



Epistemological Beliefs of Leaders dan Kesiapan Organisasi Menghadapi Perubahan

Muhammad Naufal Aulia Maulana¹, Agung Winarno², Subagyo³

Department Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang

Email: muhammad.naufal.2504138@students.um.ac.id¹, agung.winarno.fe@um.ac.id²,
subagyo.fe@um.ac.id³

Article Info

Article history:

Received November 17, 2025

Revised November 28, 2025

Accepted December 10, 2025

Keywords:

*Epistemological Beliefs,
Leadership, Organizational
Change Readiness, Change
Management*

ABSTRACT

This study seeks to explore the relationship between leaders' epistemological beliefs and organizational readiness to face change. Epistemological beliefs are based on individuals' views regarding the nature of knowledge and how it is acquired, which have a significant influence on decision-making and leadership styles. The current era of rapid disruption and transformation encourages an understanding of epistemology, which has a crucial influence. This conceptual article integrates literature and cognitive psychology, leadership, and change management to develop a theoretical framework that describes the mechanism of influence of leaders' epistemological beliefs on organizational readiness for change.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Article Info

Article history:

Received November 17, 2025

Revised November 28, 2025

Accepted December 10, 2025

Keywords:

Keyakinan Epistemologis,
Kepemimpinan, Kesiapan
Perubahan Organisasi,
Manajemen Perubahan

ABSTRACT

Penelitian ini berupaya mengeksplorasi adanya hubungan antara keyakinan epistemologis pemimpin serta kesiapan organisasi dalam menghadapi suatu perubahan. Adanya keyakinan epistemologis berdasar pada pandangan individu terkait sifat suatu pengetahuan serta cara memperolehnya, yang menjadi pengaruh penting dalam pengambilan keputusan serta penerapan gaya kepemimpinan. Era disrupsi dan transformasi yang berkembang pesat saat ini, mendorong pemahaman epistemologi yang memberikan pengaruh yang krusial. Artikel konseptual ini mengintegrasikan antara literatur dan psikologi kognitif, kepemimpinan, serta manajemen perubahan dalam mengembangkan kerangka teoritis yang mendeskripsikan mekanisme pengaruh keyakinan epistemologis pemimpin pada kesiapan organisasi dalam perubahan

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Corresponding Author:

Muhammad Naufal Aulia Maulana

Universitas Negeri Malang

Email: muhammad.naufal.2504138@students.um.ac.id

PENDAHULUAN

Organisasi modern berjalan dalam lingkungan yang mencakup volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA). Pada konteks tersebut, kemampuan suatu organisasi dalam beradaptasi dan merespons perubahan merupakan faktor penting untuk



keberlangsungan dan kesuksesan untuk jangka panjang (Armenakis & Harris, 2009). Kesiapan dalam perubahan (*readiness for change*) menjadi predictor kuat dalam keberhasilan inisiatif perubahan pada suatu organisasi (Rafferty et al., 2013).

Kepemimpinan berperan krusial dan sentral dalam menciptakan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan (Higgs & Rowland, 2011). Namun, literatur yang tersedia sampai saat ini cenderung berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan, dengan mengesampingkan perhatian pada proses kognitif yang mendasari pengambilan keputusan oleh pemimpin (Schommer-Aikins, 2004).

Artikel ini disusun dengan tujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan antara keyakinan epistemologis pemimpin dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dengan menghubungkan teori dari psikologi pendidikan, kepemimpinan, serta manajemen perubahan. Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi teoritis dalam memahami fondasi kognitif kepemimpinan yang efektif pada perubahan.

TINJAUAN LITERATUR

1) Keyakinan Epistemologis: Konsep dan Dimensi

Keyakinan epistemologis merujuk pada pandangan individu terkait sifat pengetahuan serta proses dalam memperoleh pengetahuan (Hofer & Pintrich, 1997). Schommer (1990) menegaskan bahwa keyakinan epistemologis bersifat multidimensional dan mencakup keyakinan terkait beberapa aspek, diantaranya: 1. Kepastian pengetahuan atau *certainty of knowledge*, 2. Struktur pengetahuan atau *structure of knowledge*, 3. Sumber pengetahuan atau *source of knowledge*, 4. Kecepatan pembelajaran atau *speed of learning*.

Penelitian yang sudah dilakukan sampai saat ini memperluas pemahaman tentang keyakinan epistemologis dalam konteks profesional dan organisasi. Barzilai dan Weinstock (2015) menegaskan bahwa keyakinan epistemologis berpengaruh pada upaya individu dalam mengevaluasi informasi, menciptakan keputusan, dan menanggapi ketidakpastian. Pada konteks kepemimpinan, pemimpin dengan keyakinan epistemologis yang lebih modern cenderung memandang bahwa pengetahuan merupakan suatu hal yang kompleks, dapat berkembang, dan kontekstual, dibandingkan pemimpin yang berkeyakinan epistemologis naif dengan pandangan bahwa pengetahuan sebagai sesuatu yang absolut dan tidak dapat dirubah (Greene et al., 2016).

2) Kepemimpinan dan Keyakinan Epistemologis

Beberapa dekade terakhir, keterkaitan antara keyakinan epistemologis dan kepemimpinan telah mendapat perhatian peneliti. Keyakinan epistemologis pemimpin memberikan pengaruh pada pendekatan yang dipilih untuk menyelesaikan permasalahan, manajemen organisasi, hingga langkah pengambilan keputusan (Bendixen dan Feucht, 2010). Pemimpin yang menerapkan keyakinan epistemologis modern lebih mungkin untuk menerapkan berbagai langkah berikut:

- a. Mendorong manajemen pengetahuan organisasi dan pembelajaran organisasi (Schraw et al., 2002)
- b. Menghargai keberagaman perspektif dan mendorong dialog (Mason, 2016)



- c. Mengadopsi pengambilan keputusan secara partisipatif (Brownlee et al., 2017)
- d. Menunjukkan penerimaan dan keterbukaan pada inovasi serta perubahan (Muis et al., 2016).

Penelitian empiris yang telah dilakukan juga mendukung keterkaitan pola tersebut. Schommer-Aikins dan Hutter (2002) dalam studinya menyatakan bahwa keyakinan epistemologis dapat memberikan pengaruh pada gaya pengajaran serta pendekatan pedagogis yang saling berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Sementara Ferguson dan Braten (2013), menunjukkan bahwa individu dengan keyakinan epistemologis modern lebih memperlihatkan kemampuan yang lebih tinggi dalam menerapkan informasi yang lebih kompleks.

3) Kesiapan Organisasi Menghadapi Perubahan

Kesiapan dalam menghadapi perubahan dapat dipahami sebagai suatu upaya yang dimiliki anggota organisasi dalam menghadapi perubahan secara kognitif, dengan proses penerimaan, merangkul, serta mengadopsi upaya untuk mengubah status quo perusahaan secara signifikan (Holt et al., 2007, hal. 235). Kesiapan perubahan menurut Armenakis et al. (1993) meliputi dua instrument penting seperti keyakinan bahwa suatu perubahan itu diperlukan (*appropriateness*) serta kepercayaan akan kemampuan organisasi yang akan berhasil dalam menerapkan perubahan atau *efficacy*.

Weiner (2009) telah mengembangkan teori kesiapan perubahan suatu organisasi yang lebih menekankan dua pokok utama yakni komitmen perubahan dan efikasi perubahan. Komitmen perubahan dalam organisasi berfokus pada determinasi kolektif anggota organisasi untuk mengimplementasikan suatu perubahan, sedangkan efikasi perubahan berfokus pada keyakinan kolektif yang dimiliki untuk meyakini kemampuan individu dalam melakukan suatu hal. Kedua instrumen tersebut berjalan dengan pengaruh konteks organisasi, yang meliputi kepemimpinan, budaya, serta sistem organisasi.

Faktor yang berpengaruh pada kesiapan perubahan organisasi meliputi beberapa hal diantaranya adalah pola kepemimpinan yang mendukung perubahan (Rafferty et al., 2013), komunikasi yang efektif untuk perubahan (Bordia et al., 2011), partisipasi karyawan dalam upaya perubahan (Choi, 2011), serta pola organisasi yang dapat mendukung pembelajaran serta inovasi untuk perubahan (Bouckennooghe et al., 2015).

4) Hubungan Konseptual: Keyakinan Epistemologis dan Kesiapan Perubahan

Sejauh ini penelitian terkait keyakinan epistemologis pemimpin dan hubungannya dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan masih sangat terbatas, namun terdapat dasar teoritis yang dapat memperkuat upaya eksplorasi dalam hubungan antar keduanya. Beberapa mekanisme yang potensial antar keduanya meliputi:

Pertama, pengolahan informasi serta pola pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki keyakinan epistemologis modern akan lebih terbuka terhadap informasi baru, budaya baru, hingga alternatif yang mengambil keputusan (Greene et al., 2016). Apabila dikaitkan dengan konteks organisasi, keterbukaan pemimpin perusahaan dapat menjadi fasilitas evaluasi yang lebih komprehensif terkait kebutuhan dalam perubahan dan penerapan strategi yang potensial.



Kedua, menciptakan visi dan komunikasi ke arah perubahan. Keyakinan terhadap epistemologis memberikan pengaruh pada bagaimana seorang pemimpin berkomunikasi terkait visi perubahan pada anggotanya (Mason, 2016). Pemimpin yang memiliki keyakinan epistemologis kuno mungkin akan mengkomunikasikan perubahan sebagai suatu solusi pasti dan tidak dapat diganggu gugat, sementara pemimpin dengan keyakinan epistemologi modern memiliki kemungkinan lebih besar untuk menciptakan perubahan sebagai proses pembelajaran kolektif dengan mengutamakan keterlibatan aktif, eksploratif, dan adaptif.

Ketiga, pembelajaran organisasi serta manajemen pengetahuan. Keyakinan epistemologis memberikan pengaruh atas pendekatan individu terhadap pembelajaran (Schraw et al., 2002). Pemimpin yang meyakini epistemologi modern cenderung menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung pembelajaran organisasi, berbagai inovasi, dan pengetahuan yang penting untuk mempersiapkan perubahan yang efektif (Higgs & Rowland, 2011).

Keempat, manajemen pola tidak pasti dan ambiguitas. Perubahan dalam organisasi memiliki keterlibatan yang tidak pasti dan ambiguitas yang cukup signifikan. Pemimpin yang memiliki keyakinan epistemologi modern cenderung lebih mentoleransi adanya ketidakpastian, dan menganggapnya sebagai satu hal yang alami dan termasuk dalam proses pembelajaran dan adaptasi individu (Barzilai & Weinstock, 2015). Hal tersebut dapat mengurangi resistensi pada perubahan serta meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan paparan tinjauan literatur diatas, kerangka konseptual yang menghubungkan antara keyakinan epistemologis pemimpin dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, dapat diidentifikasi melalui dimensi keyakinan epistemologis yang relevan dengan kepemimpinan untuk perubahan.

1) Dimensi Keyakinan Epistemologis dalam Kepemimpinan

a. Kepastian Pengetahuan (Certainty of Knowledge)

Dimensi ini berfokus pada keyakinan yang berupaya meyakini suatu pengetahuan bersifat pasti dan absolut atau tentatif dan mudah berubah. Pemimpin yang mempercayai pengetahuan bersifat absolut cenderung menunjukkan resistensi pada informasi baru yang menantang pemahaman mereka, namun pemimpin yang mempercayai pengetahuan bersifat tentatif akan lebih terbuka pada pembelajaran serta adaptasi. Pemimpin yang meyakini pengetahuan bersifat tentatif dan dapat berubah dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih mendukung eksplorasi dan pembelajaran, karena kedua hal tersebut menjadi pendukung kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

b. Kompleksitas Pengetahuan (Complexity of Knowledge)

Dimensi ini merujuk pada keyakinan apakah suatu pengetahuan dipandang sebagai hal sederhana yang terdiri dari fakta-fakta, atau lebih kompleks dan saling terintegrasi. Pemimpin yang meyakini kompleksitas pengetahuan cenderung lebih memahami adanya interdependensi sistem organisasi dan implikasi dari perubahan yang akan terjadi secara luas. Pemimpin dengan keyakinan pengetahuan sebagai suatu yang kompleks dan



terintegrasi dapat berkemampuan untuk mengantisipasi adanya konsekuensi yang tidak diinginkan dengan mengembangkan strategi yang lebih holistik, meningkatkan efikasi perubahan suatu organisasi

c. Sumber Pengetahuan (Source of Knowledge)

Dimensi ini berfokus pada keyakinan terkait asal muasal suatu pengetahuan, apakah dari otoritas luar atau melalui pengalaman dan konstruksi individu. Pemimpin yang meyakini pengetahuan dikonstruksi secara aktif akan cenderung mengutamakan keterlibatan anggota organisasi dalam persiapan perubahan. Pemimpin dengan kepercayaan pengetahuan konstruktif akan lebih mudah mengadopsi pendekatan partisipatif dalam menjalankan manajemen perubahan, yang dapat meningkatkan komitmen serta kesiapan anggota organisasi pada perubahan yang akan dilakukan dengan mengedepankan refleksi pada tiap prosesnya.

d. Justifikasi Pengetahuan (Justification of Knowledge)

Dimensi ini berupaya melihat keterkaitan individu dalam melakukan evaluasi dan validasi suatu pengetahuan. Pemimpin dengan kriteria justifikasi modern dapat mengevaluasi informasi secara lebih kritis untuk menghasilkan keputusan yang tersampaikan dengan baik. Pemimpin yang meyakini justifikasi modern akan lebih efektif dalam menyampaikan koordinasi dan komunikasi dengan rasional perubahan dan berupaya menciptakan dukungan organisasi dengan meningkatkan kesesuaian pada perubahan yang diinginkan (*change appropriateness*).

2) Mekanisme Mediasi dan Moderasi

Kerangka konseptual penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi adanya mekanisme yang memediasi antar hubungan keyakinan epistemologis dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh keyakinan epistemologis. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam kesiapan perubahan suatu organisasi. Pemimpin yang meyakini epistemologi modern akan cenderung mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional, hal ini terbukti dapat meningkatkan kesiapan perubahan organisasi (Rafferty et al., 2013). Hubungan antar keyakinan epistemologis pemimpin dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dimediasi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan.

b. Budaya Pembelajaran Organisasi

Pemimpin yang memiliki keyakinan epistemologi modern lebih mampu membangun dan mempertahankan budaya pembelajaran organisasi yang melibatkan aturan-aturan yang mendukung proses eksplorasi, eksperimen, dan berbagai pengetahuan. Budaya pembelajaran organisasi merupakan suatu hal prediktif untuk kesiapan perubahan (Buckenought et al., 2015). Budaya pembelajaran organisasi memediasi hubungan antar keyakinan kognitif pemimpin dan kesiapan mereka untuk perubahan organisasi.

c. Komunikasi tentang Perubahan

Keyakinan epistemologis para pemimpin memengaruhi cara mereka mengomunikasikan kebutuhan akan perubahan dan strategi implementasi kepada anggota organisasi.



Komunikasi yang efektif merupakan faktor krusial dalam membangun kesiapan untuk berubah (Bourdiah dkk., 2011). Kualitas dan efektivitas komunikasi tentang perubahan memediasi hubungan antara keyakinan epistemologis para pemimpin dan kesiapan organisasi untuk menghadapi berubah.

d. Kompleksitas dan Sifat Perubahan

Hubungan antara keyakinan epistemologis pemimpin dan kesiapan organisasi untuk berubah mungkin lebih kuat dalam perubahan yang kompleks dan transformasional dibandingkan dengan perubahan yang sederhana dan inkremental. Kompleksitas dan sifat perubahan organisasi memoderasi kekuatan hubungan keyakinan epistemologis pemimpin dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, dengan hubungan yang lebih kuat dalam perubahan transformasional dibandingkan dengan perubahan inkremental.

3) Implikasi Teoritis

Kerangka kerja konseptual yang diusulkan memberikan beberapa kontribusi penting bagi teori kepemimpinan dan manajemen perubahan: Pertama, kerangka kerja ini memperluas pemahaman individu tentang fondasi kognitif kepemimpinan perubahan yang efektif. Meskipun studi sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai perilaku dan kompetensi kepemimpinan yang berkaitan dengan keberhasilan perubahan organisasi, kerangka konseptual ini berupaya menyoroti pentingnya sistem keyakinan yang membentuk cara para pemimpin memproses informasi, membuat keputusan, dan memimpin organisasi mereka.

Kedua, kerangka konseptual ini mengintegrasikan literatur psikologi kognitif dan kepemimpinan organisasi, menjembatani dua bidang penelitian yang sebagian besar terpisah. Integrasi ini membuka peluang bagi penelitian interdisipliner yang akan memperkaya pemahaman kita tentang kepemimpinan dalam organisasi.

Ketiga, kerangka kerja ini memberikan penjelasan yang lebih bernuansa mengapa beberapa pemimpin lebih efektif daripada yang lain dalam memimpin perubahan organisasi. Dengan mengkaji keyakinan kognitif, kita dapat memahami perbedaan individu dalam pendekatan kepemimpinan yang mungkin tidak sepenuhnya dijelaskan oleh faktor-faktor seperti kepribadian, pengalaman, atau pelatihan.

Keempat, kerangka kerja ini mengidentifikasi mekanisme spesifik (mediasi dan moderasi) yang dapat membantu menjelaskan bagaimana keyakinan kognitif para pemimpin diterjemahkan menjadi hasil organisasi. Mengidentifikasi mekanisme-mekanisme ini penting untuk mengembangkan teori yang lebih komprehensif dan untuk memandu penelitian empiris di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan artikel konseptual yang didasarkan pada tinjauan pustaka naratif sistematis untuk mengkaji hubungan antara keyakinan kognitif pemimpin dan kesiapan mereka untuk perubahan organisasi. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan memperkaya kerangka kerja konseptual, bukan untuk menguji hubungan kausal secara empiris.



Sumber data penelitian ini diperoleh dari artikel ilmiah internasional dan nasional terkemuka, buku akademik, dan publikasi ilmiah terkait psikologi kognitif, kepemimpinan, dan manajemen perubahan. Literatur dipilih berdasarkan beberapa kriteria: (1) relevansi langsung dengan topik penelitian utama, (2) kontribusi teoretis yang signifikan, dan (3) kualitas dan reputasi akademis sumber.

Analisis dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, konsep-konsep kunci terkait keyakinan kognitif pemimpin dan kesiapan mereka untuk perubahan organisasi dipetakan. Kedua, hubungan antara konsep-konsep ini diidentifikasi dengan meninjau temuan teoretis dan empiris. Ketiga, konsep-konsep ini disintesis untuk menciptakan kerangka kerja konseptual yang menjelaskan mekanisme bagaimana keyakinan kognitif pemimpin memengaruhi kesiapan mereka untuk perubahan organisasi. Pendekatan sintesis konseptual digunakan untuk memastikan koherensi dan efektivitas praktis dari argumen yang diajukan, yang berkontribusi pada pengembangan literatur tentang kepemimpinan dan manajemen perubahan.

HASIL PEMBAHASAN

Tinjauan literatur mengungkapkan bahwa keyakinan kognitif para pemimpin membentuk fondasi yang secara signifikan memengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. Literatur tentang kepemimpinan dan manajemen perubahan secara konsisten menekankan bahwa perubahan organisasi bukan hanya proses struktural dan prosedural, tetapi juga proses kognitif dan psikologis, yang dipengaruhi oleh bagaimana para pemimpin menafsirkan pengetahuan, ketidakpastian, dan pembelajaran organisasi (Armenakis dan Harris, 2009; Rafferty et al., 2013).

Para pemimpin dengan keyakinan kognitif yang matang memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang cair, kompleks, dan dapat direvisi. Perspektif ini mendorong gaya kepemimpinan yang lebih reflektif dan adaptif, terutama dalam lingkungan organisasi yang volatil, kompleks, dan tidak dapat diprediksi. Green et al. (2016) menunjukkan bahwa individu dengan keyakinan kognitif yang matang cenderung lebih toleran terhadap ambiguitas dan lebih mampu mengintegrasikan beragam sumber informasi ke dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks perubahan organisasi, karakteristik ini memungkinkan para pemimpin untuk merumuskan narasi perubahan yang lebih inklusif dan realistis, sehingga memperkuat kesiapan kognitif dan emosional anggota organisasi.

Studi menunjukkan bahwa keyakinan kognitif para pemimpin memengaruhi gaya kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan mereka. Bendixen dan Vosht (2010) menemukan bahwa keyakinan kognitif membentuk bagaimana individu memproses informasi dan mengevaluasi legitimasi pengetahuan. Pemimpin yang mengenali konteks pengetahuan cenderung memimpin pengambilan keputusan partisipatif dan mempromosikan dialog terbuka. Praktik-praktik ini berkontribusi positif terhadap kesiapan untuk perubahan, karena anggota organisasi merasa terlibat dan dihargai, serta memiliki pemahaman bersama tentang tujuan perubahan (Holt et al., 2007).

Sebaliknya, pemimpin dengan keyakinan kognitif yang naif, yang memandang pengetahuan sebagai absolut dan berasal dari satu otoritas tunggal, cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan hierarkis dan terkotak-kotak. Gaya ini berpotensi melemahkan kesiapan



organisasi untuk perubahan, karena perubahan dianggap sebagai arahan sepihak daripada proses kolektif. Penelitian oleh Rafferty et al. (2013) menunjukkan bahwa partisipasi rendah dan komunikasi yang tidak memadai merupakan faktor kunci dalam resistensi terhadap perubahan. Dalam konteks ini, keyakinan kognitif pemimpin memainkan peran tidak langsung dalam membentuk respons anggota terhadap perubahan.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan hubungan antara keyakinan kognitif pemimpin dan iklim pembelajaran dalam organisasi. Para pemimpin yang memahami pengetahuan sebagai konstruksi sosial mendorong pembelajaran berkelanjutan dan manajemen pengetahuan di dalam organisasi (Schrow et al., 2002). Iklim pembelajaran yang positif merupakan mekanisme penting untuk meningkatkan kesiapan organisasi terhadap perubahan karena memungkinkan anggota organisasi untuk merespons perubahan secara lebih fleksibel.

Secara teoritis, wawasan konseptual ini memperluas literatur tentang kepemimpinan dan manajemen perubahan dengan memposisikan keyakinan kognitif sebagai variabel kognitif fundamental yang menghubungkan kepemimpinan dan kesiapan organisasi terhadap perubahan. Hal ini melengkapi studi sebelumnya yang lebih berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan (Higgs dan Rowland, 2011) dan menambahkan dimensi kognitif sebagai penentu efektivitas kepemimpinan dalam konteks perubahan.

Implikasi teoritis dari studi ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan perspektif kognitif-psikologis ke dalam penelitian organisasi. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan tidak hanya harus meningkatkan keterampilan manajemen tetapi juga menumbuhkan keyakinan kognitif yang lebih adaptif untuk meningkatkan kesiapan organisasi terhadap perubahan.

KESIMPULAN

Artikel konseptual ini berargumen bahwa keyakinan epistemologis pemimpin memainkan peran fundamental dalam kesiapan organisasi untuk berubah. Melalui sintesis literatur dari psikologi kognitif, penelitian kepemimpinan, dan manajemen perubahan, studi ini menunjukkan bahwa persepsi pengetahuan baik yang dinamis, kompleks, dan bergantung pada konteks, maupun absolut dan statis secara langsung memengaruhi gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, dan iklim pembelajaran dalam suatu organisasi.

Pemimpin dengan keyakinan epistemologis yang lebih mendalam cenderung lebih mampu mengelola ketidakpastian dan ambiguitas, mendorong keterlibatan anggota organisasi, dan membentuk perubahan sebagai proses pembelajaran kolektif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kesiapan kognitif, afektif, dan perilaku untuk berubah di antara anggota organisasi. Sebaliknya, keyakinan epistemologis yang naif dapat menghambat kesiapan untuk berubah melalui gaya kepemimpinan yang kaku dan kurangnya dialog.

Secara teoritis, studi ini memperluas penelitian tentang kepemimpinan dan perubahan organisasi dengan mengintegrasikan dimensi kognitif, khususnya keyakinan epistemologis pemimpin, sebagai variabel laten yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kesiapan untuk berubah. Dalam praktiknya, temuan-temuan ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan pengembangan keyakinan epistemologis adaptif ke dalam program



pengembangan kepemimpinan untuk memperkuat kapasitas organisasi dalam mendorong perubahan berkelanjutan.

Oleh karena itu, studi ini berfungsi sebagai landasan konseptual bagi penelitian empiris di masa mendatang yang secara kuantitatif dan kualitatif menyelidiki peran keyakinan epistemologis para pemimpin dalam konteks perubahan organisasi yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barzilai, S., & Weinstock, M. (2015). Measuring epistemic thinking within and across topics: A scenario-based approach. *Contemporary Educational Psychology*, 42, 141–158. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2015.06.006>
- Bendixen, L. D., & Feucht, F. C. (2010). *Personal epistemology in the classroom: Theory, research, and implications for practice*. Cambridge University Press.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191–222. <https://doi.org/10.1177/1059601110392990>
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2015). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.3200/JRL.143.6.559-599>
- Brownlee, J., Ferguson, L. E., & Ryan, M. (2017). Changing teachers' epistemic cognition: A new conceptual framework for epistemic reflexivity. *Educational Psychologist*, 52(4), 242–252. <https://doi.org/10.1080/00461520.2017.1333430>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Ferguson, L. E., & Bråten, I. (2013). Student profiles of knowledge and epistemic beliefs: Changes and relations to multiple-text comprehension. *Learning and Instruction*, 25, 49–61. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2012.11.003>



- Greene, J. A., Sandoval, W. A., & Bråten, I. (Eds.). (2016). *Handbook of epistemic cognition*. Routledge.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Hofer, B. K., & Pintrich, P. R. (1997). The development of epistemological theories: Beliefs about knowledge and knowing and their relation to learning. *Review of Educational Research*, 67(1), 88–140. <https://doi.org/10.3102/00346543067001088>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Mason, L. (2016). Psychological perspectives on measuring epistemic cognition. In J. A. Greene, W. A. Sandoval, & I. Bråten (Eds.), *Handbook of epistemic cognition* (pp. 375–392). Routledge.
- Muis, K. R., Trevors, G., & Chevrier, M. (2016). Epistemic climate for epistemic change. In J. A. Greene, W. A. Sandoval, & I. Bråten (Eds.), *Handbook of epistemic cognition* (pp. 331–359). Routledge.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Schommer, M. (1990). Effects of beliefs about the nature of knowledge on comprehension. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 498–504. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.3.498>
- Schommer-Aikins, M. (2004). Explaining the epistemological belief system: Introducing the embedded systemic model and coordinated research approach. *Educational Psychologist*, 39(1), 19–29. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3901_3
- Schommer-Aikins, M., & Hutter, R. (2002). Epistemological beliefs and thinking about everyday controversial issues. *The Journal of Psychology*, 136(1), 5–20. <https://doi.org/10.1080/00223980209604134>
- Schraw, G., Bendixen, L. D., & Dunkle, M. E. (2002). Development and validation of the Epistemic Belief Inventory (EBI). In B. K. Hofer & P. R. Pintrich (Eds.), *Personal epistemology: The psychology of beliefs about knowledge and knowing* (pp. 261–275). Lawrence Erlbaum Associates.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), Article 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>