



RINGKASAN

EVA HOTNAIDAH SARAGIH. Pengembangan Model Kesiapan Berubah: Atribut Individu pada Organisasi Bisnis Televisi Indonesia yang Mengalami Transformasi Korporat. Di bawah Bimbingan PARULIAN HUTAGAOL, BOMER PASARIBU, dan SETIADI DJOHAR.

Dalam menghadapi tantangan dan persaingan bisnis yang intens, setiap organisasi bisnis dituntut untuk selalu siap berubah dan bahkan menjadi inisiator dari perubahan pada lingkungan, yang diharapkan akan memungkinkan perusahaan beradaptasi, bertahan atau bahkan memenangkan persaingan. Dalam kurun waktu sekitar lima tahun terakhir, ada tiga perusahaan televisi swasta di Indonesia yang melakukan perubahan transformasional di tingkat korporat. Pada organisasi yang seperti ini seharusnya resistensi tidak sama dengan nol dan bahkan tinggi, sehingga insiatif perubahan menjadi tidak mudah untuk diimplementasikan. Akan tetapi pengalaman perubahan transformasional korporat pada tiga televisi swasta nasional menunjukkan hasil yang berbeda. Perubahan di ketiga perusahaan televisi swasta nasional tersebut berhasil diimplementasikan dan memberi hasil berupa peningkatan kinerja perusahaan yang sangat positif.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) Menemukan atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap Kesiapan Berubah pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat, 2) Menghasilkan rancangan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan Kesiapan Berubah, 3) Menghasilkan rancangan model hubungan antara atribut individu pemimpin dan pelaksana dalam pembentukan kesiapan berubah dan pengembangan model Model Kesiapan Berubah pada perspektif atribut individu untuk organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat, dan 4) Menghasilkan alternatif bentuk intervensi yang sesuai untuk pengembangan atribut individu dari kesiapan berubah organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

Berdasarkan hasil studi kualitatif menggunakan metode *sensemaking* melalui kegiatan wawancara mendalam dengan pelaku perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat, diperoleh enam atribut individu dari pemimpin dan sembilan atribut individu dari pelaksana, yang diperkirakan mempengaruhi kesiapan individu di tiga organisasi bisnis tersebut untuk berpartisipasi atau bahkan mempromosikan perubahan sehingga tercapai keberhasilan. Berdasarkan hasil studi kuantitatif menggunakan *structural equation modeling*, atribut individu yang ditemukan signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kesiapan berubah secara berurutan berdasarkan tingkat dominansi pengaruh adalah: atribut individu *Rational Thinking* dari kategori *Way of Thinking*, atribut individu *Hope* dari kategori *Psychological Capital*, dan enam atribut individu dari kategori *Transformational Leadership Behavior* dengan *Modeling the Way* sebagai atribut individu yang paling dominan dari keenam atribut individu pemimpin.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak menemukan *efficacy* sebagai atribut individu yang signifikan berpengaruh positif terhadap *Change Readiness*. Perbedaan temuan ini diduga karena adanya perbedaan *nature of industry* dari obyek penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada industri manufaktur dengan tingkat volatilitas yang relatif rendah (stabil), keragaman dan kecanggihan preferensi pasar rendah, organisasi berbasis kerja tangan atau *manufacturing*, teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat tradisional, keunggulan dinamik pada faktor non sumber daya manusia, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia rendah, dan perubahan organisasi yang bersifat *fine-tuning*. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi bisnis televisi dengan tingkat volatilitas yang relatif tinggi, keragaman dan kecanggihan preferensi pasar tinggi, organisasi berbasis kerja pikiran atau *mentofactoring*, teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat modern, keunggulan dinamik pada faktor sumber daya manusia, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia tinggi, dan perubahan organisasi bersifat transformasional korporat.

Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi yang dominan dari karyawan di ketiga organisasi bisnis televisi adalah *Continuance Commitment*. Secara teori, pada kondisi semacam ini lebih diperlukan pemimpin yang berperilaku transaksional, yaitu pemimpin yang mampu memberikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan sebagai imbalan atas kesediaan mereka mendukung perubahan. Pada perilaku kepemimpinan transformasional, karakteristik pemimpin transaksional ini ditemukan kesamaannya dengan atribut individu *Modeling the Way*. Hal ini menjelaskan mengapa inisiatif perubahan di tiga organisasi bisnis televisi dapat mencapai hasil yang diharapkan, yaitu dikarenakan pemimpin di tiga organisasi bisnis berperilaku transformasional tetapi dominan pada atribut individu *Modeling the Way*. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan komitmen terhadap organisasi yang dimiliki karyawan.

Dengan menggunakan temuan dan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini serta teori yang terkait, telah dihasilkan rancangan model hubungan atribut individu *leader* dan *follower* dengan kesiapan berubah, yang diberi nama *The Continuum of Leader-Follower (Individual) Attributes of Change Readiness*. Model ini kemudian digabungkan dengan model Kesiapan Berubah menurut Holt et al dengan pengembangan pada perspektif atribut individu. Untuk mempertinggi keberhasilan manajemen perubahan, perlu dilakukan serangkaian tindakan intervensi yang bertujuan membentuk dan mengembangkan atribut individu *Rational Thinking, Hope, Modeling the Way* dan *Organizational Commitment*. Tiga bentuk intervensi yang disarankan untuk dilakukan adalah: (1) melibatkan pelaksana dalam proses penetapan sasaran yang menantang, (2) menyusun sistem penghargaan dan dukungan yang sesuai, dan (3) membangun kontrak kerja psikologis.

Kata kunci: Cara Pikir, Kesiapan Berubah, Komitmen terhadap Organisasi, Modal Psikologis, Perilaku Kepemimpinan Transformasional