

## BAB I

### LATAR BELAKANG MASALAH

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi dalam kehidupan manusia. Perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai situasi yang baru atau berbeda dari situasi sebelumnya. Pengertian tersebut mengandung makna adanya situasi yang berganti, bergeser, atau berubah seiring dengan berjalannya waktu. Perusahaan atau organisasi pun tidak luput dari proses perubahan tersebut. Perubahan dalam organisasi dapat terjadi karena adanya faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal merupakan situasi yang terjadi di dalam perusahaan sehingga membutuhkan usaha perbaikan. Situasi yang dimaksud seperti konflik, masalah produksi, dan tingginya *turnover*. Sedangkan faktor eksternal merupakan situasi yang terjadi di luar kendali perusahaan sehingga memaksa perusahaan untuk berubah. Situasi yang dimaksud seperti perubahan teknologi, permintaan pelanggan, perubahan politik, perubahan budaya, dan lainnya. Perubahan juga terkadang terjadi untuk menghindari situasi yang berbahaya seperti bangkrut, perselisihan, penurunan saham, keuntungan, pendapatan, produktivitas, kualitas, situasi kompetitif, dan lain sebagainya (Hultman, 2003). Dalam situasi tertentu, perubahan yang terjadi tidak selalu dikarenakan terdapat masalah dalam organisasi. Perubahan juga bisa dilaksanakan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan menyikapi peluang yang ada.

Untuk menghadapi situasi perubahan, perusahaan dituntut untuk dapat merespon dengan cepat dan mengambil langkah efektif dengan melakukan pengembangan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu organisasi dihadapkan dengan kebutuhan untuk mengimplementasikan perubahan dalam strategi, struktur, proses, dan budaya agar mampu bersaing di pasaran (Armenakis, dkk, 1993). Namun demikian dalam implementasinya tidaklah mudah dalam melaksanakan perubahan yang sukses di perusahaan.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan McKinsey & Company (2008) terhadap para eksekutif dari seluruh dunia menyebutkan hanya sepertiga dari mereka yang melaporkan organisasi mereka berhasil melakukan perubahan. Studi menunjukkan bahwa di sebagian besar organisasi, dua dari tiga inisiatif transformasi gagal dilakukan (Sirkin, dkk, 2005). Hanya 38 persen dari responden melaporkan bahwa perubahan telah menyebabkan organisasi mereka mencapai kinerja tinggi (Holbeche, 2006). Berbagai literatur perubahan secara teratur mengutip tingkat kegagalan perubahan antara 60% dan 90% (Burnes, 2009). Bain & Co menyatakan bahwa tingkat kegagalan umum adalah 70% (Senturia, dkk., 2008) tetapi meningkat menjadi 90% untuk inisiatif perubahan budaya (Rogers, dkk, 2006). Studi Buckingham & Seng (2009) dengan lebih dari 1500 eksekutif dari 15 negara yang bekerja pada manajemen perubahan mengungkapkan bahwa 60% dari proyek yang ditujukan untuk mencapai perubahan bisnis tidak sepenuhnya memenuhi tujuan mereka. Namun demikian, ketika suatu organisasi memutuskan untuk mengadakan perubahan, tantangan yang muncul adalah bagaimana mengelola perubahan itu. Perusahaan yang mampu mengelola perubahan secara

efektif dapat beradaptasi secara berkelanjutan terhadap birokrasi, strategi, sistem, produk, dan budaya mereka (Brown & Harvey, 2006). Namun ketika perusahaan tidak mampu untuk melakukan perubahan maka akan berdampak pada biaya yang tinggi hingga mengalami ketertinggalan.

Perubahan yang dialami oleh organisasi tidak hanya terjadi pada sektor swasta namun juga terjadi pada sektor BUMN. Meskipun BUMN merupakan organisasi yang dikelola pemerintah, namun UU N0.19/2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mendorong BUMN untuk tidak melakukan monopoli tetapi juga harus memperoleh profit. Hal ini berarti bahwa BUMN harus mengambil langkah aktif untuk keluar dari zona nyaman dan siap untuk bersaing dengan organisasi swasta lainnya (Kasali, 2014).

PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) atau Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC) adalah BUMN yang memiliki lini bisnis membangun dan mengembangkan kawasan pariwisata di Indonesia. Sejalan dengan strategi Pemerintah mengangkat sektor pariwisata menjadi sumber devisa utama negara melalui peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia, ITDC ditugaskan untuk mengembangkan kawasan-kawasan pariwisata di luar Bali. Melalui PP Nomor 50 Tahun 2008 dan PP Nomor 33 Tahun 2009, ITDC memperoleh hak untuk mengembangkan dan mengelola the Mandalika di Lombok Tengah, NTB, dengan luas 1.175 hektar. The Mandalika merupakan satu dari sepuluh destinasi pariwisata prioritas yang ditetapkan Pemerintah untuk dikembangkan menjadi 'Bali Baru', dan resmi beroperasi sebagai Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Pariwisata sejak 2017. Saat ini the Mandalika tengah

dibangun sebagai destinasi pariwisata kelas dunia, dengan berbagai fasilitas dan atraksi berstandar internasional.

Saat ini Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC) melakukan perubahan besar-besaran untuk menangkap peluang industri pariwisata yang mulai meningkat. Pada akhir 2015 terjadi pergantian pimpinan di ITDC. Manajemen baru ini diberi tiga tugas besar sebagai KPI (*Key Performance Index*) yaitu: Percepatan pembangunan Mandalika, Merevitalisasi Nusa Dua, dan Pengembangan destinasi baru. Untuk menjawab tantangan tersebut manajemen menetapkan Visi yaitu Menjadi Pengembang Destinasi Pariwisata Kelas Dunia. Visi baru ini mencerminkan peran dan arah baru ITDC, yang semula hanya mengembangkan dan mengelola kawasan pariwisata Nusa Dua Bali menjadi pengembang destinasi di seluruh Indonesia dan luar negeri dengan kualitas internasional.

Semangat transformasi ini dicerminkan dengan melakukan *Corporate Rebranding*. Logo lama yang mengusung Nusa Dua Bali Tourism Development dirubah menjadi logo baru mengusung nama ITDC dengan tag line *Creating Destinations*. Product brand perusahaan juga mengalami perubahan menjadi kawasan *The Nusa Dua* dan *The Mandalika*. Bersamaan dengan membesarnya bisnis, ITDC menyesuaikan struktur organisasinya dengan membuat holding di Jakarta, struktur Manajemen Proyek Mandalika diberdayakan menjadi *Strategy Business Unit (SBU)*, pengelolaan Nusa Dua juga dijalankan oleh SBU tersendiri. Dengan demikian, ITDC memiliki dua SBU, yaitu SBU Mandalika dan SBU Nusa Dua. Dalam perkembangan selanjutnya, ITDC juga membentuk dua anak perusahaan baru, yaitu ITDC Nusantara Property dan ITDC Nusantara Utilities.

ITDC Nusantara Property akan berhubungan dengan investor dan mengelola lahan. Sementara ITDC Nusantara Utilities mengelola fasilitas di kawasan, seperti air, listrik, jalan dan sebagainya. Selain mengembangkan destinasi wisata Mandalika, ITDC juga mengembangkan lini bisnis baru, yaitu DMO (*Destination Management Organization*). Sebagai operator, ITDC hanya mengelola pengoperasian suatu kawasan wisata, tetapi tidak berinvestasi. Dari bisnis ini ITDC mendapatkan pemasukan dari penyediaan jasa dan *revenue sharing* (Munir, 2018).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan tanggal 16-22 April 2019 terhadap lima orang pegawai ITDC mengemukakan bahwa transformasi yang sedang dilakukan perusahaan berdampak pada berbagai aspek. Beberapa diantaranya yaitu pekerjaan yang semakin kompleks, perubahan budaya organisasi, perluasan area kerja, dan digitalisasi sistem. Namun dalam implementasi usaha transformasi, tidak semua pegawai mudah untuk menerima dan melaksanakan seluruh proses transformasi dengan baik. Muncul berbagai gejala yang dirasakan pegawai seperti munculnya *stress* akibat kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pribadi dari pegawai senior, kesulitan pegawai senior dalam menyesuaikan diri pada digitalisasi sistem, muncul berbagai isu terkait proses perubahan yang dilakukan oleh pemimpin yang baru, dan munculnya praduga pegawai akibat inkonsistensi perubahan struktur organisasi perusahaan dalam satu tahun terakhir. Berikut contoh kutipan hasil wawancara pegawai:

“Dengan semakin luas pekerjaan, perkembangan saya tidak sesuai, tidak bisa mengikuti keseluruhan percepatan transformasi, ini juga akan meningkatkan *stress*” (B.V.66)

“Kalau gejala yang terjadi itu misalnya ada kita kan sekarang sudah mulai menggunakan sistem nih. Transformasi itu bukan hanya dari budayanya aja. Cuma lebih tersistem sekarang. Apa-apa semua sekarang menggunakan sistem. Mulai dari

human resource nya, keuangannya, project manajemennya, semua itu tersistem. Jadi yang dulu mungkin belum tersistem sekarang tersistem seperti absensi bahkan beberapa pengajuan cuti sekarang tersistem. Ada beberapa orang yang mungkin tidak biasa dengan sistem itu agak sedikit terganggu” (D.V. 18)

“Ya ini juga denger-denger dari pegawai lain. Ini...pak ini...baru aja dateng udah suruh ini...ini...ini...dia loh belum liat semuanya. Itu sih suara-suara dari pegawai yang lain. Jadi menurut saya ngerti dulu semuanya jadi baru ngadain perubahan ke arah yang lebih baik jangan jadi mundur. Dan konsisten, jangan mencla-mencle gitu” (S.V. 38)

“Oh iya, disini tu sering banget berubah struktur organisasi. Oh kok berubah lagi ya..kok si ini dipindah lagi ya. Kita jadi bertanya-tanya, ini kenapa ya. Dalam setaun itu bisa berapa kali. Jadi kayak ga konsisten gatau itu sebagai bagian dari proses perubahan saya juga gak tau” (S.V.44)

Menurut Hanpacern, dkk (1998) perubahan organisasi bagi sebagian anggota organisasi dapat dipandang sebagai suatu hal yang positif dan merasa siap menghadapi perubahan, namun sebagian lainnya tidak memandang demikian. Perubahan yang terjadi bagi sebagian anggota di dalam perusahaan sering dianggap sebagai sebuah situasi yang mengacaukan dan mengganggu pola normal organisasi karena adanya tuntutan untuk menerapkan pola yang baru dengan melibatkan proses yang disengaja (Statlander, 2006). Karyawan dituntut untuk mampu memilah secara selektif unsur efektifitas kinerja mereka dan mengintegrasikannya dengan kinerja organisasi yang baru. Namun demikian, seringkali proses tersebut menyebabkan karyawan mengalami kesulitan dan ketegangan dalam menjaga tingkat kinerja sebelumnya sambil beradaptasi dengan kinerja organisasi yang baru. (Carter, dkk, 2012). Selain itu, perubahan yang terjadi biasanya menciptakan perasaan tidak pasti dan kecemasan dalam diri karyawan yang disebabkan karena adanya situasi yang tidak jelas. Di sisi lain, untuk mencapai keberhasilan dalam menerapkan perubahan, organisasi harus berada dalam kondisi yang siap untuk

berubah. Kesiapan organisasi untuk berubah didukung oleh karyawan yang memiliki sikap terbuka terhadap perubahan dan dapat mempersiapkan diri serta segala sesuatunya sehingga siap untuk menghadapi perubahan (Eby, dkk, 2000). Kesiapan untuk berubah dan tindakan yang dilakukan dalam implementasi perubahan berfungsi sebagai konstruksi kunci untuk keberhasilan upaya perubahan. Dalam jangka panjang, efektivitas intervensi terhadap suatu organisasi hanya akan dapat diraih oleh organisasi yang anggotanya memiliki kesiapan berubah (Madsen, 2003). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memotivasi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Kesiapan perubahan pada dasarnya merupakan tahapan dari konsep yang dikemukakan oleh Lewin yang berada pada tahapan *unfreezing*, dimana tahap tersebut merupakan tahapan awal di dalam menciptakan kesiapan perubahan (Choi & Ruona, 2011). Pada tahap *unfreezing*, penting untuk membangun motivasi karyawan untuk menghadapi perubahan dengan menciptakan persepsi bahwa situasi organisasi saat ini berada pada jalur yang tidak sesuai. Hal ini dapat memunculkan persepsi karyawan terkait apa yang terjadi jika organisasi tidak berubah. Selain itu penting untuk menciptakan perasaan yang aman dengan mengurangi kecemasan dan kebencian terhadap perubahan atau menunjukkan apa yang terjadi jika organisasi tidak berubah (Jacobsen & Thorsvik, 2013, dalam Riddel & Rebbeca, 2017).

Kesiapan lebih dari sekedar memahami perubahan dan/atau meyakini perubahan. Kesiapan merupakan kumpulan dari pikiran dan intensi menuju usaha perubahan yang spesifik (Berneth dalam Madsen, dkk, 2005). Kesiapan

merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi anggota-anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis, dkk, 1993). Adanya kesiapan berubah pada individu juga terbukti dapat mengurangi penolakan perubahan secara signifikan (Ming-chu & Meng-hsiu, 2015). Shea, dkk. (2014) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi menunjukkan ketekunan dan perilaku yang kooperatif terhadap perubahan yang direncanakan. Sejalan dengan pendapat Rafferty, dkk, (2013) bahwa karyawan yang siap dalam menghadapi perubahan organisasi menghasilkan perilaku yang supportif terhadap perubahan, sikap kerja yang positif, dan komitmen pada organisasinya. Sedangkan karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah yang rendah akan memandang perubahan sebagai sebuah hal yang tidak diinginkan dan perlu dihindari, memiliki keyakinan bahwa organisasi tidak mampu melakukan perubahan dengan sukses, bahkan menolak untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan pelaksanaan perubahan.

Dalam konteks organisasi yang mengalami krisis atau organisasi yang memerlukan perubahan besar, peran pemimpin dianggap sebagai peran paling penting dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuan (Jones, 2004). Pemimpin yang memiliki pengaruh kuat sering dipandang sebagai hal yang positif karena pemimpin harus selalu mempunyai kekuasaan dan kekuatan yang lebih dibandingkan pengikutnya. Namun demikian, gaya kepemimpinan tersebut secara implisit cenderung memerintah dan mengendalikan sehingga terjadi peran yang pasif dari anggota organisasi terutama dalam mengambil keputusan. Pemimpin



yang dapat meyakinkan dan menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk menuju arah baru yang benar merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan dalam menghadapi kebutuhan akan perubahan. Hal ini sejalan dengan Nordin (2011) yang menyatakan kesiapan berubah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana para pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang akan membantu menumbuhkan dan membentuk kesuksesan organisasi di masa depan. Ini dicapai dengan memberi contoh di tingkat eksekutif melalui budaya perusahaan yang kuat, rasa memiliki karyawan, dan kemandirian di tempat kerja (PPM Manajemen, 2018). Shahhosseini, dkk (2013) berpendapat bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan utama dalam mempengaruhi perubahan yang cepat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka mengenai perusahaan di tempat mereka berkerja, serta merubah keyakinan para karyawan arah yang lebih baik. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal, respek kepada atasannya dan pada akhirnya bawahannya akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan (Alam, dkk, 2013).

Sejalan dengan hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam transformasi organisasi.

“Transformasi otomatis yang sangat berpengaruh adalah dari pimpinan. Kalau dari pimpinan itu...ini mungkin budaya juga di Indonesia, pimpinan itu sangat mempengaruhi terhadap perubahan. Kalau pimpinannya mempunyai komitmen yang kuat untuk berubah, otomatis bawahannya akan ikut. Eee... lebih

mudah untuk merubah itu dengan contoh-contoh komitmen-komitmen yang kuat daripada hanya mengandalkan teori” (B.V.20)

“Kalau saya, yang paling berperan untuk mengarahkan itu adalah Direksi atau pimpinan teratas itu harus komit dulu...bahwa kita harus berubah dan kita perlu berubah. Setelah puncak tertingginya itu komit pasti yang dibawah itu akan ikut. Karena diatasnya harus mengarahkan kita. Gitu. Karena yang memberikan arahan kita perlu dan harus berubah itu adalah pimpinan tertinggi” (D.V.20)

“Selain itu harus kuat leadershipnya kemudian menggerakkan tim yang ada dibawahnya. Kemudian mampu memberi contoh yang baik juga. Role model. Kalau kita dituntut untuk berubah tapi tidak diikuti oleh...maksudnya top manajemen juga yang mencontohkan...ya buat apa. Kan yang dibawah gak mungkin...sedangkan panutannya yang di atas juga gak mau mengikuti” (W.V.40)

Pemimpin transformasional, karismatik, dan visioner dapat berhasil mengubah *status quo* dalam organisasi mereka dengan menampilkan perilaku yang tepat pada tahap yang tepat dalam proses transformasi. Ketika ada kesadaran bahwa cara-cara lama tidak lagi bekerja, para pemimpin tersebut dapat melakukan pengembangan visi yang menarik untuk masa depan. Sebuah visi yang baik memberikan baik strategis maupun fokus pada motivasi. Ini merupakan pernyataan yang jelas tentang tujuan organisasi dan, pada saat yang sama, sumber inspirasi dan komitmen. Beberapa penelitian menunjukkan peran penting kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan organisasi. Penelitian Saragih, dkk (2013) menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai hubungan langsung yang positif dengan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh langsung terhadap angka turnover yang rendah, produktivitas yang tinggi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, *organizational citizen behavior*, dan

komitmen organisasi (Kosasih, 2017; Kharis, 2015; Sekar, dkk, 2015; Dramawan & Mujiati; 2017; Pranaya; 2008).

Di sisi lain, kesiapan individu untuk berubah dipengaruhi oleh modal psikologis (*psychological capital*) dari individu itu sendiri. Menurut Avey, dkk (2008) *psychological capital* menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi kondisi-kondisi kritis yang mungkin saja akan terjadi pada saat proses perubahan di organisasi sedang berlangsung. *Psychological capital* terdiri dari beberapa komponen yang dapat membantu pegawai untuk melalui proses perubahan yang terjadi di organisasinya. Komponen pertama yaitu efikasi diri, yang diartikan sebagai keyakinan terhadap kemampuan diri dalam berupaya menghadapi tugas-tugas yang menantang. Komponen selanjutnya yaitu optimisme dan harapan. Kedua komponen ini membuat seorang pegawai memiliki keyakinan kuat akan kesuksesan yang dapat diraih apabila perubahan diterapkan, serta tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan. Komponen terakhir yaitu resiliensi, yaitu kemampuan untuk bangkit dari keterpurukan. Karyawan yang memiliki kapasitas *psychological capital* lebih besar akan memperkuat potensi nilai mengambil perspektif yang berbeda, menilai situasi dan keadaan di lebih positif, adaptif, meningkatkan semangat, dedikasi, serta penghayatan dalam pekerjaan. Sejalan dengan pendapat Luthans, dkk, (2007) bahwa individu yang memiliki derajat *psychological capital* yang lebih tinggi akan merasa puas dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa *psychological capital* membantu pegawai melalui proses perubahan dalam perusahaan.

“Memang sih tujuan untuk berubah itu kita gak tau ya. Apakah perubahan itu jadi lebih baik, bisa jadi lebih buruk. Tapi kan kita mengharapkan adanya perubahan yang lebih baik. Makanya kita menanamkan dalam diri kita tu, kita harus bisa berubah mengikuti jaman yang ada saat ini biar kita gak tergerus oleh jaman” (V.W.52)

“saya sudah berkeyakinan karena saya ikut berkomitmen disitu bahwa perubahan itu membawa kita ke visi yang baru gitu ya. Ya saya udah yakin transformasi ini akan bisa membawa kita ke visi itu” (V.B.62)

“positif thinking dan percaya sih. Percaya sama atasan. Kalau kita gak percaya sama atasan kita selalu defensif. Kita selalu memperlakukan diri sebagai orang yang negatif. Jadi maksudnya atasan mengatakan A. Jadi kalau kita gak percaya, kita ga percaya sama dia pasti kita katakan B. Kita pasti mencari cara...A itu salah, B itu yang benar. Kita percaya dulu walaupun dalam prosesnya pasti ada yang harus kita benerin ya, ya kita benerin sama-sama. Cuma kita yakin bahwa atasan itu sudah memikirkan jauh ke depan” (V.D.60)

Beberapa penelitian berhasil membuktikan *psychological capital* memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan individu untuk berubah (Ming-chu & Meng-hsiu, 2015; Lizar, dkk, 2015). Hasil survey penelitian Avey, dkk (2008) terhadap 132 karyawan dari berbagai organisasi dan pekerjaan, menemukan modal psikologis seseorang terkait dengan emosi positif mereka yang pada gilirannya berhubungan dengan sikap dan perilaku (yang relevan dengan perubahan organisasi. Sumber daya positif karyawan (yaitu modal psikologis dan emosi) dapat memerangi reaksi negatif (sinisme dan penyimpangan) yang sering dikaitkan dengan perubahan organisasi. Dengan kata lain, modal psikologis dan emosi positif karyawan dapat sebagai kontributor penting dalam perubahan organisasi secara positif. Penelitian meta-analisis terhadap dampak *psychological capital* terhadap sikap, perilaku, dan kinerja individu menunjukkan bahwa *psychological capital*

memiliki hubungan yang kuat terhadap sikap karyawan yang tercermin dalam kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja (Avey, 2011). Melatih derajat *psychological capital* individu juga dikatakan dapat menurunkan tingkat stress dalam pekerjaan maupun studi sehingga berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan maupun siswa (Jacobs, 2016).

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* memiliki pengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Oleh karena itu, penelitian saat ini dilakukan penulis untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah pada pegawai Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah pada pegawai di Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC)?

## **1.3 Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya tentang pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah menunjukkan adanya pengaruh antara ketiga variabel tersebut.

1. Penelitian terdahulu yang mengkaitkan kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah dilakukan Kirrane, dkk (2017) yang berjudul “*Linking perceived management support with employees’ readiness for change: the mediating role of psychological capital*”. Penelitian ini dilakukan pada 120 orang karyawan pada organisasi sektor publik dengan menyebar skala penelitian *perceived management support*, *readiness for change*, dan *psychological capital* secara online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* secara parsial memediasi hubungan antara dukungan manajemen dan kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa respon karyawan terhadap perubahan terbentuk dari sumber psikologis individu itu sendiri dan persepsi terhadap lingkungan organisasi.

Perbedaan penelitian Kirrane, dkk (2017) dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini dapat dilihat dari sisi variabel penelitian. Pada penelitian Kirrane, dkk (2017), variabel dependen yang digunakan yaitu *employees’ readiness for change* dan variabel independen yaitu *perceived management support*. Namun terdapat variabel mediator yaitu *psychological capital*. Dalam penelitian yang dilakukan saat ini, variabel independen yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* dan variabel independen yaitu kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, penelitian ini tidak menggunakan variabel mediator.

2. Penelitian sebelumnya yang mengkaitkan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan individu untuk berubah

Penelitian terdahulu yang mengkaitkan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan individu untuk berubah dilakukan oleh Faturachmah & Salendu (2016) yang berjudul “Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai bank syariah x”. Penelitian ini dilakukan terhadap 139 orang pegawai dengan memberikan skala kesiapan untuk berubah dan skala kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah.

Perbedaan penelitian Faturachmah & Salendu (2016) dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini dapat dilihat dari sisi perspektif teori. Pada penelitian Faturachmah & Salendu (2016), teori kepemimpinan transformasional yang sekaligus digunakan sebagai dasar dalam membuat skala kepemimpinan transformasional mengacu pada teori Avolio & Bass (2002) yaitu *transactional*, *transformational*, *passive-avoidant*. Dalam membuat skala kepemimpinan transformasional, Faturachmah & Salendu (2016) mengacu pada satu dimensi, yaitu *transformational*. Namun, penelitian yang dilakukan saat ini mengacu pada perspektif teori Bass (1985) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Selain itu, perspektif teori kesiapan untuk berubah pada penelitian Faturochmah & Salendu (2016) mengacu pada teori Hanpacern (1997) yaitu *supporting change, promoting change, dan resisting change*. Teori tersebut juga digunakan sebagai dasar dalam mengambil data kesiapan untuk berubah melalui skala penelitian. Namun dalam penelitian yang dilakukan saat ini, teori kesiapan individu untuk berubah mengacu pada teori Holt (2007) yaitu *change-specific efficacy, appopriateness, management support, dan personal valence*.

3. Penelitian sebelumnya yang mengkaitkan *psychological capital* dengan kesiapan individu untuk berubah

Penelitian terdahulu yang mengkaitkan kepemimpinan transformasional dengan kesiapan individu untuk berubah dilakukan oleh Munawaroh & Meiyanto (2017) yang berjudul “Peranan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah yang dimoderatori oleh persepsi dukungan organisasi”. Penelitian ini dilakukan terhadap 351 pegawai yang tersebar di instansi Pemerintah Daerah DIY yang akan menghadapi perubahan (*inpassing*) jabatan. Hasil penelitian menunjukkan *psychological capital* dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki peranan dalam memprediksi kesiapan individu untuk berubah, namun persepsi dukungan organisasi tidak terbukti memoderasi peranan *psychological capital* dengan kesiapan individu untuk berubah. Penelitian ini meneguhkan pentingnya peranan resiliensi sebagai salah satu dimensi *psychological capital* dalam meningkatkan kesiapan berubah individu dalam organisasi.



Perbedaan penelitian Munawaroh & Meiyanto (2017) dengan penelitian yang dilakukan saat ini yaitu dinamika variabel penelitian. Penelitian Munawaroh & Meiyanto (2017) menguji peran *psychological capital* terhadap kesiapan untuk berubah dengan menggunakan persepsi dukungan organisasi sebagai moderator. Dalam penelitian yang dilakukan saat ini, peneliti tidak menggunakan variabel moderator untuk melihat pengaruh yang mungkin dapat meningkatkan, menurunkan atau merubah hubungan yang ada antara variabel independen dan dependen.

Secara umum, hasil penelitian terkait yang telah dipaparkan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan individu untuk berubah atau pengaruh *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah. Namun demikian, hingga saat ini di Indonesia belum ada penelitian yang mengaitkan ketiga variabel secara bersamaan dan melihat variabel kepemimpinan transformasional atau *psychological capital* yang lebih berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Penelitian ini dianggap perlu dilakukan karena ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki peran yang signifikan dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang terjadi dalam dunia industri saat ini. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah pada pegawai Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC)

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan penambahan wawasan pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya pada tema kepemimpinan transformasional, *psychological capital*, dan kesiapanin individu untuk berubah

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi kepada perusahaan terkait gambaran tentang perubahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dalam mengambil langkah yang tepat dalam menyusun program yang terkait dengan kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* pegawai.