

PROCEEDING

NCAB

2017

NATIONAL CONFERENCE
ON APPLIED BUSINESS

"Creating a Business Leader: Challenges Faced by MM Program"

Held in UMY, on 16th of September, 2017

In Collaboration with:

Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia
Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana
Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia



APMMI
ALIANSI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN INDONESIA

PROCEEDING
The 1st NATIONAL CONFERENCE ON APPLIED BUSINESS
(The 1st NCAB) 2017

Kerjasama
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia,
Universitas Kristen Duta Wacana dan Aliansi Program Magister
Manajemen Indonesia (APMMI)

VOLUME I
Manajemen Strategi dan Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia dan
Organisasi

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
16 September 2017



PPS Penerbit
UMY Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
PROCEEDING

**The 1st NATIONAL CONFERENCE ON APPLIED BUSINESS
(The 1st NCAB) 2017**

**Kerjasama
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia,
Universitas Kristen Duta Wacana dan Aliansi Program Magister
Manajemen Indonesia (APMMI)**

Volume 1, vi + 242 halaman, 210 x 297 mm

ISBN : 978-602-19568-8-5

Editor:

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Dr. Zaenal Arifin, M.Si

Dr. Perminas Pangeran, M.Si

Editor Tata Letak:

Musoli, S.E

Alief Setya Pertiwi, S.T

Desain Sampul:

Aditya Rahman Hafidz, S.Ikom

Penerbit :

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Cetakan Pertama, September 2017

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

APMMI (Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia) secara aktif mendorong kerjasama baik regional, nasional dan internasional sehingga terbangun sinergi untuk meningkatkan kinerja program magister manajemen di Indonesia. Secara spesifik, APMMI memfasilitasi kerjasama penelitian dan publikasi antar program Magister Manajemen di Indonesia. Adapun bentuk dan metodologi penelitian yang dipublikasikan dalam prosiding ini bersifat lebih terbuka terhadap berbagai pendekatan peneliti dalam memotret fenomena bisnis di Indonesia. Dengan demikian karya ilmiah mendorong inovasi, *engagement* dan dampak pada industri.

Prosiding NCAB edisi pertama dalam payung APMMI ini adalah kumpulan hasil penelitian mahasiswa dan dosen di lingkungan Magister Manajemen yang dipresentasikan dalam even *1st National Conference On Applied Business (NCAB) 2017* yang diselenggarakan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tanggal 16 September 2017. NCAB ini diinisiasi oleh Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) dan Magister Manajemen universitas Kristen Duta Wacana (UKDW).

Kehadiran prosiding ini merupakan bentuk tanggung jawab program Magister Manajemen dalam melakukan disseminasi karya ilmiah bagi masyarakat luas. Prosiding NCAB diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan bagi peneliti di dalam negeri maupun di luar negeri dalam pengembangan studi bisnis di Indonesia. Dengan demikian APMMI mengucapkan apresiasi kepada Magister Manajemen UMY, UII dan UKDW dalam upaya aktif menciptakan suasana dan kualitas akademik yang semakin baik.

Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 16 September 2017

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Ketua Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia (APMMI)
Bidang Riset dan Publikasi

DAFTAR ISI

Volume 1 : Manajemen Strategi dan Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Analisa Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kesehatan Bank Umum Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia

Elva Dian Pertiwi, Zaenal Arifin 1 - 14

Analisis Faktor-Faktor Kepemimpinan Direktur Keuangan Untuk Mendukung Peningkatan Kinerja Keuangan BUMN

Mochammad Yana Aditya, Heru Kurnianto Tjahjono 15 - 17

Strategi Peningkatan Pendapatan Dari Jasa Layanan Transaksi *Fee Based* Di Perusahaan Ritel Alfamart

Sudarman, Achmad Sobirin18 – 28

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal (Studi Kasus Perusahaan Sektor Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2009 - 2013)

Muhammad Arifuddin, Febby Erianto Nugroho, Muchacha Mufti Abadi29 – 38

Pengaruh Kualitas Layanan Kesehatan Dan Citra Merek Pada Loyalitas Pasien, Dengan Kepuasan Pasien Sebagai Pemediasi (Studi Di Bangsal Vip Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr R Soeharso Di Surakarta)

Tangkas Sibarani, Asri Laksmi Riani MS39 – 71

Analisis Pengaruh Kredibilitas Selebriti Endorser dan Kredibilitas Merek Terhadap Loyalitas Merek

Ari Purnama Agung, Solikhah, Bobby Aditia Putra Pamungkas72 – 80

Implementasi Gaya Kepemimpinan di Perusahaan Start Up (*The Implementation of Leadership Style in Start Up Company*)

Ginanjar Budhiraharja, Heru Kurnianto Tjahjono81 – 87

Manajemen Surat Wasiat Dalam Dokumen Aktif

Sugiyanto, Musoli88 – 93

Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal di SD Negeri Jetis

Warsana93 – 98

The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Religiosity Value and Dysfunctional Behavior

Majang Palupi99 – 102

Pengaruh *Work Stress, Organizational Climate Dan Procedural Justice Terhadap Intention To Quit* Asn Pemda Diy Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi

Annas M Haifani J, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin 103 – 107

Pengaruh *Career Justice* terhadap *IT Professional Turnover Intention* dengan Dimediasi *Employee Engagement*

Mohammad Ziad Anwar, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziyah 108 – 111

Pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Procedural Justice Terhadap Employee Engagment* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening

Veri Widodo, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin 112 – 116

Pengaruh Religiusitas, Professionalisme, Modal Intelektual Terhadap Kinerja Amil Baznas Dengan Motivasi Sebagai Intervening

Risang Winasis, Siswoyo Haryono, Fauziyah. 117 – 131

Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Non PNS RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta

Aditya Citra Ibnu Sina, Heru Kurnianto Tjahjono. 132 – 141

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Deskriptif di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kulon Progo)

Agustina Dyah Saraswati. 142 – 151

Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Intervening Komitmen Organisasi

Hamzah Karim A, Aris Suparman Wijaya, Fauziyah. 152 – 162

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)

Endah Tri Nursani. 163 – 170

Strategi Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Mudopati Purbohandowo. 171 – 182

Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Di UPT Puskesmas Semanu II Kabupaten Gunungkidul

Minto. 183 – 195

Strategi Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo

Tri Omi Handayani. 196 – 205

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Analisa Kebijakan Mutasi Pada Badan Pemeriksa Keuangan)

Yekti Murwani Rejeki. 206 – 216

Strategi Penempatan Tenaga Kerja Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Penempatan

Heri Darmawan. 217 – 229

Technology Accepted Model Analysis on E Learning Program in Economics Department

Hudiyanto. 230 – 236

Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Wawasan Tujuan Organisasi

Sri Sundari. 237 – 243

Harga Diri Dalam Organisasi, Efikasi Kolektif, dan Perilaku Ideal Kolektif Mempengaruhi Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Yang Dimediasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Mikhriani. 244 – 267

Prospek Pengembangan Industri Ekonomi Kreatif : tantangan bagi Pengusaha Perempuan Industri Songket Palembang Di Kota Palembang

Trisninawati..... 268 – 276

Pengaruh *Religiousitas* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimediasi oleh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

Yuni Siswanti, Agus Haryadi..... 277 – 286

TEMA :**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI**

The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Religiosity Value and Dysfunctional Behavior

Majang Palupi ~ 99

Pengaruh Work Stress, Organizational Climate Dan Procedural Justice Terhadap Intention To Quit Asn Pemda Diy Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi

Annas M Haifani J, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin ~ 103

Pengaruh Career Justice terhadap IT Professional Turnover Intention dengan Dimediasi Employee Engagement

Mohammad Ziad Anwar, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziyah ~ 108

Pengaruh Psychological Empowerment dan Procedural Justice Terhadap Employee Engagemant Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening

Veri Widodo, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin ~ 112

Pengaruh Religiusitas, Professionalisme, Modal Intelektual Terhadap Kinerja Amil Baznas Dengan Motivasi Sebagai Intervening

Risang Winasis, Siswoyo Haryono, Fauziyah ~ 117

Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Non PNS RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta

Aditya Citra Ibnu Sina, Heru Kurnianto Tjahjono ~ 132

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Deskriptif di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kulon Progo)

Agustina Dyah Saraswati ~ 142

Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Intervening Komitmen Organisasi

Hamzah Karim A, Aris Suparman Wijaya, Fauziyah ~ 152

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)

Endah Tri Nursani ~ 163

Strategi Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Mudopati Purbohandowo ~ 171

Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Di UPT Puskesmas Semanu II Kabupaten Gunungkidul

Minto ~ 183

Strategi Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo

Tri Omi Handayani ~ 196

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Analisa Kebijakan Mutasi Pada Badan Pemeriksa Keuangan)

Yekti Murwani Rejeki ~ 206

Strategi Penempatan Tenaga Kerja Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Penempatan

Heri Darmawan ~ 217

Technology Accepted Model Analysis on E Learning Program in Economics Department

Hudiyanto ~ 230

Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Wawasan Tujuan Organisasi

Sri Sundari ~ 237

Harga Diri Dalam Organisasi, Efikasi Kolektif, dan Perilaku Ideal Kolektif Mempengaruhi Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Yang Dimediasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Mikhriani ~ 244

Prospek Pengembangan Industri Ekonomi Kreatif : tantangan bagi Pengusaha Perempuan Industri Songket Palembang Di Kota Palembang

Trisninawati ~ 268

Pengaruh *Religiousitas* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimediasi oleh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

Yuni Siswanti, Agus Haryadi ~ 277

Harga Diri Dalam Organisasi, Efikasi Kolektif, dan Perilaku Ideal Kolektif Mempengaruhi Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Yang Dimediasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Mikhriani

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

mikhriani@aol.com

ABSTRAK

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan suatu langkah awal untuk melakukan perubahan terhadap sumber daya yang dimiliki agar berkemampuan menghadapi kompetisi global (Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot, 2000; Timmor & Zif, 2010; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Fakta menunjukkan perusahaan mengalami kebangkrutan bila tidak berhasil melakukan perubahan yang diperlukan, dan sebaliknya berhasil bangkit setelah melakukan perubahan (DepKepHum RI, 2013; Epochtime, 2013).

Organization-Based Self-Esteem (OBSE), Collective Efficacy (CE), dan Collective Organizational Citizenship Behavior (C-OCB), dihipotesiskan berperan signifikan terhadap Organization Readiness for Change (ORC), secara langsung maupun melalui Transformasional Leadership (TL). Responden sebanyak 168 orang yang mewakili Perseroan Terbatas (PT) di Propinsi DIY dan Jawa Tengah telah berpartisipasi dalam penelitian. Pengujian dengan structural equation model (SEM) mendapatkan kecocokan model dalam mengkonstruksikan hipotesis, dan mendapatkan temuan: OBSE berpengaruh signifikan terhadap TL ($\lambda = 0,284$, $p < 0,05$) dan terhadap ORC ($\lambda = 0,321$, $p < 0,05$), CE berpengaruh signifikan terhadap TL ($\lambda = 0,218$, $p < 0,05$) dan terhadap ORC ($\lambda = 0,215$, $p < 0,05$), C-OCB berpengaruh signifikan terhadap TL ($\lambda = 0,284$, $p < 0,05$) dan terhadap ORC ($\lambda = 0,234$, $p < 0,05$), dan TL berpengaruh signifikan terhadap ORC ($\lambda = 0,234$, $p < 0,05$).

Berdasar hasil tersebut disimpulkan, model yang diajukan cocok digunakan untuk menjelaskan kesiapan organisasi untuk berubah (ORC) melalui OCB, CE, C-OCB, dengan mediator kepemimpinan transformasional. Seluruh eksogen berpengaruh signifikan terhadap ORC secara langsung maupun melalui kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci : *Kesiapan organisasi untuk berubah, harga diri dalam organisasi, efikasi kolektif, perilaku ideal secara kolektif, kepemimpinan transformasional, model keterkaitan antar variabel.*

PENDAHULUAN

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan suatu langkah awal untuk siap melakukan perubahan terhadap sumber daya yang dimiliki agar berkemampuan menghadapi kompetisi global (Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot, 2000; Timmor & Zif, 2010; Rafferty, Jimmieson, &

Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Beberapa penelitian menunjukkan kesiapan berubah level organisasi erat kaitannya dengan: 1) adaptasi dan kemampuan strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan di lingkungannya (Timmor & Zif, 2010; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). 2) Strategi bisnis dan marketing sebagai bentuk upaya merespon tantangan dari luar (Timmor dan Zif, 2010).

Urgensi kesiapan secara faktual dapat dilihat sejak tahun 2003 s.d. 2013 pada 871 organisasi / perusahaan di Indonesia yang dinyatakan gulung tikar dan terdaftar di Mahkamah Agung (sumber. DepKepHum RI, 2013). Contohnya: Pada awal tahun 2013, dunia bisnis di Indonesia dikejutkan dengan pailitnya Batavia Air karena sistem yang kurang memadai (Republika, 31 Januari 2013) yang menyusul Adam Air gulung tikar pada tahun 2008 (smlipoitb.wordpress.com, 28 Mei 2008). Televisi Pendidikan Indonesia (TPI). TPI dinyatakan pailit oleh *Crown Capital Global Limited*, karena tidak dapat melunasi hutang obligasi sesuai dengan pasal 8 (ayat 4) UU no 37 tahun 2004 tentang kepailitan dan penundaan kewajiban pembayaran utang. *Eastman Kodak Corp* (Kodak) dinyatakan pailit sejak tahun 2007, karena gagal mengikuti perkembangan teknologi dan inovasi, setelah sebelumnya merupakan raja kamera pada tahun 1880 (The Epochtime, edisi 234, 21 Januari 2013). Sebaliknya bagi perusahaan yang berhasil melakukan perubahan dapat bertahan bahkan meningkatkan keberdayaan dalam persaingan. Sebagai contoh PT Garuda Indonesia diberi izin melakukan penerbangan kembali ke wilayah eropa pada awal tahun 2013 setelah sebelumnya dicabut izin terbang oleh uni eropa, karena ketidak layakan keamanan terbang.

Fakta tersebut membuktikan organisasi/perusahaan yang kurang siap menghadapi perubahan karena sistem, dan struktur organisasi yang kurang sehat, strategi yang kurang jitu, teknologi dan inovasi yang tertinggal serta dukungan SDM/anggota organisasi yang kurang mendukung menjadi penyebab kegagalan mereka untuk melakukan/mencapai tujuan dari perubahan. Ketidakmampuan perusahaan untuk mengikuti perubahan akan berujung pada kebangkrutan, karena perubahan merupakan keharusan bagi seluruh organisasi (Bouchenooghe, 2008). “*Change or Die*” karena persaingan tidak kenal kompromi dan perubahan menjadi suatu keniscayaan yang harus di respon dengan cepat oleh setiap organisasi (Chase, 2009; Dover, 2003).

Kesiapan organisasi untuk perubahan (*Organization Readiness for Change/ORC*) belum begitu luas dikaji secara empirik (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Berhasil atau tidaknya perusahaan/organisasi menghadapi ataupun melakukan perubahan tidak hanya terletak pada strategi, inovasi, ataupun teknologi yang digunakan. Namun lebih mendasar bahwa kesiapan organisasi untuk berubah terfokus pada aspek psikologi dan perilaku anggota organisasinya yang secara kolektif mendukung atau tidak perubahan tersebut (Blackman, O’Flynn, & Ugyel, 2013; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Kesiapan organisasi untuk berubah pada level organisasi merupakan interpretasi dari kognitif keyakinan akan kebutuhan perubahan serta respon emosi dari anggota organisasi secara kolektif terhadap perubahan organisasi mereka (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013).

Keberhasilan organisasi untuk berubah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor yang terkait dengan struktur dan strategi organisasi, akan tetapi persepsi kolektif mengenai aspek psikologis dan perilaku khusus berasal dari peran SDM/anggota organisasi/pemimpin yang berfungsi sebagai penggerak perubahan itu sendiri (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Pentingnya penelitian ini berguna untuk menambah kajian kesiapan organisasi untuk berubah lebih mendalam dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. penelitian ini berusaha menjelaskan peran persepsi psikologis, terhadap perilaku organisasi khusus mendukung keberhasilan pelaksanaan dan pencapaian tujuan perubahan organisasi. Selain itu menguji fit model konsep kesiapan organisasi untuk berubah yang dipersepsikan oleh anggota organisasi secara kolektif dengan Harga Diri dalam Organisasi,

efikasi kolektif, dan perilaku ideal secara kolektif, yang dimediasi dengan kepemimpinan transformasional.

Penelitian berusaha menggali aspek psikologis dan perilaku khusus organisasi yang dapat mendukung keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan. Sekaligus sebagai masukan penting karena belum pernah ada penelitian yang sama sebelumnya.

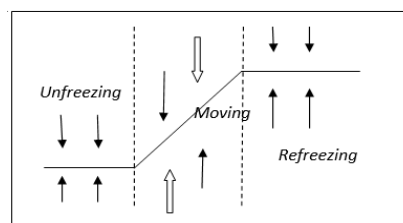
TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kesiapan Organisasi untuk Berubah

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan suatu proses yang kompleks, tidak hanya sebatas pada kebutuhan namun mengenai seberapa mampu organisasi dapat mengimplementasikan rencana perubahan tersebut (Blackman dkk, 2013).

Force-field theory dari Lewin menjelaskan bahwa proses perubahan ditentukan oleh tiga vektor tekanan, yaitu: Unfreezing sebagai proses penyadaran tentang kebutuhan untuk berubah, pembentukan pola pikir dan memotivasi perubahan. *Moving/Changing* merupakan tindakan memperkuat tekanan dan memperlemah resistensi, dan *Refreezing* merupakan proses membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (Cummings & Worley, 2005; Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2001; Jones, 2007; Kasali, 2005; Kusdi, 2010). Gambar 1.

Blackman dkk (2013) mengadopsi dari Lewin bahwa dua aspek pada lingkungan makro akan saling mempengaruhi satu dengan yang lain, sehingga akan mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Komponen mikro juga dapat menjadi faktor yang dapat menjadi prediktor pada makro level ketika dihubungkan pada diagnosa makro. Dibutuhkannya indikator mikro untuk memperkuat prediktor yang potensial untuk dapat mendukung perubahan. Berdasarkan hasil penelitian Blackman terdahulu dengan pendekatan kualitatif menyatakan bahwa kunci hambatan dan penguatan perubahan pada level makro merupakan faktor yang dapat menjadi persiapan efektif sebelum melakukan perubahan, sehingga akan meningkatkan kesediaan dan kesiapan untuk berubah.



Gambar 1. *Lewin's Force-Field Theory*

Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Blackman dkk (2013) tidak hanya memperhitungkan dan mempersiapkan dari sisi internal organisasi, namun membutuhkan kesiapan dari sisi lingkungan. Dibutuhkan pula menciptakan kesiapan lingkungan untuk perubahan organisasi sebagai alasan pentingnya agen perubahan mengukur atau menilai kebutuhan serta harapan karyawan terhadap perubahan (Blackman, dkk, 2013; Miller, dkk 1994). Hal tersebut dapat menjelaskan mengenai opini karyawan dan fokus mereka mengenai permasalahan yang dihadapi organisasinya seperti perasaan takut, pertentangan, dan ketidaktertarikan karyawan terhadap perubahan (Blackman, dkk, 2013; Morrison & Milliken, 2000; Neves, 2009). Di sinilah menurut Blackman dkk (2013) peran penting pemimpin untuk fokus memahami kesiapan organisasi dalam melaksanakan proses perubahan.

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan orientasi pada proses mikro yaitu individu dan dikombinasikan pada level makro sebagai analisis yang menyeluruh. Perbedaan orientasi mikro dan makro level perubahan menurut Burke dan Litwin (1992) adalah makro level