 2010). *Vigor* dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih optimal dan didasarkan pada harapan organisasi. Individu cenderung melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi atas kesadarannya sendiri dan akan terdorong melakukan perilaku positif.

Pada perubahan organisasi, *vigor* dapat membantu individu menumbuhkan resiliensi pada individu dalam menghadapi kendala dan hambatan yang ditemukan

selama perubahan. Hal tersebut yang membantu individu untuk lebih berani dan lebih siap untuk menjalankan perubahan. Semangat kerja yang dimiliki oleh individu cenderung membantu individu mampu dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi serta menemukan solusi dari setiap masalah yang dihadapi selama proses perubahan, karyawan cenderung tidak mudah putus asa terhadap hal-hal negatif yang dihadapi selama proses perubahan (Jaya & Ariyanto, 2021).

2. *Dedication*

Dedication mengacu kepada individu yang stabil secara emosional dan positif terhadap pekerjaan dengan tujuan mencapai hasil yang signifikan secara pribadi (tuntutan profesional dan identitas). *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada individu dan membantu individu memiliki rasa antusias terhadap pekerjaannya. Individu yang memiliki *dedication* cenderung memiliki inspirasi dan rasa bangga terhadap dirinya atas performa yang ditampilkan serta atas keberhasilannya menghadapi tantangan tersendiri.

Menurut Van Scotter & Motowidlo (1996) *Job Dedication* mengacu pada perilaku disiplin seseorang dalam bekerja yang meliputi kepatuhan dalam mengikuti aturan, bekerja keras, memiliki ketahanan dalam melaksanakan tugas dan mampu berinisiatif dalam memecahkan masalah. karyawan yang berdedikasi lebih memahami dan mendukung nilai-nilai perusahaan dan cenderung bekerja lebih keras dalam melindungi citra perusahaan. Dengan demikian, karyawan yang berdedikasi merupakan aset bagi perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Roseline & Konya, 2019).

Hal tersebut yang membantu individu dapat lebih siap dan berani menghadapi tantangan dan perubahan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Individu yang memiliki dedikasi cenderung akan meluangkan dan memberikan keterlibatan yang tinggi dalam organisasi mereka, hal tersebut yang dibutuhkan organisasi untuk melakukan perubahan. Individu yang berdedikasi cenderung siap untuk terlibat dalam perusahaan karena mereka cenderung mendukung dan memahami tujuan perusahaan (Wulandari, Ginting, & Hasnida, 2020; Roseline & Konya, 2019).

Parent & Lovelace (2018) mengemukakan bahwa individu yang memiliki *work engagement* akan mendedikasikan waktu dan tenaga yang dimiliki untuk pekerjaan mereka, sehingga mereka akan terlibat aktif dalam proses perubahan dengan penuh perasaan antusias. Motivasi keterlibatan karyawan cenderung didukung dengan adanya dukungan rekan kerja dan *supervisor* serta adanya kesempatan untuk belajar dan pengembangan keterampilan. Sehingga, proses perubahan tidak menjadi hal yang negatif dimata karyawan sehingga mereka lebih bersedia mendedikasikan tenaga dan pikirannya selama proses perubahan.

3. Absorption

Absorption mengacu pada keadaan pikiran individu yang berupa penghayatan dalam memakanai pekerjaan. *Absorption* adalah tingkat perasaan individu yang terfokus pada pekerjaan sehingga melepaskan diri dari lingkungan sekitarnya. Memiliki konsentrasi yang tinggi dan tidak menyadari waktu yang dihabiskan untuk suatu pekerjaan (Schaufeli & Bekker, 2010). Tingkat *absorption* yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, karena *absorption* merupakan sikap konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja. Hal ini melahirkan sikap kehati-hatian karyawan sehingga mendorong mereka untuk lebih teliti dalam bekerja, yang pada

akhirnya dapat meningkatkan kualitas hasil kerja. *Absorption* dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan, karena karyawan telah menyatu dengan pekerjaannya sehingga terdorong untuk memenuhi kewajibannya dalam bekerja (Jaya & Ariyanto, 2021).

2.1.5 Teori Psikologi dalam Proses Perubahan

2.1.5.1 Tahapan Perubahan Organisasi menurut Kurt Lewin

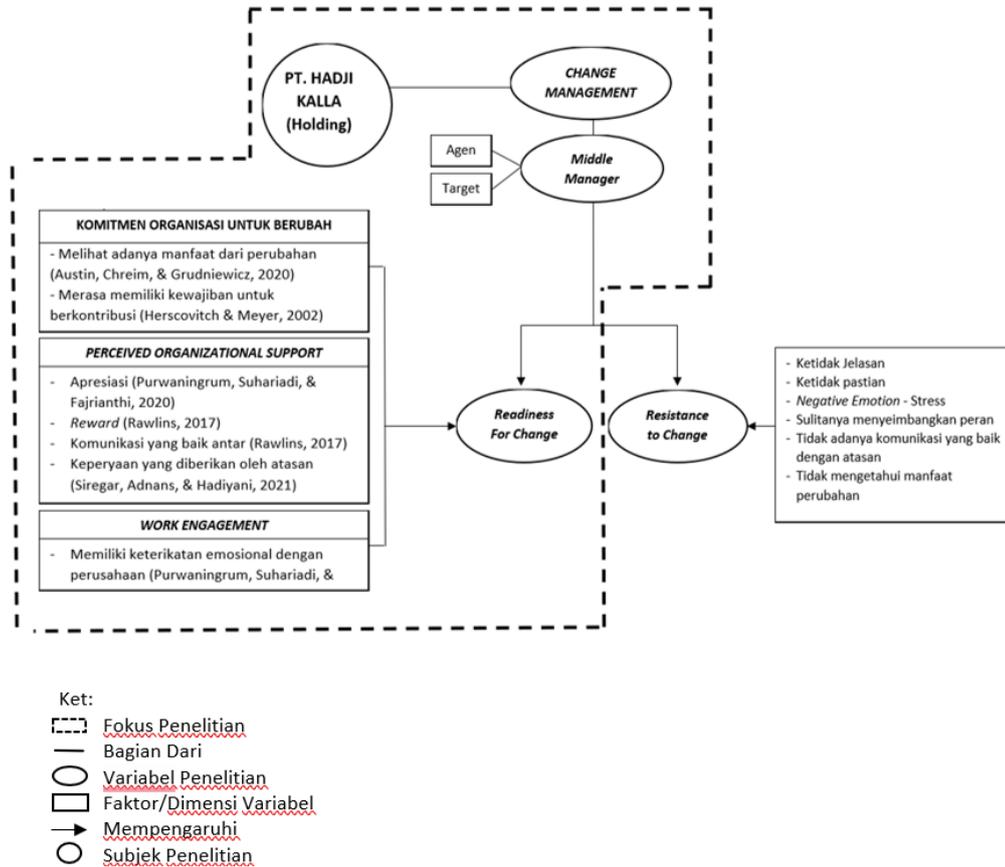
Kurt Lewin (1947) mengemukakan bahwa pada dasarnya mengubah situasi dalam tingkatan individu lebih berat dibandingkan mengubah individu dalam kelompok. Individu akan lebih mudah menerima perubahan ketika perubahan tersebut mengubah nilai-nilai dalam kelompok sehingga individu di dalamnya juga ikut berubah. Meskipun demikian, Lewin (1947) berpendapat bahwa dalam menghadapi proses perubahan, dibutuhkan beberapa tahap/fase persiapan agar dapat mencapai perubahan yang efektif. Adapun tahapan proses perubahan organisasi menurut Kurt Lewin (1947) sebagai berikut :

- a) Tahap Persiapan (*Unfreezing-Readiness*) merupakan tahap kesiapan organisasi yang terjadi pada waktu lingkungan, struktur, dan sikap anggota organisasi menerima atau menolak perubahan organisasi yang dibutuhkan.
- b) Tahap Perubahan Adopsi (*Changing/adoption*) merupakan tahapan adopsi atau penyesuaian yang terjadi ketika anggota organisasi secara sementara mengubah sikap dan perilaku sehingga dapat sesuai dengan harapan perubahan organisasi.
- c) Tahap Institusionalisasi (*Institutionalization-freezing*) merupakan tahapan kesiapan organisasi yang terjadi ketika perubahan menjadi sebuah bagian yang

menetap dari perilaku organisasi atau yang biasa dikenal dengan *commitment to change*.

Ketiga tahapan tersebut harus dilalui secara bertahap untuk mencapai perubahan yang berhasil pada organisasi dan kesiapan untuk berubah pada individu. Selain itu, individu perlu untuk menyadari pentingnya melakukan perubahan. Mereka perlu percaya pada nilai potensial dari perubahan dan bersedia mengubah perilaku mereka untuk membuat tim, departemen, dan organisasi berjalan lebih maksimal dalam implementasi perubahan. Karena, dalam proses perubahan diperlukan keseimbangan antara kesiapan organisasi secara umum serta kesiapan pada individu yang menjalankan perubahan tersebut (Mangundjaya, 2016).

2.2 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar 2.1 kerangka konseptual, diketahui bahwa pada penelitian ini, peneliti ingin meneliti terkait identifikasi faktor-faktor penyebab RFC pada Manajer Menengah dalam menghadapi *Change Management* pada PT. HADJI KALLA (HOLDING). *Change Management* merupakan sebuah proses peralihan dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa depan dengan memanfaatkan segala potensi sumber daya yang dimiliki (Conner, 1998). Conner (1998) mengemukakan peranan dalam proses perubahan. Agen, yakni individu atau kelompok yang memiliki tanggung jawab dalam membuat perubahan, menentukan waktu pelaksanaan dan menentukan detail keadaan yang diharapkan di masa depan. Target, yakni individu atau kelompok yang diharapkan atau harus

berubah mengikuti proses baru dan memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan

Pada penelitian ini berfokus kepada Manajer menengah sebagai subjek karena manajer menengah memiliki peran sebagai agen sekaligus target perubahan. Kedua peranan tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi manajer menengah karena merasa mendapatkan beban yang lebih berat (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020; Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianthi, 2019). Pada saat manajer menengah memiliki pandangan negatif terhadap perubahan, manajer menengah akan menumbuhkan *resistance to change* (penolakan terhadap perubahan) mereka secara tidak langsung akan menghalangi bahkan melakukan perlawanan terhadap perubahan (Hermkens, 2021).

Beberapa penelitian sebelumnya mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor psikologis yang memengaruhi manajer menengah siap untuk menerima dan menjalankan perubahan organisasi. Manajer menengah yang dapat mempertimbangkan manfaat dari dampak perubahan (Austin, Chreim, & Grudniewicz, 2020), manajer menengah yang memiliki rasa tanggung jawab dengan jabatannya cenderung merasa memiliki kewajiban untuk terlibat aktif dalam perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Selain itu, faktor pendukung lainnya adalah kemampuan individu untuk menilai seberapa besar dukungan yang diberikan oleh organisasi, hal tersebut terbentuk dari kepercayaan, komunikasi yang baik dengan atasan serta apresiasi dan *reward* yang senantiasa diberikan atasan kepada manajer menengah (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajrianthi, 2020, Rawlins, 2017, Siregar, Adnans, & Hadiyani, 2021). Penelitian lainnya mengemukakan bahwa individu yang memiliki keterikatan (*work engagement*) cenderung memiliki semangat dan dedikasi untuk terlibat pada perubahan, selain

itu mereka cenderung mampu menghayati pentingnya menjalankan perubahan untuk perkembangan mereka sebagai karyawan (Purwaningrum, Suhariadi, & Fajhrianti, 2019).

2.3 Hipotesis Kerja

Terdapat faktor-faktor pendukung RFC pada Manajer Menengah dalam Menjalankan Perubahan Manajemen.