

## TELAAH JOINT MODERATING EFFECT VARIABEL-VARIABEL YANG MEMODERASI PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA 4.0 TERHADAP KESIAPAN PEGAWAI UNTUK PERUBAHAN

Anggia Sari Lubis<sup>1)</sup>

Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah  
Jl. Garu II A, Harjosari I, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara  
email : anggiasarilubis@gmail.com

### *Abstrak*

*Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menelaah konsep joint moderating effect variabel-variabel yang memoderasi pengaruh antara kompetensi sumber daya manusia 4.0 terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan. Konsep kompetensi sumber daya manusia 4.0 merupakan konseptualisasi baru yang dihasilkan berdasarkan tinjauan literatur luas dan mendalam yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat menghadapi perkembangan revolusi industri yang dicirikan dengan pemanfaatan maksimal dari teknologi informasi, pemanfaatan internet di segala bidang dan penggunaan artificial intelligence. Konsep kompetensi sumber daya manusia 4.0 dalam penelitian ini dikaitkan dengan kesiapan pegawai untuk perubahan dengan dimoderasi secara bersama-sama oleh variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai untuk perubahan.*

**Kata kunci :** *kompetensi, kompetensi sumber daya manusia, kesiapan pegawai untuk perubahan, kepemimpinan transformasional, komitmen pegawai untuk perubahan, revolusi industri*

### *Abstract*

*The purpose of this study was to determine and analyze the new conceptualization of human resource competencies to face the industrial revolution development. The human resource competencies 4.0 concept was a new conceptualization generated based on extensive and in-depth literature review that is adjusted to the needs of human resource competencies to be able to deal with the development of the industrial revolution characterized by the maximal use of use of information and technology, use of Artificial Intelligence and the Internet of Things. The concept of human resource competencies 4.0 in this study is associated with employee readiness to change, joint moderates by transformational leadership and employee commitment to change.*

**Keywords :** *competence, competencies, human resource competencies, employee readiness to change, transformational leadership, employee commitment to change, industrial revolution*

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dengan berbagai peluang dan tantangan yang akan dihadapi di era revolusi industri 4.0 agar dapat bertahan dan dapat terus mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Perusahaan dapat bertahan dan mencapai tujuan-tujuannya, terutama dengan adanya dukungan utama yang datang dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah kunci sukses yang dibutuhkan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif. Sumber daya manusia yang dalam hal ini merupakan karyawan-karyawan yang bekerja di dalam perusahaan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan untuk menghadapi era revolusi industri 4.0.

Revolusi Industri 4.0 mutlak akan mempengaruhi seluruh sektor industri di Indonesia. Tidak terkecuali Bank Indonesia (BI) sebagai Bank Sentral Republik Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara pra survey dengan Kepala Perwakilan Bank Indonesia Aceh, menyatakan bahwa BI memang sudah memahami akan hadirnya revolusi industri 4.0, dan sudah

memiliki program dan kebijakan yang disesuaikan dengan tantangan dan peluang revolusi industri 4.0. Agar organisasi dapat bertahan dan berubah dengan sukses, maka penting bagi organisasi untuk menyadari perubahan tersebut dan merespons dengan cepat. Kesiapan untuk berubah dan tindakan yang dilakukan dalam implementasi perubahan berfungsi sebagai faktor kunci untuk keberhasilan upaya perubahan. Diperlukan konseptualisasi untuk mengkaji antededen dari kesiapan pegawai untuk perubahan baik sebagai variabel eksogen, variabel intervening maupun variabel moderating.

## 2. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berdasarkan beberapa referensi. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Sedangkan Metode deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan literatur pada penelitian ini ditujukan untuk menemukan variabel-variabel pembentuk kesiapan pegawai untuk perubahan. Sebagai variabel eksogen, penelitian ini menggunakan konseptualisasi baru dari kompetensi sumber daya manusia yaitu kompetensi sumber daya manusia 4.0, dengan variabel moderasi kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai untuk perubahan, dengan konsep *joint moderating effect*. Joint moderating effect adalah konsep menguji variabel moderasi secara bersama-sama yang terdiri dari dua variabel moderasi. Kedua variabel moderasi ini diasumsikan mampu bersama-sama memperkuat pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

### 3.1. Kompetensi Sumber Daya Manusia 4.0

Istilah "kompetensi" pertama kali muncul dalam sebuah artikel yang ditulis oleh R. W. White pada tahun 1959 sebagai konsep untuk memotivasi peningkatan kinerja. Dan semakin dipopulerkan oleh banyak ahli seperti David Mc Clelland, Richard Boyatzis dan TF Gilbert. Studi tentang kompetensi menunjukkan bahwa kompetensi merupakan konsep yang sangat rumit dan luas, dan ahli yang berbeda memiliki definisi kompetensi yang berbeda pula.

Di dalam perkembangannya konsep kompetensi mulai semakin spesifik menjadi konsep kompetensi kerja. Berdasarkan ulasan dari literatur kompetensi sumber daya manusia dan kompetensi sumber daya manusia 4.0, Peneliti merumuskan konseptualisasi baru untuk konsep kompetensi sumber daya manusia 4.0, dikarenakan masih terbatasnya lingkup untuk konsep kompetensi sumber daya manusia. Dengan tinjauan pustaka yang lengkap, Peneliti merumuskan tiga wilayah konstruk yang merupakan dimensi dari kompetensi sumber daya manusia 4.0. Ketiga wilayah konstruk membahas hal-hal yang mengisi dan membentuk kesenjangan bagi konsep kompetensi sumber daya manusia yang disesuaikan dengan perkembangan revolusi industri.

Kapabilitas ataupun kemampuan pegawai yang disesuaikan dengan perkembangan revolusi industri 4.0 dengan perpaduan keahlian di bidang Information, Communication and Technology (ICT) hard skills dan soft skills yang dirumuskan berdasarkan berdasarkan dorongan manajemen di masa depan dan pengembangan kompetensi untuk bisnis untuk menghadapi Industri 4.0.

Konstruk kompetensi sumber daya manusia 4.0 memiliki tiga dimensi yaitu:

1. Kompetensi Nilai Inti: merupakan kompetensi yang harus dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang merupakan prinsip dan aturan inti yang merupakan

- referensi dalam bertindak bagi anggota organisasi
2. Kompetensi Inti: Berkaitan dengan kombinasi hard skills dan softs kills yang mampu meningkatkan aspek adaptabilitas dan kualitas hasil kerja
  3. Kompetensi Manajerial: merupakan konsep kompetensi individu yang lebih berfokus pada tujuan perbaikan kinerja manajemen dalam cakupan perusahaan yang dilakukan oleh pegawai, yang merupakan gabungan dari aktivitas, pengetahuan, keahlian atau sikap dan juga karakteristik personal yang dimiliki pegawai.

### 3.2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) dalam buku Yukl (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dijabarkan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki kharisma positif dan mampu membawa perusahaan untuk terus beradaptasi menghadapi perubahan-perubahan yang muncul untuk dapat mencapai tujuannya melalui peran nya di dalam perusahaan dan strategi-strategi yang diformulasikan dan diimplementasikan. Pemimpin transformasional juga harus mampu menyelaraskan visi masa depan perusahaan dengan dirinya dan bawahannya, serta memotivasi bawahan untuk tetap berkomitmen kepada perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang muncul.

### 3.3. Komitmen Pegawai Untuk Perubahan

Herscovitch dan Meyer (2002) menyatakan bahwa komitmen terhadap perubahan merupakan kekuatan (mind set) yang mengikat seorang individu pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya mensukseskan implementasi dari inisiatif perubahan. Dalam konteks perubahan, komitmen diharapkan akan menjadi sebuah perilaku yang positif terhadap perubahan itu sendiri. Dengan kata lain, komitmen pada organisasi juga akan melahirkan komitmen pada perubahan dalam organisasi sehingga memunculkan dukungan pada setiap perubahan sejalan dengan harapan dari karyawan akan kesuksesan implementasi perubahan. Komitmen terhadap perubahan akan terlihat dari aspek psikologis atau aspek perilakunya, seperti perasaan menerima atau perilaku terbuka terhadap perubahan itu sendiri (Fedor et al., 2008).

Komitmen terhadap perubahan didasarkan kepada asumsi bahwa model komitmen yang umum dapat diterapkan pada objek komitmen untuk tempat kerja yang berbeda, seperti serikat pekerja, penyelia, atau perubahan. Meyer dan Herscovitch (2001) berpendapat bahwa inti dari komitmen adalah sama terlepas dari apa tujuan atas komitmen tersebut. Meyer dan Herscovitch (2001) berpendapat bahwa komitmen, secara umum adalah "kekuatan yang mengikat individu ke arah yang relevan dengan satu atau lebih tujuan". Maka, komitmen terhadap perubahan dapat didefinisikan sebagai sikap dan keyakinan individu yang menentukan arah perilaku yang terkait dengan perubahan. Baik komitmen organisasi maupun komitmen terhadap perubahan diharapkan dapat membuat pegawai dapat mendukung upaya perubahan yang diterapkan di dalam organisasi. Selain itu, Menurut Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen untuk berubah merupakan kekuatan (pola pikir) yang mengikat seseorang kepada tindakan yang dianggap sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan inisiatif perubahan. Dan komitmen untuk berubah dapat dijadikan sebagai

faktor penentu dari dukungan aktif pegawai terhadap perubahan.

### 3.4. Kesiapan Pegawai Untuk Perubahan

Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk perubahan 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 perubahan secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Hanpachern, Morgan & Griego (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk perubahan 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.

## 4. Pengajuan Kerangka Konseptual

Berangkat dari latar belakang penelitian, tujuan, manfaat penelitian, kajian teoritik dan empirik yang telah diuraikan di bagian muka, dapat dijadikan sebagai landasan untuk membuat model konseptual pada penelitian ini. Kompetensi Sumber Daya Manusia 4.0 merupakan konsep kompetensi dan keahlian yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam menghadapi revolusi industri 4.0, yang mengancam keberadaan man (sumber daya manusia) karena peran dan fungsinya yang akan tergantikan oleh mesin. Kompetensi sumber daya manusia 4.0 diajukan sebagai variabel eksogen, dengan variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai untuk perubahan sebagai variabel moderasi, dengan kesiapan pegawai untuk perubahan sebagai variabel endogen.



Gambar 1. Pengajuan Kerangka Konseptual

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Kompetensi sumber daya manusia 4.0 sebagai variabel eksogen bagi kesiapan pegawai untuk perubahan .
2. Kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai untuk perubahan sebagai variabel moderasi dan secara bersama-sama mampu memoderasi kompetensi sumber daya manusia 4.0 terhadap kesiapan pegawai untuk perubahan .
3. Penelitian ini bernilai karena mengandung novelty yakni konsep baru dari kompetensi sumber daya manusia 4.0 yang dihubungkan dengan variabel kesiapan pegawai untuk

perubahan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- AGARWAL, H. A. R. 2017. First Agolla, Joseph Evans. 2018. Human Capital in the Smart Manufacturing and Industry Revolution 4.0. *Botswana Open University Intechopen* 73575
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1- 18.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander. 2010. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly* Volume 21 Issue number 3
- Beer&Nohria. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* May-June 2000
- Bosch, Sandra Aurand. 2017. An Examination of the Impact of Online Socio-Emotional Skills Training on Student Work Readiness. *Dissertation Manuscript Submitted to Northcentral University*
- Dessler, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources, *Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.*
- Devos, Buelens & Bouckenooghe.2007. Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 2007, 147(6), 607-629
- Draganidis & Mentzas.2006. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* Vol. 14 No. 1, 2006 pp. 51-64
- Ellstorm & Kock. 2008. Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review* 2008, Vol. 9, No.1, 5-20.