

PERILAKU PEMIMPIN DAN PENGARUHNYA TERHADAP PERUBAHAN KESIAPAN PADA PT. ISS INDONESIA

Nurillah Jamil Achmawati Novel¹, Yudo Anggoro²

¹Universitas Padjadjaran, ²Institut Teknologi Bandung
Email: nurillah@unpad.ac.id, yudo.anggoro@sbm-itb.ac.id

Submitted: 30-05-2023; Accepted: 04-12-2023; Published : 08-12-2023

ABSTRAK

CEO ISS Indonesia memiliki visi untuk mengubah organisasi dengan memberdayakan yang berorientasi pada manusia. Penelitian ini memiliki dua tujuan: (1) untuk mengetahui pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kesiapan Perubahan dalam konteks ISS Indonesia, dan (2) untuk menilai implementasi Perilaku Pemimpin dan Kesiapan Perubahan di perusahaan ini untuk meningkatkan meningkatkan kapabilitas perubahan secara efektif di ISS Indonesia. Data dikumpulkan secara campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif dari karyawan tingkat bawah di bawah CLT di semua divisi di ISS Indonesia. Instrumen yang digunakan diadopsi dari MLQ Form 5x Short yang dibuat oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio untuk mengukur kepemimpinan dan hasil dari sudut pandang karyawan. Sementara Change Readiness Assessment yang dibuat oleh Associate Professor T. J. Jenney di Purdue untuk mengukur tingkat Kesiapan Perubahan. Temuan menunjukkan bahwa Perilaku Pemimpin mengambil peran penting untuk mendukung Kesiapan Perubahan di ISS Indonesia. Kesatuan dari Dimensi Perilaku Pemimpin berpengaruh positif terhadap Kesiapan Perubahan. Kesimpulan dari hasil kuesioner dan penilaian menunjukkan bahwa bahwa implementasi Perilaku Pemimpin harus ditingkatkan untuk mempengaruhi Kesiapan Perubahan secara optimal di ISS Indonesia.

Kata kunci: Kepemimpinan, Perilaku Pemimpin, Kesiapan Perubahan

ABSTRACT

The CEO of ISS Indonesia has a vision to transform the organization by empowering the people-oriented. This research has two objectives: (1) to determine the influence of Leader Behavior on Change Readiness in the context of ISS Indonesia, and (2) to assess the implementation of Leader Behavior and Change Readiness in this company to effectively improve change capability at ISS Indonesia. Data was collected in a mixed qualitative and quantitative manner from lower-level employees under the CLT in all divisions at ISS Indonesia. The instruments used were adopted from the MLQ Form 5x Short created by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio to measure leadership and results from the employees' perspective. While the Change Readiness Assessment created by Associate Professor T. J. Jenney at Purdue to measure the level of Change Readiness. The findings show that Leader Behavior takes an important role to support Change Readiness at ISS Indonesia. The unity of the Leader Behavior Dimension has a positive effect on Change Readiness. The conclusion from the questionnaire and assessment results shows that the implementation of Leader Behaviors should be improved to optimally influence Change Readiness at ISS Indonesia.

Key word: leadership, leader behavior, change readiness

PENDAHULUAN

Orang-orang yang membentuk organisasi adalah salah satu faktor yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menjadi sukses. Setiap bagian bisnis bermuara pada

manusia. Kita perlu memahami elemen manusia untuk menghasilkan lebih banyak keuntungan, lebih efektif, menciptakan loyalitas merek, dan mendapatkan hasil yang lebih baik. (Zach Ferres: 2015) Sebagai

perusahaan jasa, ISS Indonesia menghadapi tantangan untuk mengelola, memberdayakan, dan mendidik karyawan untuk menjadi profesional dalam memberikan layanan dan nilai terbaik. Tidak hanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka, namun juga upaya lain untuk membuat orang-orang siap menghadapi tantangan dalam memberikan layanan. Elisa Lumbantoruan sebagai CEO ISS Indonesia memimpin perubahan ISS Indonesia untuk menjadi perusahaan jasa terbaik di Indonesia melalui penyelarasan nilai untuk memberdayakan karyawan. Ada banyak perubahan sistem dan struktur untuk menemukan orang terbaik di tempat terbaik dengan pekerjaan terbaik.

Berdasarkan ISS Leadership Framework oleh CEO, menunjukkan bahwa ada transformasi organisasi yang membutuhkan kesiapan dari semua orang dalam organisasi untuk berubah, fleksibel dan siap untuk berubah kapan saja. Proses perubahan dari transformasi organisasi adalah desain ulang organisasi, pemilihan orang, manajemen perubahan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan dan dukungan dari unit lain. Berdasarkan observasi awal, penulis menemukan bahwa sebagian besar orang (level pimpinan) belum terlalu siap untuk berubah karena transformasi organisasi membutuhkan banyak perubahan di semua aspek perusahaan.

Sementara itu, berdasarkan pertumbuhan bisnis saat ini, pada kuartal kedua atau semester pertama di tahun 2015 pertumbuhan bisnis ISS Indonesia mencapai 15,9% yang merupakan pertumbuhan bisnis tertinggi yang pernah ada (ISS Outlook, 2015). Pencapaian tersebut diraih dengan menerapkan prinsip pelayanan kepada seluruh elemen yang ada di perusahaan. Namun, hal tersebut belum tentu mencerminkan kesiapan perubahan dari karyawan ISS Indonesia. Oleh karena itu, perlu adanya sinergi antara kepemimpinan CEO ISS Indonesia dalam melakukan perubahan dengan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Hal ini bertujuan untuk mencapai perubahan organisasi yang efektif melalui kepemimpinan yang mampu mendorong kesiapan perubahan di ISS Indonesia.

Burns (1978) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai

pemimpin yang menanamkan pentingnya hasil dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. (halaman 141). Pemimpin transformasional mendorong anggotanya untuk bekerja lebih keras untuk melampaui kepentingan mereka sendiri, bahkan meningkatkan kebutuhan mereka (dalam Maslow 1954) untuk aktualisasi diri. (Bass, 2008, p. 619). Konsep kepemimpinan transformasional dipelopori oleh Burns (1978) dan kemudian Bass (1985) yang juga membangun literatur ilmiah dengan memberikan penjelasan yang lebih mendalam. Pada tahun-tahun awal, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses pemimpin dan bawahan mereka saling meningkatkan moralitas dan motivasi satu sama lain (Burns 1978, hal. 20). Selaras dengan Burns (1978), sesama peneliti Tucker dan Russell (2004) menyatakan bahwa pemimpin transformasional berkonsentrasi pada pengembangan dan pengaruh karyawan mereka ketika mereka mentransformasi organisasi mereka dengan perubahan dan proses yang baru dan dramatis.

Selain itu, Conger (1999) memuji Burns sebagai otoritas terdepan dalam mengartikulasikan model transformasional sebagai alat kepemimpinan yang dapat digunakan dan praktis, praktis, dan dapat digunakan sebagai alat kepemimpinan. Bass (1998) mengemukakan alasan mengapa para pemimpin transformasional memiliki kinerja yang luar biasa dengan hasil yang sukses adalah dengan melaksanakan salah satu atau kombinasi dari empat kategori kepemimpinan transformasional yang disebut sebagai pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Menurut Bass (1998), kategori idealized influence mengusulkan bahwa pemimpin transformasional dihargai, dipercaya, dan dihormati sebagai contoh, atau pemimpin yang diidealkan. pemimpin yang diidealkan.

Sedangkan, kategori inspirational motivation dari model kepemimpinan transformasional adalah menginspirasi, dan mendorong para pengikutnya dengan pengikutnya dengan menawarkan antusiasme, optimisme, nilai, harapan yang jelas dengan tujuan dan sasaran bersama (Bass, 1998). Menurut Bass (1998), pemimpin

transformasional menginspirasi upaya kreativitas dan inovasi bawahannya dengan menyelidiki paradigma lama dan isu-isu tanpa takut dikecam atas sebuah ide atau kegagalan berikutnya. Pertimbangan individual kategori model transformasional, pemimpin akan secara aktif membimbing dan melatih para pengikutnya, dengan memberikan perhatian khusus pada kemajuan spesifik dan kebutuhan perkembangan mereka. Selanjutnya, para pengikut secara sengaja dikembangkan hingga mencapai potensi tertinggi mereka. Potensi tertinggi mereka. Pemimpin menciptakan iklim pendidikan, pelatihan, dan pengembangan bagi para pengikutnya (Bass, 1998).

Kesiapan berakar pada penelitian awal perubahan organisasi oleh Schein & Bennis, (1965). Mungkin tantangan terbesar dari perubahan adalah asumsi umum dari perubahan yang mana karyawan harus siap untuk perubahan dalam organisasi (Armenakis & Harris, 2002). Meningkatnya kekuasaan, partisipasi, dan status masyarakat, sering kali membutuhkan perubahan lebih lanjut dalam pendekatan manajerial yang otoriter menjadi partisipatif (Antonacopolou, 1998). Mungkin akan lebih penting untuk mempersiapkan karyawan agar siap menghadapi perubahan daripada memfasilitasi kesiapan karyawan untuk berubah. Sebagian besar model kesiapan perubahan menekankan pentingnya (a) menanamkan kesadaran akan esensi perubahan dan (b) mendukung kemampuan orang untuk berubah. Sehingga penting untuk membedakan berbagai jenis perubahan karena perubahan lingkungan, baik di dalam maupun di luar organisasi, memberikan tantangan kepada para pemimpin organisasi yang kemudian menuntut tanggapan dan melibatkan perubahan organisasi.

Pesan bahwa perubahan sering kali datang dari faktor eksternal (sosial, ekonomi, politik, atau persaingan) dan membandingkan hasil kinerja organisasi saat ini dengan tujuan organisasi (Katz & Kahn, 1978; Pettigrew, 1987). Perubahan organisasi sebagai suatu keniscayaan, sehingga perubahan organisasi kemudian menuntut perubahan pada setiap elemen yang diawali dengan perubahan pada tingkat individu. Strategi manajemen perubahan yang tidak jelas sering kali

menyebabkan pergeseran perubahan (Beckhard, 1992; Beckhard & Harris, 1987). Sikap pemimpin terhadap perubahan juga mempengaruhi struktur perubahan organisasi, fasilitasi perubahan individu, dan keberhasilan perubahan organisasi secara keseluruhan.

Studi terbaru juga menunjukkan bahwa perubahan transformasional organisasi berhasil jika para pemimpin lebih memahami bagaimana mereka mempersiapkan diri untuk perubahan eksternal, sehingga dapat memfasilitasi perubahan di dalam organisasi dengan lebih baik (Yukl, 2013). Kesiapan untuk berubah lebih bersifat damai, toleran, atau terbuka terhadap perubahan. Dengan demikian, kesiapan perubahan didefinisikan sebagai kesadaran dari dalam diri seseorang untuk berubah karena memang paling tepat untuk perubahan lingkungan, sedangkan tantangannya adalah bagaimana seorang pemimpin membuat karyawannya siap untuk berubah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif sekaligus dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* dan menggunakan *Change Readiness Assessment (CRA)* untuk karyawan ISS Indonesia dan wawancara kepada CEO dan pimpinan lainnya untuk memahami implementasi perubahan. Metode campuran dipilih untuk mendapatkan data yang lebih mendalam dengan adanya wawancara dan hasil pernyataan secara kuantitatif melalui kuesioner.

Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor

Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (MLQ-5X) oleh Bass & Avolio, 2000; Avolio & Bass, 2004 merupakan instrumen standar untuk menilai perilaku pemimpin (transformasional dan transaksional). Formulir MLQ 5x-Pendek adalah versi terbaru dari MLQ dan terdiri dari 45 pertanyaan: 36 pertanyaan kepemimpinan dan 9 pertanyaan hasil.

Tujuan dari MLQ adalah untuk mengumpulkan dan menilai variabel-variabel, yang meliputi: motivasi inspirasional, pertimbangan individu, stimulasi intelektual,

dan pengaruh ideal yang berpusat pada atribut dan perilaku (Avolio & Bass, 2002). MLQ digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur perilaku pemimpin yang dirasakan sebagaimana yang dirasakan oleh bawahan (karyawan).

Pengukuran terhadap 20 pertanyaan transformasional dilakukan dengan menggunakan skala 5 poin yang dibuat oleh Bass dan Avolio (2004). Hasil dari perhitungan pengukuran ini kemudian diaplikasikan untuk memastikan apakah terdapat hubungan atau korelasi linier positif antara variabel dependen (perilaku pemimpin dan efektivitas perubahan organisasi yang dirasakan karyawan). Instrumen survei MLQ telah berhasil digunakan di seluruh dunia dalam berbagai macam penelitian (Bass & Avolio, 2004).

Change Readiness Assessment

Change Readiness Assessment merupakan instrumen yang terdiri dari 35 item untuk mengukur kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penilaian ini diambil dari Associate Professor T. J. Jenney di Purdue. Kesiapan untuk berubah memiliki tujuh dimensi, yaitu akal, kemampuan beradaptasi, optimisme, kepercayaan diri, jiwa petualang, toleransi terhadap ambiguitas, dan semangat/dorongan.

Kesadaran didefinisikan sebagai orang yang efektif dalam memanfaatkan sebagian besar situasi dan menggunakan sumber daya apa pun yang tersedia untuk mengembangkan rencana dan kemungkinan. Mereka melihat lebih dari satu cara untuk mencapai tujuan, dan mereka dapat melihat ke tempat yang kurang jelas untuk mencari bantuan. Mereka memiliki bakat nyata dalam menciptakan cara-cara baru untuk memecahkan masalah lama. Kemudian, kemampuan untuk beradaptasi mencakup dua elemen: fleksibilitas dan ketahanan. Orang yang fleksibel memiliki tujuan dan impian seperti orang lain, tetapi mereka tidak berinvestasi terlalu banyak di dalamnya. Jika ada yang tidak beres, mereka akan berkata, "Rencana A tidak berhasil, mari kita lanjutkan ke Rencana B."

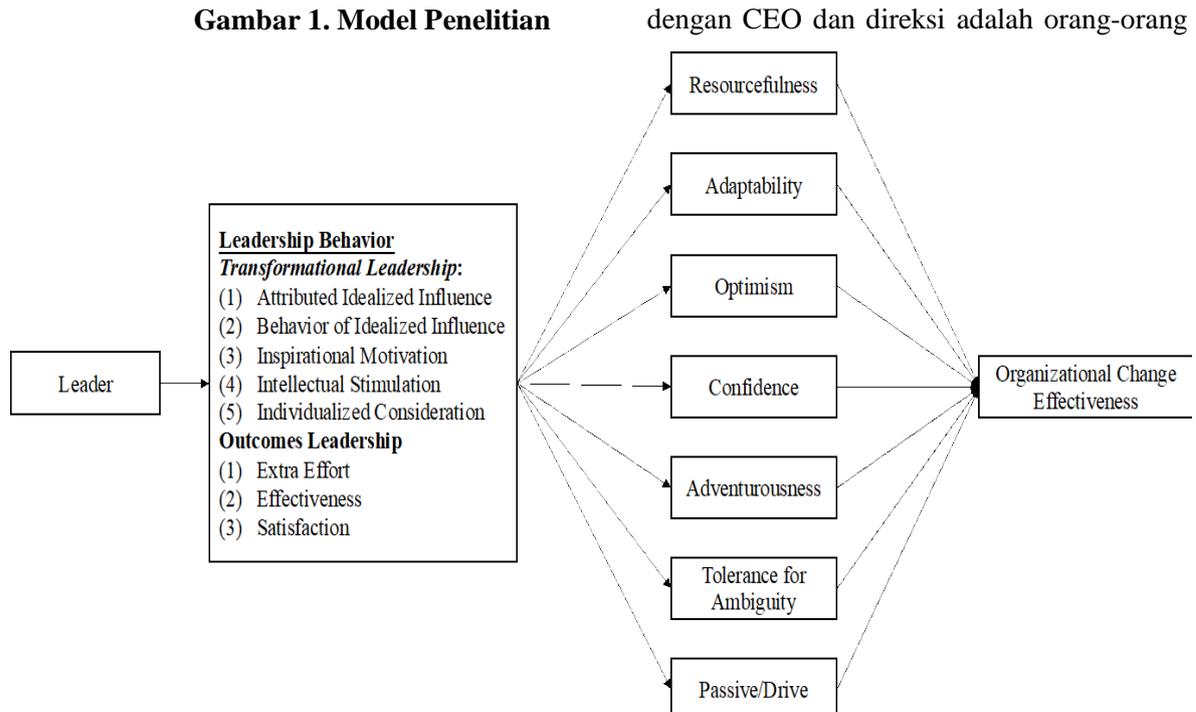
Ketahanan adalah kemampuan untuk pulih dari kesulitan dengan cepat dengan trauma minimal. Kegagalan atau kesalahan tidak membuangnya. Mereka tidak memikirkannya dan merasa tertekan, tetapi bangkit kembali dengan cepat dan melanjutkan hidup. Sementara optimisme diilustrasikan sebagai gelas setengah kosong atau setengah penuh? Optimisme sangat berkorelasi dengan Kesiapan Perubahan karena orang yang pesimis hanya melihat masalah dan kendala, sedangkan orang yang optimis melihat peluang dan kemungkinan. Jika optimisme adalah pandangan bahwa situasi akan berhasil, sedangkan keyakinan adalah kepercayaan pada kemampuan diri sendiri untuk mengatasinya. Petualang, ada dua unsur yang menangkap semangat petualang ini: kecenderungan untuk mengambil risiko dan keinginan untuk mengejar hal yang tidak diketahui, untuk mengambil jalan yang jarang dilalui. Petualang menyukai tantangan.

Kemudian, toleransi terhadap ambiguitas yang didefinisikan sebagai suatu kepastian yang mengelilingi perubahan yang menumbuhkan ketidakpastian. Tidak peduli seberapa hati-hati Anda merencanakannya, selalu ada unsur ketidakefektifan atau ambiguitas. Yang terakhir adalah gairah/dorongan adalah bahan bakar yang memaksimalkan semua sifat lainnya. Jika Anda memiliki semangat, tidak ada yang tampak mustahil. Jika tidak, perubahan akan terasa melelahkan. Gairah adalah tingkat dinamisme pribadi seseorang. Hal ini tampak pada tingkat intensitas dan determinasi seseorang.

Model Penelitian

MLQ dan CRA dikembangkan untuk mengetahui hubungan antara Perilaku Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi berdasarkan hasil dari masing-masing dimensi. Modelnya seperti gambar di bawah ini:

Gambar 1. Model Penelitian



Sesuai dengan literatur, penelitian ini akan membuktikan secara statistik pengaruh perilaku pemimpin yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (2000; 2004) terhadap kesiapan perubahan di ISS Indonesia dengan hipotesis di bawah ini:

H0 : Perilaku pemimpin tidak berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan

H1 : Perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan

Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan Multifactors Leadership Questionnaire dan Change Readiness Assessment kepada responden, wawancara kepada CEO, People and Culture Director, Vice President Talent Management dan karyawan Strategy Management Office, dan observasi. Sampel yang dipilih merupakan hasil pertimbangan dari CEO dan Vice President Talent Management, yaitu karyawan yang berada di bawah CEO dan Direksi secara langsung (termasuk direktur). MLQ ditujukan untuk menilai kepemimpinan CEO, sedangkan CRA ditujukan untuk mengukur kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang dilakukan CEO. Jadi, orang-orang yang terlibat langsung

dengan CEO dan direksi adalah orang-orang

yang paling memahami perubahan-perubahan tersebut. Total karyawan yang masuk dalam kelompok ini adalah 47 orang, namun syarat minimalnya adalah 30 orang untuk mengikuti assessment ini

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden

Data yang dikumpulkan dari 33 responden yang terdiri dari direktur, vice president dan general manager dari semua divisi di ISS Indonesia. Komposisi responden di ISS Indonesia didominasi oleh laki-laki sekitar 82% dibandingkan dengan perempuan. Dari sejumlah sampel terpilih yang terdiri dari 8 divisi yang terdapat di ISS Indonesia pada level jabatan pada level 1, 2 dan General Manager. Pada level jabatan didominasi oleh level 2 sebesar 45%, kemudian 36% pada level GM dan sisanya 17% pada level 1 yaitu CLT (Country Leader Team) atau direksi. Responden yang tersebar di setiap divisi juga sudah cukup mewakili setiap divisi yang memiliki jumlah anggota yang berbeda. Hal ini dikarenakan adanya batasan level untuk menjadi responden pada kuesioner dan penilaian ini, yaitu satu level di bawah CLT. Pembatasan level tersebut dikarenakan pada level tersebut diyakini lebih dapat menilai perilaku CEO dan layak untuk mengikuti penilaian kesiapan perubahan. Level 1, 2 dan

GM melaporkan hasil kerjanya secara langsung kepada CEO dan direksi, sehingga pada level inilah yang paling merasakan kebijakan dan perubahan dari CEO atau CLT untuk diimplementasikan pada level di bawahnya.

Analisis Regresi

Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kesiapan perubahan terbukti bahwa perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan perubahan, karena nilai P-value sebesar 0.024 yang tidak lebih dari tingkat signifikan (0.05). Sehingga hasil ini dapat menolak hipotesis nol (H0) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin tidak berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa dari lima dimensi perilaku pemimpin dan tiga dimensi hasil, hanya Inspirational Motivation, Extra Effort, dan Effectiveness yang secara statistik signifikan mempengaruhi kesiapan perubahan. Sedangkan dimensi lainnya juga berpengaruh terhadap kesiapan perubahan namun tidak signifikan.

Dimensi Idealized Influence (Attributed) (P-value 0.097) dan Idealized Influence (Behavior) (P-value 0.124) secara statistik tidak signifikan mempengaruhi change readiness karena nilai P-value lebih dari taraf signifikan 0.05. Intellectual Stimulation (P-value 0.531) dan Individualized Consideration (P-value 0.199) juga gagal menolak hipotesis nol (H0) karena nilai P-value lebih dari 0.05.

Dimensi terakhir yang tidak signifikan adalah dimensi satisfaction, nilai P-value-nya sebesar 0.294 sehingga tidak signifikan mempengaruhi change readiness. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara perilaku pemimpin dan kesiapan perubahan, meskipun R sebesar 0,393 yang merupakan korelasi rendah. Sementara itu, hasil R² juga menunjukkan hasil sebesar 15,4% yang berarti bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kesiapan perubahan sebesar 15,4% dengan korelasi yang rendah (0,393).

Tabel 1. Deskripsi 8 (Delapan) Dimensi Perilaku Pemimpin

Dimensi	Rata-rata	%	Kategori
<i>Idealized Influence (Attributed)</i>	3.56	71%	Good
<i>Idealized Influence (Behavior)</i>	3.67	73%	Good
<i>Inspirational Motivation</i>	3.77	75%	Good
<i>Intellectual Stimulation</i>	3.41	68%	Good
<i>Individualized Consideration</i>	3.14	63%	Good
<i>Extra Effort</i>	3.39	68%	Good
<i>Effectiveness</i>	3.52	70%	Good
<i>Satisfaction</i>	3.14	63%	Good

Semua dimensi perilaku pemimpin mendapatkan skor yang tergolong baik. Dimensi individualized stimulation and satisfaction memiliki nilai terendah dengan rata-rata 3,14, sedangkan nilai rata-rata tertinggi adalah inspirational motivation dengan rata-rata 3,77. Hasil ini didukung oleh penilaian kompetensi kepemimpinan yang juga menunjukkan bahwa CEO ISS Indonesia memiliki kompetensi kepemimpinan di atas rata-rata. Dari 12 kompetensi yang dinilai, semuanya tergolong dalam kategori terampil dan berbakat, dan sebagian besar berada di atas rata-rata. Ini berarti bahwa CEO memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik, bahkan dibandingkan dengan para pemimpin lainnya

di ISS Indonesia. Hasil kuesioner ini serupa dengan penilaian kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), secara keseluruhan dimensi perilaku pemimpin diklasifikasikan sebagai -baikl. Sehingga dapat dinyatakan bahwa CEO ISS Indonesia memiliki perilaku kepemimpinan yang baik dalam memimpin ISS Indonesia selama 1,5 tahun. Indikator-indikator pada setiap dimensi perilaku pemimpin juga menunjukkan hal yang serupa, hampir semuanya dikategorikan baik. Namun, hanya ada 2 (dua) indikator pada dimensi individualized consideration yang tergolong sedang. Dimensi individualized consideration juga menjadi dimensi yang memiliki skor

terendah dengan mean 3,14. Namun demikian, dimensi tersebut masih dikategorikan baik dalam penelitian ini.

Sedangkan perilaku pemimpin yang memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 3,77 adalah Inspirational Motivation. Hal ini menunjukkan sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi para pengikutnya. Penelitian ini menemukan bahwa semua perilaku pemimpin dapat dikategorikan baik, kecuali individualized consideration.

Penerapan perilaku pemimpin tidak dapat

dipisahkan per indikator karena berdasarkan uji statistik pengaruh perilaku pemimpin terhadap kesiapan perubahan sebesar 15,4% secara signifikan jika diterapkan secara keseluruhan indikator dari dimensi perilaku pemimpin. Sedangkan uji statistik untuk masing-masing indikator perilaku pemimpin, tidak semua indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, penerapan perilaku pemimpin harus dilakukan secara terpadu semua indikator yang membentuk kepemimpinan transformasional.

Change Readiness Assessment

Tabel 2. Deskripsi 7 (Tujuh) Dimensi *Change Readiness*

Dimensi	Skor	Kategori
<i>Resourcefulness</i>	27	Over
<i>Adaptability</i>	16	Less
<i>Optimism</i>	19	Less
<i>Confidence</i>	22	Optimal
<i>Adventurousness</i>	17	Less
<i>Tolerance for Ambiguity</i>	11	Less
<i>Passion/Drive</i>	27	Over

Berdasarkan perhitungan yang ditunjukkan pada tabel di atas, hanya ada satu dimensi yang tergolong optimal, yaitu dimensi percaya diri. Sementara ada dua dimensi yaitu akal dan semangat/dorongan yang tergolong lebih. Dimensi lainnya tergolong kurang. Dimensi toleransi terhadap ambiguitas memiliki skor terendah dibandingkan dimensi lainnya. Hasil ini menunjukkan kondisi kesiapan perubahan responden yang kurang baik. Hasil penilaian menunjukkan bahwa sumber daya manusia di ISS Indonesia dikategorikan sebagai "over". Artinya, orang-orangnya tidak efektif pada saat melakukan perencanaan dan kontinjensi. Skor yang sangat tinggi (lebih dari 26) ini membuktikan bahwa mungkin mengabaikan solusi dan menciptakan lebih banyak pekerjaan daripada yang diperlukan.

Kemampuan beradaptasi merupakan salah satu dimensi yang dikategorikan "kurang" berdasarkan hasil penilaian kesiapan perubahan. Kemampuan beradaptasi ini mencakup fleksibilitas dan resiliensi, yaitu keluwesan dalam menghadapi pekerjaan atau tantangan

yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, dan kemampuan untuk bangkit kembali setelah mengalami kegagalan. Hasilnya sama dengan dimensi adaptabilitas, bahwa dimensi optimisme juga berada pada kategori "kurang". Dimana hal tersebut menunjukkan bahwa antusiasme dan pandangan positif terhadap perubahan masih rendah. Diungkapkan oleh CEO ISS Indonesia, bahwa kunci dari keberhasilan perubahan adalah dengan meyakini bahwa perubahan itu bisa dicapai.

Lebih lanjut, informan CEO juga mengatakan bahwa jika sebuah rencana perubahan gagal, mungkin ada diantara anggota yang tidak yakin dengan perubahan tersebut. Keyakinan adalah satu-satunya dimensi yang diklasifikasikan sebagai -optimal yang mewakili keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk menangani pekerjaan. Lebih khusus lagi, karyawan percaya bahwa mereka dapat membuat situasi apa pun menjadi baik bagi mereka.

Dimensi adventurousness menjadi salah satu dimensi yang tergolong dalam kategori lemah.

Hal ini didapat dari hasil perhitungan MLQ yang melibatkan 33 responden pilihan ISS Indonesia. Interpretasi dari hasil tersebut adalah masih lemahnya karyawan ISS Indonesia terhadap tantangan dan pekerjaan baru yang berbeda dengan rutinitas pekerjaan mereka, skor pada penilaian tersebut menunjukkan bahwa tanpa adanya toleransi yang sehat terhadap ambiguitas yang membuat perubahan tidak hanya tidak nyaman tetapi juga benar-benar menakutkan. Toleransi terhadap ambiguitas diklasifikasikan sebagai -kurangl karena skornya berada di bawah garis optimal. Dimensi semangat/dorongan diklasifikasikan sebagai -lebihl dalam penilaian kesiapan perubahan. Skor yang sangat tinggi (lebih dari 26), bagaimanapun, dapat berarti bahwa orang tersebut keras kepala, terobsesi, dan menuju kelelahan.

SIMPULAN

Melalui analisis regresi sederhana, terbukti bahwa perilaku pemimpin memiliki peran penting dalam mendukung perubahan dalam konteks ISS Indonesia karena nilai P-value lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan nilai R² , 15,4% variabilitas kesiapan perubahan dapat dijelaskan oleh perilaku pemimpin, sedangkan 85,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan perhitungan korelasi, semua dimensi perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan. Dimensi yang paling mempengaruhi adalah pengaruh ideal, motivasi inspirasional, usaha ekstra, dan efektivitas. Secara terpisah, profil perilaku pemimpin menunjukkan hasil yang baik, bahwa semua dimensi masuk dalam kategori "baik". Sementara itu, jika dilihat dari hasil penilaian kesiapan perubahan menunjukkan hasil yang sebaliknya. Salah satu penyebabnya adalah perilaku pemimpin hanya berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan perubahan sebesar 15,4%. Dengan demikian, meskipun secara keseluruhan hasil penilaian perilaku pemimpin masuk dalam kategori "baik", namun penilaian kesiapan perubahan menunjukkan hasil yang masih rendah.

Secara statistik, terdapat 85,6% variabel lain yang mempengaruhi kesiapan perubahan selain perilaku pemimpin. Namun demikian, penerapan perilaku pemimpin tidak dapat

diabaikan karena secara signifikan mempengaruhi kesiapan perubahan sebesar 15,4%.

REKOMENDASI

Untuk mendorong perilaku pemimpin sehingga mempengaruhi kesiapan perubahan, rolling project merupakan salah satu cara yang tepat untuk mengimplementasikannya. Dengan adanya rolling project bagi karyawan, karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan organisasi dengan baik. Dengan melakukan perubahan secara halus, karyawan dapat lebih menikmati perubahan tersebut sebagai tantangan yang menambah pengetahuan, pengalaman dan pengetahuannya dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformation leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Antonacopolou, E. (1998). *Developing learning managers within learning organizations*. In M. EasterbySmith, L. Araujo, & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 214-242). London: Sage.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). *Crafting a change message to create transformational readiness*. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183
- Bandura, A. (1982). *Self-efficacy mechanism in human agency*. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Beckhard, R. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading*

- environmental change in organizations.
San Francisco: Jossey-Bass
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Fishbein, M., & Azjen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949–964
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organization*. New York: John Wiley.
- Latham, G.P., and T.W. Lee.1986. Goal Setting. In *Generalizing from Laboratory to Field Setting*. Ed. E. A. Locke. Lexington, MA:Lexington Books.
- Rosenbaum, M. (1988). Learned resourcefulness, stress and self-regulation. In S. Fisher & J. Reason (Eds.), *Handbook of life stress, cognition and health* (pp. 483-496). New York: John Wiley.
- Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change via group methods*. New York: John Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.