

Ketidakpercayaan Karyawan Sebuah Tantangan bagi Pemimpin Baru dalam Perubahan Organisasi

Tri Hadi Wicaksono^{1*}, Nuri Herachwati²

¹Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

^{1,2}Jl. Airlangga No. 4-6, Kota Surabaya 60286, Jawa Timur, Indonesia

Email korespondensi: tri.hadi.wicaksono-2022@pasca.unair.ac.id*

Dikirim : 23 April 2023

Diterima : 28 Agustus 2023

ABSTRACT

The complexity and dynamic of the business environment in the current era of disruption makes organizations strive to make changes or adapt business operations by implementing various strategies to adapt in the context of change. Facing change is expected, as a leader needs to build a close relationship and create a sense of cooperation and trust with each other, which will be useful for establishing good relations between leaders and members of the organization. A decline in confidence in leaders, especially new leaders in change, can trigger a rise in distrust that impacts the chaos within the organization and becomes a bad influence on other employees. Unfortunately, some leaders are unable to do this when their actions have negative consequences for their employees and tend to increase employee distrust. The focus of this article is employee distrust is a new leadership challenge in organizational change using literature review methods. By these findings, it is expected to be able to find out and explain the influencing factors and impacts when the topic of the problem exists within the organization.

Keywords: *Distrust In Leader, Mistrust, Untrustworthy, Leadership, Organizational Change*

ABSTRAK

Kompleksitas dan dinamisnya lingkungan bisnis di era disrupsi saat ini membuat organisasi berupaya untuk melakukan perubahan atau menyesuaikan operasi bisnis dengan mengimplementasikan berbagai strategi agar dapat beradaptasi dalam konteks perubahan. Menghadapi perubahan diharapkan sebagai pemimpin perlu membangun hubungan keakraban dan menciptakan adanya suatu kerja sama serta saling mempercayai karena kepercayaan akan berguna untuk menjalin hubungan baik antara pemimpin dengan anggota organisasi. Jika menurunnya kepercayaan terhadap pemimpin, terutama pemimpin baru dalam perubahan dapat memicu timbulnya ketidakpercayaan pada anggota yang berdampak pada gejala yang akan terjadi di dalam organisasi dan hal ini berpotensi menjadi pengaruh tidak baik bagi mereka. Sayangnya, terdapat pemimpin yang tidak bisa melakukan hal tersebut, di mana perilakunya cenderung memberikan konsekuensi negatif diterima oleh karyawan dan meningkatkan ketidakpercayaan karyawan terhadap mereka. Fokus permasalahan artikel ini mengenai ketidakpercayaan karyawan sebuah tantangan pemimpin baru dalam perubahan organisasi dengan menggunakan metode

literature review. Diharapkan hasil temuannya dapat mengetahui dan menjelaskan faktor yang mempengaruhi serta dampak ketika topik permasalahan ada dalam organisasi.

Kata Kunci: Ketidakpercayaan, Pemimpin, Ketidakpercayaan Pemimpin, Perubahan Organisasi

A. PENDAHULUAN

Pergantian selalu membawa konsekuensi perubahan, termasuk kepemimpinan. Dengan pergantian akan dipertemukan dengan pemimpin, pola-gaya, dan kebijakan yang mungkin sama sekali baru. Diterima atau tidak, perubahan akan tetap selalu terjadi. Perubahan ialah sebuah keniscayaan, di mana seseorang yang tidak mampu atau tidak dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi, maka mereka akan tergerus oleh jaman yang bergerak hampir tanpa kendali. Fenomena mengenai kepemimpinan ini sering ditemui pada kondisi mutasi pemimpin, di mana para karyawan harus dapat beradaptasi dengan pemimpin baru yang mempunyai karakteristik berbeda dari pemimpin pendahulunya (Puspaningrum *et al.*, 2019). Kondisi tersebut juga dapat mengakibatkan kinerja karyawan yang kurang optimal. Maka dari itu, menghadapi beragam perubahan diharapkan sebagai pemimpin baru perlu mengetahui bagaimana cara menjalin dan merangkai hubungan dengan saling mengerti antar anggota organisasi agar lebih harmonis dan mewujudkan adanya suatu kerja sama dalam saling mempercayai karena kepercayaan akan berguna untuk menjalin hubungan baik antara pemimpin dengan anggota organisasi, dalam hal ini karyawan. Hubungan antara pemimpin dan karyawannya yang memiliki rasa saling menghormati, mampu bekerja sama, berkomitmen, terbuka, saling percaya, dan dapat diandalkan akan terjalin hubungan baik antara mereka. Sebaliknya, rendahnya hubungan ini dalam hal keterlibatan kerja, maka akan memicu timbulnya ketidakpercayaan terhadap pemimpin, organisasi dan dapat meningkatkan resistensi karyawan (Aidina & Prihatsanti, 2018).

Menurut survei dari artikel yang dipublikasikan *Harvard Business Review*, survei tersebut menunjukkan bahwa 80% orang Amerika tidak mempercayai para eksekutif perusahaan dan lebih buruknya sekitar setengah dari semua manajer tidak mempercayai pemimpin mereka sendiri. Terdapat beberapa faktor yang membuat krisis kepercayaan, seperti faktor penggabungan, perampangan, dan globalisasi telah mempercepat laju perubahan dalam organisasi (Hurley, 2006). Ketidakpercayaan atau menurunnya tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, terutama pemimpin baru dalam perubahan dapat memicu munculnya gejolak yang akan terjadi di dalam organisasi dan hal ini berpotensi menjadi pengaruh tidak baik bagi mereka. Di samping itu, ketidakpercayaan yang timbul ini menjadikan seorang karyawan memiliki rasa keterbatasan dalam hal menjalani kehidupan aktivitas pekerjaannya. Di organisasi sering ditemui karyawan yang memiliki harapan dan kepercayaan terhadap pemimpin, terkait kemampuannya dalam memimpin, mengatasi permasalahan yang muncul dan mengusulkan solusi terbaik bagi organisasi. Sayangnya, terdapat pemimpin yang tidak bisa melakukan hal tersebut, di mana perilakunya cenderung memberikan konsekuensi negatif diterima oleh karyawan dan meningkatkan ketidakpercayaan karyawan terhadap mereka. Di samping itu, penyalahgunaan wewenang pemimpin terhadap kebijakan yang diharapkan mampu memperbaiki permasalahan yang terjadi turut menyumbang tidak tercapainya kepercayaan karyawan dalam penanganan masalah yang terjadi.

Atas dasar latar belakang tersebut, fokus permasalahan dalam artikel ini yaitu mengenai ketidakpercayaan karyawan menjadi sebuah tantangan bagi pemimpin baru dalam perubahan organisasi dengan menggunakan metode *literature review*. Diharapkan hasil artikel ini nantinya

dapat mengetahui dan menjelaskan faktor yang mempengaruhi serta dampak yang muncul ketika ketidakpercayaan karyawan terhadap pemimpin baru dalam perubahan organisasi.

B. KAJIAN LITERATUR

Pengembangan teori atau konsep ketidakpercayaan karyawan terhadap pemimpin dalam perubahan organisasi melibatkan kajian hubungan antara perubahan organisasi dan kepercayaan terhadap kepemimpinan. Hal tersebut berkaitan dengan teori model manajemen perubahan dari Lewin sebagai landasan untuk memahami proses perubahan organisasi (Hussain *et al.*, 2018). Model ini terdiri dari tiga proses, yakni *unfreeze*, *change*, dan *freeze*. Beberapa penelitian terdahulu telah menemukan adanya peran kepemimpinan dalam teori model Lewin di tahap *change* dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan dalam perubahan organisasi (Hussain *et al.*, 2018). Kepemimpinan yang efektif dapat membantu membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpercayaan selama perubahan organisasi. Dengan kerangka mode Lewicki yang menyoroti pentingnya mempertimbangkan sifat dinamis dari kepercayaan dan ketidakpercayaan dalam konteks perubahan hubungan dan realitas (Lewicki *et al.*, 1998). Pemimpin yang menyadari kompleksitas kepercayaan dan ketidakpercayaan dapat menumbuhkan kepercayaan sekaligus mengatasi penyebab utama ketidakpercayaan. Meskipun, studi terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara ketidakpercayaan karyawan terhadap pemimpin dan perubahan organisasi. Sayangnya, masih ada keterbatasan di mana penelitian lebih lanjut diperlukan. Dalam hal ini studi yang diperlukan, di mana yang berfokus pada jenis perubahan tertentu (Lines *et al.*, 2005), mengkaji perspektif karyawan (Lines *et al.*, 2005), mengeksplorasi peran komunikasi (Guo *et al.*, 2017), dinamika kekuasaan (Islam *et al.*, 2021), dan perilaku kepemimpinan dalam pengembangan ketidakpercayaan (Peng *et al.*, 2023; Wilson & Cunliffe, 2022).

Perubahan Organisasi

Kompleksitas dan dinamisnya lingkungan bisnis di era disrupsi saat ini membuat organisasi berusaha untuk melakukan perubahan atau menyesuaikan operasi bisnis dengan mengimplementasikan berbagai strategi agar dapat beradaptasi dalam konteks perubahan. Menurut Lewin (1951), perubahan organisasi mengacu pada transisi organisasi dari satu kondisi ke kondisi lain (Oreg & Berson, 2019). Husain *et al* (2018) dan Jones (2010) mendefinisikan di mana perubahan organisasi mengacu pada penjelasan mengenai proses di mana organisasi bergerak dari situasi yang terjadi saat ini ke situasi di masa depan yang tidak diketahui keadaannya atau bahkan seperti yang diinginkan dalam meningkatkan efektivitas (Zainol *et al.*, 2021)

Akan tetapi, mengelola perubahan organisasi merupakan proses upaya yang kompleks dan berisiko, di mana banyak organisasi berjuang melakukan serangkaian perubahan namun mengalami kegagalan dalam mewujudkan hasil yang diinginkan. Sejalan dengan beberapa temuan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sebagian besar inisiatif proses perubahan organisasi mengalami gagal, dengan tingkat kegagalan sekitar 60-70% (Errida & Lotfi, 2021). Dalam mengurangi tingkat kegagalan tersebut, perubahan organisasi harus direncanakan dengan baik dan memastikan proses perubahan dilakukan serta didukung oleh seluruh komponen organisasi dalam tahap pengimplementasian secara efektif. Budaya organisasi dan dorongan kepemimpinan yang baik dapat mendukung perubahan ketika sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku guna terciptanya perubahan yang dikelola secara efektif dan efisien (Cekuls, 2015). Selain itu, mengkomunikasikan

alasan perubahan dapat menangani kesalahpahaman dan ketidaksesuaian informasi karena ketidakpercayaan dan kekhawatiran tentang esensi perubahan bagi orang yang terlibat, di mana mereka perlu memahami ide-ide pemimpin dan memiliki pandangan yang sama mengenai perubahan (Maccoby, 1996). Hal itu sebanding dengan banyak perilaku kepemimpinan yang sama bertujuan untuk mempengaruhi interpretasi penerima terhadap perubahan tersebut (Oreg & Berson, 2019).

Kepemimpinan

Setiap orang mempunyai potensi dan kesempatan untuk menjadi pemimpin. Akan tetapi, tidak semua orang memiliki kemampuan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat dapat dengan mudah memotivasi dan mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpinan menurut Yulk (2006) adalah sebuah proses di mana seorang individu mampu mempengaruhi orang lain dengan membuatnya memahami serta menyetujui tentang apa yang dibutuhkan dan memberikan panduannya untuk melakukan dengan memfasilitasi tindakan individu ataupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Bourne & Smith-Sherwood, 2018). Sementara itu, Ganta dan Manukonda (2014) menyampaikan bahwa kepemimpinan ialah suatu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku karyawan (Zainol *et al.*, 2021). Terbentuknya kepemimpinan ini biasanya berkaitan dengan atribut seperti kepribadian atau karakteristik pemimpin, dan beragam tindakan keterlibatan pemimpin dalam organisasi. Selain itu, ide tentang kepemimpinan telah berkembang sehingga karakteristik pemimpin yang lebih baru termasuk menjadi pembina tim, memiliki pemikiran kreatif dan strategis keterampilan, menunjukkan kejujuran dan integritas, dan memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain untuk bertindak (Klingborg *et al.*, 2006).

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki pengaruh sangat penting terhadap semua dinamika dalam sebuah organisasi, di mana gaya kepemimpinan yang dipakai pemimpin sangat menentukan tingkat kepuasan kerja (Haryono & Satria, 2021). Misalnya, dalam gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin diharapkan dapat menginspirasi atau memotivasi karyawannya untuk terlibat satu sama lain pada kepentingan bersama di organisasi (Madona *et al.*, 2022). Bass (1985) berpendapat pemimpin harus menjadi agen perubahan dalam mempromosikan perubahan dengan menciptakan visi. Visi atau tujuan yang dibuat harus didefinisikan dengan jelas, dimengerti dan dapat dicapai. Pemimpin harus mempunyai kemampuan yang dapat memahami dengan jelas berkaitan tujuan strategis yang dilakukan oleh organisasi. Perlunya mengidentifikasi tahap yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut dan melakukan sebuah analisis terhadap gagasan organisasi yang sudah ada (Belias & Koustelios, 2014; Zainol *et al.*, 2021). Atas dasar itu, menjadi seorang pemimpin bukanlah suatu hal yang mudah, terlebih bagi pemimpin baru. Mereka harus mampu melakukan banyak tindakan dan pendekatan agar bisa diterima oleh lingkungan barunya. Selain itu, mereka pun akan berusaha untuk menemukan berbagai cara agar bisa menjadi seorang pemimpin yang sukses di organisasinya. Jika hal yang sudah dilakukannya tidak berhasil, maka konsekuensi yang akan dikhawatirkan bagi pemimpin baru ialah mereka harus kembali pada posisi sebelumnya atau dipindahkan ke bidang lainnya. Oleh sebab itu, keputusan paling berani yang diambil seseorang dalam mengejar kariernya yakni menjadi seorang pemimpin. Terlebih lagi di era saat ini, dibutuhkan seorang pemimpin baru yang mampu memimpin orang lain secara konsisten dengan

mendukung seluruh elemen organisasi dalam membuka peluang untuk bertumbuh, berkembang melalui keterampilan yang dibutuhkan, berkolaborasi untuk mencapai tujuan dan membangun hubungan yang baik untuk terciptanya keakraban di organisasi. Ditambah lagi, pemimpin baru yang memiliki komitmen dan semangat agar menjadi pemimpin yang lebih baik dari sebelumnya.

Ketidakpercayaan

Ketidakpercayaan menurut Lewicki, Mcallister, dan Bies (1998) dipandang sebagai lawan dari kepercayaan. Kepercayaan dan ketidakpercayaan dipahami dalam istilah perilaku merupakan keyakinan, niat, dan motif yang mendorong perilaku percaya (*trust*) atau tidak percaya (*distrust*) dan dapat dipercaya (*trustworthy*) atau tidak dapat dipercaya (*untrustworthy*). Ketidakpercayaan bukan hanya ketiadaan kepercayaan atau bahkan bukan hanya sekadar tidak adanya ketergantungan. Seperti kepercayaan, ketidakpercayaan memiliki dimensi normatif. Perbedaan antara kepercayaan dan ketergantungan semata terlihat dalam reaksi yang berbeda terhadap kepercayaan yang salah tempat (pengkhianatan) dan kepercayaan yang salah tempat (kekecewaan) (Hawley, 2014).

Berkembangnya ketidakpercayaan terjadi apabila salah satu pihak dalam suatu hubungan melakukan pelanggaran atau mengatakan sesuatu yang membuat pihak lain memberikan makna dari harapan negatif (Keyton & Smith, 2009). Selain itu, ketidakpercayaan muncul disebabkan saling ketergantungan dan rusaknya kepercayaan terkait faktor yang mengubah tingkat dan dinamika kepercayaan dalam hubungan interpersonal dan antar kelompok (Kutsyuruba & Walker, 2016). Sewaktu hal itu muncul dan meresap ke dalam hubungan, ketidakpercayaan dapat menciptakan ketidakpuasan atas kehadirannya, menghancurkan hubungan mereka dan kemungkinan besar itu akan sulit diatasi (Keyton & Smith, 2003). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi antara dimensi ketidakpercayaan, seperti komunikasi tertutup, tidak setia, tidak konsisten, tidak kompeten, dan tidak memiliki integritas (Conchie *et al.*, 2011; Keyton & Smith, 2009). Dengan memahami dimensi ketidakpercayaan, anggota organisasi dapat lebih baik mengatasi penyebab mendasarnya daripada dampak hubungan yang buruk.

C. PELAKSAAAN DAN METODE

Metode yang digunakan pada artikel ini adalah *traditional literature review*, di mana sebuah penelitian kualitatif-deskriptif dengan mengumpulkan, mengelompokkan, dan mengidentifikasi lebih dalam mengenai ketidakpercayaan karyawan pada pemimpin baru dalam perubahan organisasi. Dengan *simplified approach* yang digunakan melalui pendekatan sistematis yang berguna untuk proses analisis datanya. Strategi pengambilan datanya atau pencarian artikel bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui *Scopus*, *Connected Papers*, dan *Semantic Scholar* yang dipakai dalam pencarian jurnal terkait. Jurnal yang dipilih disesuaikan dengan keterikatan judul dan hasil temuan yang relevan dengan topik penelitian serta kata kunci *distrust leader*, *leadership*, *organizational change*, dan *organizational change leadership*. Untuk menemukan artikel terkait, peneliti menggunakan bantuan kata hubung “AND” untuk mengombinasikan kata kunci yang berbeda sehingga dapat mengerucutkan artikel yang akan diperoleh. Jika sudah sesuai kriteria, tahap selanjutnya dilakukan analisis dan diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Kriteria inklusi yang diterapkan dalam strategi pencarian artikel yakni artikel asli dari sumber primer, penelitian yang terbit tahun 2000 hingga 2022, artikel dalam berbahasa inggris, dan responden dalam artikel adalah karyawan atau anggota organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan, untuk kriteria eksklusinya ialah artikel di luar ketidakpercayaan terhadap pemimpin di perubahan organisasi, penelitian yang terbit di bawah tahun 2000, artikel yang menggunakan Bahasa Indonesia, artikel yang hanya sebagian bahasan atau abstrak, dan artikel *literature review*. Mengacu pada kata kunci dan kriteria tersebut diperoleh total artikel awal sebanyak 3.476 artikel. Sayangnya, dari keseluruhan artikel tersebut hanya sekitar 7 yang relevan untuk dapat dianalisis. Tahap selanjutnya, untuk proses evaluasi dan analisa terkait hasil, validitas, serta relevansi kata kunci dari artikel yang telah ditinjau menggunakan telaah kritis atau *critical appraisal*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Telaah Kritis

Evaluasi kritis menggunakan *JBI Critical Appraisal* yang masuk dalam kriteria inklusi berjumlah sepuluh artikel. Peneliti telah membuat merangkum dalam tabel 1.1.

Validasi Kualitas Literatur

Mengacu pada validasi kualitas *literature review* ini mempertimbangkan dari studi sebelumnya Wager dan Wiffen (2011) di mana ada empat poin yang diterapkan, di antaranya menghindari publikasi ganda atau duplikasi, menghindari plagiarisme, transparansi atau kejelasan, dan memastikan keakuratannya (Sumartiningsih & Prasetyo, 2019).

Tabel 1.1. Artikel yang digunakan pada *literature review*

Nama Penulis	Tahun Terbit	Judul Artikel	Nama Jurnal
Keyton, J., & Smith, F. L.	2003	<i>A Comparative Empirical Analysis of Theoretical Formulations of Distrust.</i>	SSRN Electronic Journal.
Keyton, J., & Smith, F. L.	2009	<i>Distrust in Leaders.</i>	Journal of Leadership & Organizational Studies.
Belias, D., & Koustelios, A.		<i>The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture.</i>	European Scientific Journal.

Nama Penulis	Tahun Terbit	Judul Artikel	Nama Jurnal
Cekuls, A.	2015	<i>Leadership Values in Transformation of Organizational Culture to Implement Competitive Intelligence Management: The Trust Building Through Organizational Culture.</i>	European Integration Studies.
Kutsyuruba, B., & Walker, K. D.	2016	<i>The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations.</i>	Advances in Educational Administration.
Cambor, M.-P., & Alcover, C.-M.	2019	<i>Integrating Distrust Antecedents and Consequences in Organizational Life.</i>	Journal of Work and Organizational Psychology.

Berdasarkan hasil validasi artikel tersebut, peneliti memiliki evaluasi sehubungan dengan pembahasan terkait tiga poin di antaranya ketidakpercayaan pada pemimpin, pemimpin dalam organisasi, dan ketidakpercayaan pada pemimpin dalam perubahan organisasi.

Ketidakpercayaan pada Pemimpin

Diketahui bahwa kepercayaan adalah bagian penting namun rapuh dalam organisasi karena hal itu akan rusak ketika dilanggar atau dirusak oleh pihak yang terlibat –pemimpin dan karyawan– dalam hubungan yang dapat dipercaya mengecewakan orang lain. Rusaknya kepercayaan ini akhirnya menyebabkan ketidakpercayaan. Hasil analisis dari beberapa temuan jurnal penelitian di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Saphira (2012) bahwa ketidakpercayaan pada pemimpin disebabkan disfungsi yang disembunyikan oleh penggunaan modal, kekuasaan dan mengabaikan prinsip organisasi kerja demokratis. Bermasalahnya kepercayaan dan konsep kepemimpinan telah membantu untuk menutupi peran utama pemimpin dalam situasi negatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Conchie, Taylor, dan Alice (2011) menunjukkan temuan ketidakpercayaan karyawan terhadap kepemimpinan keselamatan dipengaruhi oleh indikator kurangnya integritas dan kemurahan hati pemimpin. Hal ini paling terlihat dalam perkembangan ketidakpercayaan, di mana kualitas peduli dan perhatian menghasilkan tingkat rata-rata ketidakpercayaan yang lebih tinggi ketika mereka dianggap tidak terpenuhi.

Sementara itu, Keyton dan Smith (2003) dalam studinya menanggapi seruan untuk lebih memahami dimensi ketidakpercayaan, di mana dimensi ini diperiksa secara eksplisit dan komparatif. Hasil temuannya menunjukkan bahwa dimensi ketidakpercayaan yang berlawanan dengan kepercayaan memberikan diskriminasi yang lebih besar ketimbang memperlakukan ketidakpercayaan sebagai pelanggaran kepercayaan. Pada penelitian selanjutnya Keyton dan Smith (2009) memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menulis apa pun yang diinginkan dan komentar yang diidentifikasi sebagai mengekspresikan beberapa aspek ketidakpercayaan dengan satu atau lebih pada tingkat manajemen. Temuannya menunjukkan bahwa perspektif analitis integratif yang logis antara dimensi ketidakpercayaan, seperti hal komunikasi tertutup,

tidak setia, tidak konsisten, tidak kompeten, dan tidak memiliki integritas dan mengategorikan ketidakpercayaan sebagai sebuah pelanggaran kehormatan. Selain itu, temuan ini juga mengungkapkan hubungan komunikasi dengan ketidakpercayaan yang diusulkan para peneliti memperkuat dasar perilaku dari ketidakpercayaan sebagai konstruksi psikologis. Oleh sebab itu, diharapkan pemimpin untuk fokus mencegah timbulnya ketidakpercayaan dan mereka lebih penting untuk membangun kepercayaan. Ini berhubungan dengan resistensi ketidakpercayaan terhadap perubahan menunjukkan bahwa pemimpin mungkin ingin fokus pada peluang komunikasi di mana tanda-tanda awal ketidakpercayaan dapat diidentifikasi.

Ketidakpercayaan merupakan situasi yang berkembang pada awalnya mungkin ditandai dengan penyampaian suara yang dipahami secara tidak tepat dan menjadi konflik bukannya konstruktif. Studi ini menemukan *lack of humanism* menjadi faktor yang berpengaruh terhadap ketidakpercayaan dan menjadi yang faktor dengan penilaian tertinggi. *Lack of humanism* berkaitan dengan hubungan yang tidak mengandung nilai, membicarakan orang lain di belakang dan kurang atau rendahnya rasa hormat terhadap orang lain. Sedangkan, konsekuensi yang mengacu pada niat perilaku terhadap ketidakpercayaan diketahui loyalitas memperoleh nilai yang tinggi terkait loyalitas mengandung perilaku untuk membantu dan memecahkan masalah dengan mulus; seperti mencari informasi, mencari tahu penyebab, mengklarifikasi, meningkatkan kinerja, dan mencari solusi alternatif. Di sisi lain, Kutsyuruba dan Walker (2016) menemukan kondisi hancurnya kepercayaan terjadi, ketika kepercayaan itu dirusak dan menurunkan tingkat kepercayaan yang diakibatkan oleh intensitas tindakan ketidakpercayaan dan niat yang dirasakan dari ketidakpercayaan. Sering kali, pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab atas penanganan, kerusakan, atau pelanggaran kepercayaan yang tidak patut terhadap organisasi mereka. Konsekuensi para pemimpin yang melanggar kepercayaan dapat membahayakan organisasi terkait mereka sebagai agen moral perlu secara sadar bekerja untuk membangun kembali hubungan, memulihkan kepercayaan yang rusak, dan menanamkan harapan.

Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Istilah pemimpin dan kepemimpinan mulai sering digunakan dalam literatur, di mana banyak penelitian tentang kepemimpinan dan gayanya tanpa menyelidiki apakah orang tersebut seorang pemimpin atau bukan. Seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan memimpin, bukan hanya dalam hal mengelola atau mengendalikan orang melainkan juga untuk menginspirasi mereka. Sebagai pemimpin juga bukan hanya memenuhi tujuan dan target, akan tetapi memiliki kemampuan untuk menciptakan tujuan baru dan memodifikasi yang ada sesuai dengan perubahan waktu, kebutuhan dan tantangan. Fokus pemimpin ini harus pada pembangunan atau pengembangan kelompok, organisasi, atau bangsa dan bukan pada diri sendiri atau mereka yang hanya menjalankan tugasnya (Abid Malik & Azmat, 2019).

Hubungan kepemimpinan dan perubahan organisasi telah terkait erat dan dibahas bersama dalam berbagai penelitian. Kepemimpinan sering didiskusikan sehubungan dengan dampaknya pada organisasi pada masa perubahan, dan literatur tentang perubahan organisasi sering mencatat peran manajer dan agen perubahan, sebagai pemimpin perubahan. Hasil analisis dari beberapa temuan jurnal penelitian menganggap kepribadian para pemimpin menunjukkan bahwa menjadi berani, percaya diri, dan mencari kegembiraan, seperti yang diwakili dalam atribut seperti ekstra versi dan narsisisme, dikaitkan dengan kemungkinan yang lebih tinggi untuk memulai perubahan

(Oreg & Berson, 2019). Sayangnya, inisiasi perubahan dalam studi ini hanya disimpulkan dari mengamati perubahan kinerja organisasi dari waktu ke waktu, ketimbang secara eksplisit menangkap keputusan yang disengaja untuk memulai perubahan. Selain itu, pandangan dominan terkait perubahan organisasi berfokus pada perubahan yang dimulai dari atas. Sebagai informasi, pandangan ini mungkin hanya memberikan gambaran parsial tentang apa yang terjadi selama perubahan, dan melihat kejadian di mana anggota tingkat bawah organisasi memulai perubahan (Livne-Tarandach & Bartunek, 2009; Oreg & Berson, 2019). Lain hal dengan Cekuls (2015) dalam penelitiannya yang menemukan kesulitan utama munculnya proses implementasi proyek perubahan budaya organisasi sehubungan dengan perubahan perilaku organisasi. Dalam studinya, pemimpin bertanggung jawab atas budaya yang diciptakan saat ini, dan merekalah yang harus membangun budaya baru. Dengan mengetahui cara di mana kecerdasan kompetitif dan penyebaran informasi akan dilakukan, dan ini bergantung pada nilai budaya organisasi masing-masing. Ditambah temuan dari Balcerzyk (2020) menjelaskan perilaku pemimpin yang mendukung komitmen organisasi dengan iklim terbuka. Temuan penelitiannya pengaruh profil keterbukaan iklim dari perilaku pemimpin yang mendukung perubahan. Hal ini oleh para kepala sekolah sebagai pemimpin berusaha menciptakan perubahan menjadi tempat yang lebih baik untuk belajar dan mengajar namun pada saat yang sama perilaku mereka cenderung kaku dan otoriter.

Zainol *et al.* (2021) dalam penelitiannya menjelaskan pemimpin atau manajer harus terlebih dahulu dapat mengidentifikasi masalah yang terjadi, selanjutnya perlu mengajarkan dan meyakinkan bawahan atau pengikutnya untuk menerima perubahan organisasi. Hal itu berkaitan dengan pemimpin yang mampu melakukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang efektif di organisasi. Apabila informasi tersebut dapat diterima oleh pengikutnya, maka membuktikan bahwa pemimpin menerapkan kepemimpinan yang efektif untuk mengelola perubahan. Sementara itu, menjadi pemimpin yang baik seharusnya seseorang yang menjalani pelatihan sehingga keterampilannya meningkat dan bisa menyertakan pengikutnya juga bergabung dalam pelatihan sehubungan untuk memotivasi mereka dan meningkatkan produktivitas organisasi. Di lain hal, Witson dan Patterson (2006) menjelaskan konsep dari Brandshaw tentang kepemimpinan dan perubahan di mana pemimpin memungkinkan perubahan terus menerus dan pergerakan menuju beberapa tujuan yang diinginkan. Peran pemimpin dalam proses ini ditekankan peneliti lain yang menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif harus melihat diri mereka sebagai agen perubahan. Ditambah gagasan 'perubahan strategis' pada peran pemimpin sehingga menekankan fokus kesadaran pemimpin pada arah perubahan. Perubahan dapat menimbulkan tidak nyaman bagi pengikutnya dan menyiratkan pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan solusi yang baik terkait konsekuensi perubahan.

Errida dan Lotfi (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan manajer perubahan dengan komunikasi efektif tidak berubah selama perubahan yang terjadi pada perusahaan konstruksi di Maroko. Namun, terdapat faktor yang paling relevan dalam keberhasilan manajemen perubahan saat menerapkan pelaksanaan pada manajemen proyek, di antaranya faktor keterlibatan pemangku kepentingan, motivasi karyawan dan agen perubahan. Sebaliknya, pada perusahaan konstruksi yang kecil, kurangnya visi yang jelas, lemahnya keterampilan kepemimpinan, rendahnya keterlibatan pemangku kepentingan, dan buruknya komunikasi menjadi penyebab utama kegagalan manajemen perubahan. Di samping itu, penelitian ini menyingkapkan bahwa beberapa faktor dapat mempengaruhi faktor-faktor lain. Hal ini diilustrasikan di mana kontribusi

kepemimpinan manajer perubahan dalam mengembangkan faktor-faktor lain, seperti keterlibatan pemangku kepentingan, motivasi, dan komunikasi. Studi ini memberikan pandangan yang berguna bagi para pemimpin untuk meningkatkan kegiatan, membuat keputusan yang diperlukan dan pengambilan keputusan yang tepat agar tercapainya keberhasilan dalam pengimplementasian gagasan perubahan organisasi. Dengan adanya temuan studi ini juga dapat memungkinkan para manajer untuk berfokus dalam upaya sumber dayanya menanggapi isu strategis yang dibutuhkan untuk menargetkan keberhasilan manajemen perubahan di organisasi. Oleh karena itu, manajer dapat menggunakan temuan studi ini untuk mengembangkan strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kematangan manajemen perubahan di organisasi.

Ketidakpercayaan pada Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Winston dan Patterson (2006) dalam penelitiannya menjelaskan keberhasilan organisasi ditentukan oleh pemimpin dan sisanya sebagian besar dipengaruhi oleh pengikut. Secara konsep keseluruhan yang berasal dari bagian definisi ini menunjukkan bahwa pemimpin dan pengikut bekerja sama melalui proses tahapan kepercayaan, pemberdayaan, risiko, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan itu, pemimpin berusaha untuk membantu organisasi beradaptasi dengan kekuatan lingkungan internal dan eksternalnya. Sayangnya, sewaktu ketidakpercayaan muncul dalam proses itu dapat menghambat atau bahkan tidak tercapainya tujuan organisasi dalam rangka perubahan. Cekuls (2015) dalam penelitiannya menyampaikan budaya organisasi merupakan ciri khas yang saling percaya antara pemimpin dan karyawan, dan akan memastikan keberhasilan manajemen intelijen kompetitif dalam organisasi. Selanjutnya, temuan dari Turan (1998) menunjukkan bahwa banyak sekolah sebagai organisasi dalam penelitian bukanlah tempat yang menyenangkan bagi para pemimpin, guru, dan para siswa. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi cenderung tidak mempercayai tindakan dan motif dari sekolah, dan menyebabkan anggotanya menjadi apatis, terlibat sendiri, dan tidak peduli terhadap mahasiswa dan satu sama lain dan tidak mau menerima tanggung jawab.

Menurut Balcerzyk (2020) pada studinya menekankan ketika membahas masalah kepemimpinan, memeriksa hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, serta pertanyaan mengenai kepercayaan tidak dapat diabaikan. Perhatian khusus diberikan pada pentingnya kepercayaan dalam memimpin sebuah tim dalam sebuah organisasi yang harus menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Terjalannya kepercayaan yang disempurnakan dapat menghilangkan kebutuhan untuk memverifikasi kredibilitas pemimpin dalam setiap kasus, yang memungkinkan karyawan untuk menawarkan sumber daya yang lebih bermanfaat kepada organisasi. Kesimpulan dari penelitian menegaskan bahwa manajer mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin dalam organisasi modern harus secara sadar menanamkan nilai dalam membangun kepercayaan. Dalam konteks organisasi, kesadaran akan sifat kepercayaan yang rapuh dan konsekuensi potensial dari kerapuhan adalah tantangan bagi pemimpin organisasi. Pemimpin harus menyadari bahwa jika kepercayaan dipertahankan dengan baik, itu akan membantu organisasi dan orang untuk berkembang dan berhasil. Namun, ketika kepercayaan ditangani dengan tidak tepat, organisasi dan hubungan dapat runtuh (Currall & Epstein, 2003; Kutsyuruba & Walker, 2016). Selain itu, perubahan kontemporer dan ketidakpastian yang mempengaruhi orang dan organisasi mendukung hubungan berdasarkan ketidakpercayaan dan mengganggu rasa aman. (Balcerzyk, 2020).

E. PENUTUP

Mengacu pada hasil temuan yang diuraikan, ketidakpercayaan muncul disebabkan saling ketergantungan dan rusaknya kepercayaan terkait faktor yang mengubah tingkat dan dinamika kepercayaan dalam hubungan interpersonal dan antar kelompok (Kutsyruba & Walker, 2016). Ketika munculnya ketidakpercayaan dalam hubungan, itu dapat merusak bahkan menghancurkan hubungan yang telah dibangun (Keyton & Smith, 2003). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara dimensi ketidakpercayaan, seperti komunikasi tertutup, tidak setia, tidak konsisten, tidak kompeten, dan tidak memiliki integritas (Conchie *et al.*, 2011; Keyton & Smith, 2009). Hal tersebut senada dengan temuan studi yang menunjukkan ketidakpercayaan karyawan terhadap kepemimpinan keselamatan dipengaruhi oleh indikator kurangnya integritas dan kemurahan hati pemimpin (Conchie *et al.*, 2011). Dalam konteks organisasi, kesadaran akan sifat kepercayaan yang lemah dan konsekuensi potensial dari kelemahan adalah tantangan bagi pemimpin organisasi. Pemimpin harus menyadari bahwa kepercayaan yang dipertahankan dengan baik, akan membantu organisasi dan orang untuk berkembang dan berhasil. Akan tetapi, ketika kepercayaan tidak dibangun dengan baik, maka hubungan dan organisasi dapat runtuh (Currall & Epstein, 2003; Kutsyruba & Walker, 2016). Di samping itu, peneliti menyarankan bagi pemimpin, dalam hal ini pemimpin baru untuk dapat menjalin hubungan keakraban dengan karyawannya, menjalankan tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi atau keahlian, memiliki integritas dan memahami kondisi-situasi yang dialami oleh tim agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan serta dapat mendukung tercapainya tujuan kinerja organisasi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Abid Malik, M., & Azmat, S. (2019). Leader and Leadership: Historical Development of The Terms And Critical Review of Literature. *Communication and Management*, 5, 16–32. www.aucjc.ro
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pemimpin dengan Keterikatan Kerja pada Karyawan PT Telkom Witel Semarang. *Jurnal EMPATI*, 6(4), 137–142. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.20002>
- Balcerzyk, D. (2020). Trust as a Leadership Determinant. *European Research Studies Journal*, XXIII(Special Issue 3), 486–497. <https://doi.org/10.35808/ersj/1939>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal March* (Vol. 10, Issue 7).
- Bourne, P. A., & Smith-Sherwood, H. A. (2018). Leadership in Organizations-A Book Review. *Communication, Society and Media*, 1(1), 81. <https://doi.org/10.22158/csm.v1n1p81>
- Cekuls, A. (2015). Leadership Values in Transformation of Organizational Culture to Implement Competitive Intelligence Management: The Trust Building Through Organizational Culture. *European Integration Studies*, 0(9). <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.9.12811>
- Conchie, S. M., Taylor, P. J., & Charlton, A. (2011). Trust and distrust in safety leadership: Mirror reflections? *Safety Science*, 49(8–9), 1208–1214. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.04.002>
- Currall, S. C., & Epstein, M. J. (2003). The Fragility of Organizational Trust: *Organizational Dynamics*, 32(2), 193–206. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00018-4)

- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Guo, S.-L., Lumineau, F., & Lewicki, R. J. (2017). Revisiting the Foundations of Organizational Distrust. *Foundations and Trends® in Management*, 1(1), 1–88. <https://doi.org/10.1561/34000000001>
- Haryono, M., & Satria, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Subjective Well Being dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 01. <https://doi.org/10.24269/iso.v5i1.565>
- Hawley, K. (2014). Trust, Distrust and Commitment. *Noûs*, 48(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/nous.12000>
- Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 84(9), 55–62, 156.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's Change Model: A Critical Review of The Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping The Relationship Between Transformational Leadership, Trust in Leadership and Employee Championing Behavior During Organizational Change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Keyton, J., & Smith, F. L. (2003). A Comparative Empirical Analysis of Theoretical Formulations of Distrust. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.399500>
- Keyton, J., & Smith, F. L. (2009). Distrust in Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 6–18. <https://doi.org/10.1177/1548051809334196>
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280–283. <https://doi.org/10.3138/jvme.33.2.280>
- Kutsyuruba, B., & Walker, K. D. (2016). *The Destructive Effects of Distrust: Leaders as Brokers of Trust in Organizations* (pp. 133–154). <https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026008>
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438. <https://doi.org/10.2307/259288>
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221–245. <https://doi.org/10.1080/14697010500143555>
- Livne-Tarandach, R., & Bartunek, J. M. (2009). *A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change* (pp. 1–35). [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2009\)0000017003](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2009)0000017003)

- Maccoby, M. (1996). The Human Side: Interactive Dialogue as a Tool for Change. *Research-Technology Management*, 39(5), 57–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.1996.11671091>
- Madona, O. J. A., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Ponorogo. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 6(2), 262–280. <https://doi.org/10.24269/iso.v6i2.1464>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Peng, J., Nie, Q., & Cheng, Y. (2023). Team Abusive Supervision and Team Behavioral Resistance to Change: The Roles of Distrust in The Supervisor and Perceived Frequency of Change. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2697>
- Puspaningrum, D., Adji, S., & Kristiyana, N. (2019). Pengaruh Penerapan Sistem Absensi Fingerprint, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 35. <https://doi.org/10.24269/iso.v3i2.289>
- Sumartiningsih, M. S., & Prasetyo, Y. E. (2019). A Literature Review: Pengaruh Cognitive Therapy Terhadap Post Traumatic Stress Disorder Akibat Kekerasan pada Anak. *Jurnal Pendidikan Keperawatan Indonesia*, 5(2). <https://doi.org/10.17509/jpki.v5i2.17429>
- Wilson, J. A., & Cunliffe, A. L. (2022). The Development and Disruption of Relationships Between Leaders and Organizational Members and The Importance of Trust. *Leadership*, 18(3), 359–382. <https://doi.org/10.1177/17427150211056738>
- Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. Bin. (2021). Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i1/8370>