**BAB II**

**KARANGKA TEORI DAN KONSEP**

1. **Kesiapan Berubah**
2. **Pengertian Kesiapan Berubah**

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepataN perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpacern , 1998).

Hanpachern, Morgan & Griego (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Backer (1995) juga mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

1. **Aspek Kesiapan untuk Berubah**

Holt (2007) mengemukakan ada beberapa aspek kesiapan karyawan untuk berubah sebagai berikut:

a. *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan)

Aspek ini merupakan aspek yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. *Change efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Aspek ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

c. *Management support* (dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimipin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

d. *Personal benefit* (manfaat bagi individu)

Merupakan dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Berdasarkan aspek-aspek diatas dapat disimpulkan bahwa aspek kesiapan untuk berubah terdiri dari aspek *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management support* (dukungan manajemen), *Personal benefit* (manfaat bagi individu).

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah**

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai faktorfaktor atau variabel yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Holtl (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu:

a. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktur).

b*. Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya.

c. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi.

Armenakis & Harris (2009) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

a. *Discrepancy,* yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi.

b. Aappropriateness, yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

c*. Efficacy*, yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan.

d. *Principal support*, yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi.

e. *Personal valance*, yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi karyawan.

Adarnya kelima keyakinan diatas tidak semata-mata hanya mempengaruhi kesiapan untuk merubah keyakinan diri karyawan namun juga mempengaruhi bagaimana karyawan akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

Selain faktor di atas, McNabb & Sepic (1995) menemukan bahwa kepuasan kerja dan unjuk kerja memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja dan unjuk kerja yang tinggi akan cenderung memiliki sikap positif terhadap perubahan. Hasil penelitian Zangaro (2001) menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara komitmen organisasi dan dukungan organisasi, kepuasan dan keterlibatan kerja, dan kesetiaan dengan kesiapan individu untuk berubah.

Hanpachern (1998) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya organisasi dan hubungan manajemen-kepemimpinan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Madsen, Miller & John (2005) bahwa persepsi dari adanya relasi sosial yang baik atau positif juga berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi. Dalam penelitian Madsen (2005) juga ditemukan bahwa identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi.

1. **Perubahan Organisasi**
2. **Pengertian Perubahan Organisasi**

Umumnya perubahan organisasi menghadapi suatu dinamika dan lingkungan yang sedang berubah secara terus-menerus, dimana hal ini menghendaki organisasi dapat menyesuaikan diri. Perubahan sering terjadi dengan sendirinya dan bahkan sering terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan tersebut sedang berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan dan berfikir tentang sesuatu. Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi atau sumber daya manusia.

Wibowo (dalam Sutrisno 2010), mengemukakan bahwa perubahan organisasi adalah suatu proses yang dapat menjadikan suatu organisasi menjadi suatu organisasi yang dapat mencapai tujuan-tujuan bersama, perubahan ini merupakan perubahan sistem organisasi yang dapat mempengaruhi seluruh sistem yang terdapat didalamnya, perubahan dimasa sekarang dan perubahan dimasa yang akan datang tidak hanya konstan, namun telah berubah menjadi pesat, radikal, serentak, dan perpasif. Hal ini juga ditegaskan oleh Harold J. Leavitt (dalam Widahartana, 2010), segi-segi organisasi yang dapat dirubah adalah struktur, teknologi dan orang. Perubahan kombinasi struktur dan teknologi disebut perubahan teknostruktur.

Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan Maria (dalam Kahar, 2008) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Menurut Wibowo (dalam Sutrisno, 2010) mengimplementasikan, ada tiga aspek yang harus dipertimbangkan, yaitu: pertama, bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini; kedua, aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak dapat berubah dan tetap sama; ketiga, seberapa serius masalahnya.

1. **Faktor-faktor adanya Perubahan Organisasi**

Menurut Robbins (2006) ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

* 1. Persaingan, dalam hal ini persaingan-persaingan organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.
  2. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia. Kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.
  3. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
  4. Tren Sosial, perubahan keadilan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
  5. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

1. **Aspek-aspek perubahan organisasi**

Manajemen perubahan bukanlah proses yang mudah. Perubahan dalam bentuk apapun selalu menyakitkan dan jarang diterima dengan tangan terbuka. (Leading Change dari John Kotter; atau Change dari Rhenald Kasali). Kesulitan manajemen perubahan umumnya terjadi karena kita sering melihat organisasi semata-mata dari kaca mata struktural dan fungsional belaka. Perubahan hanya dianggap sebagai upaya mengutak-atik bagan organisasi dan merubah job descriptions. Kenyataannya, dan ini yang sering tidak disadari, organisasi mirip dengan manusia. Seperti halnya manusia, organisasi adalah sebuah organisme yang memiliki empat dimensi: material, intelektual, emosional, dan spiritual. Keempat dimensi tersebut merupakan wujud akumulasi kolektif dari orang-orang yang berada di dalamnya.

a. Aspek material

Aset-aset strategis perusahaan, terutama investasi dalam skala besar sering menjadi penghambat perubahan. Setelah uang besar-besaran yang dicurahkan untuk membangun aset-aset tersebut (pabrik, mesin, gedung), organisasi harus berpikir ulang untuk mengganti aset-aset tersebut walau realita menunjukkan aset-aset tersebut sudah ketinggalan jaman.

b. Aspek intelektual

Cara berpikir orang-orang dalam perusahaan sering menjadi penghambat. Cerita-cerita sukses masa lampau, yang diulang berkali-kali, membuat orang-orang dalam organisasi percaya cara-cara tersebut ampuh diterapkan dalam segala situasi. Sialnya, kita sering melupakan tidak ada cara pandang yang berlaku selamanya. Ketika situasi berubah, cara pandang baru sering dibutuhkan. Kegagalan memindahkan cara pandang sering membuat organisasi gagal berubah.Dimensi intelektual ini juga tercermin dalam struktur organisasi, sistem, dan proses-proses organisasi.

c.  Aspek emosional

Berkaitan dengan konsep diri dan hubungan-hubungan sosial yang sudah terlanjur kita bangun. Andaikata Anda seorang ahli mekanik yang sangat dihargai di dunia yang serba analog, bagaimana perasaan Anda bila perusahaan Anda memutuskan untuk beralih ke dunia digital? Dalam waktu singkat, seluruh kebanggaan Anda, seluruh harga diri Anda, akan runtuh. Dalam dunia analog, Anda adalah sumber rujukan. Kata-kata Anda didengarkan bahkan oleh sang CEO. Di dunia digital? Anda buta sama sekali. Anda malah sudah harus bersyukur bila tidak dipecat.

Hubungan-hubungan sosial yang dijalin juga terancam. Ketika reorganisasi dilakukan, teman-teman dekat kita mungkin akan pindah ke tempat lain; dan kita harus bekerja dengan orang-orang baru. Sumber kekuasaan berpindah tempat. Kekuasaan Anda mungkin hilang atau berkurang. Perubahan seperti itu sering menimbulkan keresahan dan kebingungan.

d. Aspek spiritual

Yaitu dimensi yang berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai tersebut terwujud dalam budaya organisasi. Perubahan pada dimensi ini sering membutuhkan waktu paling lama dibandingkan di dimensi-dimensi lain. Salah satu alasan utamanya karena dimensi ini sering tersembunyi dan tidak disadari keberadaannya sampai semuanya sudah terlambat. Walau topik mengenai budaya organisasi ini sudah mulai sering dibahas, sayangnya masih sedikit yang benar-benar mengerti bagaimana merubah atau membentuk budaya organisasi yang diinginkan.

Ada pula pendapat lain tentang dimensi perubahan organisasi yaituKomunikasi (Terdapat media komunikasi yang bersifat reguler dan variatif untuk mensosialisasikan sasaran perubahan; dan juga mengkomunikasikan sasaran-sasaran yang telah berhasil dicapai); Performance Management(Sistem manajemen kinerja dan kebijakan pengelolaan SDM diselaraskan untuk mendorong tumbuh perilaku baru yang sejalan dengan tujuan perubahan); Cultural

Capacity (Budaya perusahaan dimodifikasi sesuai dengan arah baru proses perubahan); Leadership Capacity (Nilai dan perilaku yang dianut leader sejalan dengan sasaran perubahan yang ingin dituju; para leader memiliki kapasitas untuk memimpin proses perubahan);Individual and Team Capacity (Serangkaian tindakan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi yang diperlukan bagi suksesnya proses perubahan).

1. **Pemberdayaan Karyawan**
2. **Pengertian Pemberdayaan Karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2000) mengemukakan bahwa : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan tekhnologi serta kemampuan menajemen.

Dari definisi diatas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu : Dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif serta dapat mengisi lapangan kerja dan mampu pula menciptakan dan memperluas kesempatan kerja. Ada beberapa perbedaan definisi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli :

1. Menurut Fandi Tjipto (2000:128) menyatakan bahwa :

“Empowerment atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai perlibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan)”.

1. Menurut Aileen Mitchell Stewart diterjemahkan oleh Agus M. Hardjana (2006:22) menyatakan bahwa :

“Empowerment Suatu cara yang amat praktis dan prodiktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan staf kita”.

1. Menurut Atmosoeprapto (2002:64), menjelaskan tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai berikut :

“Pemberdayaan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran harus bermuara pada terwujudnya manusia yang mampu mengaktualisasikan dirinya”.

Seorang pemimpin (manager) apapun tingkatannya, sesungguhnya mempunyai kemampuan “pemberdayaan” itu, tetapi boleh jadi tidak pernah menggunakannya, mengapa?. Mungkin karena tidak pernah menyadari bahwa sebenarnya bias melakukan hal tersebut.

Dari beberapa definisi di atas, peneliti akan memberikan batasan mengenai pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut :

1. Pemberdayaan sesungguhnya meningkatkan keberhasilan manajer dengan cara memberikan kekuasaan kepada orang lain.
2. Pemberdayaan tidak akan mendatangkan mukjizat, namun akan menunjukan suatu cara agar dapat mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari pada yang selam ini dilakukan asalkan kita bersedia mencoba dan terus menyempurnakannya

Berdasarkan beberapa pengertian pemberdayaan diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebik tinggi di era yang selalu berubah.

1. **Faktor yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

Faktor-faktor yang mendukung pemberdayaan sumber daya manusia salah satunya adalah penciptaan lingkungan yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Untuk mendukung pelaksanaan program pemberdayaan dalam suatu lingkungan organisasi terhadap karyawan yang dimiliki, dibutuhkan lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara pekerjaan dan manajer, untuk membentuk lingkungan yangbaik bagi program pemberdayaan.

Menurut Shari Chaudron yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003) ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung program pemberdayaan antara lain :

1. *Works team and information sharing are building block* (membentuk tim kerja komunikasi yang terbuka dengan pekerja).
2. *Provide the training and resources needed to do good job* (Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, oleh karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kehalian pekerjaan dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan).
3. *Provide measurement, feedback and reinforcement* (Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program empowerment), dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat control pekerjaan atas prestasi pekerja.
4. *On going Reinforcement* (Dukungan manajemen dengan pemberian reinforcement) yang terus menerus akan sangan mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan yang lain atas prestasi yang telah dicapai.
5. *Provide responbility and authority* (memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerjaan untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan).

Flexible in internal procedure (menciptakan aturan dan system yang lebih fleksibel). Karena dengan aturan yang fleksibel akan memudahkan dalam pengambilan keputusan dan mendukung organisasi yang mudah menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi sehingga organisasi lebih kompetitif dari pesaing-pesaingnya.

1. **Aspek-aspek pembedayaan karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2000):

a. *Trust*, sikap percaya bahwa saling berbagi kinerja (shared performance) antara karyawan satu dengan lainnya akan menciptakan pada hasil kerja yang efektif

.b. *Meaningfulness*, tingkat kemanfaatan pekerjaan bagi orang lain, baik didalam organisasi maupun di luar organisasi, karyawan secara bersamasama membangun dan berbagi arti dari pentingnya tugas mereka.

1. *Autonomy*, yaitu sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan, yaitu independensi dan keleluasaan dalam melakukan perencanaan pekerjaan dan penentuan untuk melakukan prosedur kerja.
2. *Impact*, yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh yang besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan tersebut.
3. **Modal Psikologis**
4. **Pengertian Modal Psikologis**

Luthans (2011) memberikan definisi modal psikologis sebagai suatu kondisi psikologis yang positif pada individu dan dengan karakteristik: pertama, memiliki kepercayaan diri *(self-efficacy)* melakukan tindakan yang perlu untuk mencapaisukses dalam tugas-tugas yang menantang. Kedua, memiliki atribusi yang positif (optimis) akan kesuksesan sekarang dan di masa depan. Ketiga, berusaha kerasuntuk mencapai tujuan, dan jika dibutuhkan, individu tersebut akan mengarahkan arah pergeraknnya ke arah tujuan tersebut agar bisa mencapai kesuksesan. Keempat, ketika mendapatkan masalah, individu tersebut akan mampu bertahandan berusaha lebih baik lagi (resiliensi) agar bisa mencapai kesuksesan. Ketika karyawan di tempat kerja memiliki hubungan kerja yang baik, itu berarti karyawan akan bersedia mengambil resiko dalam suatu kelompok, melibatkan diri kepada anggotanya, dan pada akhirnya karyawan dapat mengandalikan dukungan dari rekan kerjanya. Akan tetapi karyawan akan memberikan kontribusi kepada tim kerjanya ketika individu tersebut memiliki modal psikologis yang kuat (Pryce-Jones, 2010). Menurut Pryce-Jones (2010)modal psikologis meliputi sumber daya mental yang dibangun individu ketikasesuatu berjalan dengan baik dan menutupi ketika sesuatu berjalan tidak baik.

Sumber daya ini meliputi ketahanan, motivasi, harapan, optimis, keyakinan diri,kepercayaan diri dan tenaga bekerja. Semuanya merupakan kunci dari kebahagiaan, jika karyawan tidak memiliki modal psikologis maka karyawan tersebut tidak bahagia di tempat kerja, hanyak tampak dari luarnya saja.

Modal psikologis merupakan sebuah pendekatan baru yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi, dimana keempatkaraketeristik dari modal psikologis tersebut mampu memprediksikan performan kepuasan kerja dengan lebih baik dibandingkan dengan masing-masing karakteristik yang berdiri sendiri (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Modal psikologis merupakan perkembangan dari *positive psychology* Seligman (dalamLuthans, Vogelgesang & Lester, 2006) dan dirancang berdasarkan *positive organizational behavior* (POB) (Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans &Youssef, 2004). Modal psikologis melihat kepada apa yang “benar” dibandingkan dengan apa yang “salah” dari diri seseorang. Hal itu selaras dengan Luthans (2004) yang juga menyatakan bahwa modal psikologis mendorong pemahaman dari apa yang “benar” dari diri seseorang dan fokus pada kekuatan psikologisyang terbuka pada perkembangan, sehingga individu dapat terus berkembang dan menghasilkan performa yang positif. Menurut Luthans (2007), terdapat hubungan yang positif antara modal psikologis terhadap performa kerja dimana modal psikologis dapat digunakan untuk meningkatkan kompetisi dalam mencapai keuntungan dan kesuksesan perusahaan dengan melihat potensi penuh dari sumber daya manusia yang mereka miliki Avolio (dalam Luthans, 2007). Selain itu Avey, Luthans, Smiths dan Palmer (2010) juga menjelaskan bahwa karyawan dengan modal psikologis yang tinggi, maka kesejahteraan mereka di lingkungan kerja punakan tinggi. Dapat disimpulkan bahwa definisi modal psikologis adalah suatu kondisi psikologis yang positif pada individu yang terdiri dari sejumlah komponen kepercayaan diri, keyakinan, harapan, dan resiliensi ketika seorang individu berusaha mencapai kesuksesan.

**B. Aspek Modal Psikologis**

Berdasarkan definisi modal psikologis menurut Luthans (2007), terdapatempat komponen modal psikologis yang menandai bahwa seorang individu telah mencapai kondisi psikologis yang positif. Komponen tersebut adalah efikasi diri,harapan, resiliensi dan optimis.

1. Efikasi diri *(self-efficacy)*

Efikasi diri pada modal psikologis dapat didefinisikan sebagai kepercayaan diri seseorang mengenai kemampuannya untuk memaksimalkan motivasi, pengetahuan, dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk melakukan tugas yangspesifik secara sukses pada konteks yang dibutuhkan (Stajkovic & Luthans, dalam Luthants, 2007). Menurut Luthans (2007), seseorang yang memiliki efikasi diri yang tinggi ditandai dengan lima karakteristik yang penting:

1. Mereka menentukan target yang tinggi untuk diri mereka sendiri danmemilih untuk mengerjakan tugas yang berat.

2. Mereka menerima dan berkembang melalui tantangan.

3. Mereka memiliki self-motivation yang tinggi.

4. Mereka berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya.

5. Mereka akan berusaha dengan gigih ketika menghadapi tantangan.

Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi tidak akan menunggu tugasyang menantang, yang biasa disebut *“discrepancy reduction”*. Sebaliknya, merekaakan membuat diskrepansi bagi diri mereka sendiri dengan berulang kali memberikan tantangan pada diri mereka sendiri melalui tujuan yang semakintinggi dan mencari dan meminta tugas yang sulit. *Self-doubt, skepticism, feedback* yang negatif, kritik sosial, halangan dan kemunduran, dan bahkan kegagalan yangberulang-ulang, yang biasanya membuat orang dengan efikasi rendah merasamudah menyerah, hanya memiliki dampak kecil pada individu dengan efikasi diriyang tinggi Bandura & Locke, (dalam Luthans, 2007).

2. Harapan *(Hope)*

Snyder (dalam Avey, Luthans, Smiths & Palmer, 2010) mendefinisikan harapansebagai positive motivational state dengan dua komponen penting yaitu

1*. agency* atau energi fisik dan mental untuk mencapai tujuan *(willpower)* dan

2. *pathways* atau kemampuan mengidentifikasi kesempatan dan alternatif-alternatifuntuk mencapai tujuan tersebut *(waypower).*

Luthans (2007) menjelaskan bahwa harapan merupakan suatu keadaan yang dapat dikembangkan melalui beberapa cara, yaitu:

a. Menyusun tujuan yang sesuai dan juga dapat menstimulasi tingkat motivasi seseorang, pengambilan pilihan dalam usaha mencapai tujuan, peningkatan usaha dalam mencapai tujuan, kegigihan dan juga kemauandan kemampuan untuk mendesain cara yang unik dalam usaha pencapaian tujuan (Latham dalam Luthans, 2007).

b. Menyusun tujuan yang sulit namun masih dalam jangkauan kemampuan.

Tujuan ini harus mampu menstimulasi kesenangan dan kemampuan untuk mengeksplorasi dan mampu membuat individu memberikan usaha lebih dalam mencapainya, sehingga bisa menggali potensi terseembunyi dari individu tersebut.

c. Menspesifikasikan detail cara dalam pencapaian tujuan, seperti proses, kesulitan, jangka waktu dan hal lainnya sehingga cara untuk mencapaitujuan menjadi lebih jelas dan meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

d. Meningkatkan keterlibatan dalam suatu pekerjaan sehingga bisa meningkatkan keterikatan dan identifikasi psikologis terhadap pekerjaan yang dijalaninya.

e. Membuat sistem reward sehingga memacu peningkatan motivasi individu tersebut.

f. Menyediakan sumber daya yang cukup sehingga ketika seseorang menghadapi kebuntuan ataupun hambatan dalam mencapai tujuan maka orang tersebut akan dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan tersebut.

g. Menempatkan sumber daya secara strategis, yaitu menempatkan dengan tepat sehingga sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan dengan baik dalam pencapaian tujuan.

h. Mengadakan pelatihan yang bermanfaat dan dapat mengembangkan seseorang secara utuh, yaitu pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi umum dan juga pengembangan bakat menjadi sebuah kekuatan yang kemudian dapat diadaptasi ke dalam situasi yang bervariasi.

Cukup banyak penelitian yang meneliti mengenai hubungan yang positifantara harapan dan performa di tempat kerja (Luthans, 2007), dimana salahsatunya adalah penelitian Adams (dalam Luthans, 2007) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki harapan dapat meningkatkan keuntungan darisebuah organisasi. Lebih lanjut, Synder (dalam Avey et al., 2010) menyatakanbahwa harapan memiliki pengaruh terhadap workplace well-being dan penelitiandari Youssef (dalam Luthans, Youssef & Avolio, 2007) menemukan bahwatingkat harapan pada manajer dan karyawan berkorelasi positif dengan performakerja, kepuasan kerja, kesenangan dalam bekerja, dan komitmen organisasi.

3. Optimis *(Optimism)*

Dalam konteks modal psikologis, sifat optimis bukan hanya tentang memprediksi bahwa hal-hal yang baik akan terjadi di kemudian hari, melainkan juga meliputialasan dan atribusi yang digunakan seseorang dalam menjelaskan suatu kejadian,baik itu kejadian yang positif, negatif, yang terjadi di masa lampau, masa kini, ataupun di masa yang akan datang (Luthans, 2007). Sifat optimis harusmemiliki dua sifat dasar yang mutlak untuk dimiliki, yaitu realistis dan fleksibel.

Sifat optimis pada modal psikologis merepresentasikan hasil kuat dari pembelajaran tentang disiplin diri, analisis dari kejadian-kejadian di masa lampau, perencanaan yang saling terkait, dan juga perawatan preventif. Dimensi optimis juga secara komprensif mengkombinasikan hasil dari konseptualisasi yang terbaru dengan bagian-bagian dari optimis. Dengan memenuhi hal-hal tersebut, seseorang yang memiliki modal psikologis optimis akan mampu untuk menikmati dan mengambil pelajaran dari kejadian-kejadian dalam hidup dan juga meliputi kejadian yang berasal dari tempat kerja (Avolio & Luthans, 2006 dalam Luthanset, 2007). Dengan demikian, seseorang dengan optimis akan mampu untuk mengambil keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada di hadapan mereka, mengembangkan keahlian dan juga kemampuan mereka, dan mengembangkan peluang mereka di masa yang akan datang.

4. Resiliensi *(Resiliency)*

Resiliensi adalah suatu fenomena yang terkarakteristik melalui suatu pola adaptasi yang positif terhadap kesulitan dan risiko yang signifikan (Masten & Reed, 2002 dalam Luthans, 2007). Resiliensi mencakup bukan hanya pada kemampuan untuk bertahan dan kegigihan dalam menghadapi masalah, tetapi juga secara positif melakukan hal tersebut walaupun harus beranjak dari keadaan normal atautitik ekuilibrium (Avolio & Luthans, 2006 dalam Luthans, 2007). Lebihjelasnya lagi, resiliensi adalah kapasitas atau kemampuan untuk bertahan secaragigih dalam menghadapi kesulitan, konflik, kegagalan atau bahkan kejadian-kejadian positif, dan peningkatan tanggung jawab (Luthans, dalam Luthans,2007).

Resiliensi dipengaruhi oleh tiga faktor yang saling berinteraksi, yaitu aset, faktor risiko, dan nilai-nilai (Youssef & Luthans, dalam Luthans et al., 2007). Aset didefinisikan sebagai karakteristik, yang antara lain meliputi kemampuan kognitif, temperamen, persepsi positif terhadap diri sendiri, stabilitas emosi,regulasi diri, dan karakteristik-karakteristik lain yang memiliki kontribusiterhadap resiliensi, yang dapat diukur dalam situasi yang memprediksikan hasil dimasa yang akan datang (Masten, dalam Luthans et al., 2007). Faktor risiko didefinisikan sebagai hal-hal yang dapat meningkatkan hasil yang tidak diinginkan (Masten & Reed, dalam Luthans et al., 2007). Pada dimensi resiliensi, aset dan faktor risiko tidak selalu memiliki hubungan yang linear. Dengan katalain, resiliensi tidak bisa dinilai sebagai total sumber daya dan kemampuan yang dimiliki seseorang (aset) lalu dikurangi dengan faktor risiko, karena aset danfaktor risiko secara alamiah bersifat kumulatif dan selalu berinteraksi satu samalain. Faktor ketiga yang mempengaruhi resiliensi, yaitu nilai-nilai yang dimiliki seseorang yang kemudian memandu, membentuk, dan memberikan konsistensi dan arti akan kognisi, emosi dan tindakan orang tersebut. Nilai-nilai tersebutmembantu dalam melewati masa-masa yang sulit ataupun menghanyutkan di saat sekarang dan kemudian mengaitkannya dengan masa depan yang lebih menyenangkan yang nantinya dapat diraih orang tersebut. (Avolio & Luthans,dalam Luthans, 2007).

**Perubahan Organisasi:**

1. Aspek Material
2. Aspek Intelektual
3. Aspek Emosional
4. Aspek Spiritual

**Pemberdayaan karyawan:**

1. *Trust*
2. *Meaningfulness*
3. *Autonomy*
4. *Impact*

**Kesiapan untuk berubah:**

1. *Appropriateness*
2. *Change efficacy*
3. *Management support*
4. *Personal benefit*

**Modal psikologis**

1. Efikasidiri *(self-efficacy)*
2. Harapan *(hope)*
3. Optimis *(optimism)*
4. Resiliency *(reliciency)*

**Gambar 1. Konsep kerangka berfikir**

1. **Hipotesis**

Beberapa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H0 = Tidak terdapat pengaruh antara perubahan organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

H1 = Terdapat pengaruh antara perubahan organisasi terhadap kesiapaan karyawan untuk berubah.

2. H0 = Tidak terdapat pengaruh antara pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

H1 = Terdapat pengaruh antara pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kesiapan karyawan untuk berubah

1. H0 = Tidak terdapat pengaruh antara modal psikologis terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

H1 = Terdapat pengaruh antara modal psikologis terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

1. H0 = Tidak terdapat pengaruh antara perubahan organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, modal psikologis terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

H1 = Terdapat pengaruh antara perubahan organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, kontrak psikologis terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.