



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGARUH KEPEMIMPINAN PERUBAHAN  
TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF UNTUK PERUBAHAN  
MELALUI KEPERCAYAAN PADA ORGANISASI DAN  
RASA BERDAYA PSIKOLOGIS

DISERTASI  
(Ringkasan)

Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Doktor di  
bidang Psikologi yang dipertahankan dalam Sidang Terbuka Senat Akademik  
Universitas Indonesia di bawah pimpinan Rektor Universitas Indonesia

Prof. Dr. Ir. Muhammad Anis, M.Met.  
pada hari Senin, 18 Juli 2016, pukul 10.00 WIB

Wustari L. Mangundjaya  
1006752372

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI, PROGRAM PASCA SARJANA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS INDONESIA  
JULI, 2016

## **TIM PEMBIMBING**

### **Promotor**

Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si.  
Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

### **Ko-Promotor**

Dr. Rudolf Woodrow Matindas  
Dosen Tetap Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Dr. Budi W. Soetjipto, SE, MBA  
Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

## **TIM PENGUJI**

Prof. Dr. Guritnaningsih A. Santoso  
Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Dra. Corrina D. S. Riantoputra, M.Com., Ph.D.  
Dosen Tetap Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Dr. Dewi Sawitri Matindas  
Dosen Tidak Tetap Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Sari Wahyuni, S.I.P., M.Sc., Ph.D.  
Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

Dr. Rostiana, M.Si., Psikolog  
Dosen Tetap Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara

## UCAPAN TERIMA KASIH

Perjalanan panjang dan melelahkan hampir selesai dengan adanya karya akhir ini, dan suatu karya tidak mungkin selesai tanpa adanya kontribusi dari orang lain serta berkah dan rahmat dari Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang. Untuk itu, Puji syukur peneliti sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga disertasi ini dapat dibuat dan diselesaikan.

Pertama-tama peneliti menghaturkan rasa terima kasih serta penghargaan yang tinggi kepada Prof. Dr. Ali Nina Liche Seniati, M.Si. sebagai Promotor, Dr. Rudolf W. Matindas, dan Dr. Budi W. Soetjipto, SE, MBA sebagai Ko-Promotor yang dengan penuh kesabaran mendorong, membimbing, dan mengarahkan peneliti dalam penyelesaian disertasi ini.

Rasa terima kasih yang mendalam juga peneliti sampaikan kepada Dr. Tjut Rifameutia Umar Ali, MA, Dekan Fakultas Psikologi UI, untuk perhatian dan dukungannya yang tak kenal lelah bagi peneliti. Selain itu pula ucapan terima kasih yang tulus, peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. Guritnaningsih A. Santoso, Ketua Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI, dan Farida K. Yusuf, Ph.D., Sekretaris Program Studi S3 Fakultas Psikologi UI atas perhatian serta dorongannya untuk dapat menyelesaikan disertasi ini.

Ucapan terima kasih dan rasa hormat peneliti sampaikan kepada Bapak/Ibu tim penguji, Prof. Dr. Guritnaningsih A. Santoso, Dra. Corrina D. S. Riantoputra, M.Com., Ph.D., Dr. Dewi Sawitri Matindas, Sari Wahyuni S.I.P., M.Sc., Ph.D., Dr. Rostiana, M.Si., Psikolog untuk semua perhatian, dukungan, pertanyaan, masukan, dan saran yang sangat berharga yang diberikan untuk penyempurnaan disertasi ini.

Dengan kerendahan hati, peneliti juga ingin menyampaikan rasa terima kasih dan hormat kepada Prof. Dr. Enoch Markoem dan Dr. Wilman Dachlan Mansoer, M.Org.Psy. yang telah membantu peneliti dalam memulai penelitian ini. Ucapan terima kasih yang tulus juga peneliti haturkan kepada Dra. Dharmayati B. Utoyo Lubis, MA, Ph.D., Psikolog, Dr. Siti Purwanti Brotowasisto, Psikolog, Dra. Erniza Miranda Madjid, M.Si., Psikolog, Dra. Augustine Dwi Putri Sukarlan, M.Si., Psikolog, Dr. Imelda Ika Dian Oriza, M.Psi., dan Dr. Wahyu Indianti M.Si., Psikolog yang tidak kenal lelah memberikan semangat kepada peneliti untuk menyelesaikan disertasi ini.

Pada kesempatan ini pula, peneliti ingin menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada keluarga besar baik Direksi dan karyawan kedua BUMN yang menjadi sampel pada penelitian ini. Tanpa adanya partisipasi dan kesediaan dari seluruh anggota organisasi, maka penelitian ini tidak akan selesai.

Ucapan terima kasih sebesar-besarnya juga ingin peneliti sampaikan kepada para mahasiswa/mahasiswi yang pernah tergabung pada kelompok payung penelitian Komitmen Perubahan, yaitu: Rindang Ayu, M.Psi., Diana Wirawan S.Psi., Ariyanti Tiwi, S.Psi., Ekki P., S.Psi, dan Rinjani, S.Psi. yang telah

membantu melakukan penelitian awal mengenai Komitmen untuk Perubahan Organisasi. Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada para mahasiswa kelompok payung penelitian lainnya yang telah menjadi sumber inspirasi bagi penulisan disertasi ini.

Pada kesempatan ini pula, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada rekan-rekan tercinta mahasiswa S3 tahun 2010, yang telah bersama-sama menjalani perjalanan yang panjang ini. Ucapan terima kasih yang tulus juga peneliti sampaikan kepada rekan-rekan pada bidang studi Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi UI yang telah memberikan semangat kepada peneliti. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan pada Dr. Rita Markus dan Umar Ruswandi, S.Si., M.Si. yang tidak kenal lelah membantu peneliti dalam mengolah data statistik pada disertasi ini. Selain itu, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Staf Sekretariat program studi S3 Pasca Sarjana, Bapak Suroko Teguh yang telah membantu kelancaran penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih juga ingin peneliti sampaikan pada para sahabat terkasih antara lain: Ir. Chairul Bahri, MM, Drs. Amir A. Jusuf, MA, Dra. Masdalipah, Psikolog, Permata Wulandari, SE, MM, Dra. Tuti Indra, M.Psi., Psikolog, Dra. Noeraini Poerwadi, M.Psi., Psikolog dan rekan-rekan Pamitra Plus; serta kepada Ayu Aprilianti, S.Psi., M.Psi.T. yang dengan penuh perhatian dan kasih selalu memberikan semangat dan dorongan bagi peneliti untuk menyelesaikan disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang disertai dengan cinta kasih peneliti sampaikan kepada keluarga, khususnya kepada suami saya tercinta Mas Hanartono, yang tidak hanya berperan sebagai pemberi semangat dan dukungan bagi peneliti, tetapi juga telah berperan sebagai mitra dan editor dalam penulisan disertasi ini. Tidak lupa pula peneliti sampaikan rasa cinta kasih yang mendalam bagi anak-anak: Krishna, Vidya, Werdhi, dan Swasthi yang telah merelakan ibundanya menghabiskan waktu yang banyak dalam mengerjakan disertasi ini. Selain itu, tidak lupa pula, ucapan terima kasih juga ingin peneliti sampaikan kepada keluarga besar Performacita dan Swascita, khususnya Enny dan Etty yang telah membantu penulis dalam menyiapkan penulisan disertasi ini.

Jakarta, Juli, 2016

Peneliti

## ABSTRAK

Nama : Wustari L. Mangundjaya  
Program Studi: Psikologi  
Judul : Pengaruh kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis

Perubahan sudah menjadi salah satu keharusan bagi organisasi untuk dapat bertahan dan berkembang. Meskipun demikian masih banyak terdapat kegagalan dan rintangan dalam menerapkan perubahan organisasi. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan perubahan organisasi adalah faktor manusia, antara lain karena adanya penolakan dari anggota organisasi dan kurangnya komitmen untuk perubahan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model mengenai pengaruh positif dari kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis. Penelitian ini dilakukan pada 2 (dua) Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang asuransi/penjaminan dengan jumlah responden sebanyak 539 orang. Pengambilan data dilakukan melalui empat kuesioner, yaitu: (a) komitmen perubahan afektif, berdasarkan Herscovitch dan Meyer, (2002) (b) kepemimpinan perubahan, berdasarkan Liu (2010) (c) kepercayaan pada organisasi berdasarkan Cummings dan Bromiley (1996), dan (d) rasa berdaya psikologis berdasarkan Spreitzer (1995,2007). Untuk menganalisis data digunakan SEM sebagai alat pengujian model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kedua dimensi kepemimpinan perubahan, yaitu perilaku menjual-perubahan dan perilaku mengimplementasi-perubahan keduanya berperan sebagai indikator kepemimpinan perubahan. Untuk itu, dalam memimpin perubahan perlu adanya dua kegiatan, yaitu sosialisasi dan implementasi perubahan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu tentang perubahan organisasi, serta bagi praktisi dan organisasi dalam mengelola perubahan organisasi, khususnya dalam membangun komitmen afektif untuk perubahan.

Kata kunci : Komitmen afektif untuk perubahan, Kepemimpinan perubahan, Kepercayaan pada organisasi, Rasa berdaya psikologis.

## ABSTRACT

Name : Wustari L. Mangundjaya  
Study program : Psychology  
Title : The Role of Change Leadership on Affective Commitment to Change through Organizational Trust and Psychological Empowerment

In order to survive and exist, organizational change is a must. However, there are many organizational changes that were not successful, which one of the reasons is due to the lack of organizational change commitment from employees. The objective of this research is to test the model about the positive impact of change leadership on affective commitment to change through psychological empowerment and organizational trust. This research was conducted at 2 (two) financial state-owned company with 539 respondents. Data was collected using 4 questionnaires, namely: 1) Affective Commitment to Change based on Herscovith and Meyer (2002); 2) Change Leadership, based on Liu (2010); 3) Organizational Trust based on Cummings and Bromiley (1996). A statistical technique namely Statistical Equation Method (SEM) was used to analyse the data. Results showed that change leadership had positive impact on affective commitment to change, through psychological empowerment and organizational trust. Results also showed that both dimensions of change leadership, namely change-selling behavior and change-implementing behavior had the same role as change leadership indicators. As a result, in leading organizational change there are two activities should be undertaken, namely socialization and implementation the organizational change. Implications and contribution of this research can be used both for theory development as well as practical purposes for organization, on the way they manage the organizational changes, especially on the development of affective commitment to change.

Key words: Affective commitment to change, Change leadership; Organizational trust, Psychological empowerment.

## DAFTAR ISI

Tim Pembimbing.....	ii
Tim Penguji.....	ii
Ucapan terima kasih.....	iii
Abstrak .....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Ringkasan.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Masalah Penelitian .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
D. Tinjauan Pustaka .....	8
E. Metode Penelitian.....	11
F. Hipotesis Penelitian .....	12
G. Hasil Penelitian.....	12
H. Kesimpulan.....	22
I. Implikasi.....	22
J. Saran.....	25
Daftar Pustaka .....	28
Riwayat Hidup.....	33

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Penelitian .....	11
Gambar 2. Hasil Pengujian Model .....	14
Gambar 3. Pengujian Model pada BUMN A.....	20
Gambar 4. Pengujian Model pada BUMN B .....	20



## RINGKASAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Organisasi berada dalam lingkungan yang terus berubah. Sebagai akibatnya, organisasi harus melakukan penyesuaian yang dibutuhkan. Salah satu bentuk penyesuaian diri adalah melakukan perubahan organisasi. (Burke, 2008; Herold & Fedor dkk, 2008; Kreitner & Kinicki, 2008; Jex & Britt, 2008). Isu perubahan memiliki urgensi untuk dicermati oleh organisasi-organisasi di Indonesia, termasuk di BUMN. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai institusi bisnis milik negara Indonesia dituntut untuk lebih aktif serta proaktif memberikan sumbangan yang berarti bagi bangsa dan negara. Untuk itu, BUMN dituntut menjadi lebih kompetitif dan berkembang secara optimal.

Meskipun perubahan organisasi merupakan suatu keharusan, tetapi pada kenyataannya tidak mudah melaksanakannya. Dari beberapa penelitian, membuktikan bahwa perubahan organisasi walaupun sudah direncanakan dengan baik, tetapi dapat saja mengalami kegagalan, dan kegagalan tersebut dalam kenyataannya jumlahnya cukup tinggi, yaitu berkisar 50-70% (Beer & Nohria, 2000; Cope, 2003; Burns, 2004). Terkait dengan masalah kegagalan dan keberhasilan perubahan organisasi, penelitian Walker dkk (2007) menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu antara lain: konten, proses, konteks, dan manusia. Meskipun terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan program perubahan organisasi, dari berbagai penelitian (Furst & Cable, 2008; Ford dkk, 2008) terlihat bahwa manusia adalah faktor yang paling penting. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak perubahan organisasi yang mengalami kegagalan disebabkan penolakan oleh anggota organisasinya (Furst & Cable, 2008; Ford dkk, 2008). Hasil penelitian yang serupa juga disampaikan oleh Fugate, Prussia dan Kinicki (2012), yang menunjukkan bahwa anggota organisasi dapat menunjukkan reaksi negatif pada saat terjadi perubahan organisasi, antara lain menolak perubahan dan melakukan berbagai hal yang merupakan ekspresi dari penolakan mereka terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, terlihat bahwa manusia memegang peran penting pada keberhasilan suatu program perubahan organisasi, khususnya adanya dukungan serta komitmen dari anggota organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002).

Komitmen untuk perubahan (*commitment to change*) adalah suatu kekuatan dan pola pikir yang dimiliki oleh seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan bagi keberhasilan implementasi suatu perubahan di organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002). Lebih lanjut, Herscovitch dan Meyer (2002), menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen komitmen perubahan, yaitu: (a) Komitmen afektif untuk perubahan (*Affective commitment to change*), (b) Komitmen normatif untuk perubahan (*Normative commitment to change*), dan (c) Komitmen kontinuans untuk perubahan (*Continuance commitment to change*).

Berbagai penelitian mengenai komitmen afektif untuk perubahan menunjukkan bahwa komitmen afektif untuk perubahan memiliki pengaruh dan peran penting tidak hanya pada keberhasilan perubahan organisasi tetapi juga pada anggota organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Parish dkk (2008) terlihat bahwa komitmen afektif untuk perubahan memiliki pengaruh positif

terhadap munculnya proses pembelajaran individual, keterikatan emosional, keberhasilan perubahan organisasi, dan percepatan perubahan organisasi. Selain itu, penelitian dari Meyer dkk (2007); Michaelis, Stegmaier, dan Sonntag (2009); serta Baraldi dkk (2010) menunjukkan bahwa komitmen afektif untuk perubahan akan memengaruhi seseorang untuk mematuhi perubahan, memberikan usaha lebih yang terkait dengan perubahan, dan mengajak orang lain untuk turut berpartisipasi pada perubahan, serta menghasilkan kepuasan kerja (Hinduan dkk, 2009; Raffertry & Restubog, 2010) serta memiliki hubungan yang negatif terhadap keinginan untuk keluar dari tempat kerja (Cunningham, 2006; Hinduan dkk, 2009; Neves & Caetano, 2009; Raffertry & Restubog, 2010). Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) yang menyatakan bahwa komitmen afektif untuk perubahan adalah komitmen perubahan yang dianggap paling menghasilkan kinerja yang positif dibandingkan dengan 2 (dua) jenis komitmen untuk perubahan lainnya, yaitu komitmen normatif untuk perubahan dan komitmen kontinuans untuk perubahan.

Mengingat pentingnya komitmen afektif untuk perubahan, untuk itu perlu diteliti faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen afektif untuk perubahan. Sejauh ini, penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan terdiri dari 2 (dua) kategori, yaitu: (1) faktor yang berasal dari lingkungan organisasi (konteks), dan (2) faktor yang berasal dari diri individu atau anggota organisasi. Faktor yang berasal dari lingkungan organisasi antara lain adalah: a) hubungan atasan-bawahan (Parish dkk, 2008); (b) gaya kepemimpinan (Yu dkk, 2002; Herold dkk, 2008; Lo dkk, 2010; Kool dan Van Dierendonck, 2012); (c) keadilan organisasi (Fuchs & Edward, 2011); (d) komunikasi perubahan (Chawla & Kelloway, 2004; Conway & Monks, 2008); (e) ketepatan perubahan (Neves, 2009); f) keikutsertaan pengambilan keputusan (Chawla & Kelloway, 2004); dan (g) kepemimpinan transformasional (Herold dkk, 2008; Liu, 2010). Selain itu, berbagai penelitian mengenai faktor individu yang memengaruhi komitmen afektif terhadap perubahan, antara lain adalah: (a) motivasi kerja (Parish dkk, 2008); (b) otonomi peran (Parish dkk, 2008); (c) komitmen organisasi (Neubert & Cady, 2001; Herold dkk, 2008); (d) *internal locus of control* (Chen & Wang, 2007); dan (e) kepercayaan pada organisasi (Kalyal & Saha, 2008).

Salah satu variabel yang seringkali dihubungkan dengan keberhasilan atau kegagalan suatu program perubahan organisasi adalah pemimpin perubahan (Quinn, 2004; Pfeffer, 2005; Kotter, 2007; Gilley dkk, 2008; Gilley dkk, 2009). Dalam hal ini, Gill (2003) menyatakan bahwa banyak kegagalan perubahan organisasi disebabkan karena pemimpin, bahkan Quinn (2004) menyatakan bahwa 50% dari kegagalan perubahan organisasi disebabkan karena pemimpin perubahan yang kurang tepat menerapkan kebijakannya. Sementara itu, banyak juga pemimpin yang dapat melakukan perubahan dengan hasil yang signifikan bagi organisasinya, misalnya Steve Jobs melakukan perubahan organisasi dengan hasil yang mengagumkan.

Peran pemimpin pada perubahan organisasi sangat nyata dan strategis. Dalam hal ini, pemimpin dengan kepemimpinan perubahannya harus memiliki keberanian untuk menghadapi tantangan perubahan (Smith, 2005), mampu untuk memotivasi dan mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi (Smith, 2005;

Kotter, 2007, Fullan, 2011), menciptakan visi untuk berubah (Kotter, 2007; Anderson & Anderson, 2010; Maheshwari & Vohria, 2015), mampu menciptakan reaksi positif pada para anggota organisasi terhadap perubahan organisasi (Seo dkk, 2012), dan harus dapat menumbuhkan komitmen untuk perubahan (Smith, 2005, Anderson & Anderson, 2010; Fullan, 2011), serta memonitor dan mengevaluasi perubahan organisasi (Anderson & Anderson, 2010). Pemimpin perubahan yang dimaksud disini tidak hanya merupakan manajemen puncak, tetapi juga termasuk para manajer dan supervisor. Hal ini selaras dengan konsep dari Huy (2002) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dari pemimpin unit kerja memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas sikap maupun reaksi emosional dari anggota organisasi terhadap perubahan organisasi. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Gilley (2005) dan Howkins (2001) menunjukkan bahwa pemimpin organisasi akan memengaruhi perilaku dalam lingkungan kerja sehingga memungkinkan dilakukannya perubahan organisasi. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa salah satu tantangan dari peran dasar dari seorang pemimpin perubahan adalah dalam mengelola perubahan organisasi (Ahn, Adamson & Dornsbuch, 2004). Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menambahkan bahwa dalam melakukan perubahan, organisasi memerlukan pemimpin perubahan yang handal karena tanpa pemimpin tersebut perubahan organisasi akan sulit tercapai.

Lebih lanjut, Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menyatakan bahwa pemikiran dan keterampilan seorang pemimpin perubahan termanifestasikan pada perilaku, dan proses yang dapat meningkatkan atau menghambat hubungan antara efektivitas dari kepemimpinan dan keberhasilan perubahan organisasi. Berbagai keterampilan, misalnya kurangnya pemahaman mengenai proses dan implementasi perubahan, maupun kurangnya fleksibilitas dalam merubah sistem organisasi dapat menjadi penghambat keberhasilan (Gilley, 2005). Begitu juga halnya dengan kurangnya keterampilan dalam berkomunikasi maupun ketidakmampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi seseorang untuk memiliki komitmen perubahan (Kotter, 1996; 2007) juga merupakan penghambat keberhasilan. Selain itu, hasil penelitian Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin yang efektif dalam memimpin perubahan adalah mereka yang melakukan aktivitas memotivasi; berkomunikasi, melakukan *coaching* dan melibatkan anggota tim serta membangun tim. Hasil yang penting dari penelitian Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) adalah bahwa kemampuan pemimpin dalam hal memotivasi orang lain, berkomunikasi secara efektif dan membangun tim memiliki pengaruh sebesar 59% terhadap keberhasilannya dalam memimpin suatu perubahan.

Sehubungan dengan kepemimpinan pada masa perubahan organisasi, Liu (2010) memperkenalkan konsep kepemimpinan perubahan, yaitu suatu perilaku dari pemimpin yang tujuannya adalah mengimplementasikan suatu perubahan dan bukan untuk kegiatan operasi organisasi secara menyeluruh. Dengan perkataan lain, kepemimpinan perubahan berfokus pada keberhasilan pencapaian perubahan organisasi (Herold, 2008; Liu, 2010). Konsep kepemimpinan ini merupakan pengembangan dari pendekatan pengelolaan perubahan dari Kotter (1996, 2007) dan konsep kepemimpinan perubahan dari Herold dkk (2008).

Lebih lanjut, Liu (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan perubahan terdiri dari 2 (dua) dimensi, yaitu perilaku menjual-perubahan dan perilaku

mengimplementasi-perubahan. Dimensi perilaku menjual-perubahan adalah mengkomunikasikan dan mensosialisasikan mengenai perubahan yang terdapat di organisasi (Kotter, 1996, 2007; Liu, 2010). Dimensi kedua adalah perilaku mengimplementasi-perubahan, yang merupakan serangkaian kegiatan dari pemimpin yang bertujuan untuk mengimplementasikan perubahan. Dengan perkataan lain, pemimpin dengan kepemimpinan perubahannya berperan untuk menjual dan mensosialisasikan perubahan, serta mengimplementasikan perubahan dalam rangka menyukseskan keberhasilan perubahan organisasi (Liu, 2010).

Mengingat bahwa organisasi harus berubah dan diperlukan pemimpin perubahan yang mengetahui dengan pasti apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin pada saat perubahan (Herold, 2008), dan masih sangat terbatasnya penelitian mengenai kepemimpinan perubahan (Herold dkk, 2008; Higgs & Rowland, 2005), maka perlu sebuah penelitian untuk mengkaji peran kepemimpinan perubahan dan dinamika hubungan antara kepemimpinan perubahan serta variabel-variabel lain yang diduga dapat memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan.

Selain kepemimpinan perubahan, variabel penting yang tidak bisa diabaikan pada perubahan organisasi, adalah kepercayaan pada organisasi. Pritchett dan Clarkson (1997) menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi adalah inti dari perubahan organisasi, karena pada saat terjadi perubahan organisasi, kepercayaan pada organisasi cenderung menurun, padahal sangat diperlukan. Lebih lanjut, Bibb dan Kourdi (2004) menegaskan pentingnya kepercayaan pada organisasi dengan menyatakan bahwa tanpa adanya kepercayaan pada organisasi maka perubahan organisasi tidak akan pernah terjadi dengan lancar, karena bila anggota organisasi sudah tidak memercayai organisasinya, maka ia akan melakukan berbagai kegiatan yang tidak produktif, termasuk diantaranya tidak mendukung perubahan organisasi.

Pada masa perubahan organisasi, kepercayaan pada organisasi perlu dimiliki oleh anggota organisasi, hal ini akan membuat anggota organisasi berkurang kecemasannya (Bruhn, Zajac, & Alkazemi, 2001). Adanya kepercayaan pada organisasi dari para anggota organisasi juga dapat memunculkan ketenangan pada lingkungan kerja, dalam arti anggota organisasi merasa dapat mengandalkan manajemen mengenai kesejahteraannya serta keamanan status pekerjaannya di masa mendatang (Searle & Ball, 2004; Li dkk, 2011). Sebagai akibat dari munculnya rasa aman, tenang serta adanya rasa percaya, anggota organisasi akan mendukung berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen (Albrecht & Travaglione, 2003; Kalyal & Saha, 2008), termasuk di dalamnya mendukung kebijakan manajemen mengenai perubahan organisasi (Elving, 2005). Hal ini yang membuat anggota organisasi memiliki kemauan untuk mendukung perubahan organisasi, dan membangun kepercayaan pada organisasi adalah merupakan salah satu tanggung jawab dari pemimpin perubahan.

Penelitian ini menggunakan konsep kepercayaan pada organisasi Cummings dan Bromiley (1996) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi adalah kepercayaan anggota organisasi pada manajemen bahwa manajemen akan selalu terbuka dan jujur terhadap komitmen yang telah dibuatnya. Kepercayaan pada organisasi terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu: (a)

prediktabilitas, yaitu bertindak secara konsisten dari waktu ke waktu; (b) integritas, yaitu kejujuran pada waktu melakukan negosiasi; dan (c) kebaikan hati, yaitu tidak akan mengambil keuntungan dan memanfaatkan kepercayaan untuk kepentingan pribadi pada waktu terjadi perubahan organisasi.

Meskipun peran kepercayaan pada organisasi di saat perubahan organisasi adalah penting (Bruhn, Zajac & Alkazemi, 2001; Albrecht & Travaglione, 2003; Searle & Ball, 2004; Bibb & Kourdi, 2004; Elving, 2005; Kalyal & Saha, 2008; Li dkk, 2011), khususnya yang berhubungan dengan komitmen afektif untuk perubahan, tetapi penelitian mengenai hubungan antara kepercayaan pada organisasi terhadap komitmen afektif untuk perubahan masih sangat terbatas, khususnya di Indonesia. Mengingat pentingnya kepercayaan pada organisasi pada saat perubahan organisasi, serta masih sangat terbatasnya penelitian mengenai hal ini, untuk itu penelitian ini akan meneliti mengenai pengaruh positif kepercayaan pada organisasi terhadap komitmen afektif untuk perubahan pada BUMN yang bergerak di sektor keuangan non-bank di Indonesia.

Pada perubahan organisasi, kondisi yang ada adalah situasi yang ambigu, sehingga seringkali menimbulkan rasa kurang nyaman dan stress bagi anggota organisasi (Pritchett & Clarkson, 1997). Untuk itu diperlukan adanya rasa berdaya psikologis, yaitu perasaan positif mengenai diri sendiri sehingga mampu menghadapi perubahan organisasi. Menurut Spreitzer (1995, 2007) rasa berdaya psikologis (*psychological empowerment*) adalah suatu konstruk motivasi yang tercermin dari 4 (empat) dimensi yaitu: (a) kebermaknaan, (b) kompetensi, (c) determinasi, dan (d) dampak. Spreitzer (1995, 2007) menyatakan bahwa rasa berdaya psikologis bukan merupakan suatu *trait* kepribadian yang terdapat dalam diri seseorang, melainkan merupakan sekumpulan kognisi yang terbentuk oleh lingkungannya. Spreitzer (2007) lebih lanjut menyatakan bahwa rasa berdaya psikologis merupakan suatu hasil dari proses interaksi antara karakteristik kepribadian seseorang dengan lingkungan kerjanya. Untuk itu, adanya lingkungan serta iklim organisasi yang kondusif diharapkan akan dapat membangun rasa berdaya psikologis dalam diri anggota organisasi.

Meskipun rasa berdaya psikologis diperlukan dalam menghadapi perubahan organisasi, pada saat ini penelitian mengenai pengaruh rasa berdaya psikologis terhadap komitmen afektif untuk perubahan terlihat masih sangat terbatas. Penelitian yang telah dilakukan pada umumnya adalah mengenai pengaruh rasa berdaya psikologis terhadap komitmen organisasi, yang antara lain dilakukan oleh Bordin, Bartram, dan Casimir (2007) serta Spreitzer (2007) yang menunjukkan bahwa rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, terdapat pula penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap komitmen untuk perubahan (Neubert & Cady, 2001; dan Herold dkk, 2008) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen untuk perubahan. Konsep komitmen untuk perubahan adalah merupakan pengembangan dari konsep komitmen organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002). Berdasarkan uraian mengenai pentingnya rasa berdaya psikologis pada perubahan organisasi, serta masih sangat terbatasnya penelitian mengenai rasa berdaya psikologis yang dihubungkan dengan perubahan organisasi maupun komitmen afektif untuk perubahan, maka

pada penelitian ini rasa berdaya psikologis menjadi salah satu variabel yang akan diteliti.

Dalam hubungannya dengan perubahan organisasi di Indonesia, pemerintah menyadari bahwa perubahan perlu dilakukan di lingkungan organisasi pemerintah, apalagi saat ini Indonesia sedang dalam masa pembangunan. Untuk itu, berbagai perubahan organisasi dilakukan oleh BUMN dalam rangka memenuhi tuntutan dari lingkungan, dan saat ini organisasi-organisasi tersebut telah berhasil menjadi perusahaan-perusahaan yang besar di Indonesia. Berdasarkan pengamatan mengenai perubahan yang dilakukan oleh BUMN-BUMN tersebut di atas, terlihat bahwa keberhasilan perubahan organisasi pada institusi-institusi tersebut antara lain tergantung dari peran pemimpin dengan kepemimpinannya.

Mengacu pada konsep kepemimpinan perubahan dari Liu (2010), terlihat bahwa salah satu peran pemimpin perubahan adalah menjual-perubahan, dengan cara mengkomunikasikan dan mensosialisasikan perubahan. Efektivitas cara mengkomunikasikan perubahan adalah penting, karena hal ini akan memengaruhi efektivitas perubahan organisasi (Chawla & Kelloway, 2004). Berbagai informasi yang diperoleh pada saat sosialisasi perubahan organisasi akan membuat anggota organisasi mengetahui secara lebih jelas mengenai proses yang akan terjadi pada perubahan serta bagaimana cara mengimplementasikan perubahan, serta bagaimana kebijakan serta sikap manajemen terhadap perubahan. Selain itu, berbagai kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mengimplementasikan perubahan antara lain adalah membantu bawahannya untuk mengatasi masalah karena adanya perubahan di organisasi (Kotter, 1996; Kotter, 2007; Liu, 2010), memonitor dan mengkomunikasikan kemajuan dari perubahan (Liu, 2010), dan memberdayakan anggota organisasi supaya tidak mengalami masalah dalam mengimplementasikan perubahan (Kotter, 1996; Liu, 2010; Anderson & Anderson, 2010). Untuk itu, dapat dinyatakan bahwa dengan adanya komunikasi yang jelas mengenai perubahan organisasi, maka keragu-raguan anggota organisasi terhadap manajemen mengenai perubahan organisasi akan berkurang, dan hal ini akan dapat memunculkan kepercayaan pada organisasi. Selain itu, cara mengkomunikasikan perubahan akan dapat memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan (Chawla & Kelloway, 2004; Conway & Monks, 2008). Selain itu pula, dengan perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pada saat mengimplementasi-perubahan, antara lain membantu menyelesaikan masalah dan memberdayakan anggota organisasi dapat memunculkan kepercayaan pada organisasi (Liu, 2010). Hal ini selaras dengan penelitian Albrecht dan Travaglione (2003) dan Elving (2005) yang menunjukkan bahwa dengan adanya kepercayaan pada organisasi maka anggota organisasi akan memberikan dukungan penuh pada manajemen dan akan menerima perubahan (Kalyal & Saha, 2008).

Dalam hubungannya dengan pemimpin perubahan, Kotter (1996, 2007) menyatakan bahwa salah satu tahapan yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin perubahan adalah memberdayakan para anggota organisasi (bawahannya). Pernyataan ini dipertegas oleh Blanchard (2006) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin perubahan harus memperhatikan faktor psikologis yang dihadapi oleh anggota organisasi atau bawahannya. Faktor psikologis tersebut antara lain adalah munculnya rasa cemas, rasa kurang percaya diri akan

kemampuannya, serta kurang percaya terhadap organisasi (Pritchett & Clarkson, 1997). Dalam hubungannya dengan kepemimpinan mengimplementasi-perubahan, Liu (2010) serta Anderson dan Anderson (2010) menyatakan bahwa berbagai perilaku mengimplementasi-perubahan antara lain adalah membantu bawahannya untuk mengatasi masalah karena perubahan di organisasi (Kotter, 1996; Liu, 2010), dan melakukan pemberdayaan anggota organisasi (Kotter, 1996, 2007; Karp & Helgo, 2009; Liu, 2010; Anderson & Anderson, 2010). Meskipun demikian, berbagai kegiatan pemberdayaan tersebut lebih bersifat untuk peningkatan kompetensi, sedangkan pengembangan rasa berdaya psikologis memerlukan usaha yang lebih bersungguh-sungguh, yaitu perlu membangun iklim psikologis terlebih dahulu (Wallace dkk, 2011). Untuk membangun iklim psikologis pemimpin melalui kepemimpinan perubahannya perlu membangun hubungan baik, iklim rasa saling percaya, saling menghormati dan menghargai, saling toleransi, serta iklim kebersamaan (Meshinko, 2013; Williams, 2015). Dengan adanya iklim psikologis yang kondusif, hal ini akan membuat anggota organisasi merasa nyaman dalam bersikap, bertindak, mengekspresikan diri, dan melakukan aktualisasi diri. Ini berarti, kepemimpinan perubahan akan memunculkan rasa berdaya psikologis dalam diri karyawan yang akan memunculkan komitmen afektif terhadap perubahan.

Sementara itu, Spreitzer (1995) menyatakan bahwa rasa berdaya psikologis terbentuk berdasarkan proses interaksi antara individu dengan lingkungannya. Untuk itu, dengan adanya iklim psikologis yang kondusif dapat membuat anggota organisasi merasa bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang bermakna, merasa memiliki kompetensi yang membuatnya mampu mengambil keputusan, menyesuaikan diri pada lingkungan kerja, serta dapat memengaruhi lingkungan kerja, termasuk pada kondisi perubahan organisasi. Dengan perkataan lain, anggota organisasi memiliki rasa berdaya psikologis (Spreitzer, 1995, 2007). Pendapat tersebut ditunjang oleh penelitian yang dilakukan oleh Jimmieson dkk (2004) yang menunjukkan bahwa anggota organisasi yang melihat bahwa perubahan organisasi merupakan suatu keadaan yang dapat dikendalikannya akan membuatnya memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri serta menghadapi perubahan. Berdasarkan uraian tersebut, tampak bahwa dengan adanya rasa nyaman dalam menghadapi perubahan organisasi, serta adanya perasaan bahwa anggota organisasi dapat memengaruhi lingkungan organisasi, maka hal ini dapat membuat seseorang ingin terlibat dan mendukung pada perubahan yang dilakukan organisasi.

Dari uraian mengenai kepemimpinan perubahan, kepercayaan pada organisasi, rasa berdaya psikologis, terlihat bahwa ke-3 (tiga) variabel tersebut saling berhubungan, dan berpengaruh terhadap komitmen afektif untuk perubahan.

## **B. Masalah Penelitian**

Secara teoritis kepemimpinan perubahan akan dapat meningkatkan komitmen afektif untuk perubahan melalui pengembangan kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis, tetapi hal tersebut baru berupa teori dan perlu dibuktikan dalam penelitian. Selain itu, masih terdapat silang pendapat

mengenai dinamika hubungan antara variabel yang memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan.

Berdasarkan pembahasan mengenai peran kepemimpinan perubahan, kepercayaan pada organisasi, rasa berdaya psikologis, dan komitmen afektif untuk perubahan, maka pertanyaan yang ingin dijawab pada penelitian ini adalah:

“Apakah kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis?”

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model teoritik mengenai pengaruh dari kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis.

### **2. Manfaat penelitian**

Manfaat hasil penelitian ini berbentuk (1) teoritik dan (2) aplikatif yang keduanya diharapkan dapat memberikan sumbangan secara akademik dan secara manajerial.

#### **2.1. Manfaat teoritik**

Dengan adanya pembuktian model teoritik diharapkan dapat memberikan kontribusi teori mengenai peran kepemimpinan perubahan pada komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis. Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi teori mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam membangun komitmen afektif untuk perubahan.

#### **2.2. Manfaat aplikatif**

Kontribusi aplikatif dari penelitian ini diharapkan akan dapat menjadi masukan bagi organisasi maupun para pemimpin perubahan untuk dapat menyiapkan dan mengelola perubahan sehingga perubahan organisasi dapat berhasil atau efektif. Secara umum durasi jabatan dalam memimpin BUMN adalah terbatas, maka dengan mengetahui peran pemimpin dan kepemimpinan perubahannya dalam membangun komitmen afektif untuk perubahan peran dari kepercayaan pada organisasi, serta rasa berdaya psikologis pada hubungan tersebut, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi BUMN serta para pemimpin perubahan dalam melakukan perubahan organisasi.

## **D. Tinjauan Pustaka**

### **1. Komitmen afektif untuk perubahan**

Pengertian komitmen untuk perubahan yang digunakan untuk meneliti mengenai komitmen untuk perubahan adalah konsep yang dikembangkan oleh Herscovitch dan Meyer (2002), dan menterjemahkan komitmen untuk perubahan sebagai suatu kekuatan pola pikir (*mind-set*) yang menyebabkan individu merasa terikat untuk mendukung pencapaian keberhasilan implementasi perubahan organisasi. Herscovitch dan Meyer (2002) menyatakan bahwa komitmen untuk perubahan memiliki 3 (tiga) komponen atau dimensi, yaitu: a) Komitmen afektif untuk perubahan (*Affective commitment to change*), yang merupakan keinginan individu untuk mendukung perubahan, karena menganggap perubahan tersebut



adalah penting dan bermanfaat bagi organisasi; b) Komitmen normatif untuk perubahan (*Normative commitment to change*), yaitu suatu perasaan tanggungjawab untuk mendukung suatu perubahan; dan c) Komitmen kontinuans untuk perubahan (*Continuance commitment to change*), yaitu suatu kesadaran bahwa terdapat biaya bila melakukan penolakan terhadap perubahan.

Dalam hal ini mengingat bahwa komitmen afektif untuk perubahan (*affective commitment to change*), dapat mewakili komitmen untuk perubahan, maka peneliti hanya menggunakan konsep komitmen afektif untuk perubahan pada penelitian ini. Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen afektif untuk perubahan adalah suatu keinginan untuk mendukung perubahan yang terdapat di tempat kerja berdasarkan pada perasaan positif mengenai perubahan tersebut. Lebih lanjut, Herscovitch dan Meyer (2002) menyatakan bahwa komitmen afektif untuk perubahan adalah berdasarkan atas keinginan dan hasrat dari individu untuk mendukung suatu perubahan, karena menganggap perubahan tersebut adalah penting dan bermanfaat bagi organisasi.

## **2. Kepemimpinan perubahan**

Konsep kepemimpinan perubahan pada penelitian ini mengacu pada konsep dari Herold dkk (2008) yang kemudian diangkat oleh Liu (2010) dan dikembangkan menjadi konsep kepemimpinan perubahan. Berdasarkan konsep dari Liu (2010), peneliti mengartikan kepemimpinan perubahan sebagai suatu perilaku dari kepemimpinan yang tujuannya adalah untuk mengimplementasikan suatu perubahan, dan bukan kepemimpinan yang diterapkan untuk kegiatan organisasi secara umum melainkan hanya untuk perubahan organisasi. Lebih lanjut, Liu (2010) menjelaskan kepemimpinan perubahan sebagai kepemimpinan yang berfokus pada serangkaian perilaku spesifik yang dapat mendukung terjadinya perubahan, serta akan melibatkan anggotanya agar mengerti dan merasa memiliki perubahan yang sedang terjadi. Terdapat dua dimensi kepemimpinan perubahan yaitu (a) Perilaku menjual-perubahan (*change-selling behavior*). Perilaku ini berfokus kepada bagaimana usaha pemimpin untuk 'menjual' perubahan kepada anggotanya, dengan cara menyampaikan mengapa perubahan harus dilakukan (Liu, 2010), dan (b) perilaku mengimplementasi-perubahan (*change-implementing behavior*), yaitu perilaku pemimpin pada saat penerapan perubahan dan proses konsolidasi, yaitu perilaku pemimpin dalam mengimplementasi perubahan dimana pemimpin mendorong anggota organisasi untuk menerima perubahan melalui implementasi perubahan organisasi dalam usaha untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasi.

## **3. Kepercayaan pada organisasi**

Kepercayaan pada organisasi adalah kepercayaan pada manajemen, bahwa manajemen/organisasi akan selalu terbuka dan jujur terhadap komitmen yang telah dibuatnya. Cummings dan Bromiley (1996) menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi terdiri dari 3 (tiga) dimensi perilaku yaitu: (a) Apakah seseorang akan menepati komitmen yang telah dibuatnya; (b) Bernegosiasi secara jujur; dan (c) Menghindari untuk mengambil kesempatan atau keuntungan dari pihak/orang lain. Lebih lanjut, Cummings dan Bromiley (1996) mendefinisikan kepercayaan pada organisasi sebagai harapan terhadap seseorang atau kelompok akan melakukan: (a) Perbuatan baik berdasarkan komitmen yang sudah dibuat, baik

eksplisit maupun implisit (biasa disebut dengan konsistensi atau prediktabilitas); (b) Berperilaku jujur pada waktu melakukan negosiasi sesuai dengan komitmen (biasa disebut dengan integritas); dan (c) Tidak mengambil keuntungan dari pihak lain pada waktu terdapat kesempatan untuk melakukan hal tersebut (disebut dengan kebaikan hati atau *benevolence*).

#### **4. Rasa berdaya psikologis**

Istilah rasa berdaya psikologis merupakan terjemahan dari *psychological empowerment* yang dikembangkan oleh Thomas dan Velthouse (1990) serta Spreitzer (1995). Definisi yang digunakan mengenai rasa berdaya psikologis adalah sebagai berikut: suatu konstruk motivasi yang tercermin dari 4 (empat) dimensi, yaitu: kebermaknaan, kompetensi, determinasi, dan dampak (Spreitzer, 1995, 2007).

Keterangan dari 4 empat dimensi tersebut adalah sebagai berikut: (1) Kebermaknaan (*meaning*), yaitu sejauh mana seseorang merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna; (2) Kompetensi (*competence*), yaitu sejauh mana seseorang merasa memiliki kompetensi atau kesadaran akan kepercayaan atas kapasitasnya; (3) Determinasi (*self-determination*), yaitu merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat menentukan dan mengambil keputusan; dan (4) Dampak (*impact*), yaitu sejauh mana seseorang merasa akan dapat memberikan pengaruh pada organisasi dan lingkungan kerjanya.

#### **5. Model Penelitian**

Pada waktu terjadi perubahan organisasi, kepercayaan pada organisasi diperlukan karena bila anggota organisasi tidak percaya, maka mereka akan tidak mau mengikuti kebijakan manajemen yang terkait dengan perubahan organisasi. Untuk itu, diperlukan pemimpin perubahan yang dapat memotivasi anggota organisasi untuk menampilkan perilaku yang mencerminkan komitmen afektif untuk perubahan dengan cara mengembangkan kepercayaan pada organisasi (Isaac dkk, 2001).

Salah satu fungsi dari pemimpin perubahan adalah menjual perubahan (Liu, 2010; Anderson & Anderson, 2010), yaitu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan perubahan. Dengan adanya kegiatan sosialisasi dan komunikasi dari pemimpin perubahan, maka akan dapat menghilangkan berbagai kesimpangsiuran informasi yang beredar tentang perubahan organisasi, sehingga dengan adanya komunikasi yang baik dapat memunculkan kepercayaan pada organisasi maupun komitmen afektif untuk perubahan (Chawla & Kelloway, 2004; Conway & Monks, 2008). Dengan adanya kepercayaan pada organisasi, pemimpin akan dapat memelihara dukungan dari anggota organisasi terhadap organisasi/manajemen (Elving, 2005; Albrecht & Travaglione, 2003), dan akan dapat memunculkan komitmen afektif untuk perubahan (Kalyal & Saha, 2008).

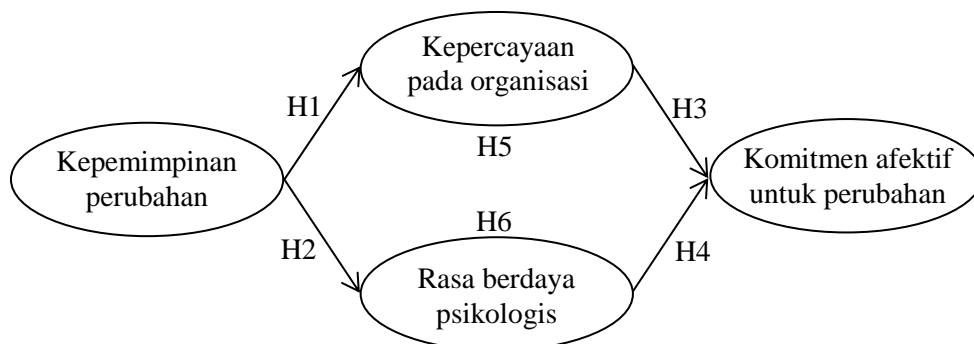
Sementara itu, rasa berdaya psikologis perlu dimiliki pada waktu terjadi perubahan organisasi (Spreitzer, 1995), dan pengembangan rasa berdaya psikologis ini merupakan salah satu tugas dari pemimpin perubahan. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Kotter (1996), Blanchard (2006), Karp dan Helgo (2009), Anderson dan Anderson (2010), dan Isaac (2011) bahwa

pemimpin dalam menjalankan dan mengimplementasikan program perubahan organisasi harus melakukan pemberdayaan bagi anggota organisasi. Pengembangan rasa berdaya psikologis tersebut, tidak hanya merupakan pemberdayaan kompetensi, tetapi juga rasa berdaya psikologis secara keseluruhan, dan hal ini dapat dibangun melalui iklim psikologis (Wallace dkk, 2011).

Dengan perkataan lain, pemimpin melalui kepemimpinan perubahannya, harus dapat mengembangkan rasa berdaya psikologis pada para anggota organisasi yang terkena dampak perubahan, supaya mereka merasa memiliki kompetensi, mampu menghadapi kecemasannya pada saat terdapat perubahan organisasi, bahkan merasa mampu memengaruhi kondisi lingkungannya (Anderson & Anderson, 2010; Liu, 2010).

Sementara itu, dengan dimilikinya rasa berdaya psikologis dalam diri anggota organisasi akan membuat seseorang merasa mampu dalam menghadapi perubahan organisasi (Spreitzer, 1995; Galpin, 1996). Berdasarkan penelitian rasa berdaya psikologis memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen untuk perubahan merupakan pengembangan dari komitmen organisasi, maka asumsinya adalah rasa berdaya psikologis dapat memunculkan komitmen afektif untuk perubahan.

Mengacu pada pembahasan mengenai kepemimpinan perubahan, kepercayaan pada organisasi, dan komitmen afektif untuk perubahan, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis. Hipotesis yang dicerminkan dalam model akan diuji pada penelitian ini, dan dinamika hubungan yang ada antar variabel akan diuji melalui model seperti pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 1. Model penelitian.

## E. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, melalui kuesioner untuk pengambilan data dan diolah dengan metode statistik *Structural Equation Modeling* (SEM). Responden penelitian ini berjumlah 539 karyawan yang berasal dari dua BUMN, sehingga unit analisisnya adalah berada

pada tingkat individu, yaitu persepsi individu mengenai komitmen afektif terhadap perubahan, kepemimpinan perubahan, kepercayaan pada organisasi, dan rasa berdaya. Variabel yang diteliti ada 4 (empat), yaitu: (1) Komitmen afektif untuk perubahan berdasarkan konsep komitmen untuk perubahan Herscovitch dan Meyer (2002); (2) Kepemimpinan perubahan berdasarkan konsep dari Liu (2010); (3) Kepercayaan pada organisasi berdasarkan konsep Cummings dan Bromiley (1996); dan (4) Rasa berdaya psikologis berdasarkan konsep dari Spreitzer (1995).

Penelitian dilakukan di dua BUMN A dan BUMN B, dengan alasan karena kedua BUMN tersebut sudah melakukan perubahan organisasi dan pada saat survey pengambilan data untuk penelitian ini keduanya masih melakukan perubahan. Pada penelitian ini analisis dilakukan secara gabungan kedua BUMN tersebut serta secara masing-masing BUMN, untuk mengidentifikasi perbedaan profil antara kedua BUMN tersebut.

## **F. Hipotesis Penelitian**

Model yang diuji pada penelitian ini dibangun berdasarkan pengembangan teori, dan hipotesis utama pada penelitian ini adalah:

Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis.

Dari hipotesis utama tersebut terdapat turunan hipotesis, yaitu:

H1: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi.

H2: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis.

H3: Kepercayaan pada organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan.

H4: Rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan.

H5: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi.

H6: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui rasa berdaya psikologis.

## **G. Hasil Penelitian**

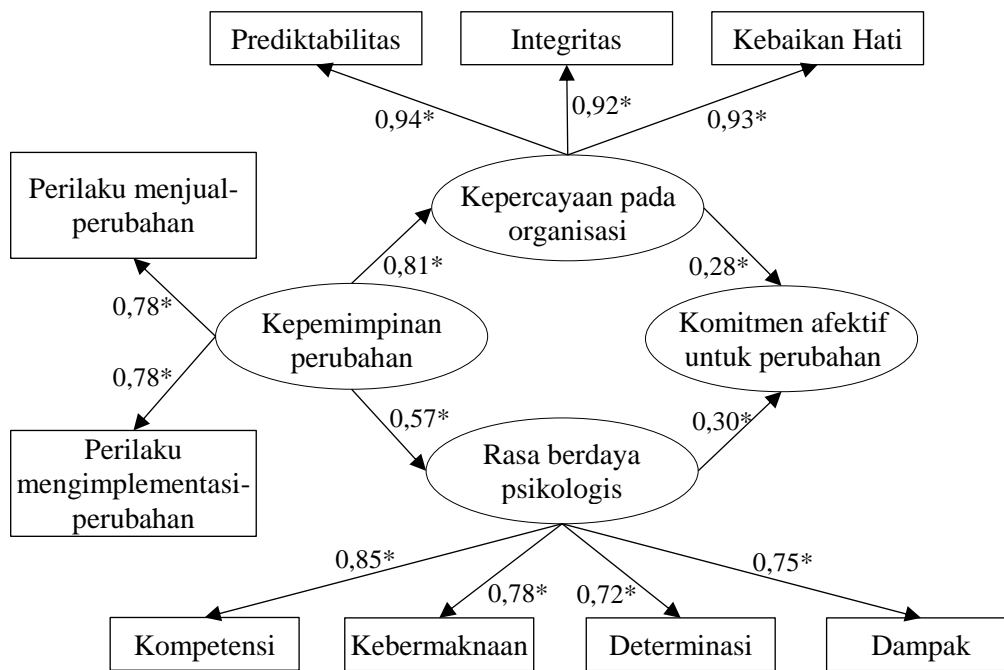
### **1. Hasil Pengujian Hipotesis Utama: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis utama yang menyatakan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis ( $p$ -value=0,0872, RMSEA=0,03, GFI=0,99) adalah terbukti. Hasil ini

membuktikan bahwa model yang dibangun berdasarkan hubungan dari variabel-variabel tersebut adalah *fit* (Bryne, 1998), yaitu konsep teori yang dibangun mengenai kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis didukung oleh data yang diperoleh. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan perubahan tidak akan dapat memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan secara langsung tetapi dilakukan melalui pengembangan kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis.

Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan akan memengaruhi munculnya kepercayaan pada organisasi, melalui perilaku kepemimpinan perubahan dalam mengkomunikasikan perubahan maupun dalam mengimplementasi perubahan. Dengan adanya proses komunikasi yang baik yang dilakukan pada saat sosialisasi maupun implementasi membuat anggota organisasi akan jelas mengenai perubahan yang akan dilakukan (Kotter, 2007; Anderson & Anderson, 2010; Liu, 2010) dan hal ini akan memunculkan kepercayaan pada organisasi (Joseph & Winston, 2005; Hurley, 2012), yaitu bahwa manajemen akan bersikap dan bertindak benar, dapat dipercaya, memiliki integritas, serta memiliki keyakinan bahwa anggota organisasi tidak akan dimanfaatkan oleh manajemen. Dengan adanya kepercayaan pada organisasi akan membuat anggota organisasi memiliki loyalitas terhadap organisasi dan mau mengikuti berbagai kebijakan organisasi termasuk perubahan organisasi (Albrecht & Travaglione, 2003; Elving, 2005), dan akhirnya akan memunculkan komitmen afektif untuk perubahan (Kalyal & Saha, 2008), yaitu dengan menunjukkan keinginan untuk bekerja demi keberhasilan perubahan organisasi, misalnya dengan mengikuti perubahan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pemimpin dengan kepemimpinan perubahannya baik pada saat sosialisasi maupun implementasi perubahan, membangun adanya rasa berdaya psikologis melalui berbagai kegiatan pemberdayaan, yang dilakukan antara lain dengan *coaching* dan mentoring yang tujuannya untuk membangun kompetensi (Palmer & Dunford, 2002; Karp & Helgo, 2009; Palmer, Dunford & Atkin, 2009; Anderson & Anderson, 2010; Liu, 2010). Selain itu pula, pemimpin dengan kepemimpinan perubahan menciptakan iklim psikologis (Hart dkk., 2011), karena melalui adanya iklim psikologis yang kondusif dapat membangun rasa berdaya psikologis (Wallace dkk., 2011). Hal ini selaras dengan pernyataan Spreitzer (1995; 2007) bahwa rasa berdaya psikologis merupakan interaksi antara karakteristik kepribadian seseorang dengan lingkungannya. Dengan adanya rasa berdaya psikologis, maka anggota organisasi akan merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna, memiliki kompetensi, mampu mengambil keputusan secara mandiri serta dapat mempengaruhi lingkungannya dan hal ini semua akan membuatnya nyaman meskipun harus menghadapi perubahan (Spreitzer, 1995; 2007), serta perasaan mampu ini akan menghilangkan penolakannya terhadap perubahan (Galpin, 1996) yang akan memunculkan komitmen afektif untuk perubahan. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan, melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis.



df = 18; Chi-Square = 26,58; p-value = 0,0872; RMSEA = 0,03; GFI = 0,99

Gambar 2. Hasil Pengujian Model.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis adalah sebesar 0,40 atau 40%, sedangkan 60% lainnya adalah dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, misalnya: keadilan organisasi, komunikasi perubahan, *internal locus of control* maupun variabel-variabel lainnya.

## 2. Hasil pengujian H1: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi.

Hasil penelitian membuktikan hipotesis pertama, yang menyatakan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi adalah diterima atau terbukti. Dalam arti kepemimpinan perubahan baik melalui perilaku menjual-perubahan maupun melalui perilaku mengimplementasi-perubahan (Liu, 2010) memiliki pengaruh positif pada munculnya kepercayaan pada organisasi, yaitu percaya bahwa manajemen memiliki konsistensi, integritas, dan kebaikan hati, sehingga anggota organisasi tidak merasa dimanfaatkan oleh manajemen (Cummings & Bromiley, 1996).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dimensi yang terdapat pada kepemimpinan perubahan yaitu perilaku menjual-perubahan dan dimensi perilaku mengimplementasi-perubahan memiliki skor yang sama besar, yaitu keduanya memiliki muatan faktor sebesar 0,78, sehingga dapat disimpulkan bahwa keduanya bersama-sama menjadi indikator dari kepemimpinan perubahan. Dengan perkataan lain, efektivitas kepemimpinan perubahan yang dilihat dari dua

dimensi tersebut, yaitu bagaimana seorang pemimpin perubahan menjual dan mensosialisasikan perubahan serta bagaimana caranya mengimplementasikan perubahan adalah sama.

Untuk itu, dalam memimpin suatu perubahan perlu adanya kegiatan sosialisasi mengenai perubahan dan proses implementasi dari perubahan organisasi. Dalam hal ini, kedua hal tersebut harus bersama-sama dilakukan, karena tanpa adanya proses sosialisasi yang baik (menjual perubahan), maka anggota organisasi kurang dapat memahami mengenai perubahan organisasi, sehingga kepercayaan pada organisasi kurang dapat terbina. Terlihat bahwa dengan adanya kepemimpinan perubahan yang baik, yaitu adanya pemimpin yang dapat menjual-perubahan dengan cara mengkomunikasikan dengan jelas mengenai perubahan yang akan dilakukan, siapa yang akan berubah, bagaimana proses perubahan, apa dampaknya bagi anggota organisasi, serta bagaimana pemimpin perubahan mengimplementasikan perubahan dengan baik, dengan cara memberikan contoh perilaku, menunjukkan data dan fakta perubahan organisasi, membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi anggota organisasi. Selain itu, tanpa adanya program dan kegiatan implementasi yang baik mengenai perubahan organisasi, antara lain menunjukkan adanya kemajuan dan membantu anggota organisasi yang mengalami masalah, maka kepercayaan pada organisasi juga kurang terbangun. Dengan perkataan lain, kepemimpinan perubahan baik melalui perilaku mensosialisasikan perubahan maupun perilaku mengimplementasikan-perubahan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi.

### **3. Hasil pengujian H2: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis adalah terbukti atau diterima. Seorang pemimpin perubahan melalui caranya dalam mengkomunikasikan dan mengimplementasikan perubahan memberikan pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis. Hal ini terjadi dengan cara pemberian motivasi dan semangat pada waktu melakukan sosialisasi maupun pada waktu mengimplementasi perubahan. Selain itu, kegiatan tersebut dapat dilakukan baik dengan cara (a) tidak langsung, yaitu dengan cara membangun iklim psikologis. Dalam hal ini, pemimpin perubahan melalui kepemimpinan perubahannya, dalam upaya membangun iklim psikologis, antara lain akan membangun iklim rasa hormat dan rasa saling menghargai pada anggota anggota organisasi, memberikan umpan balik (Meshinko, 2013), serta membangun kebersamaan, hubungan baik, membangun kelekatan anggota organisasi (Williams, 2015). Diharapkan dengan terbangunnya iklim psikologis tersebut, anggota organisasi akan merasa nyaman dalam bersikap dan bertindak, serta mengekspresikan dirinya serta hal ini akan berpengaruh pada pengembangan rasa berdaya psikologis; dan (b) langsung, yaitu dengan cara melakukan pemberdayaan bagi anggota organisasi antara lain dengan cara memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk berkembang untuk mengikuti pelatihan, diberikan *coaching*, *mentoring* (Karp & Helgo, 2009; Anderson & Anderson, 2010). Hal ini biasanya berhubungan dengan kompetensi, keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dapat membangun rasa berdaya

psikologis anggota organisasi. Berbagai perilaku kepemimpinan perubahan yang ditampilkan tersebut, pada akhirnya dapat mengembangkan rasa berdaya psikologis dalam diri anggota organisasi, yaitu dimana seseorang akan merasa memiliki kompetensi yang memadai, mampu mengambil keputusan, dan merasa mampu untuk memengaruhi lingkungan organisasi (Spreitzer, 1995, 2007).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pada variabel rasa berdaya psikologis tampak bahwa dimensi kompetensi merupakan indikator terkuat bagi variabel rasa berdaya psikologis dengan muatan faktor sebesar 0,85, sedangkan 3 (tiga) dimensi lainnya memiliki nilai yang hampir sama yaitu dimensi kebermaknaan memiliki muatan faktor sebesar 0,78, dimensi dampak memiliki muatan faktor sebesar 0,75, dan dimensi determinasi memiliki muatan faktor sebesar 0,72. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan seseorang mengenai kepemilikan kompetensi sangat berperan pada munculnya rasa berdaya psikologis. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi seseorang mengenai kepemilikan kompetensi, maka rasa berdaya psikologis yang dimilikinya juga akan semakin besar. Meskipun demikian, perasaan seseorang mengenai penting dan bermaknanya pekerjaan yang dilakukannya, mampu mengambil tindakan secara mandiri serta memiliki rasa bahwa dapat memengaruhi lingkungan juga akan dapat memengaruhi munculnya rasa berdaya psikologis. Untuk itu, bila seorang pemimpin perubahan akan meningkatkan rasa berdaya psikologis pada anggota organisasinya, maka ia harus dapat menumbuhkan rasa percaya seseorang terhadap kompetensi yang dimilikinya, menanamkan perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah bermakna, maupun bagaimana seseorang dapat mengambil keputusan dan memengaruhi lingkungannya, sehingga diharapkan dengan berbagai kegiatan pemberdayaan yang dilakukan akan dapat meningkatkan kompetensi anggota organisasi, serta dengan terbinanya iklim psikologis yang kohesif akan dapat membuat anggota organisasi merasa bahwa pekerjaannya bermakna, dan mampu mengambil keputusan serta memengaruhi lingkungan organisasi.

Dengan perkataan lain, kepemimpinan perubahan baik dari perilaku mensosialisasikan perubahan maupun mengimplementasikan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis.

#### **4. Hasil pengujian H3: Kepercayaan pada organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan adalah terbukti. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa dengan adanya kepercayaan pada organisasi akan membuat anggota organisasi merasa bahwa manajemen dapat dipercaya, memiliki konsistensi dalam bersikap dan bertindak, memiliki integritas, serta merasa tidak akan dimanfaatkan oleh organisasi selama perubahan. Rasa percaya ini akan membuat anggota organisasi akan mengikuti berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi, termasuk diantaranya mengikuti kebijakan perubahan organisasi serta memiliki komitmen untuk melaksanakan perubahan organisasi tersebut, karena menganggap bahwa perubahan organisasi itu bermanfaat. Kepercayaan pada organisasi akan membuat para karyawan loyal serta mendukung berbagai kegiatan



organisasi, termasuk perubahan organisasi, yang pada akhirnya memunculkan komitmen afektif untuk perubahan.

Penelitian ini selaras dengan pernyataan Bibs dan Kourtudi (2004) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi tanpa disertai dengan adanya kepercayaan pada organisasi maka perubahan tersebut tidak dapat dilakukan secara mulus. Selain itu, hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Kalyal & Saha (2008) yang menunjukkan bahwa dengan adanya kepercayaan pada organisasi akan membangun sikap positif terhadap perubahan pada para anggota organisasi, yang pada akhirnya akan membentuk komitmen afektif untuk perubahan, dimana anggota organisasi bersedia untuk meluangkan waktu dan tenaga untuk keberhasilan perubahan karena menganggap bahwa perubahan yang dilakukan akan bermanfaat bagi organisasi. Adanya kepercayaan pada organisasi juga berhubungan dengan kemauan seseorang, karena dengan adanya kepercayaan pada organisasi bahwa mereka tidak akan dikhianati atau dimanfaatkan oleh manajemen selama masa perubahan, maka hal ini akan dapat memunculkan kemauan dari anggota organisasi atau karyawan untuk mendukung perubahan. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa ketiga dimensi dari kepercayaan pada organisasi, yaitu dimensi prediktabilitas memiliki muatan faktor sebesar 0,94, dimensi kebaikan hati memiliki muatan faktor sebesar 0,93, dan dimensi integritas memiliki muatan faktor sebesar 0,92. Dari skor yang diperoleh, terlihat bahwa skor yang ada tidak jauh berbeda. Hal ini menandakan bahwa dimensi prediktabilitas, dimensi kebaikan hati, dan dimensi integritas merupakan indikator dari kepercayaan pada organisasi yang sama pentingnya untuk dapat membangun adanya kepercayaan pada organisasi, dan ketiga dimensi ini secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan.

#### **5. Hasil pengujian H4: Rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan**

Hasil penelitian membuktikan hipotesis keempat, yaitu rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan. Dengan perkataan lain, dengan adanya rasa berdaya psikologis dalam diri anggota organisasi akan dapat memunculkan komitmen afektif untuk perubahan. Hal ini selaras dengan pernyataan Spreitzer (1995, 2007) yang menyatakan bahwa seorang yang merasa berdaya akan dapat menghadapi kondisi lingkungan organisasi, termasuk menghadapi perubahan organisasi yang pada akhirnya akan memiliki komitmen afektif untuk perubahan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pada variabel rasa berdaya psikologis tampak bahwa dimensi kompetensi merupakan indikator terkuat bagi variabel rasa berdaya psikologis dengan muatan faktor sebesar 0,85, sedangkan 3 (tiga) dimensi lainnya memiliki nilai yang hampir sama yaitu dimensi kebermaknaan memiliki muatan faktor sebesar 0,78, dimensi dampak memiliki muatan faktor sebesar 0,75, dan dimensi determinasi memiliki muatan faktor sebesar 0,72. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan seseorang mengenai kepemilikan kompetensi sangat berperan pada munculnya rasa berdaya psikologis.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi seseorang mengenai kepemilikan kompetensi, maka rasa berdaya psikologis yang dimilikinya juga akan semakin besar. Meskipun demikian, perasaan seseorang mengenai penting dan bermaknanya pekerjaan yang dilakukannya juga akan memengaruhi munculnya rasa berdaya psikologis. Begitu pula halnya dengan rasa bahwa seseorang akan mampu mengambil tindakan secara mandiri, dan khususnya perasaan bahwa seseorang merasa bahwa ia memiliki kemampuan untuk memengaruhi lingkungan (dampak) akan dapat memengaruhi munculnya rasa berdaya psikologis.

Adanya perasaan mampu terhadap kompetensi yang dimiliki anggota organisasi, maupun adanya perasaan bermakna, serta mampu mengambil keputusan secara mandiri, membuat anggota organisasi tidak merasa cemas terhadap berbagai hal yang dilakukan oleh organisasi, termasuk adanya perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena selain ia merasa memiliki kompetensi, ia juga merasa mampu memengaruhi lingkungan di organisasinya, sehingga membuatnya tetap nyaman di organisasinya meskipun terjadi perubahan organisasi. Selain itu, dengan adanya perasaan mampu untuk memengaruhi lingkungan organisasi (dampak) maka anggota organisasi akan merasa nyaman dalam menghadapi perubahan organisasi. Rasa nyaman tersebut akhirnya membuat anggota organisasi memberikan respon yang positif terhadap perubahan organisasi, antara lain yang tercermin pada komitmen afektif untuk perubahan. Dengan perkataan lain, seseorang yang memiliki rasa berdaya psikologis dapat memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan.

#### **6. Hasil Pengujian H5: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap rasa komitmen afektif untuk perubahan pada organisasi melalui kepercayaan pada organisasi.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi. Dalam hal ini perilaku pemimpin perubahan, baik yang ditampilkan pada saat melakukan sosialisasi perubahan maupun mengimplementasi perubahan, melalui perilakunya akan memunculkan kepercayaan dan dukungan pada manajemen. Dukungan yang ditampilkan tersebut tidak hanya pada kebijakan manajemen secara keseluruhan, tetapi juga dukungan terhadap perubahan organisasi yang dilakukan oleh manajemen. Dengan adanya dukungan anggota organisasi terhadap perubahan organisasi, maka hal ini akan memunculkan kemauan untuk mendukung perubahan organisasi yang tercermin pada komitmen afektif untuk perubahan.

Dinamika hubungan yang ada antara kepemimpinan perubahan, kepercayaan pada organisasi dan komitmen untuk perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut: Pada waktu terjadi perubahan organisasi seringkali informasi yang ada tidak jelas (ambigu), serta informasi cenderung terdistribusi dalam bentuk rumor dan gosip, sehingga hal ini memunculkan kurangnya kepercayaan pada organisasi (Pritchett & Clarkson, 1997). Untuk itu, diharapkan pemimpin perubahan dapat menjual perubahan dengan cara mensosialisasikan dan mengkomunikasikan berbagai hal, antara lain mengenai visi dan tujuan yang akan dicapai, perubahan yang akan dilakukan, dan berbagai hal yang terkait dengan

perubahan, khususnya yang akan berdampak pada anggota organisasi. Melalui proses komunikasi yang dilakukan, ketidakjelasan maupun kecemasan mengenai perubahan akan berkurang. Lebih lanjut, melalui perilaku mengimplementasi-perubahan, maka pada saat proses perubahan, pemimpin dapat meyakinkan anggota organisasi bahwa manajemen dapat dipercaya serta memiliki integritas yang baik, memberikan fakta dan kemajuan perubahan maupun mengatasi masalah yang ada pada saat perubahan, hal ini semua dapat memengaruhi timbulnya kepercayaan pada organisasi. Dengan adanya kepercayaan pada organisasi, anggota organisasi akan tunduk serta mengikuti apa yang diminta oleh manajemen (Albrecht & Travaglione, 2003; Elving, 2005; Wilson, 2009), termasuk di dalamnya memiliki komitmen afektif untuk perubahan organisasi (Kalyal & Saha, 2008). Dengan perkataan lain, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan, melalui kepercayaan pada organisasi.

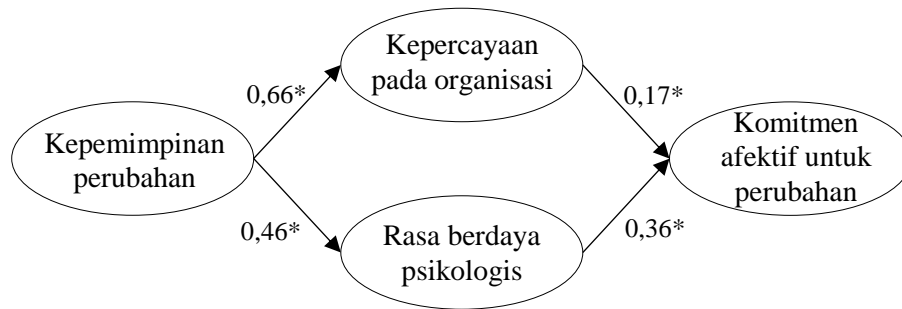
#### **6. Hasil pengujian H6: Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui rasa berdaya psikologis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif untuk perubahan melalui rasa berdaya psikologis. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Spreitzer (1995) bahwa rasa berdaya psikologis terbentuk karena adanya interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian seseorang, maka kepemimpinan perubahan melalui perilakunya baik pada saat melakukan sosialisasi maupun pada waktu mengimplementasikan perubahan dapat mengembangkan rasa berdaya psikologis dengan berbagai cara. Cara pengembangan rasa berdaya psikologis dapat dilakukan baik secara: (a) tidak langsung yaitu melalui dibangunnya iklim psikologis (Wallace dkk, 2011) maupun; (b) langsung, yaitu dengan cara melakukan berbagai kegiatan pemberdayaan, untuk membangun kompetensi anggota organisasi (Karp & Helgo, 2009; Anderson & Anderson, 2010). Dengan dimilikinya rasa berdaya psikologis, anggota organisasi memiliki rasa percaya terhadap kompetensi yang dimilikinya, membuatnya merasa bermakna di pekerjaan, hal ini membuatnya mampu mengambil keputusan secara mandiri serta merasa mampu memengaruhi lingkungan kerjanya (memiliki rasa berdaya psikologis) (Spreitzer, 1995; 2007). Dengan adanya perasaan mampu untuk memengaruhi lingkungan organisasi, maka membuatnya tidak merasa cemas terhadap kondisi yang terdapat di organisasi, bahkan pada saat terdapat perubahan organisasi (Galpin, 1996). Kondisi tersebut membuat anggota organisasi merasa nyaman di organisasinya dan akan mendukung berbagai kebijakan organisasi, termasuk menunjukkan komitmen afektif terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Dengan perkataan lain, rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan, yang disebabkan karena anggota organisasi menganggap bahwa ia memiliki kemampuan (rasa berdaya) untuk menghadapi perubahan organisasi.

## 7. Hasil pengujian model pada BUMN A dan BUMN B

Untuk mengetahui hasil analisis model yang terdapat pada BUMN A dan BUMN B, maka dilakukan pengujian model yang terdapat pada Gambar 3 dan Gambar 4 di bawah ini.

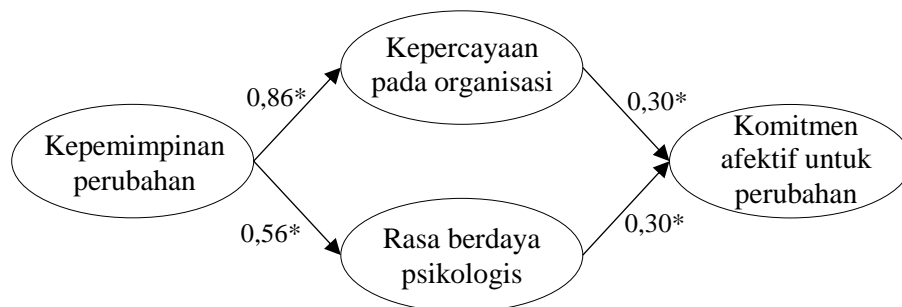
### 7.1. Hasil Pengujian model pada BUMN A



df=13; Chi-Square = 20,79; p-value = 0,07728; RMSEA = 0,033; GFI = 0,99

Gambar 3. Pengujian model pada BUMN A

### 7.2. Hasil Pengujian model pada BUMN B



df=19; Chi-Square = 27,70; p-value = 0,0893; RMSEA = 0,029; GFI = 0,99

Gambar 4. Pengujian model pada BUMN B.

Hasil penelitian pengujian model pada kedua BUMN menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis. Dengan perkataan lain, model yang diuji terbukti baik pada BUMN A dan BUMN B. Persamaan hasil ini dimungkinkan terjadi karena BUMN A dan BUMN B keduanya bergerak di bidang yang sama, yaitu asuransi atau penjaminan, khususnya dalam penjaminan penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang selama ini hanya dipercayakan kepada dua institusi ini saja.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan hasil pengujian, yaitu pada BUMN A kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi sebesar 0,66 sedangkan pada BUMN B pengaruhnya adalah sebesar 0,86. Selain itu pula, terlihat bahwa kepemimpinan perubahan pada

BUMN A memiliki pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis sebesar 0,46, sedangkan pada BUMN B pengaruhnya adalah sebesar 0,56. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan perubahan pada BUMN B lebih besar dibandingkan dengan BUMN A.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada BUMN A kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi sebesar 0,66 sedangkan pada BUMN B pengaruhnya adalah sebesar 0,86. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan perubahan pada munculnya kepercayaan pada organisasi di BUMN B lebih tinggi dibandingkan dengan di BUMN A. Hal ini diduga berhubungan dengan berbagai jenis perubahan yang dilakukan di BUMN A dirasakan lebih besar oleh para anggota organisasi dibandingkan dengan di BUMN B, antara lain yang tercermin pada perubahan dalam hal visi dan misi, yaitu BUMN A 74,81% sedangkan BUMN B 35,9%; adanya perbedaan kebijakan remunerasi, yaitu BUMN A 45,47% dan BUMN B 25,27%; adanya kebijakan akuisisi bisnis, yaitu BUMN A sebesar 12,03% dan BUMN B sebesar 1,47%. Berbagai perbedaan perubahan tersebut diduga dapat memengaruhi persepsi anggota organisasi atau karyawan terhadap pemimpin perubahan yang mengakibatkan pengaruh kepemimpinan perubahan menjadi kurang optimal bila dihubungkan dengan kepercayaan pada organisasi.

Selain itu, terdapat pula perbedaan hasil mengenai pengaruh positif dari kepemimpinan perubahan terhadap munculnya rasa berdaya psikologis, yaitu sebesar 0,46 pada BUMN A dan 0,56 pada BUMN B. Perbedaan hasil ini diduga dipengaruhi oleh adanya perhatian dari manajemen terhadap tempat kerja dan fasilitas pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian yang lebih besar dirasakan pada anggota organisasi BUMN B (41,03%) dibandingkan dengan BUMN A (24,06%). Adanya perhatian terhadap fasilitas tempat kerja membuat karyawan akan lebih merasa bahwa pekerjaannya adalah bermakna dan hal ini merupakan salah satu dimensi dari rasa berdaya psikologis.

Disamping itu, terlihat perbedaan pada efek mediasi variabel kepercayaan pada organisasi dan variabel rasa berdaya psikologis pada kedua BUMN. Pada BUMN A total efek mediasi adalah sebesar 25%, dengan efek dari rasa berdaya psikologis lebih besar dibandingkan dengan kepercayaan pada organisasi (17% dibandingkan 8%). Sementara pada BUMN B pengaruh efek mediasi kedua variabel tersebut adalah 43%, dengan efek kepercayaan pada organisasi lebih besar dibandingkan dengan rasa berdaya psikologis (26% dibandingkan dengan 17%). Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa pada BUMN A yang lebih berperan adalah rasa berdaya psikologis, sedangkan pada BUMN B yang lebih berperan adalah kepercayaan pada organisasi. Hal ini diduga berhubungan dengan berbagai jenis perubahan yang ada, profil dari kondisi kompetensi sumber daya manusia, maupun variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh pada BUMN A dan B, terlihat bahwa meskipun secara umum hasil pengujian model mengenai pengaruh positif kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis adalah terbukti, dan ditemukan hal yang sama baik di BUMN A dan BUMN B, akan tetapi bila di

analisis lebih lanjut terlihat bahwa besaran pengaruh dari masing-masing variabel adalah tidak sama. Dengan perkataan lain, dapat dinyatakan bahwa faktor konteks organisasi, misalnya jenis perubahan, penunjang perubahan, iklim dan budaya organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang berperan pada hasil yang diperoleh.

## **H. Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis utama terbukti. Pada model ini terbukti bahwa kepemimpinan perubahan tidak dapat langsung memengaruhi komitmen afektif untuk perubahan tetapi harus melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis.

Dari penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan pada organisasi, dan kepercayaan pada organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif untuk perubahan. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi.

Lebih lanjut, dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap rasa berdaya psikologis pada anggota organisasi, dan terlihat rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif untuk perubahan. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan perubahan melalui rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan.

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa semakin baik persepsi anggota organisasi terhadap kepemimpinan perubahan yang ditampilkan oleh pemimpin perubahan (atasannya) maka akan semakin besar pula pengaruh dari kepemimpinan perubahan dalam mengembangkan kepercayaan pada organisasi maupun rasa berdaya psikologis dari para anggota organisasi, yang pada akhirnya akan memunculkan komitmen afektif untuk perubahan pada para anggota organisasi. Dengan adanya komitmen afektif untuk perubahan, maka anggota organisasi akan mendukung perubahan organisasi yang dilakukan, karena menganggap perubahan tersebut adalah penting dan bermanfaat bagi organisasi. Perilaku yang ditampilkan oleh anggota organisasi antara lain adalah dengan menjalankan berbagai perubahan organisasi yang dirancang oleh pemimpin perubahan, dan berpartisipasi secara aktif dalam perubahan.

## **I. Implikasi**

Implikasi dari hasil penelitian ini dapat digunakan untuk dua hal, yaitu (a) implikasi bagi pengembangan teori, dan (b) implikasi yang menjadi masukan bagi organisasi.

### **I.1. Implikasi bagi pengembangan teori**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan, melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis. Hal ini berarti bahwa

bila seorang pemimpin perubahan menginginkan adanya komitmen perubahan afektif dari para anggota organisasi, maka ia tidak dapat mengabaikan iklim yang terdapat pada organisasi yaitu kepercayaan pada organisasi dan faktor individu yaitu rasa berdaya psikologis. Hal ini merupakan kontribusi teori mengenai kepemimpinan dalam perubahan organisasi, karena pada umumnya kepemimpinan selalu dihubungkan dengan keberhasilan suatu perubahan organisasi tanpa memperhatikan proses serta cara memimpin perubahan tersebut (Quinn, 2004; Blanchard, 2006; Anderson, 2007). Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan akan memberikan kontribusi teori mengenai peran kepemimpinan perubahan dalam upaya menyelesaikan perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepercayaan pada organisasi maupun rasa berdaya psikologis penting diperhatikan dalam proses perubahan organisasi, yang berperan sebagai mediator antara kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan. Hasil temuan ini perlu dicermati, karena meskipun teori mengenai keberhasilan perubahan organisasi telah banyak dibahas, antara lain yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi ditentukan oleh faktor konten perubahan, konteks lingkungan organisasi, proses perubahan, dan individu yang terlibat/terkena dampak perubahan (Walker dkk, 2007), tetapi belum secara rinci terdapat pembahasan mengenai apa dan bagaimana konteks organisasi yang ada, maupun bagaimana karakteristik dari individu yang terlibat serta terkena dampak dari perubahan tersebut. Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan mengenai faktor individu, yaitu rasa berdaya psikologis dan persepsi anggota organisasi terhadap kepercayaan pada organisasi yang dapat mempengaruhi munculnya komitmen afektif untuk perubahan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa faktor konteks lingkungan organisasi turut berperan terhadap besaran pengaruh dari kepemimpinan perubahan terhadap kepercayaan pada organisasi maupun rasa berdaya psikologis yang pada akhirnya berpengaruh pada komitmen afektif untuk perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum hasil yang diperoleh adalah sama antara BUMN A dan BUMN B, yaitu kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis, tetapi besaran dari pengaruh dari masing-masing variabel adalah bervariasi. Terlihat bahwa pada BUMN A pengaruh kepemimpinan perubahan lebih besar dibandingkan dengan BUMN B dalam membangun kepercayaan pada organisasi maupun rasa berdaya psikologis. Untuk itu, faktor konteks lingkungan organisasi perlu dijadikan salah satu variabel yang harus diperhatikan pada saat melakukan perubahan organisasi. Hal ini selaras dengan pernyataan Walker (2007) yang menyatakan bahwa konteks lingkungan organisasi adalah merupakan salah satu variabel keberhasilan pada perubahan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan pada organisasi adalah hal yang penting untuk dapat memunculkan komitmen afektif untuk perubahan. Hal ini juga dapat menjadi kontribusi teori pada pengelolaan perubahan organisasi yang lebih memberikan perhatian pada pembentukan aspek iklim organisasi, karena pada saat ini meskipun dinyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi merupakan variabel penting bagi keberhasilan perubahan

organisasi, tetapi pembahasan dan penelitian mengenai perubahan organisasi masih jarang dihubungkan dengan variabel kepercayaan pada organisasi, sehingga dengan adanya penelitian ini menegaskan pentingnya persepsi anggota organisasi mengenai kepercayaan pada organisasi pada waktu melakukan pengelolaan perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karakteristik individu, dalam hal ini rasa berdaya psikologis memegang peran penting bagi kemunculan komitmen afektif untuk perubahan. Hal ini meneguhkan teori bahwa individu memegang peran penting bagi keberhasilan suatu perubahan (Furst & Cable, 2008; Ford dkk, 2008; Foster, 2008; Ellias, 2009). Hasil penelitian ini meneguhkan bahwa peran individu, dalam hal ini rasa berdaya psikologis bagi keberhasilan program perubahan organisasi adalah penting.

## **I.2. Implikasi bagi organisasi**

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi organisasi khususnya pada organisasi milik pemerintah (BUMN) pada waktu melakukan perubahan organisasi. Hal yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain adalah:

- 1) Mengembangkan kompetensi kepemimpinan perubahan.  
Terdapat tiga hal yang harus dilakukan oleh pemimpin perubahan, yaitu: (a) Pemimpin perubahan harus melakukan dua perilaku kepemimpinan perubahan, yaitu menjual perubahan (sosialisasi perubahan), dan implementasi perubahan. Dengan perkataan lain pengelolaan perubahan organisasi dengan kedua aktivitas sosialisasi dan implementasi adalah sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasi, melalui terciptanya komitmen afektif untuk perubahan, sehingga pemimpin perubahan tidak boleh mengabaikan salah satu dari peran tersebut; (b) pemimpin perubahan dituntut tidak hanya fokus pada proses dan tujuan saja, tetapi juga memperhatikan aspek manusianya yaitu membangun anggota organisasi untuk memiliki rasa berdaya psikologis serta mengembangkan kepercayaan pada organisasi, dan (c) Pemimpin perubahan harus memiliki keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal dengan para anggota organisasi dalam rangka membangun iklim psikologis yang diperlukan bagi pengembangan rasa berdaya psikologis.
- 2) Mengembangkan kepercayaan pada organisasi.  
Kepercayaan pada organisasi diperlukan karena tanpa adanya rasa percaya pada organisasi anggota organisasi akan segan untuk menerima dan mendukung perubahan yang dilakukan. Untuk itu, para pemimpin perubahan bersama dengan para pemangku kepentingan BUMN perlu menciptakan program kepercayaan pada organisasi sebagai salah satu program yang perlu dibangun di organisasi, melalui program tata kelola organisasi (*Good Corporate Governance-GCG*) yang terbuka, jujur, dan bersih. Salah satu langkah awal yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kepercayaan anggota organisasi pada organisasi atau manajemen dengan cara membangun keterbukaan manajemen terhadap kebijakan yang diambilnya. Hal ini dapat diikuti dengan berbagai forum-forum diskusi antara manajemen dengan karyawan, begitu pula berbagai media komunikasi dibentuk untuk dapat



memfasilitasi proses komunikasi sehingga pemahaman mengenai perubahan serta kepercayaan terhadap manajemen akan lebih meningkat.

- 3) Mengembangkan rasa berdaya psikologis.  
Berbagai cara dapat dilakukan untuk membangun rasa berdaya psikologis antara lain melalui: (a) pengembangan iklim psikologis, yang dapat dilakukan antara lain dengan cara membangun tim kerja yang kohesif; membangun iklim saling menghargai, dan saling menghormati; iklim yang saling menunjang, membangun iklim saling memberi dan menerima umpan-balik, menjalin hubungan interpersonal yang harmonis, serta (b) melakukan berbagai program pemberdayaan, dengan tujuan untuk membangun kompetensi anggota organisasi, misalnya dengan cara melakukan pelatihan, workshop serta seminar atau diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, maupun melakukan program CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*).
- 4) Mempersiapkan calon-calon pemimpin perubahan.  
Mengingat pentingnya pemimpin perubahan pada keberhasilan perubahan organisasi, maka para pemangku kepentingan BUMN juga harus mempersiapkan para calon pemimpin perubahan untuk mampu mengemban tugas sebagai agen perubahan dengan cara melakukan pembekalan melalui pemberian *coaching* eksekutif, pelatihan maupun mentoring yang diharapkan akan dapat membantu dalam pengembangan kompetensi sebagai seorang pemimpin perubahan yang efektif. Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi dari para pemimpin perubahan juga perlu melibatkan aspek kompetensi para calon pemimpin perubahan dalam hal membangun rasa berdaya psikologis para bawahannya maupun dalam menciptakan iklim organisasi yang saling percaya.

## J. Saran

Berdasarkan penelitian ini diperoleh beberapa saran akademik dan tujuan praktis dalam mengelola perubahan di organisasi, yaitu:

1. Saran penelitian lanjutan.  
Beberapa saran untuk penelitian lanjutan, antara lain:
  - a. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengumpulan data melalui kuesioner. Untuk itu, penelitian lanjutan dengan menggunakan metode pengambilan data yang berbeda dapat melengkapi hasil yang ada.
  - b. Untuk dapat memperkaya penelitian tentang komitmen perubahan dari persepsi karyawan, maupun manajemen, maka diperlukan studi lanjutan untuk dapat melakukan pengembangan konsep dan teori untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan komitmen untuk perubahan.
  - c. Penelitian maupun publikasi mengenai kepemimpinan perubahan masih sangat terbatas, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di negara-negara lain, dan konsep yang digunakan juga masih mengacu pada konsep dari negara Barat. Untuk itu, diperlukan penelitian lanjutan mengenai persepsi mengenai kepemimpinan perubahan (*Perceived Change Leadership*) yang kemudian dikembangkan menjadi teori mengenai Kepemimpinan Perubahan versi Indonesia.
  - d. Penelitian ini menggunakan kepercayaan pada organisasi sebagai salah satu variabel. Untuk dapat memiliki gambaran yang lebih lengkap dan utuh,

penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) variabel kepercayaan sekaligus, yaitu kepercayaan pada organisasi serta kepercayaan pada pemimpin. Hal ini disebabkan karena pemimpin merupakan agen perubahan dan berperan penting pada keberhasilan perubahan organisasi. Untuk itu, dengan mengetahui persepsi bawahan terhadap atasan dalam hal ini pemimpin, maka akan memperoleh profil yang lebih lengkap mengenai kepercayaan karyawan baik pada organisasi maupun pada pemimpinnya.

- e. Penelitian ini dilakukan pada 2 (dua) Badan Usaha Milik Negara dengan jenis bisnis yang serupa, yaitu di bidang asuransi/penjaminan. Untuk memperoleh gambaran lebih lengkap mengenai model ini, maka penelitian lanjutan pada jenis Badan Usaha Milik Negara yang berbeda maupun pada organisasi lain, misalnya: Badan Usaha Milik Daerah, organisasi pemerintah, perusahaan swasta nasional, maupun organisasi nirlaba diharapkan dapat memperoleh gambaran hasil yang lebih umum mengenai peran kepemimpinan perubahan terhadap komitmen afektif untuk perubahan melalui kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis.
  - f. Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu kepemimpinan perubahan, kepercayaan pada organisasi dan rasa berdaya psikologis dan pengaruhnya terhadap komitmen afektif untuk perubahan. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel lainnya antara lain iklim psikologis, keadilan organisasi, kepuasan kerja, variabel konteks lingkungan kerja serta variabel-variabel lain yang belum diteliti.
2. Saran praktis (manajerial).
- Beberapa saran praktis yang dapat digunakan oleh organisasi antara lain adalah:
- a. Mengembangkan keterampilan hubungan interpersonal bagi pemimpin perubahan.  
Seorang pemimpin perubahan harus memiliki keterampilan hubungan interpersonal yang baik. Hal ini diperlukan karena dengan adanya keterampilan hubungan interpersonal yang baik, diharapkan pemimpin perubahan juga akan mampu membangun iklim psikologis yang kondusif, dengan cara membangun rasa saling menghormati, saling percaya, saling menghargai dan rasa kebersamaan. Untuk itu, organisasi dalam hal ini manajemen harus merencanakan berbagai kegiatan pengembangan keterampilan hubungan interpersonal, baik dalam bentuk pelatihan, lokakarya, seminar dan kegiatan-kegiatan lainnya yang tujuannya untuk dapat mengembangkan keterampilan interpersonal pada para pemimpin perubahan.
  - b. Mengembangkan kepercayaan pada organisasi.  
Pada waktu melakukan perubahan organisasi, organisasi sebaiknya tidak hanya berorientasi pada capaian hasil saja, tetapi yang lebih penting adalah menyiapkan proses perubahan organisasi supaya berjalan dengan mulus, dan membangun iklim organisasi yang dilandasi atas kepercayaan pada organisasi (manajemen). Keterbukaan mengenai program dan proses perubahan organisasi, kebijakan manajemen yang dibuat maupun

konsistensi dari penerapan kebijakan tersebut sangat menentukan kepercayaan anggota pada organisasi. Berbagai program sosialisasi maupun komunikasi yang berkesinambungan antara manajemen, pemimpin perubahan dan anggota organisasi perlu dilakukan untuk dapat menjembatani hal-hal yang kurang jelas, yang dapat menghambat proses implementasi perubahan sehingga kepercayaan pada organisasi akan dapat meningkat, dan perubahan organisasi dapat berjalan secara optimal.

c. Mengembangkan rasa berdaya psikologis

Anggota organisasi sangat berperan terhadap keberhasilan perubahan organisasi melalui komitmen mereka terhadap perubahan organisasi. Untuk itu, kualitas sumber daya manusia perlu untuk dikembangkan, khususnya dalam hal *self-efficacy* dalam menghadapi perubahan organisasi. Berbagai kegiatan pengembangan antara lain: *coaching*, mentoring, pelatihan, kursus, lokakarya, seminar, studi banding baik di dalam maupun di luar negeri diharapkan dapat meningkatkan kepemilikan kompetensi seseorang. Selain itu pula, pengembangan iklim psikologis harus dilakukan dimana pemimpin perubahan memiliki peran penting dalam membangun hal ini melalui keterampilannya dalam menjalin hubungan interpersonal maupun dalam membangun iklim psikologis untuk menghadapi perubahan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From leaders to leadership: Managing change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Albrecht & Travaglione (2003). Trust in public sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 76-92.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. (2nd ed.). San Fransisco, CA: Pfeiffer, Wiley Imprint.
- Anderson, D. (2007). Change Leadership. *Leadership Excellence*, 24 (1)
- Baraldi, S., Kalyal, H. J., Berntson, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2010), "The importance of commitment to change in public reform: An example from Pakistan," *Journal of Change Management*, 10, 347-368.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (May-June), 133-141.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers, *Human Resource Development International*, 8(4), 419-433.
- Bibb, S., & Kourdi, J. (2004). *Trust matters for organisational and personal success*. Palgrave MacMillan. New York, USA.
- Blanchard, K. (2006). *Lead like Jesus: Lessons from the greatest leadership role model of all time*. Pearson Education India.
- Bordin, C., Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34 - 46.
- Burns, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Burke, W. W. (2008). *Organization Change, Theory and Practice* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Sage Publications.
- Butt, M. M., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136.
- Bruhn, J.G., Zajac.G & Al-Kazemi, A.A (2001). Ethical perspectives on Employee Participation in Planned Organizational Change: A Survey of Two State Public Welfare Agencies. *Public Performance and Management Review*, 25(2), 208-228.
- Bryne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with Lisrel Orelis and Simplis: Basic Concepts Application and Programming*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, Associates, Inc. Publishers.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*. 42, 503-512.

- Conway, E. & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-189.
- Cope, J. (2003) Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level Learning. *Management Learning*, 34, 429-50.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory, development & validation in trust in organizations frontiers of theory & research. Kramer, R., & Taylor T. R. (eds.). Thousand Oaks, London: SAGE Publications.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 129-138.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fuchs & Edward (2011). Predicting pro-change behavior: The role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59, January 2012.
- Fugate, Prussia & Kinicki (2012). Managing Employee Withdrawal during organizational change: The role of threat Appraisal, *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. USA: Jossey- Bass, A Wiley-Imprint.
- Furst, S. A., & Cable, M. C. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-463.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-321.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristic of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Gilley, A., Mc Millan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1). 38-47.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., Conn, M., Carter, N. L., & Dingle, R., (2000). Development of the school organisational health questionnaire: A measure for assessing teacher morale and school organisational climate. *British Journal of Educational Psychology*. 12(1), 37-46.
- Hawkins, A. (2001). *The creative economy*. New York: Penguin Books.

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multi-level study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.
- Higgs, M., & Rowland (2005). All changes great & small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management, 5*(2), 121-151.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S., & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 47*(1), 59-78.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly, 47*, 31-69.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues, 13*(2), 212-226.
- Jex, S. & Britt, T. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Jimmieson, N. L., Terry, D., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 11-27.
- Kalyal, H. J., & Saha, S. K. (2008). Factors affecting commitment to organizational change in a public sector organization (Trust Variable). *NUST Journal of Business and Economic. 1*(1), 1-10.
- Karp, T., & Helgo, T. I. T. (2009). Reality visited: Leading people in chaotic change. *Journal of Management Development, 28*(2), 81-93.
- Ketenagakerjaan: Kualitas KUR harus tetap terjaga, (2015, 28 Oktober). *Kompas*.
- Kool, M., & Van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management, 25*(3), 422-433.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review, 92*-107.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.). USA: McGraw-Hill.
- Li, P. P., Bai, Y., & Xi, Y. (2011). The contextual antecedents of organizational trust: A multi-dimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review, 10*, 1740-1784.
- Liu, Y. (2010). *When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't: A multi-dimensional investigation*. Dissertation. USA: Georgia Institute of Technology.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Run, E.C.D. (2010 ). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2*(2), 5384-5388.

- Maheshwari, S & Vohria, V (2011) Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss: 5, pp.872 – 894.
- Mangundjaya, W. (2013). *Leadership, readiness for change and commitment to change*. Proceedings International Management Conference, October, 2013, Bucharest, Romania.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application advanced topics in organizational behavior*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Meshinko, P. (2013). *The respect effect: Using the science of neuroleadership to inspire a more loyal and productive workplace*. New York: Mc.Graw-Hill.
- Michaelis, B. R., Stegmaier, & K. Sonntag (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9, 399-417.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Neubert, M. J. & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54(2), 421- 448.
- Neves, P. & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group and Organization Management*, 34, 623-644.
- Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Who says change can be managed? Positions, perspective and problematics. *Strategic Change*, 11, 243-251.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*, New York: McGraw-Hill International.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Pfeffer, J. (2005). Change in mental models: HR's most important, *Human Resource Management*, 44(2), 123-128.
- Pritchett, P. R. D., & Clarkson, R. (1997). *After the Merger: The authoritative guide for integration success*. (Rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pucetaite, R., Lamsa, A. M., & Novelskaite, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust social context, *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rafferty, A. E., & Restubog S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger, *Journal of Management*, 36, 1309-1338.

- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change. *Journal of Applied Psychology, 84*, 514-528.
- Searle, R. H. & Ball, K. S. (2004). The development of trust and distrust in a merger. *Journal of Managerial Psychology, 19*(7), 709-721.
- Seibert, S. E., & Wang, G. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta analytics review. *Journal of Applied Psychology, 96*.
- Seo, M-G, Taylor, M. S., Hill, N. S., N., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology, 65*(1), 121-165.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management, 26*(6/7), 408-412.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *The Handbook of Organizational Behavior*. Cooper and Barling (Eds.). Sage Publications.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretative" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process, and individual differences. *Journal of Organizational Change Management, 20*(6), 761-733.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011), Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 840–850.
- Wallach, V. A., & Mueller, C. W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among professionals within human service organizations: An exploratory study. *Administration in Social Work, 30*(1), 95-113.
- Williams, D. (2015). *Leadership for a fractal world: How to cross boundaries, build bridge, and lead change*. Oakland, CA: Berrel-Koehler Publishers, Inc.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration, 40*(4/5), 368-389.



## RIWAYAT HIDUP

N a m a : Dra.Wustari L. H. Mangundjaya, M.Org.Psy, SE, Psikolog  
Tanggal Lahir : 10 Februari 1956  
Status pernikahan : Menikah dengan 4 orang anak.  
Alamat: Jl. Malaka Hijau 2, No. 4,  
Malaka Country Estate  
Pondok Kopi,  
Jakarta Timur, 13460  
Tel. Rumah : +62218619337  
Tel. Seluler : +62811871903  
E-mail : wustari@gmail.com, wustari@ui.ac.id  
NIP : 195602101986032001  
NIDN : 0010025604

### PENDIDIKAN

- 2015, Diploma in *Strategic Human Resource Management*, Unversity of Ateneo de Manila, Filipina.
- 2013, Sarjana Ekonomi, Konsentrasi Manajemen SDM, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- 1992, Master of Organizational Psychology (M.Org Psy), Department of Psychology, University of Queensland, Brisbane, Australia.
- 1981, Dra.Psikologi dan Psikolog, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### PELATIHAN

- 2016, *Psychodrama Training*, Fakultas Psikologi, UI.
- 2015, *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*, October 20-23, 2015, University of Ateneo de Manila, Quezon City, Filipina.
- 2015, *Talent Management*, July 21-24, 2015, CORD, University of Ateneo de Manila, Quezon City, Filipina.
- 2014, *Strategic HR & Business Partnering*, Oct 21-24, CORD, University of Ateneo de Manila, Quezon City, Filipina.
- 2014, *Facilitating Adult Learning*, September 10-12 & 15, 2014, CORD, University of Ateneo de Manila, Quezon City, Filipina.
- 2014, *Learning Design and Evaluation*, July 8-11 7 14, 2014, CORD, University of Ateneo de Manila, Quezon City, Filipina.
- 2013, *Fundamental of Organizational Developmet (OD)*, conducted CORD, University of Ateneo de Manila, February 2013. at University of Indonesia, Depok, Indonesia
- 2009, *International Certified on Learning & Development Manager*, Jakarta, Indonesia.
- 2009, *International Certified on Balanced Scorecard Analyst*, Jakarta, Indonesia.
- 2009, *International Certified on Competence Developer*, Jakarta, Indonesia.
- 2009, *International Certified on Human Resource Analyst*, Jakarta, Indoneisa.
- 2009, *International Certified on Assessor & Assessment Center*, Jakarta, Indonesia.
- 2009, *Training on Talent Management*, Inti Pesan Jakarta, Indonesia

- 2004, *Training on Human Behavior*, AOTS, Jepang.  
2002, *Training on Advanced Small Management Enterprise*, SIDA, Sri Lanka & Swedia,

### **RIWAYAT PEKERJAAN**

- 1986 – sekarang, Staf Pengajar Senior, Fakultas Psikologi, Departemen Psikologi Industri & Organisasi, Universitas Indonesia  
1994 – sekarang, *Senior Consultant & Managing Partner*, PT Performa Swasthacita, Management Consultant.  
1983 – 1985, *Assistant to the Director of Social Cultural Affairs*, The ASEAN Secretariat, Jakarta, 1982-1985.  
1981 – 1982, *Counselor & Assistant to Head of Social Welfare*, UNHCR (PMI), Pulau Galang Refugee Camp, 1981 – 1982.

### **PENGAJARAN**

Psikologi Industri dan Organisasi (S1), Psikologi Kerja (S1), Psikologi dalam Manajemen SDM (S1), Pelatihan Karyawan (S2), *Coaching, Mentoring, Counseling* Karyawan (S2), Perubahan dan Pengembangan Organisasi (S2).

### **PUBLIKASI**

#### **PUBLIKASI ARTIKEL JURNAL**

- Mangundjaya, W. L. H. (2015). Adding Value for Customers by providing service quality training (study at Islamic Banks in Indonesia), *International Journal of Business Performance Management*, 16 (2/3), 230, January 2015, doi: 10.1504/IJBPM, 2015. 068734
- Mangundjaya, W. L. H.; Utoyo, D. B.; Wulandari, Permata (2015). The Role of leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change, *Procedia, Social and Behavioral Sciences* (Elsevier), 172, 471-478.
- Wulandari, Permata; Mangundjaya, W. L. H.; Utoyo, D. B. (2015). Is Job Satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia, Social and Behavioral Sciences* (Elsevier), 172, (2015), 104-111.
- Mangundjaya, W. L. H. (2015). People or Trust in Building Commitment to Change. *The Journal of Developing Areas*, Special Issues on AABSS Kuala Lumpur Conference, August 2014, Volume 49, No 5, 2015.
- Alizar, A.; Mangundjaya, W. L. H.; Rachmawan, W. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change, *The Journal of Developing Areas*, Special Issues on AABSS Kuala Lumpur Conference, August 2014, Volume 49.
- Rachmawan, W.; Alizar A.; Mangundjaya, W. L. H. (2015). The Role of Parental Influence and Self Efficacy on Entrepreneurial Intention, *The Journal of Developing Areas*, Special Issues on AABSS Kuala Lumpur Conference, August 2014, Vol. 49.
- Mangundjaya, W. (2015). Diagnosing Indonesian Organization Using Blockage Organization Inventory. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, 2, 1, (2015) 15-22. JPIO.

- Yulta W. A.; Dewi, M.; Mangundjaya, W. (2015). Integrating Organizational Values Using Continuation Workshop Program. *Journal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, pp. 1-9., 2015, Vol. 2, No 1, JPIO. ISSN: 23028440
- Mangundjaya, W. L. (2014). Psychological Empowerment and organizational task Environment in Commitment to Change, International Institute of Social Economic Sciences. *International Journal of Business & Management*, Vol II (2), 2014, 119-126. ISSN: 2336-2197.
- Hakh, H.; Ikram; Mangundjaya, W. (2014). *Building organizational culture based on competing value framework to gain competitive advantage*, Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi, Vol. 1, No. 2, pp 103-116. JPIO, ISSN: 23028440
- Mangundjaya, W. (2014). The Role of Employee Engagement on the Commitment to Change (During Large-Scale Organizational Change in Indonesia). *International Journal of Multidisciplinary Thought*, (IJMT), 04, 01, 375-384. University Publications.net. ISSN: 2156-6882.
- Wulandari, Permata; Mangundjaya, W. L. H. (2014). Service Quality: Responsiveness vs. Empathy in Creating Customer Satisfaction (Study in Islamic Bank in Indonesia), *International Journal of Multidisciplinary Thought*, (IJMT), 04, 01, 375-384. University Publications.net. ISSN: 2156-6882.
- Mangundjaya, W. (2013). The Predictor of Affective Commitment to Change: Attitude vs Individual Readiness for Change, *Romanian Economic and Business Review*, Special Issue 1, 2013, 198-202. Romanian American University. ISSN: 1842
- Mangundjaya, W. dan Gandakusuma, I. (2013). The role of leadership & readiness for change to commitment to change, *Romanian Economic and Business Review*, Special Issue 1, 2013, 192-197. Romanian American University. ISSN: 1842
- Mangundjaya, W. (2013). Empirical analysis on the impact of employee engagement and organizational commitment to commitment to change (a study at Indonesian company in the process of merger). *International Journal of Arts and Science Conference (IJAS conference)*, London, UK, October 2013.
- Schlosser, O.; Frese, M.; Heintze, A. M.; Mangundjaya, W. et al. (2013). Humane Orientation as a New Cultural Dimension of the GLOBE Project: A Validation Study of the GLOBE Scale and Out-Group Humane Orientation in 25 Countries, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 44(4), 535-552, Springer. May 2013.
- Mangundjaya, W. (2012). Are Organizational Commitment and Employee Engagement important in achieving Individual Readiness for Change?, *Jurnal Humanitas* (Psi Achmad Dahlan), Volume Agustus 2012,
- Mangundjaya, W. (2012). Persepsi dukungan organisasi versus kepuasan kerja dan perannya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, Dipublikasikan pada *Jurnal Psikologi Undip (JPU)*, Vol.11, No.2, Oktober 2012,
- Jaya, E, Hartana, G. & Mangundjaya, W. (2011). Menyidik Keberadaan Social Desirability, *Jurnal Psikologi Indonesia*, 2011, Volume VIII, No. 1.

- Rachel, & Mangundjaya, W. (2010). Hubungan peran gender dan tingkah laku Pengambilan resiko pada wirausaha perempuan dengan usaha kecil, *Jurnal Mindset*, Vol. 1, No. 2, Juni 2010.
- Mangundjaya, W. (2001), *Profil Pekerja Indonesia dan Implikasinya terhadap Aksi Mogok dan Anarkhis*. Jurnal Psikologi Sosial, No: VIII/th VII, Desember 2000, ISBN: 0853 3997.

#### **PUBLIKASI BUKU**

- Mangundjaya, W. (2016). *Psikologi dalam Perubahan Organisasi*, Swascita Publication, Jakarta, ISBN
- Mansoer, W. D. & Mangundjaya, W. (2013). Characteristics of women entrepreneurs in Indonesia, Chapter dalam buku *Psychology at Work in Asia: Proceed 3<sup>rd</sup> Asian Psychological Association (APSYA), 4th International Conference on Organizational Psychology*. Cambridge Scholar Publishing, ISBN: 10-144-384-253-2 and ISBN: 13-978-144-384-255-32
- Mangundjaya, W. (2012). *People in Organizational Change*, Swascita Publication, Jakarta, ISBN: 978-602-9888-6-3-8.
- Mangundjaya, W. (2011). *Managing Diversity: Understanding Work Related Values and Organizational Behavior at Indonesian Culture and Ethnics*, Swascita Publication, Jakarta, ISBN 978-602-988-6-1-5
- Mangundjaya, W. (2011). *Organisasi: Struktur, Proses & Desain*. Edisi ke 2, 2011, Swascita Publication, Jakarta, ISBN: 978-602-9888-6-0-7
- Mangundjaya, W. & Mansoer, W. D. (2011). *Pengembangan Human Capital melalui Program Pelatihan Organisasi*. Swascita Publication, Jakarta, ISBN: 9786029888614.
- Mangundjaya, W. (2001). *Memajemeni Perubahan di Organisasi, dalam Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*, Syabadhini, (eds) Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.

#### **PUBLIKASI CONFERENCE PROCEEDINGS**

- Mangundjaya, W. (2015). Predictors of Commitment to Organizational Change: Job satisfaction, Trust and Psychological Empowerment. *Proceedings Second Asia Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance & Social Science (AP 15, Vietnam Conference)*, Danang, Vietnam, 10-12 Juli 2015
- Mangundjaya, W. (2014). The Role of Work Related Values to Organizational Commitment, *Proceedings AICAP*, January 10-11, 2014, Surakarta, Indonesia.
- Mangundjaya, W. (2014). Is Workplace Well-Being important for Individual Readiness for Change? *Proceedings AICAP*, January 10-11, 2014, Surakarta, Indonesia.
- Mangundjaya, W. & Soetjipto, W. (2014). How External Environment & Internal Organization contribute in Commitment to Change, *Istanbul 9th Proceedings International Academic Conference*, Istanbul 9th International Academic Conference, 2014, Istanbul, Turkey.

- Mangundjaya, W. (2014). The Role of Communication, Trust and Justice in Commitment to Change. *Proceedings ICEHM Conference*, February 14-15, 2014. Batam, Indonesia.
- Mangundjaya, W. (2013). Challenges in Developing Young Entrepreneurs at Work (A Study at Unemployed youth in Indonesia), *Proceedings International Conference on Regional Development (ICRD)*, November 21-22, 2013, UNDIP, Semarang, Indonesia.
- Mangundjaya, W. (2013). Leadership, Readiness for change and commitment to change. *Proceedings International Leadership and Management Conference*, 8-9 November, 2013, Bucharest, Romania.
- Mangundjaya, W. (2013). *Attitude vs individual readiness for change In relation with commitment to change*, Proceedings International Leadership and Management Conference, 8-9 November, 2013, Bucharest, Romania.
- Mangundjaya, W. (2013). Organizational Commitment's Profile during the Transformation and its Relation to Employee Commitment to Change (a Study at Oil Company in Indonesia during Large-Scale Organizational Change), *Proceedings INBAM (International Business and Management)*, June , 17-19 2013, Lisbon, Portugal.
- Mangundjaya, W. (2013). The values changed in Indonesia's employees and its Readiness for Change. *Proceedings INBAM (International Business and Management)*, June , 17-19 2013, Lisbon, Portugal.
- Mangundjaya, W. (2013). The role of leader in organizational change. The role of leader in organizational change. The role of leader in organizational change. Leadership and Social Action, *Proceedings 1<sup>st</sup> International Seminar of Leadership and Social Change*, 20 Maret, 2013, Solo, Indonesia.
- Mangundjaya W. (2012). Peran Kepercayaan, keterbukaan dan Sinergi pada proses integrasi Merger dan Akuisisi, (Studi pada perusahaan BUMN), *Proceedings Temu Ilmiah Psikologi Sosial*, 2-3 November 2012, ISBN 978-602-93921-7- Pekan Baru, Indonesia.
- Wulandari, W. G, Sari, I. T., Sheivilla, S. Shariva, dan Mangundjaya, W. (2012). Peran kreativitas dalam perubahan dan pengembangan organisasi. *Proceedings Temu Ilmiah Psikologi Sosial*, 2-3 November 2012, ISBN 978-602-93921-7- Pekan Baru, Indonesia.
- Mangudjaya W. (2012). What are the factors strengthening the entrepreneurial intention in University students? (Study at University Students in Indonesia). *Proceedings 11<sup>th</sup> International Entrepreneurship Forum (IEF)*, 3-6 September 2012, Kuala Lumpur, Malaysia
- Mangundjaya W. (2012). Life Expectation's versus Entrepreneurial intention (Study at unemployed youth in Indonesia). *Proceedings 11<sup>th</sup> International Entrepreneurship Forum (IEF)*, 3-6 September 2012, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Fachruddin, D. & Mangundjaya, W. (2012). The Impact of Workplace Well-Being and Psychological Capital to the Individual Readiness for Change, *Proceedings 4<sup>th</sup> Asian Psychological Association*, 5-7 July 2012, Jakarta, Indonesia.

- Mangundjaya, W. (2012). The Employee's Well-Being During the Process of Merger and Acquisition, *Proceedings 4<sup>th</sup> Asian Psychological Association*, 5-7 July 2012, Jakarta, Indonesia.
- Fachruddin, D. F. & Mangundjaya, W. (2012). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi*, Proceedings Seminar Psikologi Universitas Paramadina, September 2012, ISBN: 978-602-17842-0-2. Jakarta, Indonesia.
- Amanda, A. & Mangundjaya, W. (2012). *Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi (Studi pada Perusahaan BUMN)*, Proceedings. Seminar Psikologi Universitas Paramadina, September 2012, ISBN: 978-602-17842-0-2. Jakarta.
- Mangundjaya, W. (2011). The role of training, coaching, mentoring, counselling, and Workplace well-being to organizational citizenship behaviour (a study in banking organization in Indonesia). *Proceedings International Conference of revisited Asian Society, Exploration of Asian Indigenous Perspectives: Communalities and Differences*, Agustus, 2011, Yogyakarta, Indonesia.
- Mangundjaya, W. (2011). The Correlation and Impact of Uncertainty Avoidance to Innovative Behaviour (A Study among Minangkabau Entrepreneurs). *Proceedings International Entrepreneurship Forum (IEF)*, Januari 2011, Bahrain.
- Mangundjaya, W. (2010). Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Psychological Capital dan Employee Engagement, *Proceedings Temu Ilmiah Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*. ISBN: 978-602-99014-0-5., November 2010, Surabaya, Indonesia.
- Mangundjaya, W. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi Pada perilaku Kewarganegaraan organisasi, *Proceedings Temu Ilmiah Fakultas Psikologi UI*, November, 2010, Depok, Indonesia.
- Mangundjaya, W. (2010). Is there cultural change in national culture of Indonesia?, *Proceedings International Association Cross-Cultural Psychology (IACCP)*, 7 -11 July 2010. Melbourne, Australia.
- Jaya, E. & Mangundjaya, W. (2010). Relationship between leader-member exchange with organizational citizenship behavior. *Proceedings International Association Cross Cultural Psychology (IACCP)*, 7-11 July 2010. Melbourne, Australia.
- Mangundjaya, W. L. H. (2009). The relationship of resilience and entrepreneurial intentions. *Proceedings International Entrepreneurship Congress, Smes and Entrepreneurship*. ISBN: 9789758789320, 14-16 Oktober 2009, Izmir, Turkey.
- Mangundjaya, W., Aprilianti, A., dan Poerwadi, N. (2009). Developing employee's performance through competency assessment. *Proceedings The 2009 Internasional HRD Conference*, ISSN: 2072926X, 21-22 Oktober 2009, Taiwan.
- Mangundjaya, W. L. H. (2005). Managing Resistance to Change. *Proceedings Asian Applied Psychology International Regional Conference*, 14-16 November, 2005, Bangkok, Thailand.

## **PENELITIAN**

- 2016, Peran sikap individu terhadap perubahan organisasi, efektivitas pemimpin dan persepsi terhadap lingkungan organisasi terhadap komitmen afektif untuk perubahan, Penelitian Mandiri, Fakultas Psikologi UI. Ketua Peneliti
- 2015, *Attitude towards work*, GRI, DRPM, UI, Anggota Peneliti.
- 2015, *The Role of Trust, Perceived Change Leadership, Psychological Climate on Reaction to Change*, Kolaborasi Internasional, BOPN-DRPM, UI. Anggota Peneliti.
- 2015, *The Role of Transformational Leadership on the Organizational Sustainability*, GRI, DRPM, UI. Anggota Peneliti.
- 2014, *The Role of Leadership and Job Satisfaction on reaction to change*, Multidisiplin, DRPM, UI. Anggota peneliti.
- 2014, *The Role of Work Related Values on Commitment to Change*, GRI, DRPM, UI, Anggota Peneliti.
- 2014, Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen Perubahan, GRI, DRPM, UI, Anggota Peneliti.
- 2014, *Training Needs for Service Excellence at Bank Syariah*, Multi Disiplin, DPM, UI. Ketua Peneliti.
- 2013, Peran Variabel eksternal dan Internal terhadap Komitmen perubahan (Ketua Peneliti), Penelitian Mandiri, Fakultas Psikologi UI, Ketua Peneliti.
- 2012, Hubungan variabel individu dan organisasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan (OCB), Penelitian Payung, Fakultas Psikologi UI. Ketua Peneliti.
- 2012, Peran *Work Related Values* (nilai-nilai kerja) terhadap kepemimpinan dan Kepuasan kerja, Penelitian Mandiri, Bank BUMN, Jakarta. Ketua Peneliti.
- 2010, Intervensi Program Kemitraan untuk Peningkatan Perekonomian Masyarakat, Ketua Peneliti. Program Hibah Kompetisi Institusi, Tema C1. Ketua Peneliti.
- 2010, Pengaruh Pelatihan, dan Proses *Coaching Mentoring dan Counseling* (CMC) terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan, Hibah Kompetitif Penelitian Sesuai Prioritas Nasional (DIKTI). Ketua Peneliti.
- 2010, Kewirausahaan Kolektif sebagai Alternatif Peningkatan Perekonomian Masyarakat Miskin Kota (Studi di Komunitas Kelurahan Jatinegara Kecamatan Cakung), Hibah Kompetitif Penelitian Sesuai Prioritas Nasional (DIKTI). Anggota Peneliti.
- 2010, Kegiatan Intervensi Peningkatan Perekonomian Masyarakat Miskin Kota Melalui Program Pemberdayaan & Pengembangan Kompetensi Penganggur dengan Pendekatan Program Kemitraan pada Kelurahan Jatinegara – Tema C1. Program Hibah Kompetisi Institusi, Tema C1 (DPA–UI). Anggota Peneliti.
- 2010, Kegiatan Intervensi Peningkatan Perekonomian Masyarakat Miskin Kota Melalui Program Pemberdayaan dengan Pendekatan Program Kemitraan pada Perkampungan Perajin Logam Cepogo, Boyolali, Tema C1, Program Hibah Kompetisi Institusi, Tema C1 (DPA –UI). Ketua Peneliti.
- 2009, Peningkatan Perekonomian Masyarakat Miskin Kota Melalui Pengembangan Kompetensi Penganggur dengan Pendekatan Program Kemitraan, Program Hibah Kompetisi Institusi tahun 2009, Tema C1, DPA, UI. Ketua Peneliti.

- 2009, Karakteristik Individu dan Hubungannya dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Penelitian Payung, Fakultas Psikologi UI. Ketua Peneliti.
- 2008, Intensi berwirausaha mahasiswa UI, Penelitian Payung, Fakultas Psikologi UI. Ketua Peneliti.
- 2006, Profil Gaya Kepemimpinan dan Budaya Komunitas (studi pada BUMN Z), Penelitian Mandiri, Ketua Peneliti.
- 2006, Profil Nilai-Nilai Budaya di Organisasi, Penelitian Payung, Fakultas Psikologi UI. Ketua Peneliti.
- 2004, Hubungan antara Gaya Pengambilan Keputusan, Gaya Kepemimpinan, dan Sikap Terhadap Perubahan, Ketua Peneliti.
- 2002, Hubungan antara Sikap Kerja dengan Sikap Terhadap Perubahan, Penelitian Payung, Fakultas Psikologi UI. Ketua Peneliti.
- 2002, Sikap dan Reaksi Individu Terhadap Perubahan, Penelitian Payung, Fakultas Psikologi, UI. Ketua Peneliti.

### **PENGABDIAN MASYARAKAT**

- 2016, Fasilitator Bimbingan Jabatan Kemenaker, 16 juni, 2016, Bogor, Jawa-Barat, Indonesia.
- 2016, Fasilitator Training *Team Development*, Staf BPOM, 2 Juni, 2016, Jakarta, Indonesia.
- 2016, Pembicara *Organizational Design & Effectiveness*, Seminar *Organizational Development*, 11 Mei, 2016, Jakarta, Indonesia.
- 2016, Pembicara *Accelerated Training, 8<sup>th</sup> Indonesia Training & Development*, 28 April, 2016, Yogyakarta, Indonesia.
- 2016, Pembicara Persiapan mengikuti wawancara seleksi, Kementerian Keuangan, 6 April, 2016, Jakarta, Indonesia.
- 2016, Fasilitator Training *Situational Leadership*, Suzuki, 18 Februari, 2016, Makara UI, Depok.
- 2015 – sekarang, Tim Reviewer, Seleksi Penerima Bea Siswa LPDP.
- 2015 – 2016, Fasilitator *Behaviorial Event Interview (BEI)*, Bank Bukopin, Jakarta.
- 2015, Fasilitator *Executive Development Program*, Board of Directors Semen Indonesia Group, 28-30 Mei 2015, Yogyakarta, Indonesia.
- 2015, Fasilitator, Budaya Organisasi, Lembaga Sandi Negara (LSN), 24 November, 2015, Jakarta, Indonesia.
- 2015, Fasilitator, Menjadi Auditor Handal: Pengenalan & pengembangan diri dari Aspek Psikologis, BPOM, 1 Oktober, 2015, Jakarta, Indonesia.
- 2015, Konsultan, Pengembangan Budaya dan Nilai-nilai Organisasi, BMJ, Karawang, Jawa Barat, Indonesia.
- 2015, Fasilitator *Young Leadership Program*, SCG, 29 Agustus 2016, Cileungsi, Jawa Barat.
- 2014, Fasilitator Workshop *Leadership, Strategic & Streghtening*, Semen Indonesia, Pullman, Central Park, 29-31 Agustus, 2014, Jakarta, Indonesia.
- 2014 – sekarang Fasilitator *Training HRD for Non HRD*, SCG, Jakarta, Indoneisa.
- 2013, Fasilitator Pengembangan Organisasi, Sari Husada, Jakarta, Indonesia.



- 2012, Konsultan *Whole System Transformation*, Perubahan Organisasi Semen Indonesia (Program Transformasi Semen Gresik, Semen Padang dan Semen Tonasa, menuju Semen Indonesia), Januari, Jakarta, Indonesia.
- 2012, Konsultan *Whole System Transformation*, Pengembangan Organisasi, KEHATI, Jakarta, Indonesia.
- 2010, Tim Fasilitator, *Whole System Transformation Program* for Airbus Corporation, Toulous, Perancis.
- 2009, Narasumber *Peran Organisasi dan SDM sebagai Human Capital*, Rapat Kerja ke XXI PT Pupuk Kaltim. Bontang, 7 – 9 Oktober 2009.
- 2009 – 2010, Fasilitator *Training for Trainer* Instruktur PT BRI Tbk.
- 2009, Pembicara pada Workshop Teknik Investigasi Internal dengan topik *Aspek Psikologis PNS dalam Investigasi Internal*, Direktorat Jendral Pajak Departemen Keuangan RI.
- 2004, 2007, Fasilitator/Trainer *Basic Supervisory Management*, Dok Kodja Bahari, Manggala Bakti, Wijaya Karya.
- 2003, 2007, Fasilitator/Trainer pada pelatihan Kewirausahaan & Memasuki Masa Purnabakti, Pertamina, Sinar Mas, 2003 & 2007.
- 2006, Pembicara pada acara Seminar *Psychology for Non Psychology*, dengan Topik *Managing Diversity*, Juni 2006.
- 2000 – 2005, Konsultan Penyusunan & Pengembangan *Model Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* pada berbagai organisasi antara lain KEHATI, WALHI, Kepolisian.
- 2004, 2005, Fasilitator/Trainer pada pelatihan Kewirausahaan PT Wijaya Karya, Staf Pengajar Universitas Indonesia, PT Sinar Mas.
- 1997 – 2005, Fasilitator Pelatihan Team Building, WIKA Telkom, Telkomsel, Fakultas Psikologi UI, PLN, DKB, Emerson, YLKI, Indofood.
- 1998 – 2004, Fasilitator/Trainer pada Pelatihan *Service Excellence*, Telkomsel, ESIA,
- 2004, Konsultan Pengembangan SDM dan Organisasi, pada INFID, KEHATI, Kemitraan (Partnership), YLKI, WALHI.
- 2000 – 2004, Konsultan Asesmen & Seleksi Pegawai, *Toshiba Global Recruitment Program*.
- 2003, Anggota Tim Remunerasi dan Nominasi Dewan Komisaris Telkom,
- 2003, Fasilitator/Trainer pada Pelatihan *Community Development*, FISIP UI.
- 2001 – 2003, Konsultan Pengembangan SDM & Organisasi pada Badan Pengelola Gedung Manggala Wanabakti.
- 2000 – 2003, Fasilitator pada pelatihan *Management Development Skills*, HRDI,
- 2002, Fasilitator, International Team Building, *JHIPIEGO Learning Day*, Baltimore, USA.
- 1994 – 2000, Konsultan Asesmen, Seleksi & Pengembangan: Astra Agro Lestari, Asuransi Bumiputera, ESIA, Erickson, Bank BRI, Bank Panin, Corinthian, DKB, Dosni Roha, KPC, MNC Group, Nokia, PLN, Telkom, Telkomsel, Toso, Universitas Indonesia Esa Unggul, WIKA, WIKA Realty.
- 1995 – 2000, Konsultan Asesmen dan Pengembangan Organisasi: Arutmin, Bukaka Grup, Manggala Wanabakti, PLN, TASPEN.
- 1992 – 1997, Fasilitator/Trainer pada *Executive Development Program*, FISIP Universitas Indonesia.

## **PENGHARGAAN**

- 2015, Penghargaan Karya Ilmiah, DRPM, Universitas Indonesia
- 2014, Best Paper Award *ICEHM Conference*, Batam, Indonesia.
- 2013, Penghargaan Karya Ilmiah, Fakultas Psikologi UI.
- 2013, Best Paper Award, *INBAM Conference*, Lisbon, Portugal.
- 2012, Penghargaan Karya Ilmiah, Fakultas Psikologi UI.
- 2011, Dosen Berprestasi, Fakultas Psikologi UI.
- 2010, Dosen Berprestasi II, Fakultas Psikologi UI, 2010.