

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perubahan Organisasi

2.1.1.1 Definisi Perubahan Organisasi

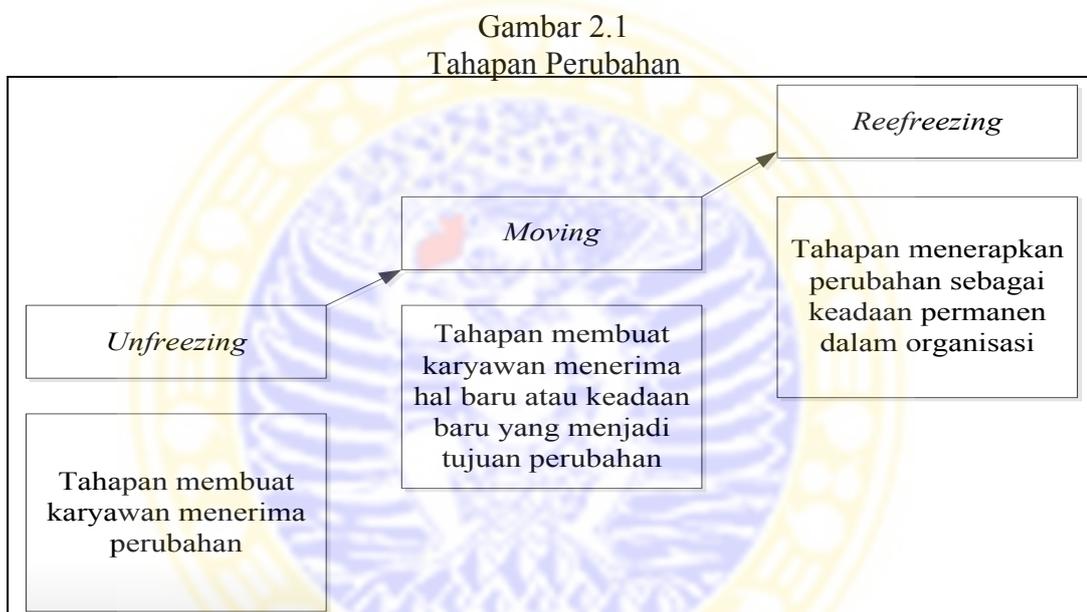
Perubahan organisasi merupakan upaya yang dilakukan organisasi melalui konfigurasi ulang dari komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Boohene & Williams, 2012). Perubahan organisasi dapat juga dipahami sebagai penerapan perilaku alternatif dalam hubungan antar komponen organisasi, berikut fungsi-fungsinya baik yang sama maupun yang berbeda, yang dilakukan secara parsial maupun menyeluruh, untuk bisa mendapatkan hasil yang lebih baik dan untuk mengimbangi dan mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan terjadi (Ott (1996) dalam Boohene & Williams (2012)).

Perubahan organisasi dapat berupa modifikasi menyeluruh pada sebagian atau keseluruhan bagian dari organisasi yang dapat melibatkan keseluruhan komponen, dan dapat menimbulkan efek atau akibat terhadap bagian yang dirubah maupun bagian lain yang bukan merupakan fokus perubahan (Griffin, 2004:382). Perubahan yang dilakukan organisasi memiliki perencanaan yang matang, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja karyawan, kelompok dan segala komponen organisasi (Ivancevich dkk, 2006:21). Inti dari perubahan organisasi berkaitan dengan perpindahan dari keadaan

organisasi saat ini menuju keadaan yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Lunenburg, 2010).

2.1.1.2 Tahap-tahap Perubahan Organisasi

Menurut Lewin (1951) dalam Boohene & Williams (2012), perubahan organisasi terjadi dalam 3 tahap perubahan, yaitu tahap *unfreezing*, *moving*, dan *refreeze*. Berikut ini adalah gambar tahapan perubahan menurut Lewin:



Sumber: Lewin (1995) dalam Boohene dan Williams (2012)

Tahap *unfreezing* meliputi proses membuat karyawan menerima perubahan yang akan dilakukan organisasi, melalui komunikasi dan berbagai cara lain yang dapat meningkatkan kepercayaan karyawan untuk menerima perubahan organisasi. Pada tahap ini dilakukan pemeriksaan status karyawan dan upaya meningkatkan dorongan untuk perubahan, serta upaya untuk menurunkan resisten karyawan terhadap perubahan. Tahap *moving* meliputi upaya yang dilakukan untuk membuat karyawan menerima hal-hal baru atau keadaan baru yang menjadi tujuan dan keadaan proses perubahan. Tahap ini melibatkan karyawan dalam

proses perubahan. Tahap *refreezing* meliputi upaya menerapkan cara-cara dan perilaku baru dari perubahan sebagai keadaan permanen dalam organisasi.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Perubahan sebagai suatu tindakan kritis yang dilakukan organisasi dapat didorong dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah: pesatnya laju perkembangan lingkungan global yang memberikan pengaruh terhadap eksistensi organisasi untuk bertahan dalam medan persaingan usaha; ditemukannya resiko baru dalam bidang usaha yang digeluti yang membutuhkan upaya ekstra untuk dapat mengatasi resiko tersebut; berkebalikan dengan resiko, organisasi mungkin menemukan suatu peluang usaha baru yang menjanjikan, sehingga mendorong dilakukannya perubahan organisasi demi mendapatkan keuntungan atas peluang baru tersebut; adanya inovasi dan sistem manajerial yang baru, yang memberikan suatu wacana yang berbeda dari manajemen lama sebagai suatu upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi (Madsen dkk. (2005) dalam Zulkarnain & Hadiyani (2014)).

Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan adalah: adanya perkembangan teknologi yang dari waktu ke waktu semakin meningkat dan memberikan suatu hal yang baru, yang menuntut organisasi untuk bisa beradaptasi melalui perubahan yang dilakukan untuk bisa memanfaatkan perkembangan teknologi tersebut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi; semakin meningkatnya persaingan dalam dunia global, yang mendorong dan mempengaruhi organisasi untuk terus melakukan perubahan-perubahan demi menyesuaikan diri dan tetap bertahan dalam

persaingan tersebut; semakin meningkatnya tuntutan pelanggan, sehingga organisasi harus melakukan perubahan-perubahan agar bisa terus memenuhi tuntutan pelanggan, sehingga pelanggan-pelanggan tersebut tidak beralih ke kompetitor; privatisasi usaha dan untuk memenuhi keinginan dari para pemegang saham yang menginginkan peningkatan nilai secara terus menerus dari organisasi (Hussey (2000) dalam Zulkarnain & Hadiyani (2014)).

2.1.2 Kesiapan Karyawan terhadap Perubahan

2.1.2.1 Definsi Kesiapan Karyawan terhadap Perubahan

Perubahan organisasi memiliki dampak yang luas, tidak hanya terhadap bagian yang dirubah namun juga bagian-bagian dan komponen lain dari organisasi terutama yang berkaitan dengan perubahan tersebut. Komponen organisasi yang merasakan dampak paling besar dari perubahan adalah para karyawan (Berneth (2004) dalam Zulkarnaen dan Hadiyani (2014)), dimana akibat perubahan yang dilakukan organisasi, karyawan juga harus ikut berubah dari keadaan semula ke keadaan baru yang relatif masih belum diketahui dan tidak pasti (Vakola dan Nikolau (2005) dalam Zulkarnaen dan Hadiyani (2014)). Karyawan yang tidak memiliki persiapan terhadap perubahan organisasi akan menjadi kendala terbesar dalam mencapai keberhasilan perubahan (Madsen dkk. (2005) dalam Zulkarnaen dan Hadiyani (2014)), oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan yang akan dilakukan organisasi (Cunningham dkk. (2002) dalam Zulkarnaen dan Hadiyani (2014)).

Kesiapan karyawan menggambarkan kepercayaan karyawan terhadap manfaat dari perubahan yang dilakukan organisasi, baik perubahan dalam proses

atau aktivitas maupun perubahan struktural atau manajerial organisasi. Selain itu, kesiapan karyawan terhadap perubahan juga menunjukkan kepercayaan karyawan terhadap keberhasilan pelaksanaan dari perubahan tersebut (Eby dkk. (2000); Holt dkk. (2008); Jones dkk. dalam McKay dkk. (2013)). Menurut Armenakis dkk. (1993) dalam McKay dkk. (2013), terdapat 2 upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi yang jelas

Perubahan yang akan dilakukan organisasi harus diinformasikan dengan jelas kepada karyawan, dengan memberikan pengetahuan dan pemahaman terkait tujuan dan pentingnya perubahan dilakukan, serta untuk memberikan gambaran mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai dari perubahan tersebut. Karyawan yang mengerti tentang arah dan tujuan perubahan, serta pentingnya perubahan terhadap organisasi akan memiliki kesiapan yang lebih daripada karyawan yang sama sekali tidak memiliki pengetahuan terkait perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi (Madsen dkk. (2005) dalam McKay (2013)).

2. Membangun rasa percaya diri karyawan

Upaya yang kedua adalah dengan membangun rasa percaya diri pada karyawan, bahwa karyawan tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengatasi segala masalah terkait perubahan dan untuk menjalankan fungsi sesuai perubahan yang akan dilakukan. Dengan demikian, para karyawan akan memiliki rasa percaya

diri dan akan berusaha untuk bisa menjalankan perannya sesuai dengan perubahan tersebut (Chreim (2006) dalam McKay dkk (2013)), dimana hal tersebut akan meningkatkan kemauan karyawan untuk menerima dan berpartisipasi dalam rencana perubahan organisasi (Cunningham dkk. (2002) dalam McKay dkk (2013)).

2.1.2.2 Pengukuran Kesiapan Karyawan terhadap Perubahan

Pengukuran kesiapan karyawan terhadap perubahan pada penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Holt dkk. (2007), yang berdasarkan pada perspektif kesiapan karyawan pada proses perubahan, isi perubahan, konteks perubahan, dan karakteristik individu.

1. Proses perubahan (*Process*)

Proses perubahan merupakan langkah-langkah yang harus dilaksanakan selama implementasi perubahan. Pada proses perubahan diketahui proporsi atas sejauh mana karyawan terlibat dan ikut berpartisipasi dalam perubahan.

2. Isi perubahan (*Content*)

Isi perubahan adalah segala sesuatu terkait perubahan yang diinformasikan kepada karyawan, yang biasanya berisi tentang hal-hal administratif, prosedural, hal-hal yang berhubungan dengan pemanfaatan teknologi, dan karakteristik struktural dari organisasi.

3. Konteks perubahan (*Context*)

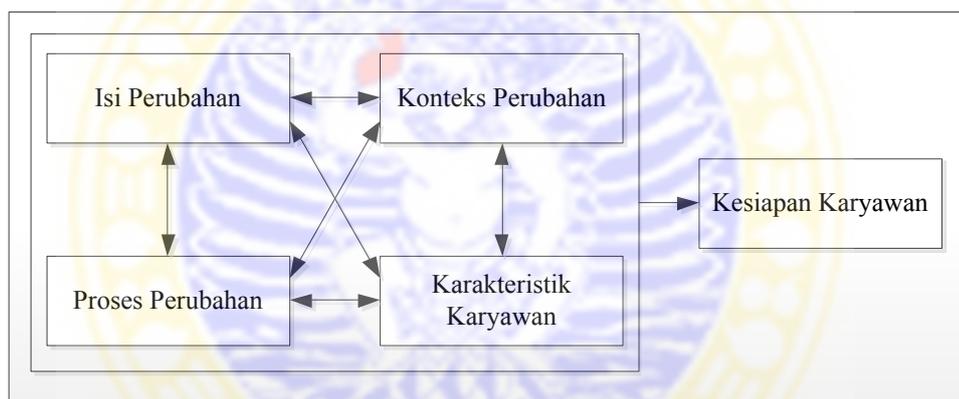
Konteks perubahan berkaitan dengan kondisi dan lingkungan tempat karyawan bekerja menjalankan fungsinya dalam organisasi.

4. Karakteristik karyawan (*Individual attributes*)

Karakteristik karyawan dalam organisasi tentu berbeda-beda. Dalam hal ini, perbedaan tersebut terletak pada kecenderungan karyawan untuk menerima dan mendukung perubahan dan kecenderungan karyawan untuk menolak dilakukannya perubahan.

Empat perspektif pengukuran kesiapan karyawan terhadap perubahan tersebut dapat digambarkan pada gambar 2.1 di bawah ini:

Gambar 2.2
Perspektif Kesiapan Karyawan



Sumber: Holt dkk. (2007)

Berdasarkan 4 perspektif tersebut, Holt dkk. (2007) mengembangkan pengukuran kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi dalam 4 komponen utama, yaitu *appropriateness*, *managerial support*, *self-efficacy*, dan *personal valence*.

1. *Appropriateness* atau kelayakan

Komponen ini menggambarkan pandangan karyawan terhadap perubahan yang menyatakan bahwa perubahan tersebut adalah memang layak untuk

dilakukan. Holt dkk. (2007) mengembangkan instrumen untuk *Appropriateness* yang berisi 10 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Menurut karyawan, organisasi akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang dilakukan.
- b. Menurut karyawan, adalah kurang masuk akal apabila organisasi melakukan perubahan saat ini.
- c. Terdapat alasan resmi yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi ini.
- d. Perubahan ini akan meningkatkan keseluruhan efisiensi organisasi.
- e. Perubahan ini dilakukan berdasarkan beberapa alasan atau faktor penyebab yang rasional.
- f. Menurut karyawan, perubahan ini akan membawa manfaat jangka panjang untuk organisasi.
- g. Perubahan ini membuat pekerjaan karyawan menjadi lebih mudah.
- h. Ketika perubahan ini diterapkan, karyawan merasa tidak akan mendapatkan manfaat dari perubahan tersebut.
- i. Lebih baik waktu yang digunakan untuk perubahan ini digunakan untuk hal lain yang lebih bermanfaat.
- j. Perubahan ini sesuai dengan prioritas dari organisasi.

2. *Managerial support* atau dukungan manajemen

Komponen ini merefleksikan pandangan karyawan terkait manajemen organisasi, bahwa pihak manajemen atau manajer organisasi mendukung sepenuhnya terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Holt dkk.

(2007) mengembangkan instrumen untuk *Managerial support* yang berisi 6 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Pimpinan senior telah memberikan motivasi kepada karyawan untuk mendukung perubahan ini.
 - b. Pengambil kebijakan tertinggi di organisasi memberikan dukungan penuh atas perubahan yang dilakukan organisasi.
 - c. Semua manajer senior menekankan pada pentingnya perubahan ini dilakukan.
 - d. Pemimpin paling senior di organisasi memberikan komitmennya terhadap perubahan ini.
 - e. Menurut karyawan, kita menghabiskan waktu untuk melakukan perubahan ini, sedangkan manajer senior sendiri tidak menginginkan perubahan ini dilakukan.
 - f. Manajemen telah mengumumkan secara resmi bahwa organisasi ini akan melakukan perubahan.
3. *Self-efficacy* atau kemampuan diri karyawan

Komponen ini menunjukkan pandangan karyawan terhadap diri sendiri, bahwa para karyawan tersebut memiliki kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk bisa berhasil mengikuti perubahan yang dilakukan organisasi. Holt dkk. (2007) mengembangkan instrumen untuk *Self-efficacy* yang berisi 6 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Karyawan tidak mengantisipasi masalah-masalah yang muncul ketika organisasi melakukan perubahan ini.

- b. Mungkin akan terdapat beberapa tugas baru akibat perubahan yang dilakukan organisasi, yang mungkin tidak mampu karyawan lakukan.
- c. Ketika organisasi melakukan perubahan ini, karyawan merasa bisa mengatasi masalah yang timbul dengan mudah.
- d. Karyawan mempunyai keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan ini.
- e. Ketika karyawan berkonsentrasi, karyawan yakin dapat belajar hal-hal baru yang diperlukan untuk melakukan perubahan ini.
- f. Berdasarkan pengalaman karyawan, karyawan yakin dan percaya diri untuk bisa sukses mengikuti perubahan ini.

4. *Personal valence* atau valensi personal karyawan

Komponen ini menunjukkan kepercayaan karyawan terkait manfaat yang akan didapatkan dari perubahan organisasi, bahwa perubahan organisasi dapat memberikan manfaat terhadap masing-masing diri karyawan. Holt dkk. (2007) mengembangkan instrumen untuk *Personal valence* yang berisi 3 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Karyawan khawatir akan kehilangan beberapa keuntungan yang karyawan miliki apabila perubahan ini dilakukan.
- b. Perubahan ini akan memberikan gangguan terhadap banyaknya hubungan personal yang sudah karyawan bangun.
- c. Masa depan karyawan di pekerjaan ini akan menjadi semakin terbatas karena perubahan ini.

2.1.3 Resistensi Karyawan terhadap Perubahan

2.1.3.1 Definisi Resistensi Karyawan terhadap Perubahan

Resistensi karyawan terhadap perubahan merupakan reaksi negatif yang muncul dari karyawan yang sering menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan perubahan organisasi (McKay dkk. 2013; Boohene & Williams, 2012). Organisasi yang berhasil mengatasi permasalahan terkait resistensi tersebut akan lebih mudah dalam mencapai kesuksesan perubahan yang dicanangkan, sedangkan organisasi yang tidak bisa mengatasi masalah resistensi karyawan akan cenderung gagal atau memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk bisa sukses menerapkan perubahan organisasi (Lunenburg, 2010; Yilmas & Kilicoglu, 2013).

2.1.3.2 Pengukuran Resistensi Karyawan terhadap Perubahan

Pengukuran resistensi pada penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Oreg dkk. (2008), yang terdiri dari 4 indikator resistensi, yaitu *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus*, dan *cognitive rigidity*.

1. *Routine seeking*

Routine seeking dapat dipahami sebagai perilaku karyawan yang lebih memilih untuk melakukan rutinitas biasa dalam pekerjaannya daripada mencari tantangan baru atau hal-hal yang belum pernah dikerjakan sebelumnya, walaupun hal baru tersebut memberikan gambaran pencapaian manfaat yang lebih dari sebelumnya. Oreg dkk. (2008) mengembangkan instrumen untuk *Routine Seeking* yang berisi 5 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Secara umum karyawan menganggap bahwa perubahan ini akan membawa hal yang negatif.
- b. Karyawan lebih menyukai melakukan rutinitas karyawan sehari-hari.
- c. Karyawan lebih memilih melakukan hal-hal yang biasa karyawan lakukan daripada mencoba hal-hal yang baru.
- d. Karyawan selalu mencoba untuk melakukan perubahan-perubahan dalam hidup karyawan.
- e. Karyawan lebih memilih untuk menjadi bosan dengan rutinitas karyawan daripada terkejut dengan hal yang baru.

2. *Emotional reaction*

Emotional reaction merupakan refleksi dari tingkat tekanan dan ketidaknyamanan yang terjadi pada karyawan ketika organisasi melakukan perubahan. Oreg dkk. (2008) mengembangkan instrumen untuk *Emotional reaction* yang berisi 4 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Jika karyawan mengetahui akan ada perubahan yang signifikan di organisasi, mungkin karyawan akan mengalami stres.
- b. Jika karyawan mengetahui bahwa organisasi akan melakukan perubahan, mungkin karyawan akan merasa sedikit tegang.
- c. Ketika segala sesuatu tidak berjalan sesuai dengan rencana, mungkin karyawan akan merasa stres.
- d. Jika terdapat perubahan di kriteria pekerjaan karyawan, mungkin karyawan akan merasa tidak nyaman.

3. *Short-term focus*

Short-term focus berkaitan dengan tingkat kecenderungan karyawan untuk menerima perubahan yang dilakukan organisasi, walaupun dalam jangka waktu tertentu harus mengorbankan kenyamanannya dalam bekerja demi memperoleh manfaat jangka panjang yang lebih besar. Oreg dkk. (2008) mengembangkan instrumen untuk *Short-term focus* yang berisi 4 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Karyawan menentang rencana perubahan yang dilakukan organisasi.
- b. Meskipun perubahan ini akan memberikan manfaat lebih, karyawan tetap merasa kurang nyaman.
- c. Ketika karyawan ditekan untuk mengikuti perubahan, maka karyawan cenderung untuk menolaknya, meskipun perubahan tersebut memberikan keuntungan yang besar buat karyawan.
- d. Kadang-kadang karyawan menghindari perubahan meskipun perubahan tersebut baik untuk karyawan.

4. *Cognitive rigidity*

Cognitive rigidity menggambarkan keengganan karyawan dalam mendukung perubahan organisasi yang terlihat pada sikap keras kepala dan tidak bersedia untuk menggunakan ide dan pandangan baru (perubahan) dalam organisasi. Oreg dkk. (2008) mengembangkan instrumen untuk *Cognitive rigidity* yang berisi 4 poin pernyataan sebagai berikut:

- a. Karyawan tidak suka melakukan perubahan pemikiran.

- b. Karyawan tidak mudah merubah pemikirannya.
- c. Ketika karyawan sudah mengambil keputusan, susah untuk merubahnya lagi.
- d. Pandangan karyawan terhadap suatu hal selalu konsisten.

2.1.4 Hubungan antara Kesiapan Karyawan terhadap Perubahan dengan Resistensi Karyawan terhadap Perubahan

Perubahan organisasi dilaksanakan dengan tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap lingkungan global yang terus-menerus berkembang, serta untuk mengubah perilaku anggota organisasi demi meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2008:342). Pelaksanaan perubahan organisasi menimbulkan berbagai reaksi dari karyawan, baik itu reaksi positif berupa dukungan terhadap pelaksanaan organisasi, maupun reaksi negatif seperti penolakan atau resistensi terhadap perubahan tersebut (McKay dkk, 2013).

Resistensi karyawan merupakan hambatan yang banyak ditemui oleh organisasi yang akan melakukan perubahan, yang harus diatasi agar bisa mencapai keberhasilan perubahan yang direncanakan (Boohene, 2012; Yilmaz & Kilicoglu, 2013; Oreg dkk, 2008). Resistensi timbul karena kurangnya pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap tujuan dan pentingnya perubahan dilakukan, sehingga timbul pandangan dari karyawan yang menganggap bahwa perubahan akan memberikan tekanan yang lebih besar dari sebelumnya, yang mengakibatkan stress yang lebih tinggi dalam bekerja. Selain itu, karena karyawan tidak memahami perubahan organisasi dengan jelas, maka timbul juga pandangan

bahwa perubahan akan memberikan situasi yang penuh ketidakpastian pada karyawan (Armenakis dan Bedeian, 1999 dalam Boohene, 2012).

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan yang melakukan penolakan terhadap perubahan organisasi (*resistence to change*) adalah karyawan yang kurang memiliki pengetahuan dan pemahaman atas pentingnya perubahan organisasi, atau dengan kata lain karyawan-karyawan tersebut belum memiliki kesiapan yang cukup untuk menghadapi perubahan, oleh karena itu sangat perlu dilakukan peningkatan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi (McKay dkk, 2013). Peningkatan kesiapan karyawan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang jelas terkait perubahan dan dengan meningkatkan kepercayaan diri karyawan (Armenakis dkk, 1993 dalam McKay dkk, 2013). Apabila karyawan memiliki kesiapan yang cukup, maka karyawan akan bisa memahami dengan benar dan jelas tentang manfaat dan arah dari perubahan organisasi, dan dengan demikian akan dapat menurunkan resistensi karyawan terhadap perubahan (Mckay dkk, 2013).

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang meneliti mengenai perubahan organisasi telah cukup banyak dilakukan. Meskipun terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, namun dapat diambil beberapa hal penting yang berguna dan dapat mendukung pelaksanaan penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Oreg dkk. (2008)

Penelitian Oreg dkk. yang berjudul “*dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations*”, berfokus pada pengembangan instrumen pengukuran resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi, dimana instrumen tersebut digunakan pada penelitian ini untuk mengukur resistensi karyawan PT. Kawan Lama Sejahtera. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Oreg dkk. terletak pada fokus penelitian. Penelitian ini berfokus pada hubungan antara kesiapan karyawan terhadap perubahan dan resistensi karyawan terhadap perubahan, sedangkan penelitian Oreg dkk. hanya berfokus pada pengembangan instrumen pengukuran resistensi karyawan terhadap perubahan. Meskipun terdapat perbedaan demikian, namun penelitian Oreg dkk. menghasilkan instrumen pengukuran resistensi karyawan yang berguna dan dapat digunakan untuk penelitian ini.

2. Holt dkk. (2007)

Hasil penelitian Holt dkk. yang berjudul “*readiness for organizational change: the systematic development of a scale*” menyatakan bahwa kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *self-efficacy*, *approprateness*, *management support*, dan *personal valence*. Seperti halnya penelitian Oreg dkk, penelitian Holt dkk. berbeda dengan penelitian ini pada fokus penelitian, dimana Holt dkk. berfokus pada pengembangan instrumen kesiapan karyawan menghadapi perubahan sedangkan penelitian ini berfokus pada

hubungan antara kesiapan karyawan terhadap resistensi terhadap perubahan organisasi. Meskipun terdapat perbedaan demikian, namun penelitian Holt dkk. menghasilkan instrumen pengukuran kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi yang berguna dan dapat dimanfaatkan pada penelitian ini untuk mengukur kesiapan karyawan PT. Kawan Lama Sejahtera dalam menghadapi perubahan yang dilakukan perusahaan.

3. McKay dkk. (2013)

Hasil penelitian McKay yang berjudul "*the effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness*", menyatakan bahwa kesiapan karyawan menghadapi perubahan berfungsi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh dari *affective commitment, communication* dan *participation* terhadap resistensi karyawan menghadapi perubahan. Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian McKay terletak pada jumlah dan posisi variabel yang diteliti. Dalam penelitian McKay, kesiapan karyawan menjadi variabel mediator sedangkan pada penelitian ini kesiapan karyawan menjadi variabel bebas, namun demikian, hasil penelitian McKay dapat digunakan sebagai acuan dari penelitian atas hubungan antara kesiapan karyawan menghadapi perubahan terhadap resistensi karyawan menghadapi perubahan.

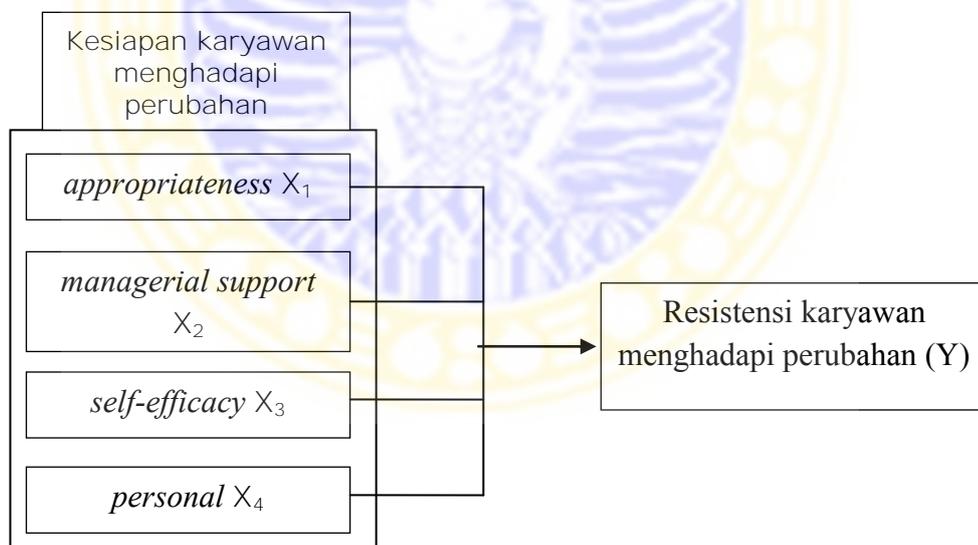
2.3 Hipotesis dan Kerangka Konseptual

2.3.1 Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan pemaparan mengenai penelitian terdahulu yang relevan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Kesiapan karyawan menghadapi perubahan yang terdiri dari variabel *appropriateness*, *managerial support*, *self-efficacy*, dan *personal valence* berpengaruh secara simultan terhadap resistensi karyawan terhadap perubahan di PT. Kawan Lama Sejahtera.
2. Kesiapan karyawan menghadapi perubahan yang terdiri dari variabel *appropriateness*, *managerial support*, *self-efficacy*, dan *personal valence* berpengaruh secara parsial terhadap resistensi karyawan terhadap perubahan di PT. Kawan Lama Sejahtera

2.3.2 Kerangka Konseptual



Gambar 2.3
Kerangka Konseptual Penelitian