



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH *CHANGE LEADERSHIP* DAN KEPERCAYAAN PADA
PEMIMPIN TERHADAP KOMITMEN PERUBAHAN PADA KARYAWAN
(STUDI PADA PT DEF)**

*The Influence of Change Leadership and Trust in the Leader
on Employee's Commitment to Change (Study at PT DEF)*

SKRIPSI

**MUHAMMAD EDMA KHAIRAN
1106057443**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
DEPOK
DESEMBER 2015**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH *CHANGE LEADERSHIP* DAN KEPERCAYAAN
PADA PEMIMPIN TERHADAP KOMITMEN PERUBAHAN
PADA KARYAWAN (STUDI PADA PT DEF)**

*The Influence of Change Leadership and Trust in the Leader
on Employee's Commitment to Change (Study at PT DEF)*

SKRIPSI

**MUHAMMAD EDMA KHAIRAN
1106057443**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
DEPOK
DESEMBER 2015**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan
semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Muhammad Edma Khairan

NPM : 1106057443

Tanda Tangan :



Tanggal : 21 Desember 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Muhammad Edma Khairan
NPM : 1106057443
Program Studi : Psikologi, Program Sarjana
Judul Skripsi : Pengaruh *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan pada Karyawan (Studi pada PT DEF)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi pada Program Studi S1 Reguler Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Dr. Alice Salendu, MBA, M. Psi.
NIP. 0806050140

(*Alice Salendu*)

Pembimbing 2 : Dra. Siti Farida Fidella Tobing M.Psi.
NIP. 195109301976032002

(*Siti Farida*)

Penguji 1 : Drs. Sri Fatmawati Mashoedi, M.Si.
NIP. 196104161990032001

(*Sri Fatmawati*)

Penguji 2 : Debora Eflina Purba S.S., M.Si.
NIP. 0808050294

(*Debora Eflina*)

Depok, 21 Desember 2015
Disahkan oleh

Ketua Program Sarjana
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



(Prof. Dr. Frieda Mangunsong S., M.Ed, Psi)
NIP: 195408291980032001

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang Maha Kuasa atas segala karunia dan hidayah yang diberikan sehingga saya diberi kemampuan untuk menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari awal perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini, sangat sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Mama dan Papa, atas segala dukungan untuk saya dalam menjalani kehidupan sebagai anak dan juga sebagai mahasiswa.
2. Mbak Dr. Alice Salendu, MBA, M. Psi., sebagai pembimbing skripsi saya yang telah meluangkan waktu dan daya upaya untuk membimbing saya.
3. Mbak Dra. Siti Farida Fidella Tobing M.Psi., yang telah membimbing saya selama perkuliahan sebagai pembimbing akademis saya.
4. Mbak Debora Eflina Purba S.S., M.Si. dan Mbak Drs. Sri Fatmawati Mashoedi, M.Si. sebagai penguji sidang skripsi saya yang juga sudah membantu mengevaluasi hasil penelitian ini.
5. Syakira Rahma, untuk kepedulian dan kesabaran yang diberikan hingga saat ini.
6. Keluarga MPM Psikologi UI 2014, yang selalu bisa menjadi tempat berdiskusi, tertawa, dan berbagi keresahan.
7. Kawan-kawan kontrakan; Egi, Gugum, Kautsar, Abang, Alim, dan Romi; yang sudah menjadi teman seataap selama beberapa tahun kebelakang.
8. Teman-teman 4.5 tahun; Binar, Annas, Danti, Obed, Fauzi, dan lainnya; yang sudah saling menguatkan saat merasa tertinggal.
9. Gandewa, khususnya Gandewa angkatan 5, yang sudah mewarnai kehidupan saya di fakultas ini; tidak hanya mengenai penjelasan alam, tapi juga persahabatan dan susah-senang bersama.

10. Psilabus Cowo; Dhani, Rully, Davi, Zico, David, Ruben, Ogi, Aldo, Hilman, Doglas, Khaidir, Fandry, Dedi, dan lainnya, untuk pertemanan kita sejak 4 tahun kebelakang.
11. Paguyuban Urban (Urang Bandung), yang sudah membuat orang-orang perantauan dari Bandung seperti saya merasa memiliki keluarga sesama Sunda selama kuliah. PERSIB NU AING!
12. Partisipan-partisipan penelitian dari PT DEF yang telah membantu saya dengan secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini hingga akhirnya skripsi ini bisa terselesaikan.

Skripsi ini dibuat semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan saya, yang saya tahu di dalamnya masih terdapat banyak kekurangan. Jika ada hal-hal yang ingin ditanyakan seputar skripsi ini dapat menghubungi saya melalui khairan92@gmail.com.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang ilmu Psikologi.

Depok, 21 Desember 2015

Muhammad Edma Khairan

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Edma Khairan
NPM : 1106057443
Program Studi : Sarjana Reguler
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

demi mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya berjudul

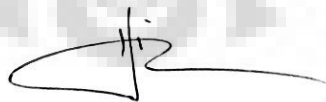
“Pengaruh *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen
Perubahan pada Karyawan (Studi pada PT DEF)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 21 Desember 2015

Yang menyatakan,



(Muhammad Edma Khairan)

ABSTRAK

Nama : Muhammad Edma Khairan
Program Studi : Psikologi
Judul : Pengaruh *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan pada Karyawan (Studi pada PT DEF)

Tujuan dari penelitian ini adalah melihat pengaruh gaya kepemimpinan *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen perubahan pada karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. DEF, sebuah perusahaan distribusi farmasi milik swasta di Jakarta. Kuesioner yang digunakan dengan mengadaptasi 3 alat ukur, yaitu: *Commitment to Change Inventory* (Herscovitch & Meyer, 2002), *Change Leadership Scale* (Liu, 2010), dan *Trust in the Leader Inventory* (Yang & Mossholder, 2010). Ketiga alat ukur ini diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Hasil penelitian (N=129) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *change leadership* ($r=0,323$, $p<0,01$) dan kepercayaan pada pemimpin ($r=0,277$, $p<0,01$) dengan komitmen perubahan. Melalui analisa regresi berganda menggunakan teknik hirarkikal, ditemukan kepercayaan pada pemimpin menjadi prediktor yang signifikan ($b = 0,155$, $SE = 0,048$, $p < 0.01$) dan *change leadership* memiliki kontribusi unik terhadap komitmen perubahan ($b = 0,128$, $SE = 0,056$, $p < 0.01$) daripada variabel kepercayaan pada pemimpin ($b = 0,069$, $SE = 0,060$, $p > 0.01$). Hasil penelitian ini berkontribusi pada pelaksanaan perubahan organisasi, karena organisasi dapat memahami variabel yang lebih memprediksi komitmen perubahan sehingga dapat melaksanakan perubahan organisasi yang lebih efektif.

Kata Kunci:

Komitmen Perubahan, Kepercayaan pada Pemimpin, *Change Leadership*, Karyawan, Kepemimpinan.

ABSTRACT

Name : Muhammad Edma Khairan
Program : Psychology
Title : The Influence of Change Leadership and Trust in the Leader
on Employee's Commitment to Change (Study at PT DEF)

The purpose of this research is to identify the influence of change leadership style and trust in the leader on employee's commitment to change. This paper based on the empirical research about commitment to change in PT. DEF, a privately owned distribution pharmaceutical firm in Jakarta. Questionnaire in this study was adapted from 3 measuring instrument: *Commitment to Change Inventory* (Herscovitch & Meyer, 2002), *Change Leadership Scale* (Liu, 2010), and *Trust in the Leader Inventory* (Yang & Mossholder, 2010). All measuring instrument is translated into Bahasa Indonesia. The results (N=129) showed that there is a positive and significant correlation between change leadership ($r=0,323$, $p<0,01$) and trust in the leader ($r=0,277$, $p<0,01$) with commitment to change. Through multiple regression analysis, it was found that trust in the leader as a significant predictor ($b = 0.155$, $SE = 0,048$, $p < 0,01$) and change leadership became a significant predictor to commitment to change ($b = 0,128$, $SE = 0,056$, $p < 0,01$) above and beyond trust in a leader ($b = 0,069$, $SE = 0,060$, $p > 0,01$). Results of this study contribute to the implementation of organizational changes, because the organization can understand which variables that better in predicting commitment to change, \so they can implement a more effective organizational change.

Keywords:

Commitment to Change, Trust in the Leader, *Change Leadership*, Employees, Leadership.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Penelitian	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2. Manfaat Praktis	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Perubahan Organisasi	11
2.1.1. Definisi Perubahan Organisasi.....	11
2.1.2. Penyebab Perubahan Organisasi	13
2.2. Komitmen Perubahan.....	14
2.2.1. Definisi Komitmen Perubahan.....	14
2.2.2. Dimensi Komitmen Perubahan	15
2.2.3. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Komitmen Perubahan.....	16
2.2.4. Dampak Komitmen Perubahan	19
2.2.5. Pengukuran Komitmen Perubahan.....	19
2.3. <i>Change Leadership</i>	20
2.3.1. Definisi <i>Change Leadership</i>	20

2.3.2. Dimensi Change Leadership	20
2.3.3. Pengaruh Change Leadership	21
2.3.4. Pengukuran <i>Change Leadership</i>	21
2.4. Kepercayaan pada Pemimpin	22
2.4.1. Definisi Kepercayaan pada Pemimpin	22
2.4.2. Dimensi Kepercayaan pada Pemimpin	23
2.4.3. Pengukuran <i>Trust</i>	24
2.5. Dinamika antar Variabel	24
2.5.1. Hubungan Variabel <i>Change Leadership</i> dan Komitmen Perubahan .	24
2.5.2. Hubungan Variabel Kepercayaan pada Pemimpin dan Komitmen Perubahan.....	25
BAB 3 METODE PENELITIAN	27
3.1. Variabel Penelitian	27
3.1.1. Variabel Terikat - Komitmen Perubahan	27
3.1.2. Variabel Bebas 1 - <i>Change Leadership</i>	27
3.1.3. Variabel Bebas 2 - Kepercayaan pada Pemimpin.....	28
3.2. Masalah dan Hipotesis Penelitian	28
3.2.1. Masalah Penelitian	28
3.2.2. Hipotesis Penelitian.....	28
3.3. Tipe Penelitian	29
3.4. Desain Penelitian	30
3.5. Responden Penelitian	30
3.5.1. Populasi dan Sampel Penelitian	30
3.5.2. Metode Pengambilan Sampel	30
3.5.3. Jumlah Sampel Penelitian.....	30
3.5.4. Karakteristik Responden Penelitian	31
3.6. Instrumen Penelitian.....	32
3.6.1. Alat Ukur Komitmen Perubahan	33

3.6.2. Alat Ukur Change Leadership	33
3.6.3. Alat Ukur Kepercayaan pada Pemimpin	34
3.7. Administrasi dan Uji Alat Ukur.....	35
3.8. Prosedur Penelitian	37
3.8.1. Tahap Persiapan.....	37
3.8.2. Tahap Pelaksanaan	38
3.8.3. Tahap Pengolahan dan Analisis Data.....	39
BAB 4 ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL	40
4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	40
4.2. Gambaran Variabel Penelitian.....	42
4.3. Analisis Utama – Regresi Berganda <i>Change Leadership</i> dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan	44
4.4. Analisa Tambahan – Korelasi Dimensi <i>Change Leadership</i> dan Kepercayaan pada Pemimpin dengan Dimensi Komitmen Perubahan.....	47
BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	48
5.1. Kesimpulan.....	48
5.2. Diskusi.....	48
5.2.1. Diskusi Hasil Regresi <i>Change Leadership</i> dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan.....	48
5.2.2. Diskusi Hasil Korelasi antar Variabel dan Dimensi	50
5.2.3. Limitasi Penelitian	52
5.3. Saran.....	52
5.3.1. Saran Metodologis	52
5.3.2. Saran Praktis	53

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A (CONTOH ALAT UKUR PENELITIAN).....	59
LAMPIRAN B (HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS ALAT UKUR PENELITIAN).....	65
B.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Komitmen Perubahan	65
B.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Change Leadership</i>	66
B.3. Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kepercayaan pada Pemimpin.....	67
LAMPIRAN C (HASIL OLAH DATA DEMOGRAFIS)	69
C.1. Jenis Kelamin	69
C.2. Usia	69
C.3. Status Pernikahan	69
C.4. Pendidikan Terakhir	69
C.5. Lama Bekerja di Perusahaan.....	70
C.6. Level Jabatan.....	70
C.7. Unit Perkerjaan.....	70
LAMPIRAN D (HASIL PENELITIAN)	71
D.1. Gambaran Variabel Penelitian	71
D.2. Hasil Korelasi dan Regresi Variabel	71
D.3. Hasil Korelasi Seluruh Dimensi <i>Change Leadership</i> dan Kepercayaan pada pemimpin dengan Dimensi Komitmen Perubahan	73

DAFTAR TABEL

Tabel 3.6.1. Kisi-kisi Alat Ukur <i>C2C Inventory</i>	33
Tabel 3.6.2. Kisi-kisi Alat Ukur <i>Change Leadership Scale</i>	34
Tabel 3.6.3. Kisi-kisi Alat Ukur <i>Trust in the Leader Inventory</i>	34
Tabel 4.1. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Data Demografis ...	40
Tabel 4.2.1. Gambaran Variabel Penelitian	42
Tabel 4.2.2. Persebaran Skor Responden.....	43
Tabel 4.3.1. Hasil Korelasi <i>Change Leadership</i> , Kepercayaan pada Pemimpin, dan Komitmen Perubahan.....	44
Tabel 4.3.2. Hasil Regresi Berganda <i>Change Leadership</i> dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan.....	45
Tabel 4.4. Hasil Analisa Korelasi Seluruh Dimensi <i>Change Leadership</i> dan Kepercayaan pada Pemimpin dengan Dimensi Komitmen Perubahan.....	46

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan adalah hal yang sangat umum dan selalu terjadi di berbagai jenis industri atau organisasi. Elving (2005) menyatakan bahwa satu-satunya yang tidak berubah dari organisasi adalah perubahan yang terjadi di organisasi. Perubahan merupakan cara yang dilakukan oleh organisasi untuk beradaptasi dengan sistem dan menyesuaikan unsur-unsur di dalam organisasi, agar keseimbangan antara organisasi dengan lingkungan dapat tetap terjaga (Gupta, 2012; dalam Njue & Iravo, 2013). Perubahan di organisasi berguna untuk meningkatkan dan mengoptimalkan performa organisasi serta meningkatkan perkembangan individu di organisasi dengan tujuan membawa perusahaan menuju arah yang lebih baik dan ideal (Jex & Britt, 2010; Chen, Suen, Lin, & Shieh, 2013). Apabila organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan melakukan perubahan maka organisasi tidak akan dapat mempertahankan keberadaannya di dunia industri (Bharjoo, 2005).

Saat sedang mengalami perubahan, organisasi akan berada pada situasi yang sulit. Perubahan, meskipun memiliki tujuan yang baik bagi organisasi, pada dasarnya akan selalu menimbulkan kecemasan dan rasa tidak pasti, terutama pada karyawan (Grunberg, 2008). Organisasi harus mampu mengelola situasi ini agar perubahan tetap dapat berjalan dengan baik. Banyak perubahan organisasi gagal disebabkan oleh ketidakmampuan organisasi mengelola sikap dan reaksi karyawan pada perubahan, yang membuat karyawan takut dengan perubahan dan berdampak negatif pada sikap kerjanya. Padahal, sikap dan reaksi karyawan yang menerima maupun menolak perubahan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan perubahan organisasi (Galpin, 1996). Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) pun mengungkapkan bahwa peran karyawan untuk menerima dan mendukung perubahan yang dilakukan organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan perubahan organisasi.

Pentingnya dukungan dari karyawan memperlihatkan bahwa penerimaan karyawan pada perubahan harus diprioritaskan oleh organisasi selama masa perubahan (Lipponen, Olkkonen, & Moilanen, 2004) jika ingin perubahan yang direncanakan bisa berhasil terlaksana. Seringkali, penyebab utama rendahnya dukungan karyawan terhadap perubahan organisasi diakibatkan tidak adanya motivasi dan komitmen karyawan terkait perubahan yang terjadi (Nordin, 2011). Untuk itu, agar karyawan bersedia memberikan dukungan, karyawan harus yakin dan berkomitmen ikut berubah bersama organisasinya (Conner & Patterson, 1982, dalam Yang, 2005). Komitmen bisa diartikan sebagai faktor yang membuat karyawan mempertahankan keberadaannya di organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dalam konteks perubahan organisasi, Herscovitch dan Meyer (2002) mengembangkan bentuk komitmen yang lebih spesifik, yakni komitmen terhadap perubahan. Bentuk komitmen ini diakui sebagai faktor yang harus dimiliki setiap individu di organisasi, termasuk karyawan, agar perubahan organisasi bisa berlangsung dengan sukses (Mangundjaya, 2013).

Komitmen terhadap perubahan merupakan suatu bentuk komitmen yang sudah cukup banyak digunakan dalam pembahasan teoritis dari model perubahan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002). Elias (2009) mendefinisikan komitmen perubahan sebagai bentuk dukungan dan antusiasme karyawan pada perubahan yang diciptakan oleh atasannya. Definisi lainnya datang dari Herscovitch dan Meyer (2002) yang menyatakan bahwa komitmen perubahan adalah kekuatan atau pola pikir yang mengikat individu dengan serangkaian tindakan yang penting untuk menyukseskan pelaksanaan perubahan. Tidak hanya menampilkan sikap positif seperti bersikap terbuka dan menerima perubahan, komitmen terhadap perubahan juga menampilkan keselarasan psikologis dan keterikatan karyawan pada perubahan (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Keterikatan ini direfleksikan dengan keinginan karyawan untuk mendukung perubahan yang didasari pada keyakinan akan manfaat yang bisa didapatkan dari perubahan (afektif), kesadaran akan adanya kerugian jika perubahan gagal terlaksana (kontinuans), dan kesadaran akan adanya kewajiban untuk mendukung perubahan (normatif) (Herscovitch & Meyer, 2002).

Komitmen perubahan perlu dimiliki oleh karyawan karena menurut Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen perubahan yang tinggi dapat meningkatkan performa kerja karyawan sehingga membantu mencapai keberhasilan dari sebuah perubahan organisasi, baik secara finansial maupun non finansial (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Pentingnya komitmen karyawan pada perubahan yang dilakukan organisasi diperkuat dengan pernyataan Coetzee (2005) yang menyatakan pentingnya setiap karyawan berkomitmen pada tujuan dan perubahan organisasi agar organisasi dapat tampil di tingkat puncak dan bersaing secara kompetitif dengan organisasi lain. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat komitmen perubahan yang rendah cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya, sering tidak hadir, serta memiliki perilaku organisasi dan performa kerja yang buruk (Herscovitch & Meyer, 2002).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dilihat betapa penting keberadaan komitmen perubahan dalam kondisi perubahan di organisasi. Pentingnya komitmen perubahan membuat variabel ini banyak diteliti. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menemukan faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi, baik faktor dari eksternal seperti komunikasi perubahan (Kalyal & Saha, 2008), keadilan organisasi (Stjernen, 2009), gaya kepemimpinan atasan; seperti *transformational leadership* dan *change leadership* (Herold et al, 2008; Liu, 2010), maupun faktor internal seperti hubungan atasan dan bawahan (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008), kepercayaan organisasi (Kalyal & Saha, 2008), dan kepercayaan pada pemimpin (Harris, 2015). Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor ini memiliki pengaruh dan hubungan positif terhadap komitmen karyawan pada perubahan.

Dari faktor-faktor eksternal yang ada, gaya kepemimpinan dianggap menjadi faktor penting yang diperlukan bagi sebagian besar individu dalam organisasi yang melakukan perubahan (Mills, 2005). Kotter (1995) mengatakan: "*Change, by definition, requires creating a new system, which in turn always demands leadership.*" Sejatinya, perubahan adalah mengenai kepemimpinan. Herold, Ferold, dan Caldwell (2007) meyakini bahwa dalam proses perubahan, ada tiga hal utama yang harus diperhatikan, yaitu

kepemimpinan, komunikasi, dan keadilan. *American Management Association* (1994) menjadikan gaya kepemimpinan berada di tempat pertama sebagai kunci dari keberhasilan perubahan, diikuti oleh nilai perusahaan dan komunikasi. Gill (2002) juga menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan adalah pembeda antara perubahan organisasi yang berhasil dan yang gagal. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk menghasilkan perubahan yang efektif (Deal & Kennedy, 2000). Menurut Goleman (2000), dalam konteks perubahan organisasi, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengatur strategi, memotivasi, membuat misi, dan membangun budaya di organisasi. Lebih jauh, Liu (2010) mengatakan bahwa pemimpin memiliki peran dalam membentuk sikap mental seluruh anggota organisasi untuk melakukan perubahan, mengatur segala kegiatan organisasi, menentukan langkah-langkah tindakan yang harus dilakukan dalam melaksanakan perubahan, dan memastikan sumber daya yang ada telah cukup tersedia untuk mendukung perubahan dalam organisasi. Adapun gaya kepemimpinan yang menerapkan tindakan-tindakan yang disebutkan sebelumnya dinamakan sebagai *change leadership* (Liu, 2010).

Herold et al (2008) mendefinisikan *change leadership* sebagai perilaku kepemimpinan yang fokus pada mengimplementasikan perubahan yang spesifik dan berbeda-beda. Gaya kepemimpinan dalam perubahan ini merupakan rekomendasi praktis yang bisa diterapkan oleh pemimpin dengan gaya apapun yang sedang menghadapi perubahan dan termotivasi untuk mengembangkan bawahannya dalam rangka menghadapi dan melakukan perubahan (Herold et al, 2008). Melalui beberapa strategi dan tindakan, *change leaders* dipercaya dapat meningkatkan respon positif dan perilaku suportif dari karyawan yang akan mengarah pada keberhasilan pelaksanaan perubahan. *Change leadership* dikategorikan menjadi dua faktor. Faktor pertama adalah *change-selling behavior* yang fokus pada bagaimana usaha pemimpin menjual perubahan pada karyawan, seperti membuat dan menjelaskan perubahan yang akan dilakukan, juga mengajak dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Faktor kedua adalah *change-implementing behavior* yang mengarahkan karyawan untuk melakukan perubahan dan merencanakan keberhasilan perubahan lewat implementasi, seperti adil dalam menyampaikan konsekuensi negatif apa yang

akan dihasilkan dari perubahan dan memberikan *feedback* pada karyawan mengenai pelaksanaan perubahan (Liu, 2010). Meski strategi dan tindakan-tindakan ini esensial dalam pelaksanaan perubahan, efek keduanya baru diteliti oleh Herold et al pada tahun 2008.

Herold et al (2008) menemukan pengaruh *change leadership* pada komitmen perubahan tidak signifikan namun memiliki arah hubungan yang positif. Liu (2010) menyatakan diperlukan alat pengukuran yang lebih baik untuk menilai perilaku *change leadership*. Maka, Liu (2010) membuat alat ukur *change leadership* baru yang melengkapi alat ukur Herold et al (2008). Dalam penelitiannya, Liu (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *change leadership* terbukti memiliki pengaruh terhadap komitmen perubahan melalui salah satu dimensinya. Berdasarkan pendapat dan temuan sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *change leadership* diperlukan karena gaya kepemimpinan yang efektif dalam situasi perubahan organisasi sebagai faktor eksternal dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan.

Dari faktor eksternal, adapula faktor-faktor internal yang berperan penting terhadap perubahan organisasi dan komitmen perubahan. Dari beberapa faktor internal, faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasa percaya pada atasan. Penelitian-penelitian dengan topik rasa percaya secara konsisten menunjukkan bahwa rasa percaya terbukti penting agar proses perubahan organisasi bisa sukses terlaksana (Michaels, Stegmaier, & Sonntag, 2009, dalam Harris, 2015). Rasa percaya secara umum didefinisikan sebagai: *‘a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another’* (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Menurut Cummings dan Bromiley (dalam Kaneshiro, 2008), kepercayaan merupakan suatu harapan bahwa individu atau kelompok lain akan melakukan suatu usaha dengan baik sesuai dengan komitmennya, jujur dalam bernegosiasi, dan tidak mengambil keuntungan dari orang lain. Ada banyak definisi lainnya dari rasa percaya, yang secara garis besar memiliki satu kesamaan yaitu rasa percaya sebagai *social exchange theory* (SET). Liu dan Wang (2013) lewat studinya menemukan, berdasarkan SET, definisi rasa percaya dalam konteks organisasi sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi atau atasannya (sebagai

perpanjangan tangan organisasi) akan bertindak sesuai dengan apa yang karyawan antisipasikan. Liu dan Wang (2013) juga merekomendasikan untuk menginvestigasi lebih jauh rasa percaya pada level individu, yaitu level pemimpin/atasan. Studi dari Devos, Buelens, dan Bouckennooghe (2007, dalam Harris, 2015) menemukan bahwa saat kepercayaan pada atasan rendah, atasan dipandang lemah dan gagal mempertahankan ketertarikan unitnya. Saat kepercayaan pada atasan tinggi, atasan digambarkan sebagai sosok yang kompeten, pelatih yang baik, dan sangat berpengaruh dalam organisasi – atau dengan kata lain, seseorang yang dapat dipercaya.

Jika dikaitkan dengan perubahan organisasi yang secara umum membawa kekhawatiran dan rasa tidak pasti bagi karyawan, rasa percaya pada atasan dari karyawan menjadi sangat penting keberadaannya. Hal ini dikarenakan baik organisasi, manajemen, ataupun atasan, sebagai inisiator perubahan memiliki peluang yang besar untuk ‘mengkhianati’ kepercayaan karyawannya (Sorensen & Hasle, 2009). Secara spesifik, rasa percaya disebut sebagai faktor kunci untuk menghasilkan komitmen perubahan yang positif (Colquitt & Rodell, 2011). Literatur terdahulu membuktikan bahwa hubungan individu dengan atasannya, khususnya kepercayaan terhadap pemimpin, berkaitan dengan performa kerja yang baik dan perilaku yang berasosiasi dengan komitmen perubahan (Hurley, 2012; Ning & Jing, 2012; Rafferty & Restubog, 2009; Yang & Mossholder, 2010, dalam Harris, 2015). Michaels, Stegmaier, dan Sonntag (2009, dalam Harris, 2015) berpendapat bahwa kepercayaan pada pemimpin menjadi signifikan hubungannya karena dampaknya yang kuat terhadap *affective commitment to change* karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian Harris (2015) yang menemukan dua faktor kepercayaan pada pemimpin, yaitu *cognitive* dan *affective trust in the leader* signifikan hubungannya dengan dimensi *affective commitment to change*. *Affective commitment to change* digunakan karena banyak peneliti menganggap bahwa faktor ini yang paling berpengaruh dari semua faktor komitmen perubahan dan manajemen perubahan secara keseluruhan (Herscovitch & Meyer, 2002). Dapat disimpulkan, kepercayaan karyawan pada atasan sangat penting untuk membangun *affective commitment to change* dan komitmen

perubahan secara keseluruhan demi membuahkan hasil perubahan organisasi yang positif.

Setelah melihat uraian literatur terdahulu mengenai *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin dengan komitmen perubahan, maka dapat disimpulkan bahwa kedua faktor tersebut sangat penting bagi organisasi yang sedang melakukan perubahan. Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua faktor tersebut terhadap komitmen perubahan dan faktor yang paling berpengaruh di antara keduanya. Peneliti menduga bahwa gaya kepemimpinan *change leadership* dan kepercayaan karyawan pada atasannya memberikan pengaruh terhadap pembentukan komitmen karyawan pada perubahan. Peneliti juga mempertanyakan, jika kedua faktor ini penting bagi komitmen perubahan, faktor mana yang paling berkontribusi membentuk komitmen perubahan. Jawaban dari pertanyaan ini juga diharapkan bisa menunjukkan, apakah faktor eksternal atau internal individu yang lebih berkontribusi pada komitmen perubahan. Peneliti sendiri memiliki asumsi, antara variabel *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin, variabel *change leadership* yang pengaruhnya lebih signifikan terhadap komitmen perubahan. Hal ini didasari pendapat peneliti bahwa *change leadership* merupakan variabel yang lebih fokus dan bersentuhan langsung dengan topik perubahan organisasi, sedangkan variabel kepercayaan pada pemimpin bersifat lebih umum.

Peneliti juga tertarik melihat sejauh apa dimensi-dimensi *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan dengan dimensi dari komitmen perubahan. Ketertarikan ini juga didasari dengan saran dari dua literatur utama dari penelitian ini, yaitu Liu (2010); yang menyarankan agar penelitian selanjutnya menelaah lebih dalam hubungan faktor *change leadership*, yakni *change-selling* dan *change-implementing behavior*; dan Harris (2010); yang merekomendasikan untuk melihat hubungan dimensi kepercayaan pada pemimpin, yakni *cognitive* dan *affective trust in the leader*; terhadap ketiga dimensi dari komitmen perubahan.

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan yang di dalamnya terjadi perubahan. Perusahaan yang diteliti adalah PT. DEF, sebuah perusahaan swasta di bidang distribusi farmasi. Perubahan yang sedang dialami oleh PT. DEF adalah

perubahan nilai kerja perusahaan. Perubahan nilai kerja membuat banyak aspek kerja di PT. DEF mengalami perubahan pula, dengan tujuan meningkatkan kualitas jasa dan performa perusahaan, sekaligus kualitas individu di perusahaan. Kondisi perubahan organisasi ini yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian di PT. DEF. Pertimbangan lainnya yaitu perusahaan ini mudah dijangkau untuk diteliti, sehingga membuat peneliti mudah melakukan interaksi dengan karyawan-karyawan yang akan dijadikan sebagai responden.

1.2. Masalah Penelitian

Rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah:

- a. Apakah gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki hubungan dengan komitmen perubahan karyawan?
- b. Apakah kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan dengan komitmen perubahan karyawan?
- c. Apakah gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki kontribusi unik daripada kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen perubahan karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui seberapa besar hubungan gaya kepemimpinan *change leadership* dengan komitmen perubahan organisasi pada karyawan.
- b. Mengetahui seberapa besar hubungan kepercayaan pada pemimpin dengan komitmen perubahan organisasi pada karyawan.
- c. Mengetahui seberapa besar kontribusi unik gaya kepemimpinan *change leadership* dibandingkan kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen perubahan karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagaimana penjelasan berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana keilmuan dalam salah satu bidang psikologi, yaitu psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai konstruk *change leadership*, kepercayaan pada pemimpin dan komitmen perubahan pada konteks industri distribusi farmasi di Indonesia. Selain itu, diharapkan pula hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Dengan mengetahui variabel yang memiliki hubungan dengan komitmen perubahan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pikiran untuk menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam pengimplementasian perubahan sehingga dapat disusun program-program yang mendorong implementasi perubahan menjadi lebih efektif dan tepat guna.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini akan disusun menjadi lima bab, dengan penjabaran sebagai berikut:

Bab 1 adalah bab mengenai Pendahuluan. Di dalam bab ini terdapat sub bab latar belakang untuk menjelaskan penelitian mengenai komitmen perubahan. Sub bab rumusan masalah untuk memperlihatkan masalah penelitian yang akan diteliti. Tujuan penelitian untuk menjelaskan apa yang ingin dicapai dari penelitian ini. Sub bab manfaat penelitian untuk menjelaskan apa hal-hal positif yang bisa didapat dari penelitian mengenai komitmen perubahan. Sub bab sistematika penulisan untuk menjelaskan bagaimana penelitian ini dilakukan.

Bab 2 mengenai Tinjauan Pustaka berisi penjelasan mengenai definisi dari Perubahan Organisasi, Komitmen Perubahan, *Change Leadership*, dan Kepercayaan pada Pemimpin. Dijabarkan pula dimensi-dimensi dari ketiga variabel penelitian yang digunakan, faktor-faktor yang memengaruhi ketiga variabel, dan cara mengukurnya. Selain itu, akan dibahas pula hubungan ketiga variabel tersebut satu sama lain berdasarkan literatur-literatur sebelumnya.

Bab 3 mengenai Metode Penelitian, dimulai dengan sub bab yang menjelaskan variabel yang digunakan pada penelitian ini, dilanjutkan dengan sub

bab masalah penelitian yang menjelaskan apa masalah dan hipotesis penelitian yang coba dipecahkan, sub bab tipe dan desain penelitian yang menjelaskan bagaimana penelitian ini dirancang. Sub bab responden penelitian menjelaskan populasi dan sampel, metode pengambilan, jumlah yang dibutuhkan, dan karakteristik responden. Sub bab instrumen penelitian menjelaskan alat ukur yang digunakan dalam penelitian beserta administrasi dan uji alat ukur. Sub bab prosedur penelitian menerangkan tahap-tahap penelitian yang dilakukan peneliti, mulai dari tahap persiapan hingga tahap pengolahan dan analisis data

Bab 4 mengenai Hasil dan Analisis menguraikan mengenai hasil dari data penelitian yang didapatkan. Terdapat sub bab gambaran umum responden, gambaran variabel yang diteliti, sub bab hasil analisis penelitian.

Bab 5 mengenai Kesimpulan, Diskusi, dan Saran merupakan bagian penutup yang akan secara singkat merangkum hasil penelitian yang dilakukan, diskusi untuk pembahasan lebih lanjut tentang temuan-temuan dalam penelitian, dan menjelaskan saran-saran yang diberikan berdasarkan penelitian yang dilakukan atau untuk penelitian yang akan datang.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perubahan Organisasi

2.1.1. Definisi Perubahan Organisasi

Sedikit penjelasan mengenai perubahan organisasi akan dipaparkan mengingat komitmen perubahan tidak akan muncul jika organisasi tidak melakukan perubahan. Jones (2007) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses perpindahan pola pikir sebelumnya ke pola pikir baru untuk mengembangkan efektivitas organisasi. Pendapat lain yang tidak jauh berbeda mengatakan, perubahan organisasi adalah proses perpindahan organisasi ke statusnya yang baru dan berbeda, yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan organisasi (Smith, 2005). Selain mendukung tercapainya kesuksesan organisasi, perubahan juga berguna untuk meningkatkan performa organisasi dan perkembangan individu di organisasi (Jex & Britt, 2010). Adapun sasaran dari perubahan organisasi adalah kapabilitas organisasi, kapabilitas teknologi terkini, dan sumber daya manusia serta fungsinya dalam organisasi (Jones, 2007).

Beberapa peneliti yang mendalami perubahan organisasi mengklasifikasikan lebih jauh perubahan organisasi. Diambil dari Nadler dan Tashman (dalam Daft, 2007), perubahan organisasi memiliki beberapa tipe, di antaranya perubahan bertahap dan perubahan radikal. Perubahan bertahap adalah perubahan organisasi yang merepresentasikan kemajuan yang berkelanjutan, terkadang hanya berdampak pada salah satu bagian organisasi saja. Perubahan radikal adalah perubahan yang akan mengubah dasar organisasi sehingga mengubah keseluruhan organisasi. Sedangkan Pierce, Gardner, & Dunham (2002) menyatakan perubahan organisasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu perubahan yang reaktif dan perubahan yang proaktif. Perubahan reaktif adalah saat terdapat kekuatan yang menekan organisasi untuk melakukan perubahan, seperti penyesuaian dengan teknologi yang semakin maju. Sedangkan perubahan proaktif terjadi karena inisiatif dari perusahaan yang menginginkan adanya perubahan. Biasanya perubahan ini sudah

direncanakan sebelumnya, sehingga saat berlangsung akan lebih efisien. Contohnya adalah perubahan visi misi perusahaan.

Organisasi yang melakukan perubahan akan melalui tahapan-tahapan hingga mencapai kondisi yang diinginkan. Salah satu teori mengenai tahapan perubahan yang banyak digunakan adalah teori dari Kurt Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009), yang menyatakan bahwa perubahan dilakukan oleh pihak-pihak yang ingin menjaga kestabilan sistem tingkah laku. Untuk mencapai hal tersebut, terdapat tiga tahapan perubahan menurut Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009), yaitu:

1. *Unfreezing*. Tahap ini terjadi melalui proses “*psychological disconfirmation*” dengan memberikan informasi tentang perbedaan antara tingkah laku individu saat ini dan tingkah laku yang diinginkan oleh organisasi, sehingga individu termotivasi untuk ikutserta dalam proses perubahan.
2. *Moving*. Tahap ini merupakan tahap perpindahan tingkah laku dari organisasi, unit, atau individu. Pada tahap ini, intervensi diberikan untuk menciptakan tingkah laku, nilai, dan sikap melalui perubahan pada proses dan struktur organisasi.
3. *Refreezing*. Tahap di mana organisasi menstabilkan keadaan baru agar tetap seimbang. Proses penstabilan ini biasanya melibatkan mekanisme pendukung untuk menguatkan keadaan organisasi yang baru, seperti budaya organisasi, penghargaan, dan struktur.

Tahapan ini memberikan gambaran umum dan pemahaman mengenai bagaimana perubahan dalam organisasi berlangsung secara bertahap. Teori tahapan perubahan dari Lewin bersifat relatif luas sehingga dapat digeneralisasikan ke dalam teori-teori perubahan lain (Cummings & Worley, 2009). Adapun kondisi PT. DEF secara keseluruhan saat ini berada di tahap *refreezing* untuk perubahan *value* organisasi, sedangkan unit *Sales* PT. DEF sedang berada di tahap *moving*.

2.1.2. Penyebab Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi terjadi karena adanya faktor-faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan. Robbins (2005) menyatakan setidaknya ada enam faktor pendorong perubahan organisasi, yaitu keadaan dari tenaga kerja, teknologi, guncangan ekonomi, kompetisi, keadaan sosial, dan keadaan politik dunia. Secara umum, Palmer, Dunford, & Akin (2006) membagi penyebab perubahan organisasi dalam dua kategori, yaitu tuntutan dari dalam organisasi (internal) dan tuntutan dari lingkungan luar organisasi (eksternal). Sejalan dengan pernyataan sebelumnya, Kreitner dan Kinicki (2008) juga membagi penyebab terjadinya perubahan organisasi menjadi dua bagian umum, yakni faktor internal (faktor yang berasal dari dalam organisasi sendiri) dan faktor eksternal (faktor yang berasal dari luar organisasi).

1. Faktor Internal

a. Sumber Daya Manusia

Dari segi sumber daya manusia, ada beberapa permasalahan yang sering kali mendorong organisasi untuk berubah. Permasalahan-permasalahan itu seperti persepsi individu mengenai bagaimana dirinya diperlakukan oleh organisasi, ketidakpuasan kerja, angka ketidakhadiran, ketidaksesuaian antara keinginan dan kebutuhan individu dengan keinginan dan kebutuhan organisasi, tingginya *turnover*, produktivitas rendah, dan partisipasi karyawan yang kurang.

b. Tingkah Laku dan Keputusan Manajerial

Terjadinya masalah antara manajer dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan dibutuhkan. Perubahan bisa dilakukan secara individu dengan melatih kemampuan interpersonal atau secara struktur dengan memisahkan pihak yang bermasalah ke unit yang berbeda. Keputusan manajer juga faktor kuat dalam terjadinya perubahan karena akan berdampak pada motivasi, kepuasan, dan performa karyawan.

2. Faktor Eksternal

a. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi akan mengubah proses kerja dan organisasi (Robbins, 2005). Setiap bidang usaha yang ingin terus meningkatkan produktivitas, efisiensi,

dan menekan biaya akan semakin banyak menggunakan teknologi terbaru (Kreitner & Kinicki, 2008).

b. Demografis

Masuknya tenaga kerja dari beragam usia, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, asal daerah dan budaya memberikan tantangan bagi organisasi untuk mengelolanya (Jones, 2007). Sebuah organisasi harus dapat mengelola keberagaman ini dengan efektif jika ingin mendapatkan kontribusi maksimal dari karyawannya.

c. Persaingan Pasar

Kebutuhan dan keinginan kostumer yang selalu berubah dan semakin besar menuntut organisasi untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas ataupun jumlah produksi yang mereka tawarkan agar bisa memenuhi kepuasan pelanggan (Kreitner & Kinicki, 2005). Jika ingin sukses, maka organisasi harus dapat melakukan perubahan sebagai bentuk respons dari persaingan (Robbins, 2005).

d. Tekanan Sosial-Politik

Perubahan besar dapat terjadi pada organisasi yang disebabkan keadaan sosial dan politik, seperti keadaan pemerintah, peraturan yang dikeluarkan pemerintah, perbedaan nilai, ataupun terjadinya peperangan (Kreitner & Kinicki, 2008). Kondisi sosial yang selalu berubah akan menyebabkan perubahan selalu terjadi dalam dinamika kehidupan manusia (Robbins, 2005) yang juga berpengaruh pada organisasi.

2.2. Komitmen Perubahan

2.2.1. Definisi Komitmen Perubahan

Komitmen perubahan (*commitment to change*) adalah konstruk yang dikembangkan dari konstruk *organizational commitment* (komitmen organisasi) dalam konsep *The Three-Component Model* milik Meyer & Allen (1991; dalam Herscovitch & Meyer, 2002). Meyer & Allen mendefinisikan komitmen organisasi sebagai pola pikir yang meningkatkan kecenderungan karyawan bertahan di organisasi (cth: komitmen terhadap supervisor, komitmen terhadap

tujuan, komitmen terhadap perubahan, dsb). Herscovitch dan Meyer (2002) mengembangkan konsep komitmen organisasi untuk diaplikasikan ke dalam konteks perubahan organisasi yang selanjutnya disebut sebagai komitmen perubahan.

Definisi komitmen perubahan menurut Herscovitch & Meyer (2002) adalah:

“..a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative.”

Komitmen perubahan adalah salah satu faktor penting yang menyebabkan karyawan bersedia mendukung inisiatif perubahan di organisasi (Armenakis et al., 1999; dalam Herscovitch & Meyer, 2002). Hal ini juga didukung oleh Klein & Sorra (1996; dalam Herscovitch & Meyer, 2002) yang menyatakan bahwa komitmen adalah hal yang sentral dalam mewujudkan perubahan organisasi yang efektif.

Definisi komitmen perubahan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah definisi milik Herscovitch & Meyer (2002) karena definisi ini yang pertama kali dikembangkan dari konsep komitmen organisasi milik Meyer & Allen (1991; dalam Herscovitch & Meyer, 2002) dan telah banyak digunakan dalam penelitian bidang terkait.

2.2.2. Dimensi Komitmen Perubahan

Terdapat 3 dimensi dari *commitment to change* yang diambil dari Herscovitch & Meyer (2002), yaitu:

a. Affective commitment to change

Pada komitmen afektif ini, terdapat keinginan dari individu untuk memberikan dukungan terhadap perubahan berdasarkan keyakinan bahwa perubahan itu akan membawa manfaat. Dalam penelitian Mangundjaya (2015), dimensi ini dapat dijelaskan dengan menyatakan bahwa ketika terdapat perubahan, karyawan akan tetap berada dalam perusahaan karena mereka terikat secara emosional dengan perusahaan tersebut, dan mereka merasa bahwa melanjutkan kerja dengan organisasi tersebut adalah pilihan terbaik.

Secara singkat, karyawan memilih tetap berada dalam perusahaan karena mereka mau, atau memilih berdasarkan perasaan positif (emosi).

b. Continuance commitment to change

Dimensi ini menjelaskan bahwa adanya pengetahuan bahwa terdapat *costs*, dan berdampak pada gagalnya untuk memberikan *support* pada perubahan. Dimensi ini mengacu pada pemahaman karyawan bahwa jika menolak perubahan akan berdampak dengan adanya kerugian pada perusahaan dan pada dirinya. Secara singkat, mereka tetap berkomitmen pada organisasi karena ada kerugian jika mereka meninggalkannya. Pada penelitian Mangundjaya (2015) dimensi ini dapat dijelaskan ketika karyawan tetap berada pada perusahaan karena mereka butuh. Hal ini dikarenakan mereka tahu akan adanya konsekuensi jika mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

c. Normative commitment to change

Pada dimensi ini terdapat rasa patuh untuk bisa menyediakan dukungan dalam menghadapi perubahan. Dimensi ini dapat dijelaskan jika karyawan tetap berada dalam perusahaan jika mereka merasa harus melakukannya. Hal ini didasarkan atas kepatuhan, karena karyawan telah menginternalisasi nilai dan tujuan dari organisasi itu sendiri.

2.2.3. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Komitmen Perubahan

Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya komitmen perubahan pada individu di antaranya adalah:

1. Kesesuaian Visi Perusahaan

Kesesuaian visi organisasi adalah tingkat di mana strategi yang diimplementasikan oleh organisasi menunjukkan hasil yang sesuai dengan keseluruhan arahan dari organisasi (Noble & Mokwa, dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Nobel dan Mokwa (dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008) menemukan hubungan yang signifikan antara kesesuaian visi dengan strategi komitmen yang dimiliki karyawan. Persepsi anggota organisasi mengenai inisiasi perubahan akan konsisten dengan visi

organisasi yang dapat menyebabkan mereka berkomitmen terhadap perubahan.

2. Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Dalam perubahan, kualitas hubungan antar anggota organisasi memiliki peran penting dalam penerimaan dan keterlibatan mereka terhadap perubahan. Anggota yang percaya atasannya mendukungnya cenderung akan lebih berkomitmen terhadap apa yang dilakukan organisasi, termasuk perubahan (Johnson et al, 1990, dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008).

3. Motivasi Kerja

Parish, Cadwallader, dan Busch (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja juga memberikan pengaruh pada tingkah laku, terutama memberikan implikasi kepada karyawan yang memiliki komitmen terhadap perubahan organisasi. Hal ini ditunjukkan juga oleh hasil penelitian dari Copey & Hartley yang menyatakan terdapat hubungan positif antara motivasi dengan tingkah laku terhadap perubahan (dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008).

4. *Individual Readiness for Change*

Kesiapan individu untuk berubah atau *individual readiness for change* (IRFC) serta sikap karyawan terhadap perubahan atau *attitude towards change*. Mangundjaya (2013) membuktikan bahwa kedua faktor ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen perubahan, khususnya komitmen perubahan afektif. Lebih lanjut, di antara faktor IRFC dan *attitude towards change*, penelitian Mangundjaya (2013) menyatakan bahwa IRFC mempunyai pengaruh yang sedikit lebih tinggi dibandingkan sikap karyawan terhadap perubahan.

5. *Organizational trust* (kepercayaan terhadap organisasi)

Mangundjaya (2014) melakukan penelitian untuk melihat hubungan antara kepercayaan karyawan terhadap organisasi, keadilan organisasi, serta komunikasi perubahan dengan komitmen perubahan di mana ketiganya

memiliki hubungan signifikan dengan komitmen perubahan. Hasilnya, kepercayaan karyawan terhadap organisasi memiliki korelasi yang paling tinggi dibandingkan dua prediktor lainnya.

6. Karakteristik Karyawan

Keunikan karyawan serta kepercayaan diri karyawan juga turut berpengaruh terhadap komitmen perubahan seseorang (Nasir, Abbas, & Zafar, 2014). Nasir, Abbas, dan Zafar (2014) lebih lanjut menjelaskan bahwa karyawan yang mengembangkan kepercayaan dirinya dalam menghadapi perubahan organisasi cenderung akan lebih berkomitmen terhadap perubahan tersebut ke depannya.

7. *Change Leadership*

Change leadership adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin yang menangani perubahan dengan baik dan hati-hati, serta memiliki inisiatif dalam perubahan (Herold, Fedor, Liu, & Caldwell, 2008). Pemimpin dengan karakteristik *change leadership* cenderung akan bekerja lebih keras saat sedang terjadi perubahan lewat cara mengomunikasikan visinya, melibatkan diri dalam pengimplementasian, dan lebih sensitif terhadap kebutuhan karyawan. Hasil penelitian dari Herold et al. (2008) menyatakan gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen perubahan.

8. Kepercayaan pada Pemimpin

Literatur terdahulu membuktikan bahwa kepercayaan pada pemimpin berhubungan dengan performa kerja yang bagus dan perilaku-perilaku yang berasosiasi dengan komitmen pada perubahan (Hurley, 2012, dalam Harris, 2015). Devos, Buelens, dan Bouckennooghe (2007) menemukan bahwa karyawan yang kepercayaan pada pemimpinnya rendah cenderung tidak menunjukkan perilaku yang mengarah pada komitmen pada perubahan. Harris (2015) menyatakan, kepercayaan pada pemimpin sangat penting dalam mendukung komitmen perubahan demi hasil perubahan organisasi yang positif.

2.2.4. Dampak Komitmen Perubahan

Herscovitch dan Meyer (2002) menjelaskan dampak yang disebabkan oleh komitmen perubahan organisasi pada karyawan. Secara garis besar, dampak yang ditimbulkan terbagi menjadi dua, yaitu:

a. *Focal commitment-relevant behavior*

Focal commitment merupakan perilaku yang terjadi karena individu memiliki komitmen pada perubahan yang disebut *compliance*. *Compliance* merupakan kepatuhan terhadap syarat eksplisit yang dibutuhkan oleh perubahan yang sedang dijalankan.

b. *Discretionary commitment-relevant behavior*

Discretionary commitment merupakan perilaku yang terjadi akibat munculnya kesukarelaan dari anggota organisasi. Terdapat dua macam *discretionary commitment* yaitu *cooperation* dan *championing*. *Cooperation* adalah keterlibatan karyawan yang dilakukan secara bersama-sama dengan semangat perubahan dan mengeluarkan sedikit pengorbanan. Sedangkan *championing* adalah tingkah laku yang membutuhkan pengorbanan secara personal guna mempromosikan nilai perubahan terhadap orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.

2.2.5. Pengukuran Komitmen Perubahan

Alat ukur komitmen perubahan yang akan digunakan adalah *C2C Inventory*, dikembangkan Herscovitch dan Meyer (2002) terdiri dari total 18 item. Alat ini dikembangkan dari alat ukur komitmen organisasi Meyer dan Allen (dalam Herscovitch dan Meyer, 2002) dan terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi kontinuans, dan komitmen organisasi normatif. Herscovitch dan Meyer (2002) mengembangkan konstruk baru berdasarkan teori komitmen organisasi, yaitu komitmen perubahan yang terdiri dari *affective commitment to change* ($\alpha = 0,92$), *continuance commitment to change* ($\alpha = 0,71$), dan *normative commitment to change* ($\alpha = 0,78$). Alat ukur ini lebih akurat dalam memprediksi komitmen karyawan terhadap perubahan di organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002).

Alat ukur ini terdiri dari enam item yang mengukur dimensi *affective commitment to change* (1-6), enam item berikutnya mengukur dimensi *continuance commitment to change* (7-12), serta enam item terakhir mengukur dimensi *normative commitment to change* (13-18).

2.3. Change Leadership

2.3.1. Definisi Change Leadership

Herold et al (2008) untuk pertama kalinya memunculkan konstruk gaya kepemimpinan *change leadership* dalam studinya sebagai pembanding gaya kepemimpinan transformasional. Konstruk ini cenderung masih jarang digunakan dalam dunia organisasi. *Change leadership* dibentuk dari berbagai literatur perubahan (Lewin, 1947; Kotter, 1996, dalam Liu, 2010) yang memaparkan hal-hal yang harus dilakukan ketika menghadapi perubahan. *Change leadership* adalah perilaku kepemimpinan yang fokus pada mengimplementasikan perubahan yang spesifik dan berbeda-beda (Herold dkk., 2008). Herold et al (2008) dan Liu (2010) menyatakan bahwa perilaku *change leadership* terdiri dari *visioning*, *enlisting*, *empowering*, *monitoring* dan membantu adaptasi individual; perilaku-perilaku yang memiliki tujuan untuk mengimplementasikan perubahan, bukan kegiatan organisasi secara menyeluruh (Liu, 2010).

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa *change leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada perilaku-perilaku yang dilakukan pemimpin untuk menyukseskan pelaksanaan perubahan.

2.3.2. Dimensi Change Leadership

Liu (2010) dalam disertasinya berusaha mengembangkan konstruk *change leadership* menjadi konstruk yang uni-dimensional. Lewat studinya, Liu (2010) menggali faktor-faktor yang ada di dalam konstruk *change leadership*, berdasarkan pernyataan Higgs dan Rowland (dalam Liu, 2010) bahwa perilaku kepemimpinan untuk perubahan terdiri tiga faktor yaitu pembentukan, pemetaan perubahan, dan menciptakan kapasitas. Dari studi ini, ditemukan bahwa *change leadership* memiliki dua faktor, yaitu dimensi *Change Selling Behavior* dan dimensi *Change Implementing Behavior*.

a. *Change Selling Behavior*

Liu (2010) mendefinisikan *change selling behavior* sebagai suatu usaha pemimpin untuk menjelaskan alasan kenapa suatu perubahan perlu terjadi kepada bawahannya. Usaha ini terjadi saat fase *unfreezing*.

b. *Change Implementing Behavior*

Change implementing behavior didefinisikan sebagai suatu usaha pemimpin untuk mendorong maju suatu perubahan agar sukses saat proses implementasi dan konsolidasi (Liu, 2010).

Dari kedua faktor ini, dapat disimpulkan bahwa *change leadership* adalah gaya kepemimpinan yang secara spesifik mengenalkan dan mengajak bawahannya dalam menghadapi perubahan sekaligus menjadi *agent of change* dalam pelaksanaan perubahan di organisasinya.

2.3.3. Pengaruh Change Leadership

Change leadership, menurut Liu (2010), memiliki tujuan untuk memunculkan tingkah laku dari diri karyawan untuk mendukung perubahan yang dilakukan organisasi. Pengaruh dari gaya kepemimpinan ini hanya dapat dirasakan pada situasi perubahan saja. Pemimpin dengan gaya *change leadership* dapat mengurangi kecemasan karyawan akan perubahan, karena pemimpin ini dapat mengomunikasikan visi perubahan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, membantu karyawan untuk mengatasi masalah yang timbul karena perubahan, dan mengawasi implementasi perubahan (Liu, 2010).

2.3.4. Pengukuran Change Leadership

Pengukuran untuk variabel *change leadership* dalam penelitian ini akan menggunakan alat ukur milik Liu (2010). Alat ukur ini terdiri dari 18 item yang mengandung dua dimensi *change leadership*, yaitu *change-selling behavior* dan *change-implementing behavior*. Liu (2010) menyusun alat ukur ini dengan mengadaptasi dan menambahkan alat ukur *change leadership* milik Herold, et al (2008). Reliabilitas dimensi *change-selling behavior* sebesar $\alpha = 0,92$ dan *change-implementing behavior* sebesar $\alpha = 0,95$.

2.4. Kepercayaan pada Pemimpin

2.4.1. Definisi Kepercayaan pada Pemimpin

Dalam konteks perubahan organisasi, kualitas hubungan antar anggota organisasi memiliki peran penting dalam penerimaan dan keterlibatan mereka terhadap perubahan. Anggota yang percaya bahwa atasannya mendukungnya akan lebih berkomitmen terhadap apa yang dilakukan organisasi, termasuk perubahan (Johnson et al, 1990, dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Literatur terdahulu membuktikan bahwa hubungan individu dengan atasannya, khususnya kepercayaan pada pemimpin, berhubungan dengan bagusnya performa kerja dan perilaku yang diasosiasikan dengan komitmen perubahan (Hurley, 2012; Ning & Jing, 2012; Rafferty & Restubog, 2009; Yang & Mossholder, 2010, dalam Harris, 2015).

Meski banyak perspektif organisasi mulai sadar pentingnya rasa percaya, masih terdapat perbedaan dalam mendefinisikannya. Lewis dan Weigert (dalam Mayer & Davis, 1999), percaya dipandang sebagai karakteristik dari struktur sosial yang memfasilitasi interaksi antar pihak. Cummings dan Bromiley (dalam Kaneshiro, 2008) mendefinisikan rasa percaya sebagai “ekspektasi bahwa individu atau grup lain akan (a) melakukan itikad dan usaha baik untuk berperilaku sesuai komitmen - baik secara eksplisit dan implisit, (b) jujur dalam segala negosiasi dengan mendahulukan komitmen, dan (c) tidak mengambil keuntungan berlebihan dari apapun meskipun ada kesempatan.

Definisi percaya yang diterima secara luas adalah definisi yang dikemukakan Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998, dalam Yang & Mossholder, 2010) yaitu keadaan psikologis satu individu yang bersedia untuk melunak dengan berdasarkan harapan positif atas niat atau perilaku individu lain. Definisi lain datang dari Mayer, Davis, & Schoorman (1995, dalam Otken & Cencki, 2012) yaitu kesediaan satu pihak untuk dipengaruhi sepenuhnya oleh tindakan pihak lain dengan berdasarkan pada harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting untuknya, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain. Moorman, Deshpande, & Zaltman (1993) mendefinisikan rasa percaya sebagai kesediaan untuk mengandalkan rekan yang diyakini oleh pihak yang mempercayai.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan di atas, penelitian ini menggunakan definisi rasa percaya dari Rousseau et al (1998, dalam Yang & Mossholder, 2010) yaitu keadaan psikologis satu individu yang bersedia untuk melunak dengan berdasarkan harapan positif atas niat atau perilaku individu lain.

2.4.2. Dimensi Kepercayaan pada Pemimpin

Definisi yang dibuat oleh Rousseau et al (1998, dalam Yang & Mossholder, 2010) menjadi dasar dari studi-studi lanjutan mengenai *trust*. Salah satunya adalah studi dari Yang and Mossholder (2010), di mana mereka menjadi peneliti pertama yang mendalami variabel percaya, khususnya kepercayaan pada pemimpin, lewat dua dimensinya yakni *cognitive trust in the leader* dan *affective trust in the leader*. Pendalaman variabel kepercayaan lewat kedua dimensi ini berdasarkan hubungannya dengan komitmen organisasi (Yang & Mossholder, 2010). Yang dan Mossholder (2010) menyarankan agar pemimpin harus memiliki kedua dimensi agar bisa sukses, serta menemukan bahwa kedua dimensi memiliki dampak unik pada perilaku karyawan yang berbeda.

Berikut penjabaran kedua dimensi kepercayaan pada pemimpin yang disusun oleh Yang dan Mossholder (2010) :

a. *Cognitive-based trust*

Kepercayaan yang berdasarkan dari performa yang berhubungan dengan kognitif, seperti kompetensi, tanggung jawab dan reabilitas seseorang (McAllister, 1995). *Cognitive-based trust* adalah tipe rasional *trusts* yang mengaitkan individu dengan kompetensi seorang pemimpin dan keadilan prosedural (Costigan, Ilter, & Berman, 1998; Zur, Leckie, & Webster, 2012, dalam Harris, 2015). Tipe *trust* ini akan dipersepsikan bila pemimpin berperilaku mengikuti aturan dan mempromosikan keadilan (Zur dkk., 2012, dalam Harris, 2015). Dunn, Ruedy, dan Schweitzer (2012, dalam Harris, 2015) mendefinisikannya sebagai “*a willingness to be vulnerable to the trustee that is based primarily on beliefs about the trustee’s ability and integrity.*”

b. Affective-based trust

Affective based trust adalah kepercayaan yang berasal dari hubungan emosi dan keterikatan antar individu yang didasarkan pada ekspresi dari tingkat kepedulian dan perhatian demi kesejahteraan pihak lainnya. Ini termasuk hal-hal seperti rasa empati, afiliasi, dan hubungan atas dasar berbagi bersama (McAllister, 1995). Tipe *trust* ini berhubungan dengan aspek psikologis atau emosional dari *trust* (Dunn, Ruedy, & Schweitzer, 2010; Zur, Leckie, & Webster, 2012, dalam Harris, 2015). Oleh karena itu, level *affective-based trust* pemimpin bergantung pada persepsi karyawan terkait kekuatan hubungan interpersonalnya dengan pemimpin (Zur dkk., 2012, dalam Harris, 2015). Dunn dkk. (2010, dalam Harris, 2015) menyatakannya sebagai, “*the willingness to be vulnerable to the trustee that is based primarily on the emotional bond between the trustor and the trustee*”.

2.4.3. Pengukuran Trust

Pada penelitian ini, variabel kepercayaan pada pemimpin yang dijabarkan menjadi *affective-based trust* dan *cognitive-based trust* berdasarkan pembagian dari Yang dan Mossholder (2010) diukur melalui alat ukur *Trust in the Leader Inventory*. Alat ukur ini berjumlah 10 item, dengan 5 item untuk dimensi *affective-based trust* ($\alpha = 0,95$) dan 5 item untuk dimensi *cognitive-based trust* ($\alpha = 0,94$) (Yang & Mossholder, 2010).

2.5. Dinamika antar Variabel

2.5.1. Hubungan Variabel *Change Leadership* dan Komitmen Perubahan

Faktor kepemimpinan dalam perubahan di suatu perusahaan sangat penting, terutama kepemimpinan yang memang berfokus pada kesuksesan pelaksanaan perubahan. Herold, Fedor, Caldwell, dan Liu (2008) mengemukakan *change leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang spesifik pada situasi perubahan yang bisa dijadikan acuan oleh pemimpin untuk menghadapi perubahan. Gaya kepemimpinan ini diyakini dapat memengaruhi komitmen karyawan pada perubahan organisasi (Herold et al, 2008). Keyakinan ini dibuktikan dengan hasil penelitian Herold et al (2008) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki hubungan yang positif dengan komitmen perubahan meskipun tidak signifikan hubungannya.

Dari level dimensi, Liu (2010) menemukan bahwa salah satu dimensi *change leadership* yakni *change-selling behavior* memiliki hubungan positif terhadap satu dimensi komitmen perubahan, yaitu *affective commitment to change*. Sedangkan *change-implementing behavior* tidak memiliki hubungan secara langsung terhadap *affective commitment to change*. Perbedaan efek dari dua dimensi *change leadership* ini konsisten dengan perbedaan klasik yang ditemukan dalam literatur manajemen (Hersey & Blanchard, 1982, O'Reily & Caldwell, 1981, dalam Liu 2010).

Lebih spesifik, *selling behavior* (seperti membuat visi dan menciptakan kebutuhan akan perubahan) dilakukan untuk membuat kebutuhan intrinsik dan valensi akan perubahan (Burke, 2002, dalam Liu, 2010). Kebutuhan intrinsik dan valensi ini adalah pendorong perubahan, yang mana bisa diharapkan mengarahkan pada hasil positif terkait perubahan, seperti *affective commitment to change* (Herzberg, 1964; O'Reily & Caldwell, 1981; Evans & Price, 1999, dalam Liu, 2010). Sebaliknya, *implementing behaviors* (seperti umpan balik, pengawasan, dan menyediakan dukungan terkait perubahan) lebih mungkin dipersepsikan sebagai tindakan transaksional dan eksternal untuk memajukan perubahan (Burke, 2002; Herold & Fedor, 2008, dalam Liu, 2010). Tindakan eksternal ini, yang serupa dengan kondisi kerja, adalah faktor higienis selama perubahan (Herzberg, 1964, dalam Liu, 2010). Kurangnya faktor higienis ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, namun kehadirannya juga tidak selalu membangkitkan motivasi (Hackman & Oldham, 1976, dalam Liu, 2010) untuk mendukung perubahan.

2.5.2. Hubungan Variabel Kepercayaan pada Pemimpin dan Komitmen Perubahan

Perubahan organisasi merupakan suatu hal yang karyawan akan selalu asosiasikan dengan ketidakpastian hingga menimbulkan kecemasan. Hal ini bisa diatasi jika atasan sebagai pemimpin bisa membuat karyawan memercayai dirinya dan keputusan organisasi untuk melakukan perubahan. Dengan adanya kepercayaan antara anggota dan pihak manajemen (termasuk antara bawahan dan atasan) akan mengurangi sinisme karyawan terkait perubahan dan meningkatkan dukungan serta sikap positif sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap

perubahan yang akan dilakukan organisasi. Kotter dan Schlesinger (1979, dalam Kalyal & Sverke, 2010) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan faktor penting yang dapat mengatasi penolakan akan perubahan dan dampak dari sikap terhadap perubahan. Kalyal dan Sverke (2010) juga menyatakan bahwa kepercayaan memiliki korelasi positif dengan komitmen afektif perubahan. Dengan demikian, kepercayaan terhadap pemimpin memiliki korelasi dengan komitmen perubahan.

Penelitian-penelitian terdahulu menyatakan komitmen perubahan dan kepercayaan pada pemimpin secara signifikan berhubungan dengan kesuksesan pelaksanaan proses perubahan (Armenakis, Bernerth, Field, & Walker, 2007; Colquitt & Rodell, 2011; Elias, 2009; Herschovitch & Meyer, 2002, dalam Harris, 2015). Kepercayaan pada pemimpin berhubungan dengan performa kerja yang bagus dan perilaku-perilaku yang berasosiasi dengan komitmen pada perubahan (Hurley, 2012, dalam Harris, 2015). Devos, Buelens, dan Bouckennooghe (2007) menemukan bahwa karyawan yang kepercayaan pada pemimpinnya rendah cenderung tidak menunjukkan perilaku yang mengarah pada komitmen pada perubahan. Harris (2015) menyatakan, kepercayaan pada pemimpin sangat penting dalam mendukung komitmen perubahan demi hasil perubahan organisasi yang positif.

Dalam penelitian Harris (2015) yang meneliti peran dimensi kepercayaan pada pemimpin dalam hubungannya dengan *affective commitment to change*. Dari dua dimensi kepercayaan pada pemimpin, dihipotesiskan *affective-based trust in the leader* menjadi prediktor yang lebih berpengaruh terhadap *affective commitment to change* dibandingkan dengan *cognitive-based trust in the leader*. Hasilnya, ditemukan *cognitive-based trust in the leader* memiliki hubungan signifikan terhadap *affective commitment to change*, hampir sama signifikannya seperti *affective-based trust in the leader*. Bisa diambil kesimpulan bahwa kepercayaan pada pemimpin signifikan hubungannya dengan *affective commitment to change*.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Variabel bebas adalah variabel yang dianggap sebagai penyebab variabel lain, yakni variabel terikat; sedangkan variabel terikat adalah variabel yang diramalkan dan diamati variasinya sebagai hasil yang diduga dipengaruhi oleh variabel bebas, di mana nilai variabel terikat tergantung pada nilai variabel bebas (Carter-Clark, 2005).

3.1.1. Variabel Terikat - Komitmen Perubahan

Definisi konseptual dari komitmen perubahan (*commitment to change*) adalah kekuatan (*mindset*) yang mengikat individual untuk melakukan sebuah tindakan yang dianggap perlu untuk kesuksesan dalam mengimplementasikan perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Bisa dikatakan, komitmen perubahan adalah konstruk yang menggambarkan seberapa baik individu dapat mendukung perubahan.

Definisi operasional dari komitmen perubahan adalah total skor yang didapatkan dari dimensi afektif, kontinuans, dan normatif dari komitmen perubahan, yang dilihat dari alat ukur komitmen perubahan dari Herscovitch & Meyer (2002).

3.1.2. Variabel Bebas 1 - *Change Leadership*

Definisi konseptual dari *change leadership* adalah perilaku kepemimpinan yang berfokus pada pengimplementasian perubahan yang spesifik dan berbeda-beda, yang dianggap baik untuk dilakukan pemimpin dalam menghadapi perubahan (Herold et al, 2008). *Change leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada serangkaian perilaku spesifik pemimpin untuk mendukung keberhasilan perubahan.

Definisi operasional dari *change leadership* adalah total skor yang diperoleh dari kedua dimensi *change-selling behavior* dan *change-implementing behavior* yang didapat dari alat ukur *change leadership* (Liu, 2010).

3.1.3. Variabel Bebas 2 - Kepercayaan pada Pemimpin

Secara konseptual, kepercayaan pada pemimpin didefinisikan oleh Mayer, Davis, & Schoorman (1995) yaitu kesediaan satu pihak untuk dipengaruhi sepenuhnya oleh tindakan pihak lain (dalam hal ini, pemimpin) berdasarkan pada harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting untuk *trustor*, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain itu.

Adapun definisi operasional *trust* merupakan total skor item alat ukur *Trust in Leader Inventory* yang dikembangkan oleh Yang dan Mossholder (2010). Kepercayaan pada pemimpin dalam alat ukur ini dibagi ke dua dimensi, yakni *cognitive trust in the leader* dan *affective trust in the leader*.

3.2. Masalah dan Hipotesis Penelitian

3.2.1. Masalah Penelitian

Masalah penelitian merupakan kalimat pernyataan yang menyatakan hubungan antara dua atau lebih variabel yang terdiri dari dua jenis, yaitu masalah konseptual dan masalah operasional (Seniati, Yulianto, & Setiadi, 2008).

Rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah:

- a. Apakah gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki hubungan dengan komitmen perubahan karyawan?
- b. Apakah kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan dengan komitmen perubahan karyawan?
- c. Apakah gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki kontribusi unik daripada kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen perubahan karyawan?

3.2.2. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian ini untuk menjawab masalah penelitian adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 α : Variabel gaya kepemimpinan *change leadership* memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan variabel komitmen perubahan.

Hipotesis 1 σ : Variabel gaya kepemimpinan *change leadership* tidak memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan variabel komitmen perubahan.

Hipotesis 2 α : Variabel kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan variabel komitmen perubahan.

Hipotesis 2 σ : Variabel kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan variabel komitmen perubahan.

Lalu, berdasarkan asumsi bahwa variabel *change leadership* lebih spesifik pada perubahan organisasi dibandingkan kepercayaan pada pemimpin yang lebih umum, maka:

Hipotesis 3 α : Variabel *change leadership* kontribusi memiliki kontribusi unik daripada variabel kepercayaan kepercayaan pada pemimpin terhadap variabel komitmen perubahan.

Hipotesis 3 σ : Variabel *change leadership* kontribusi tidak memiliki kontribusi unik daripada variabel kepercayaan kepercayaan pada pemimpin terhadap variabel komitmen perubahan.

3.3. Tipe Penelitian

Kumar (2011) membagi tipe penelitian ke dalam tiga perspektif, *application*, tujuannya, dan cara pengambilannya. Dari segi *application*, penelitian ini tergolong dalam penelitian *applied research* karena teknik, prosedur, dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi mengenai berbagai masalah dan fenomena, yang nantinya bisa digunakan sebagai solusi masalah sehari-hari. Ditinjau dari tujuan penelitian, penelitian ini tergolong dalam penelitian korelasional di mana penelitian ini berusaha melihat hubungan antara dua atau lebih variabel. Sedangkan ditinjau dari cara pengambilan data, penelitian ini tergolong dalam penelitian kuantitatif karena tujuan, desain, sampel, dan pertanyaan yang digunakan telah direncanakan sebelumnya.

3.4. Desain Penelitian

Desain penelitian ini berdasarkan kategori dari Kumar (2011) yaitu *number of contact*, *reference period*, dan *nature of investigation*. Berdasarkan *number of contact* atau jumlah kontak yang terjalin dengan responden, penelitian ini termasuk ke dalam *one-shot studies* karena hanya membutuhkan satu kali kontak dengan populasi atau satu kali pengambilan data. Berdasarkan *reference period*, penelitian ini merupakan penelitian retrospektif, karena penelitian data tersedia di saat pengambilan data dan responden dapat mengisi data sesuai dengan apa yang ada dalam diri responden. Berdasarkan *nature of investigation*, penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimental, karena tidak melibatkan manipulasi atau kontrol yang ketat.

3.5. Responden Penelitian

3.5.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan yang sedang mengalami perubahan. Adapun sampel yang diambil adalah karyawan dari salah satu perusahaan distribusi farmasi (PT. DEF) yang memiliki kesesuaian dengan karakteristik responden penelitian ini.

3.5.2. Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan data sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *nonprobability sampling methods*. Metode ini digunakan karena jumlah elemen dalam populasi tidak diketahui dan sulit untuk diidentifikasi sehingga tidak memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian (Kumar, 2011). Secara spesifik, pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *accidental sampling* untuk mendapatkan partisipan yang dibutuhkan.

3.5.3. Jumlah Sampel Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 129 orang. Berdasarkan pendapat dari Gravetter dan Forzano (2009), jumlah sampel yang dikatakan cukup memenuhi adalah dua puluh hingga tiga puluh orang. Kumar (2011) menambahkan bahwa semakin besar jumlah sampel yang digunakan, maka hasil yang didapat akan semakin representatif. Adapun jumlah minimal yang disepakati dengan pembimbing penelitian ini adalah 100 orang responden.

3.5.4. Karakteristik Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan karyawan yang diharapkan memiliki karakteristik seperti berikut:

1. Karyawan yang bekerja pada perusahaan DEF yang sedang mengalami perubahan organisasi dan mengetahui serta merasakan terjadinya perubahan organisasi pada perusahaan tempatnya bekerja.
2. Karyawan yang minimal berada pada tingkat staf saat mengalami perubahan di perusahaannya.
3. Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan DEF minimal dua tahun. Robbins (2001; dalam Dwiastuti, 2008) menyatakan bahwa dua tahun pertama bekerja merupakan masa di mana seorang karyawan masih menyesuaikan diri dengan perusahaan, sehingga mampu merasakan dampak dari perubahan yang terjadi pada perusahaan. Adapun pengelompokan lama bekerja mengikuti pengelompokan Morrow dan McElroy (dalam Seniati, 2002) di mana ada tiga kelompok, yaitu kurang dari dua tahun (<2 tahun; tahap perkembangan), dua sampai sepuluh tahun (2-10 tahun; tahap lanjutan), dan lebih dari 10 tahun (>10 tahun; tahap pemeliharaan).
4. Pendidikan minimal karyawan adalah SMA. Hal ini dimaksudkan agar responden dapat mengerti dan memahami isi kuesioner dengan baik.
5. Karyawan berada di rentang usia 15-64 tahun. Batasan ini berdasarkan pada tahap perkembangan karir yang dikemukakan Donald Super (dalam Arnold, Randal, Silvester, Patterson, Robertson, & Cooper, 2010), yaitu:
 - a. Ekplorasi (*exploration*) Masa eksplorasi ditunjukkan pada usia 15-24 tahun. Pada tahapan ini terjadi eksplorasi pada diri dan dunia kerja dengan tujuan untuk mengklarifikasi konsep diri sesuai dengan pekerjaan.
 - b. Pemantapan (*establishment*) Masa penetapan berada di rentang 25-44 tahun. Pada masa ini, seseorang mulai menemukan karirnya dan berusaha menunjukkan bahwa dirinya cukup baik untuk karir tersebut.

- c. Pemeliharaan (*maintenance*) Masa pemeliharaan ditunjukkan pada usia 45-64 tahun. Pada masa ini, individu fokus untuk terus bertahan di kelompok tempatnya bekerja. Masa ini menghadapi tugas berat karena harus berhadapan dengan perubahan teknologi dan persaingan dari karyawan yang lebih muda.
- d. Pelepasan (*disengagement*) Masa pelepasan terjadi pada usia 65 tahun ke atas. Pada tahap ini, individu akan sangat menurun keterlibatannya dalam bekerja dan cenderung mengamati daripada berpartisipasi.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang tertulis, di mana responden dapat langsung mengisi jawabannya sebagai respon (Kumar, 2011). Metode ini dipilih berdasarkan pertimbangan beberapa keuntungan menggunakan kuesioner yang dijelaskan oleh Kumar (2011) seperti biaya yang lebih murah dan menawarkan anonimitas yang lebih baik karena tidak adanya interaksi secara langsung antara responden dan peneliti. Dengan demikian, kemungkinan mendapatkan jawaban yang akurat meningkat dalam beberapa situasi di mana beberapa pertanyaan sensitif ditanyakan.

Kuesioner terdiri dari lima bagian. Bagian pertama adalah halaman yang berisi uraian singkat mengenai penelitian sekaligus berisi *inform consent* bagi responden. Di bagian kedua, responden diminta untuk mengisi data diri berupa usia, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, jabatan, unit kerja, serta lama bekerja. Bagian ketiga adalah kuesioner komitmen perubahan yang terdiri dari 18 item. Bagian keempat adalah kuesioner *change leadership* yang terdiri dari 18 item. Bagian kelima adalah kuesioner *trust in the leader* yang terdiri dari 10 item. Jumlah total item yang dikerjakan oleh responden berjumlah 46 item.

Sebelum digunakan, alat ukur yang peneliti dapatkan terlebih dahulu dilakukan alih bahasa dari Bahasa Inggris menjadi Bahasa Indonesia. Setelah alih bahasa, peneliti melakukan *expert judgement* dengan bantuan dari pembimbing penelitian ini. Setelah melakukan *expert judgement*, peneliti melakukan uji coba

alat ukur untuk mengetahui uji keterbacaan, validitas, reliabilitas, serta kemampuan variabel ketiga sebagai mediator, sebelum akhirnya direvisi untuk dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian.

3.6.1. Alat Ukur Komitmen Perubahan

Dalam penelitian ini, skor komitmen perubahan didapat dari pengukuran yang dilakukan menggunakan alat ukur *Commitment to Change Inventory* (C2C Inventory) (Herscovitch & Meyer, 2002) di mana alat ukur ini terdiri dari 6 item dimensi afektif, 6 item dimensi kontinuans, dan 6 item dimensi normatif.

Tabel 3.6.1. Kisi-kisi Alat Ukur C2C Inventory

Dimensi	Nomor item	Contoh Item
<i>Affective Commitment to change</i>	1,2,3*,4,5*,6*	Saya yakin perubahan ini penting.
<i>Countinuanance</i>	7,8*,9,10,11,12	Saya harus mengikuti perubahan yang terdapat di organisasi.
<i>Commitment to change</i>		
<i>Normative Commitment to change</i>	13,14,15*,16,17,18*	Saya merasa berkewajiban untuk melaksanakan perubahan ini .

* = *unfavorable*

Adapun respon yang diberikan responden pada setiap pernyataan di kuesioner ini diberikan dalam bentuk skala Likert, terdiri dari ‘sangat tidak setuju’ (STS), ‘tidak setuju’ (TS), ‘agak tidak setuju’ (ATS), ‘agak setuju’ (AS), ‘setuju’ (S), hingga ‘sangat setuju’ (SS).

3.6.2. Alat Ukur Change Leadership

Dalam penelitian ini, skor *change leadership* didapat dari pengukuran yang dilakukan menggunakan alat ukur *Change Leadership Scale (CLS)* yang dikembangkan oleh Liu (2010). Alat ukur ini merupakan alat ukur uni-dimensional yang terdiri dari dua dimensi, yaitu *change-selling behavior* dan *change-implementing behavior*. Item dalam alat ukur ini berjumlah 18 item,

dengan 7 item dari dimensi *change-selling behavior* dan 11 item dari dimensi *change-implementing behavior*.

Tabel 3.6.2. Kisi-kisi Alat Ukur *Change Leadership Scale*

Dimensi	Nomor item	Contoh Item
<i>Change-Selling Behavior</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	atasan saya menyampaikan pentingnya melakukan perubahan sebelum diimplementasikan.
<i>Change-Implementing Behavior</i>	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	atasan saya memonitor dan mengomunikasikan perkembangan pelaksanaan perubahan secara hati-hati.

Semua item dari alat ukur ini merupakan item *favorable*, yang artinya tidak ada satu pun item *unfavorable* dari alat ukur ini. Respon yang diberikan responden pada setiap pernyataan di kuesioner ini diberikan dalam bentuk skala Likert, terdiri dari ‘sangat jarang’ (SJ), ‘jarang’ (J), ‘kadang-kadang’ (KK), ‘sering’ (S), ‘sangat sering’ (SS), hingga ‘selalu’ (SL).

3.6.3. Alat Ukur Kepercayaan pada Pemimpin

Variabel kepercayaan pada pemimpin diukur menggunakan *Trust in the Leaders Inventory (TL Inventory)* yang dikembangkan oleh Yang dan Mossholder (2010). *Trust in the Leaders Inventory* mengukur dua dimensi *trust*, yakni dimensi *Cognitive Trust in the Leaders* yang diwakili oleh 5 item pertama dan dimensi *Affective Trust in the Leaders* yang diwakili oleh 5 item berikutnya. Total terdapat 10 item pada alat ukur ini.

Tabel 3.6.3. Kisi-kisi Alat Ukur *Trust in the Leader Inventory*

Dimensi	Nomor item	Contoh Item
<i>Cognitive Trust in the Leaders</i>	1, 2, 3, 4, 5	Saya dapat mengandalkan atasan saya untuk memenuhi tanggung jawabnya.

Tabel 3.6.3. Kisi-kisi Alat Ukur *Trust in the Leader Inventory*

<i>Affective Trust in the Leaders</i>	6, 7, 8, 9, 10	Saya yakin bahwa saya bisa berbagi kesulitan dalam pekerjaan saya dengan atasan saya.
---------------------------------------	-------------------	---

Kesepuluh item dari alat ukur ini merupakan item *favorable*, yang artinya tidak ada satu pun item *unfavorable* dari alat ukur ini. Respon yang diberikan responden pada setiap pernyataan di kuesioner ini diberikan dalam bentuk skala Likert, terdiri dari ‘sangat tidak setuju’ (STS), ‘tidak setuju’ (TS), ‘agak tidak setuju’ (ATS), ‘agak setuju’ (AS), ‘setuju’ (S), hingga ‘sangat setuju’ (SS).

3.7. Administrasi dan Uji Alat Ukur

3.7.1. Administrasi Alat Ukur

Untuk mengukur respon yang diberikan, setiap respon diberi skor 1 untuk pilihan respon ‘sangat tidak setuju’ (STS) (atau ‘sangat jarang’ (SJ) untuk alat ukur *Change Leadership Scale*) hingga skor 6 untuk pilihan respon ‘sangat setuju’ (SS) (atau ‘selalu’ (SL) untuk alat ukur *Change Leadership Scale*). Untuk item-item *unfavorable*, skor dikonversi sebaliknya. Adapun *Change Leadership Scale* dan *Trust in the Leaders Inventory* tidak memiliki item *unfavorable* sehingga koversi skor tidak diperlukan.

Uji alat ukur mencakup uji reliabilitas, uji validitas dan uji keterbacaan. Uji alat ukur dalam penelitian ini dilakukan kepada 50 karyawan di PT. DEF. Teknik statistik yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*, yaitu dengan melihat konsistensi respon semua item pada alat ukur (*internal consistency*). Berdasarkan pada Anastasi dan Urbina (1997), sebuah alat ukur dinyatakan reliabel jika hasil pengukuran mencapai $\alpha = 0,7$. Sedangkan uji validitas dilakukan melalui *internal consistency* dengan melihat *corrected item total correlation* per-item berdasarkan perhitungan *cronbach alpha*. Aiken dan Groth-Marnat (2006) menyebutkan koefisien validitas rata-rata adalah 0,2.

Dari hasil uji reliabilitas dan validitas, peneliti juga melakukan uji keterbacaan kepada 11 orang dari 50 karyawan yang menjadi responden uji coba.

Hasil dari uji keterbacaan mengungkapkan bahwa ada beberapa item yang dianggap cukup rumit bahasanya. Pembahasan mengenai hasil uji reliabilitas, validitas, dan keterbacaan akan disampaikan pada pembahasan di bawah.

3.7.2. Uji Alat Ukur Komitmen Perubahan

Uji coba alat ukur *Commitment to Change Inventory (C2C Inventory)* yang dilakukan peneliti menghasilkan koefisien reliabilitas keseluruhan sebesar $\alpha = 0.826$. Kline (1999; dalam Field, 2009) menyebutkan bahwa koefisien reliabilitas di atas 0,8 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik, sehingga dengan demikian alat ukur ini bisa dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel. Sedangkan jika dilihat per dimensi, reliabilitas item dimensi afektif memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,791$; dimensi kontinuans memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,684$; dan dimensi normatif memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,767$.

Sedangkan untuk validitas, hasil uji coba validitas *C2C Inventory* menunjukkan rentang validitas alat ukur ini adalah 0,088-0,712. Terdapat dua item yang memiliki nilai validitas di bawah 0,2, yaitu item nomor 7 (0,088) dan item nomor 9 (0,157). Hanya item nomor 7 dan 9 yang memiliki koefisien validitas di bawah 0,2. Hasil ini menunjukan bahwa sebagian besar item dalam alat ukur ini valid, namun ada dua item yang tidak memenuhi nilai minimal koefisien validitas. Meskipun demikian, peneliti memutuskan untuk tidak menghapus kedua item ini karena seluruh item pada alat ukur ini mengadaptasi dari alat ukur Herscovitch dan Meyer (2002) yang sudah teruji. Peneliti hanya melakukan terjemahan bahasa, sehingga peneliti merasa kurang pantas jika menghapus item dari alat ukur ini. Pada akhirnya, peneliti memutuskan untuk merevisi kalimat dari item nomor 7 dan 9 dengan dibantu ahli bahasa dengan tujuan agar responden benar-benar memahami maksud dari setiap item.

3.7.3. Uji Alat Ukur *Change Leadership*

Uji coba alat ukur *Change Leadership Scale (CLS)* yang dilakukan peneliti menghasilkan koefisien reliabilitas keseluruhan sebesar $\alpha = 0,967$, sehingga dengan demikian alat ukur ini bisa dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel. Sedangkan jika dilihat per dimensi, reliabilitas item dimensi *change-selling*

behavior memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,912$ dan dimensi *change-implementing behavior* memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,961$. Kline (1999; dalam Field, 2009) menyebutkan bahwa koefisien reliabilitas di atas 0,8 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik.

Sedangkan untuk validitas, hasil uji coba validitas *CLS* menunjukkan rentang validitas alat ukur ini adalah 0,551-0,878. Tidak ada item yang memiliki koefisien validitas di bawah 0,2. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam alat ukur ini valid. Adapun untuk uji keterbacaan, didapatkan masukan terkait satu item. Dalam alat ukur *CLS* ini, item nomor 4 adalah item yang diberi masukan.

3.7.4. Uji Alat Ukur Kepercayaan pada Pemimpin

Uji coba alat ukur *Trust in the Leaders Inventory (TL Inventory)* yang dilakukan peneliti menghasilkan koefisien reliabilitas keseluruhan sebesar $\alpha = 0,939$, sehingga dengan demikian alat ukur ini bisa dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel. Sedangkan jika dilihat per dimensi, reliabilitas item dimensi *cognitive trust in the leader* memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,896$ dan dimensi *affective trust in the leader* memiliki koefisien sebesar $\alpha = 0,910$. Kline (1999; dalam Field, 2009) menyebutkan bahwa koefisien reliabilitas di atas 0,8 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik.

Sedangkan untuk validitas, hasil uji coba validitas *TL Inventory* menunjukkan rentang validitas alat ukur ini adalah 0,666-0,829. Tidak ada item yang memiliki koefisien validitas di bawah 0,2. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam alat ukur ini valid. Adapun untuk uji keterbacaan, didapatkan masukan terkait satu item. Dalam alat ukur *TL Inventory* ini, tidak ada item yang diberikan masukan, sehingga tidak ada item yang perlu direvisi.

3.8. Prosedur Penelitian

3.8.1. Tahap Persiapan

Dalam tahap persiapan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan studi literatur terkait variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu komitmen perubahan, *change leadership*, dan kepercayaan pada pemimpin. Dari studi literatur, peneliti mendapatkan gambaran mengenai topik penelitian, yang dilanjutkan dengan

membuat proposal penelitian dan alat ukur. Proposal penelitian yang telah selesai diserahkan pada pembimbing untuk diberikan *feedback* dan direvisi oleh peneliti. Setelah proposal penelitian sudah disetujui oleh pembimbing, langkah selanjutnya adalah memberikan proposal penelitian sebagai bagian dari berkas permohonan izin pengambilan data pada perusahaan yang dianggap sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Adapun perusahaan yang dimintai izin oleh peneliti adalah PT. DEF, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi farmasi.

Dalam proses menunggu perizinan dari perusahaan terkait, peneliti melanjutkan pembuatan alat ukur. Alat ukur yang peneliti dapatkan adalah *Commitmen to Change Inventory* yang disusun oleh Herscovitch dan Meyer (2002), *Change Leadership Scale* yang disusun oleh Liu (2010), dan *Trust in the Leader Inventory* yang disusun oleh Yang dan Mossholder (2010). Ketiga alat ukur ini diadaptasi dan ditranlansi ke dalam Bahasa Indonesia oleh peneliti, lalu diberikan pada pembimbing untuk mendapatkan *expert judgement*. Setelah melalui revisi-revisi awal dan menambahkan *inform consent* serta isian data demografis yang dibutuhkan, maka alat ukur siap diuji.

Setelah menunggu selama seminggu, peneliti mendapatkan izin untuk mengambil data di PT. DEF. Peneliti melakukan uji alat ukur pada 50 orang responden pada tanggal 4 November hingga 9 November 2015. Uji alat ukur ini dimaksudkan untuk melihat keterbacaan alat ukur, mendapatkan hasil validitas dan reliabilitas alat ukur, serta menguji mediasi. Dari data hasil uji alat ukur yang didapatkan, peneliti melakukan pengolahan data uji alat ukur dengan menggunakan piranti lunak SPSS versi 20.0. Setelah memastikan alat ukur valid dan reliabel, serta mendapatkan izin untuk mengambil data dari pembimbing dan pihak perusahaan, peneliti langsung mencetak buklet sejumlah target responden.

3.8.2. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan pengambilan data penelitian berlangsung selama sekitar dua minggu, tepatnya sejak hari Rabu, 11 November 2015 sampai dengan hari Senin, 23 November 2015. PT. DEF mengizinkan peneliti langsung mendatangi perusahaannya untuk mengambil data. Ketika melakukan pengambilan data di PT. DEF, peneliti berkoordinasi dengan pihak HRD untuk menghindari adanya

miskomunikasi antara pihak peneliti dengan pihak karyawan. Selain itu, koordinasi ini bertujuan untuk mempermudah alur mobilitas peneliti di dalam perusahaan sehingga diharapkan akan mempermudah proses pengambilan data.

Pengambilan data di PT. DEF dilakukan dengan cara berkeliling ke ruangan setiap divisi dengan didampingi oleh perwakilan dari pihak HRD. Peneliti diperbolehkan menyampaikan tujuan penelitian di dalam ruangan setiap divisi dan menyerahkan kuesioner kepada masing-masing karyawan. Hal ini peneliti lakukan dengan tujuan supaya terjadi koneksi personal antara peneliti dengan karyawan, sehingga tingkat probabilitas pengembalian kuesioner diharapkan akan menjadi lebih besar. Di setiap divisi, peneliti diperbolehkan untuk menitipkan sejumlah kuesioner kepada perwakilan karyawan di divisi tersebut. Peneliti berhasil menyebarkan 160 kuesioner di PT. DEF dan terdapat 148 kuesioner yang dikembalikan. Persentase pengembalian kuesioner di PT. DEF adalah sebesar 93%. Dari 148 kuesioner yang dikembalikan, peneliti melakukan pengecekan dan mendapatkan 129 kuesioner yang lengkap dan bisa dipakai.

3.8.3. Tahap Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data hasil penelitian ini diolah menggunakan program SPSS 20.0. Teknik analisis statistik yang digunakan untuk penelitian ini adalah:

1. Statistik deskriptif. Teknik analisis ini digunakan untuk melihat gambaran umum karakteristik responden penelitian dan seluruh variabel beserta dimensinya dalam bentuk *mean*, frekuensi, dan persentase.
2. *Hierarchical multiple regression*. Teknik analisis ini digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh masing-masing skor variabel bebas terhadap skor variabel terikat. Teknik ini juga dapat memperlihatkan variabel bebas mana yang memberikan kontribusi unik terhadap variabel terikat.

BAB 4

ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan distribusi farmasi di Jakarta, yakni PT. DEF. Secara keseluruhan, responden penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari dua tahun dan pernah mengalami perubahan organisasi di perusahaan masing-masing. Total responden berjumlah 129 orang. Berikut adalah gambaran umum karakteristik responden penelitian.

Tabel 4.1. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Data Demografis

Karakteristik	Frekuensi (N)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	85	65,9%
Perempuan	44	34,1%
Usia		
15 – 24 tahun	5	3,9%
25 – 44 tahun	103	79,8%
45 – 64 tahun	21	16,3%
Status Pernikahan		
Belum menikah	37	28,7%
Menikah	92	71,3%
Berceraai	-	-
Pendidikan Terakhir		
D-1	12	9,3%
D-3	24	18,6%
S-1	57	44,2%
S-2	-	-
SMA-Sederajat	36	27,9%
Lama Bekerja di Perusahaan		
< 2 Tahun	-	-
2-10 Tahun	103	79,8%
> 10 Tahun	26	20,2%

Tabel 4.1. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Data Demografis

Level Jabatan		
Setara <i>Supervisor</i>	41	31,8%
Setara Staf	88	68,2%
Lainnya	-	-
Unit		
<i>Sales</i>	29	22,5%
<i>Supply Chain Management</i>	31	24%
<i>Information-Technology & Central Data Management</i>	17	13,2%
<i>Branch Operation</i>	30	23,3%
<i>Finance</i>	14	10,9%
Lainnya (<i>Quality Assurance, Infrastruktur, dan lain-lain</i>)	8	6,2%

Berdasarkan data dari tabel 4.1, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 85 orang (65,9%). Jika ditinjau berdasarkan klasifikasi dari Super (dalam Arnold, Cooper, & Robertson, 1995) tentang tahapan usia perkembangan karir seseorang, terdapat 5 orang yang berada pada tahap *exploration* (<25 tahun) dengan persentase 3,9%, kemudian 103 orang berada pada tahap *establishment* (25-44 tahun) dengan persentase 79,8%, serta sejumlah 21 orang berada pada tahap *maintenance* (>44 tahun) dengan persentase 16,3%. Dari status pernikahan, 92 orang berstatus menikah (71,3%) dan 37 orang berstatus belum menikah (28,7%). Jika ditinjau berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden mempunyai latar belakang pendidikan S1, yaitu sebanyak 57 orang (44,2%), diikuti oleh responden yang mempunyai latar belakang pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 36 orang (27,9%), D3 sebanyak 24 orang (18,6%), dan D1 sebanyak 12 orang (9,3%).

Dari segi lama bekerja di PT. DEF, sebanyak 103 orang sudah bekerja selama 2 – 10 tahun dengan persentase 79,8% dan sebanyak 26 orang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun dengan persentasi 20,2%. Jika ditinjau dari posisi jabatan, sebagian besar responden dari penelitian ini menempati posisi yang setara dengan staff sejumlah 88 orang dengan persentase 68,2%, diikuti posisi setara kepala seksi atau *supervisor* sejumlah 41 orang dengan persentase 31,8%. Peneliti juga mengambil data unit kerja dari tiap responden, dimulai dari unit

Supply Chain Management sebanyak 31 orang (24%), unit *Branch Operation* sejumlah 30 orang (23,3%), unit *Sales* sejumlah 29 orang (22,5%), diikuti unit *Information-Technology & Central Data Management* sejumlah 17 orang (13,2%), unit *Finance* sejumlah 14 orang (10,9%), dan unit-unit lainnya seperti *Quality Assurance* dan *Infrastruktur* sebanyak 8 orang (6,2%).

4.2. Gambaran Variabel Penelitian

Gambaran total skor ketiga variabel yang ditinjau dari respons penelitian dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.1. Gambaran Variabel Penelitian

Variabel	Min	Max	Mean	SD
Komitmen Perubahan	3,11	5,83	4,26	0,49
<i>Change Leadership</i>	1,56	6,00	3,56	0,93
Kepercayaan pada pemimpin	1,30	6,00	4,15	0,87

Gambaran ketiga variabel yang diteliti dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata, nilai minimum, nilai maksimum, dan nilai standar deviasi. Tabel 4.2. menjelaskan rata-rata skor komitmen perubahan sebesar 4,26 dengan nilai minimum 3,11, nilai maksimum 5,83, serta nilai standar deviasi 0,49. Selanjutnya, rata-rata skor *change leadership* sebesar 3,56 dengan nilai minimum 1,56, nilai maksimum 6,00, serta nilai standar deviasi 0,93. Terakhir, rata-rata skor kepercayaan pada pemimpin sebesar 4,15 dengan nilai minimum 1,30, nilai maksimum 6,00, serta nilai standar deviasi 0,87.

Selain melihat gambaran ketiga variabel, peneliti juga melihat persebaran skor responden pada masing-masing variabel dengan mengategorikan skor ke dalam tiga kelompok, yakni kelompok skor rendah, kelompok skor sedang, dan kelompok skor tinggi. Pengelompokan ini dilakukan dengan lebih dahulu mencari nilai rerata skor variabel dan menghitung penyimpangan dengan menghitung nilai rerata $\pm$ nilai standar deviasi. Responden dengan skor lebih kecil dari rentang bawah dikategorikan ke dalam kelompok skor rendah, responden dengan skor antara rentang bawah dan atas dikategorikan ke dalam kelompok skor sedang,

sedangkan responden dengan skor rentang atas dikategorikan ke dalam kelompok skor tinggi. Berikut adalah tabel persebaran skor seluruh variabel.

Tabel 4.2.2. Persebaran Skor Responden

Variabel	Kategori Skor	Rentang Skor	Jumlah	Persentase
Komitmen Perubahan	Rendah	< 3,77	20	15,50%
	Sedang	3,77 – 4,75	89	69%
	Tinggi	> 4,75	20	15,50%
<i>Change Leadership</i>	Rendah	< 2,63	18	13,95%
	Sedang	2,63 – 4,49	89	69%
	Tinggi	> 4,49	22	17,05%
Kepercayaan pada pemimpin	Rendah	< 3,28	21	16,28%
	Sedang	3,28 – 5,02	98	75,97%
	Tinggi	> 5,02	10	7,75%

Berdasarkan tabel persebaran tersebut, maka dapat diketahui bahwa:

- Dalam variabel komitmen perubahan, 20 responden tergolong ke dalam kelompok rendah, 89 responden tergolong ke dalam kelompok sedang, serta 20 responden tergolong dalam kelompok tinggi;
- Dalam variabel *change leadership*, 18 responden tergolong ke dalam kelompok rendah, 89 responden tergolong ke dalam kelompok sedang, serta 22 responden tergolong dalam kelompok tinggi;
- Dalam variabel kepercayaan pada pemimpin, 21 responden tergolong ke dalam kelompok rendah, 98 responden tergolong ke dalam kelompok sedang, serta 10 responden tergolong dalam kelompok tinggi.

Dari hasil kategori skor variabel komitmen perubahan, *change leadership*, dan kepercayaan pada pemimpin, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada di rentang skor sedang, dengan rincian sebesar 69% dalam variabel komitmen perubahan, 69% dalam variabel *change leadership*, dan 75,97% dalam variabel kepercayaan pada pemimpin.

4.3. Analisis Utama – Regresi Berganda *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan

Bagian ini akan membahas mengenai analisis regresi dari tiga variabel, dengan variabel *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel bebas (IV) dan komitmen perubahan sebagai variabel terikat (DV). Teknik analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah *hierarchical multiple regression*. Analisis regresi yang dilakukan terdiri dari dua blok berbeda. Pada blok pertama, variabel yang disertakan sebagai variabel prediktor merupakan variabel kepercayaan pada pemimpin. Pada blok kedua, variabel prediktor yang disertakan adalah *change leadership*.

Tabel 4.3.1. Hasil Korelasi *Change Leadership*, Kepercayaan pada Pemimpin, dan Komitmen Perubahan

Variabel Bebas		Komitmen Perubahan
Korelasi Pearson	<i>Change Leadership</i>	0,323
	Kepercayaan pada Pemimpin	0,277
Sig. (1-tailed)	<i>Change Leadership</i>	0,000
	Kepercayaan pada Pemimpin	0,001

Tabel 4.3.1 merupakan hasil korelasi yang didapatkan dari tes regresi berganda. Dapat dilihat bahwa setiap variabel berkorelasi positif dan signifikan satu sama lain. Hipotesis 1 penelitian ini menyatakan bahwa *change leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen perubahan, sehingga hipotesis 1 penelitian ini terdukung. Hipotesis 2 penelitian ini menyatakan bahwa kepercayaan pada pemimpin berhubungan positif dan signifikan dengan kepercayaan pada pemimpin. Uji regresi menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berhubungan positif dengan komitmen perubahan, sehingga hipotesis 2 penelitian ini terdukung.

Tabel 4.3.2. Hasil Regresi Berganda *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan

Komitmen Perubahan				
	Model 1		Model 2	
	b	SE	b	SE
Kepercayaan pada pemimpin	0,155**	0,048	0,069	0,060
<i>Change Leadership</i>			0,128**	0,056
R^2		0,076**		0,114**
ΔR^2				0,037**
F		10,519**		8,080**
ΔF				5,287

** $p < 0,01$

Hipotesis 3 menduga bahwa variabel *change leadership* memiliki kontribusi unik terhadap komitmen perubahan daripada variabel kepercayaan pada pemimpin. Tabel 4.3.2 memperlihatkan peningkatan R^2 sebesar 3,7%. Hal ini menunjukkan bahwa model 2 masih dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel ($R^2=0,114$). Pada tabel 4.3.2, variabel kepercayaan pada pemimpin menjadi prediktor yang signifikan pada model 1 ($b = 0,155$, $SE = 0,048$, $p < 0.01$). Pada model 2, variabel *change leadership* dimasukkan ke dalam model. Hasil regresi menunjukkan *change leadership* merupakan prediktor yang lebih berkontribusi pada varian komitmen perubahan ($b = 0,128$, $SE = 0,056$, $p < 0.01$) daripada variabel kepercayaan pada pemimpin yang menjadi tidak signifikan ($b = 0,069$, $SE = 0,060$, $p > 0.01$). Hasil ini mendukung hipotesis 3.

Tabel 4.4. Hasil Korelasi antar Variabel dan Dimensi

	Komitmen Perubahan	Affective C2C	Continuans C2C	Normative C2C	Change Leader	Change Selling	Change Implementing	Trust in the Leader	Cognitive TIL	Affective TIL
Komitmen Perubahan	1									
<i>Affective C2C</i>	,701**	1								
<i>Continuans C2C</i>	,663**	,123	1							
<i>Normative C2C</i>	,797**	,445**	,272**	1						
<i>Change Leader</i>	,324**	,291**	,075	,342**	1					
<i>Change Selling</i>	,262**	,206*	,097	,265**	,919**	1				
<i>Change Implementing</i>	,337**	,321**	,054	,362**	,967**	,787**	1			
<i>Trust</i>	,277**	,319**	,062	,231**	,621**	,581**	,593**	1		
<i>Cognitive TIL</i>	,259**	,288**	,082	,202*	,625**	,590**	,594**	,928**	1	
<i>Affective TIL</i>	,255**	,304**	,033	,227**	,528**	,490**	,507**	,929**	,724**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.4. Analisa Tambahan – Korelasi Dimensi *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin dengan Dimensi Komitmen Perubahan

Karena melihat hubungan yang signifikan dan positif antara variabel *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin dengan komitmen perubahan, peneliti memutuskan untuk mendalami korelasi skor total dengan menambahkan analisis statistik untuk melihat hubungan ketiga variabel pada level dimensi. Bagian ini akan membahas analisis korelasi dimensi dari *change leadership*; *change-selling behavior* dan *change-implementing behavior*, dimensi dari kepercayaan pada pemimpin; *affective trust in the leader* dan *cognitive trust in the leader*; dengan dimensi komitmen perubahan; *affective*, *continuance*, dan *normative commitment to change*. Hasil korelasi secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.4.

Secara garis besar, hampir seluruh variabel dan dimensi dalam penelitian ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan satu sama lain dan hanya satu dimensi yang tidak berkorelasi secara signifikan, yaitu *continuance commitment to change*. *Continuance commitment to change* tidak signifikan korelasinya dengan variabel lainnya, yaitu *change leadership*, dimensi *change-selling behavior*, dimensi *change-implementing behavior*, variabel kepercayaan pada pemimpin, dimensi *cognitive trust in the leader*, dan dimensi *affective trust in the leader*.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada analisis utama uji hubungan dan pengaruh variabel *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin pada variabel komitmen perubahan, ditemukan bahwa baik variabel *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen perubahan, yang berarti semakin tinggi skor *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin maka semakin tinggi pula skor komitmen perubahan. Hasil ini membuat H1 α dan H2 α diterima. Pada uji regresi berganda, variabel kepercayaan pada pemimpin menjadi prediktor yang signifikan dalam model 1. Namun dalam model 2, variabel *change leadership* dimasukkan dan menjadi prediktor yang signifikan bagi varians komitmen perubahan sedangkan variabel kepercayaan pada pemimpin menjadi tidak signifikan. Hasil ini membuat H3 α diterima.

Pada analisis tambahan uji korelasi antar variabel dan dimensi, hampir semua variabel dan dimensi berkorelasi secara signifikan dan positif, serta hanya dimensi *continuance commitment to change* yang korelasinya tidak signifikan dan positif pada dimensi dari variabel lainnya.

5.2. Diskusi

5.2.1. Diskusi Hasil Regresi *Change Leadership* dan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Perubahan

Gaya kepemimpinan *change leadership* dan kepercayaan karyawan pada pemimpinnya dianggap sebagai dua faktor penting yang harus ada jika organisasi ingin karyawannya ikut berkomitmen dalam mendukung dan menyukseskan perubahan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *change leadership* dan kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen perubahan. Namun pada uji *multiple regression*, variabel *change leadership* lebih berkontribusi terhadap komitmen perubahan dibandingkan variabel kepercayaan pada pemimpin. Peneliti akan terlebih dahulu mendiskusikan hasil hubungan *change leadership* terhadap komitmen perubahan,

dilanjutkan hubungan kepercayaan pada pemimpin dengan komitmen perubahan, dan hasil regresi berganda.

Signifikannya hubungan *change leadership* terhadap komitmen perubahan pada penelitian ini berbeda dari hasil studi Herold et al., (2008) dan Mangundjaya (2013) yang tidak menemukan hubungan langsung dan pengaruh signifikan *change leadership* terhadap komitmen perubahan. Dapat diperkirakan bahwa berfokus pada perilaku kepemimpinan yang berhubungan dengan perubahan yang spesifik dapat meningkatkan dukungan dan komitmen karyawan pada perubahan organisasi. Peneliti menduga perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya disebabkan oleh berbedanya jenis perusahaan yang karyawannya digunakan sebagai sampel penelitian. Penelitian Herold et al. (2008) dan Liu (2010) menggunakan sampel karyawan berbagai perusahaan di Amerika Serikat, baik perusahaan milik pemerintah maupun swasta, sedangkan Mangundjaya (2013) menggunakan karyawan dari perusahaan minyak dan gas yang berstatus badan usaha milik negara, dan penelitian ini sepenuhnya menggunakan sampel karyawan dari perusahaan distribusi farmasi milik swasta.

Hubungan individu dengan atasannya, khususnya kepercayaan pada pemimpin, berkaitan dengan performa kerja yang baik dan perilaku yang berasosiasi dengan komitmen perubahan (Hurley, 2012; Ning & Jing, 2012; Rafferty & Restubog, 2009; Yang & Mossholder, 2010). Pernyataan di atas mendukung hasil penelitian ini yang menemukan kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan signifikan dan positif dengan komitmen karyawan pada perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai kepercayaan individu pada pemimpinnya maka semakin tinggi pula komitmen perubahan individu tersebut.

Melalui uji *hierarchical multiple regression*, ditemukan bahwa *change leadership* memiliki kontribusi unik dibandingkan kepercayaan pada pemimpin dalam memprediksi komitmen perubahan. Dapat dikatakan, persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasannya yang mengarah ke perilaku *change leadership* lebih menentukan kuat-tidaknya komitmen perubahan karyawan terhadap perubahan daripada kepercayaan karyawan terhadap atasannya. Peneliti menduga hasil ini disebabkan variabel *change leadership* sebagai variabel yang

bersentuhan langsung dengan kondisi perubahan, sedangkan kepercayaan pada pemimpin masih terlalu umum. Hasil ini juga bisa disebabkan oleh kondisi perubahan organisasi PT. DEF yang secara umum (perubahan *value* organisasi) sudah memasuki tahapan *refreezing*. Lewin (dalam Cummings & Worley, 2009) menyatakan bahwa pada tahap *refreezing*, organisasi sedang menstabilkan keadaan baru agar tetap seimbang. Proses penstabilan ini biasanya melibatkan mekanisme pendukung untuk menguatkan keadaan organisasi yang baru, seperti budaya organisasi, penghargaan, dan struktur yang sangat dekat dengan kriteria *change leadership*, di mana pada kondisi ini kontribusi kepercayaan pada pemimpin menjadi tidak berpengaruh lagi dibandingkan gaya kepemimpinan yang spesifik pada perubahan.

5.2.2. Diskusi Hasil Korelasi antar Variabel dan Dimensi

Pada hasil analisis korelasi antar variabel dan dimensi, ditemukan hubungan yang positif dan signifikan antara *change-selling* dan *change-implementing behavior* dengan *affective* dan *normative commitment to change*. Temuan ini mendukung hasil studi Liu (2010). Hasil ini tidak mendukung pernyataan Hackman dan Oldham (1976, dalam Liu, 2010) yang menyatakan bahwa adanya perilaku *change-implementing* tidak identik dengan naiknya motivasi individu/karyawan (*affective commitment*) untuk mendukung perubahan. Selain itu, dimensi *normative commitment to change* juga ditemukan signifikan hubungannya dengan kedua dimensi *change leadership*. Temuan ini sejalan dengan dugaan Liu (2010) di mana ia menduga terdapat hubungan antara *normative commitment to change* dengan *change-implementing behavior*. Peneliti menduga kondisi ini terjadi karena karakteristik-karakteristik dari *change-implementing behavior* yang membuat karyawan merasa wajib untuk tetap bertahan di organisasi/perusahaan untuk mendukung proses perubahan karena mereka sudah menginternalisasi nilai dari organisasi tersebut.

Dalam perubahan, kualitas hubungan antar anggota organisasi memiliki peran penting dalam penerimaan dan keterlibatan mereka terhadap perubahan. Anggota yang percaya pada atasannya mendukungnya cenderung akan lebih berkomitmen terhadap apa yang organisasi lakukan, termasuk perubahan (Johnson

et al, 1990, dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008). Hasil ini mendukung hasil penelitian Yang, Mossholder (2010) dan Harris (2015) yang menyatakan baik dimensi *cognitive* maupun *affective trust in the leader* memiliki hubungan dengan dimensi *affective commitment to change*, serta hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan, secara mandiri, variabel kepercayaan pada pemimpin dan *affective commitment to change* berkontribusi pada suksesnya implementasi perubahan (Ceri-Booms, 2010; Colquitt & Rodell, 2011; Hassan & Ahmed, 2011; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991). Adapun dimensi *normative commitment to change*, yang memiliki hubungan signifikan dengan kedua dimensi kepercayaan pada pemimpin, bisa dianggap sebagai dimensi yang juga menggunakan afeksi (Harris, 2015) sehingga mampu menghasilkan pengaruh yang signifikan.

Dimensi *continuance commitment to change* tidak ditemukan berhubungan secara signifikan, baik dengan variabel *change leadership*, dimensi *change-selling* dan *change-implementing behavior*, maupun dengan variabel kepercayaan pada pemimpin, dimensi *cognitive* dan *affective trust in the leader*. Herscovitch & Meyer (2002) mengatakan pada dasarnya *continuance commitment to change* berkembang saat individu memiliki persepsi bahwa tidak ada alternatif lain selain ikut bertindak mengikuti perubahan dan mereka tahu akan adanya konsekuensi jika mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Mangundjaya, 2015). Maka jika dihubungkan dengan tidak signifikannya korelasi *continuance commitment to change* dan variabel *change leadership* beserta dimensinya, dapat diambil kesimpulan bahwa persepsi karyawan mengenai usaha pemimpinnya untuk ‘menjual’ keuntungan dari perubahan dan melakukan tindakan-tindakan untuk memastikan berhasilnya proses perubahan tidak merubah persepsi mereka mengenai kerugian yang akan mereka dapatkan jika tidak mengikuti perubahan. Peneliti menduga adanya pengaruh kelompok usia yang sebagian besar berada di kelompok 25-44 tahun (78.3%) menyebabkan skor *continuance commitment* tidak signifikan, di mana pada kelompok usia ini merupakan tahapan individu masih menentukan apakah akan bertahan dengan karir yang dijalannya atau memilih berubah haluan (Super, dalam Arnold et al, 2010).

Continuance commitment to change juga tidak signifikan korelasinya dengan variabel kepercayaan pada pemimpin, dimensi *cognitive*, dan *affective trust in the leader*. Jika membandingkan dengan hasil temuan Darrough (2006) yang menemukan tidak adanya pengaruh yang signifikan pada komitmen kontinuans maka hasil tersebut mendukung hasil penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa dimensi *continuance commitment to change* akan terbentuk jika karyawan tidak mampu menerima keputusan atasan untuk melakukan perubahan organisasi.

5.2.4. Limitasi Penelitian

Masih terdapat banyak limitasi dalam penelitian ini. Pertama, terbatasnya literatur yang khusus membahas mengenai komitmen perubahan dan *change leadership*, baik di luar maupun di dalam Indonesia. Kedua, jumlah karyawan dari PT.DEF yang menjadi responden penelitian ini sedikit sehingga hasil penelitian kurang dapat digeneralisasi untuk cakupan sampel yang lebih besar. Terkait jumlah karyawan dari setiap unit kerja, peneliti menganjurkan untuk mengambil jumlah sampel dari setiap unit kerja secara proporsional agar dapat dibandingkan.

5.3. Saran

5.3.1. Saran Metodologis

Ada beberapa saran metodologis yang dapat peneliti sampaikan untuk kemajuan penelitian sejenis di masa depan. Pertama, pertimbangkan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Diperlukan jumlah sampel yang lebih besar agar hasil penelitian benar-benar bisa menggambarkan kondisi perusahaan. Kedua, penelitian ini mengambil perspektif dari karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan perspektif atasan (minimal manajer) agar dapat membandingkan persepsinya mengenai gaya kepemimpinannya dengan perubahan yang terjadi, juga sejauh mana perilaku dan tindakannya dianggap berasosiasi dan berkontribusi pada komitmen karyawan pada perubahan. Ketiga, penelitian selanjutnya dapat menyertakan variabel demografis seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan data demografis lainnya untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel penelitian.

5.3.2. Saran Praktis

Ditemukannya signifikansi kontribusi yang unik dari *change leadership* dalam memprediksi komitmen perubahan pada PT DEF memungkinkan PT DEF dan perusahaan sejenis untuk membuat para pimpinannya menampilkan perilaku-perilaku yang ada pada gaya kepemimpinan *change leadership*. Perusahaan dapat membuat pemanduan untuk mengembangkan pimpinan perusahaan agar siap memimpin dalam situasi perubahan.



DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46 (June), 681–703.
- Bharjoo, S. B. (2005). Organizational Change: An Emerging Need for Survival and Success. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 2(1), 81-86.
- Campbell, M.J. (2006). *Three keys to successful organizational change*. Diakses dari <http://www.mjcampbellassoc.com/articles/art-0002.htm> pada tanggal 13 September 2015.
- Carter-Clark, D. (2004). *Quantitative Psychological Research*. New York: Psychology Press.
- Chen, J., Suen, M., Lin, M., & Shieh, F. (2013). Organizational Change and Development. *Nordic Association for China Studies*, 1-13.
- Deal, T. & Kennedy, A. (2000) *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Elving, W. J. L. (2005). *The Role of Communication in Organisational Change*. *Communication in Organisational Change*, 10(2), 129-138. Emerald Group Publishing Limited.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Garrison, R. H., Eric W. N., & Peter C. B. (2006). *Akuntansi Manajerial*. Edisi Sebelas. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Gill, R. (2002). *Towards an integrative theory of leadership*. Paper. European Institute for Advanced Studies in Management Workshop on Leadership Research, Oxford.

- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., & Nichols, T. (2011). *Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm*. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409-425,383.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2012). *Research Methods for The Behavioral Sciences*, Fourth Edition. California: Wadsworth Cengage Learning.
- Grunberg, et al. (2008). The changing workplace and its effects: A longitudinal examination of employee responses at a large company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (2), 215-236.
- Häkkinen, S. (2012). *Towards a Trust-Based Model of Leadership within the Leader-Member Exchange Theory*. *Publ. of the University of Eastern Finland*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No. 45. UEF, Joensuu, Finland.
- Harris, Carolyn M. (2015). *Committing to Change: An Analysis of Trust for Successful Change*. A Dissertation, UMI Publishing, University of The Rockies, USA.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., & Liu, Yi (2008) *The Effects of Transformational and Change Leadership Employees' Commitment to a Change: A multilevel Study*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No:2, 346-357.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P. (2002). *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, 474-487.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kalyal, H. J., & Sverke, M. (2010). The role of trust in decision makers as a moderator between qualitative job insecurity and affective commitment to change. *Pakistan Journal of Psychological research*, 25, 65-78.

- Kaneshiro. P. (2008). *Analyzing the Organizational Justice, Trust, And Commitment Relationship in a Public Organization*. Doctor of Philosophy, North Central University, USA.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. London: SAGE Publication.
- Lipponen, J., Olkkonen, M., & Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 391-413.
- Liu, Yi. (2010). *When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When It Doesn't: A Multi-Dimensional Investigation*. A Dissertation, Limited Publication, George Institute of Technology, USA.
- Mangundjaya, W. H., & Gandakusuma, I. (2013). *The role of leadership & readiness for change ro commitment to change*. Romanian Economic and Business Review, , 192-197.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014). *People or Trust in Building Commitment to Change?* Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference, Kuala Lumpur, Malaysia. August 25-26.
- Mangundjaya, W. L. H. (2015). *People or rust in building commitment to change?* The Journal of Developing Areas, 49(5), 67-78.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18 (4), 369-385.
- Mills, D. Q. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. Waltham, MA: MindEdge Press.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.

- Nasir, H., Abbas, A., & Zafar, F. (2014). Four Factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 183-200.
- Njue, F. M. & Iravo, M. A. (2013). *Communication of Organisational Change and Employee Performance: A Survey of Teachers Service Commission Employees in Kenya*. Educational Research International. Jomo Kenyatta University, Kenya.
- Nordin, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour, and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 29, 129-138.
- Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108 (4), 525 - 536.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing organizational change*. New York: McGraw-Hill.
- Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2007). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Seniati, A. N. L. (2002). *Pengaruh masa kerja, trait kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia*. Disertasi. Depok: Universitas Indonesia.
- Smith, Ian. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26, 408-412.
- Stjernén, A. (2009). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*.
- Yang, J. (2005). *The Relationship of The Organizational Culture, Commitment to Change, and to Behavioral Support for Organizational Change in Taiwan* (Doctoral Dissertation). Nova Southeastern University.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Weber, P. S., Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 6, 291 – 300.



LAMPIRAN A
(CONTOH ALAT UKUR PENELITIAN)

ALAT UKUR SKRIPSI



UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
NOVEMBER, 2015

Kata Pengantar

Selamat pagi/siang/sore,

Kami adalah mahasiswa semester akhir Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir mengenai pandangan karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Untuk itu, kami memohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden penelitian kami dengan mengisi kuesioner kami.

Sebelum mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk membaca petunjuk pengisian terlebih dahulu. Kuesioner ini terdiri dari empat bagian. **Tidak ada penilaian benar atau salah dalam kuesioner ini.** Kami mohon agar Bapak/Ibu mengisi semua kuesioner dengan sungguh-sungguh dan apa adanya.

Identitas dan data yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Data yang diperoleh akan diolah secara kelompok, dan skor individual tidak akan ditampilkan dalam hasil penelitian kami. Partisipasi Bapak/Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian kami. Atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan banyak terima kasih.

Hormat kami,
Tim Peneliti

Farandry Rahmadian
1106057632 – farandry.rahmadian@gmail.com
08561222045

Muhammad Edma Khairan
1106057443 – khairan92@gmail.com
085723577899

LEMBAR PERSETUJUAN

Dengan menandatangani Lembar Persetujuan ini, saya menyatakan bahwa saya menyetujui dan bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Inisial Nama :
Jenis kelamin : L / P (*lingkari salah satu*)

Jakarta, 2015

(.....)

DATA PARTISIPAN

Berilah tanda centang (✓) pada pilihan yang sesuai dengan diri Anda.

- Inisial Nama : _____
- Jenis Kelamin : ☐ Laki Laki
☐ Perempuan
- Usia : ☐ 15-24 tahun
☐ 25-44 tahun
☐ 45-64 tahun
- Status pernikahan : ☐ belum menikah
☐ menikah
☐ bercerai
- Pendidikan terakhir : ☐ D1 ☐ D3
☐ S1 ☐ S2
☐ Lainnya:
- Lama bekerja : ☐ < 2 tahun ☐ 2-10 tahun
☐ > 10 tahun
- Unit/Departemen : ☐ Sales ☐ Branch Operation
☐ SCM ☐ Finance
☐ IT & CDM ☐ Lainnya:
- Level/Jabatan : ☐ Director ☐ Manager
☐ Supervisor ☐ Staff
☐ Lainnya:
- Perubahan yang sedang terjadi di perusahaan tempat saya bekerja :
☐ Visi Misi Perusahaan ☐ Pimpinan
☐ Struktur Organisasi ☐ Proses Kerja
☐ Lainnya:

PETUNJUK PENGISIAN

Pada bagian-bagian ini, Anda diminta untuk **memberi tanda [√]** pada salah satu dari enam pilihan di sebelah kanan pernyataan **yang paling sesuai dengan diri Anda**.

PILIHAN JAWABAN PADA KOLOM

STS = Sangat Tidak Setuju

AS = Agak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

ATS = Agak Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

atau

TP = Tidak Pernah

S = Sering

J = Jarang

SS = Sangat Sering

KK = Kadang-Kadang

SL = Selalu

Contoh:

Berilah tanda [√] pada salah satu kolom **pada pilihan yang paling sesuai dengan keadaan/diri Anda**.

No	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Perubahan pasti terjadi.				√		

Bila Anda **salah menjawab** atau **ingin mengganti pilihan** Anda dengan pilihan yang lain, berilah tanda **coret (-)** pada pilihan yang sudah Anda pilih sebelumnya dan beri tanda [√] pada jawaban lain yang Anda pilih.

Contoh:

No	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Perubahan pasti terjadi.				√	√	

Selamat mengerjakan.

BAGIAN 1 - Komitmen Perubahan

Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan mengenai perubahan di organisasi Anda. Anda diminta untuk mengisi seluruh pernyataan dan memilih jawaban yang paling menggambarkan diri anda dengan mengisi tanda silang (✓) pada kolom jawaban yang telah disediakan. Semua jawaban yang anda berikan dalam kuesioner ini adalah benar.

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya yakin perubahan ini penting.						

BAGIAN 2 - *Change Leadership*

Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan mengenai persepsi Anda terkait perilaku atasan. Anda diminta untuk mengisi seluruh pernyataan dan memilih jawaban yang paling menggambarkan diri anda dengan mengisi tanda silang (✓) pada kolom jawaban yang telah disediakan. Semua jawaban yang anda berikan dalam kuesioner ini adalah benar.

No	Pernyataan	TP	J	KK	S	SS	SL
1	atasan saya menjelaskan secara terus terang pada unit kerja mengapa perubahan perlu dilakukan.						

BAGIAN 3 - Kepercayaan pada Pemimpin

Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan mengenai kepercayaan Anda pada atasan. Anda diminta untuk mengisi seluruh pernyataan dan memilih jawaban yang paling menggambarkan diri anda dengan mengisi tanda silang (✓) pada kolom jawaban yang telah disediakan. Semua jawaban yang anda berikan dalam kuesioner ini adalah benar.

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya dapat mengandalkan atasan saya untuk memenuhi tanggung jawabnya.						

LAMPIRAN B
(HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS ALAT UKUR
PENELITIAN)

B.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Komitmen Perubahan

B.1.1. Komitmen Perubahan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	73,1400	93,021	,497	,817
KP2	73,3600	93,215	,434	,818
KP3	74,2600	84,972	,547	,809
KP4	73,3400	94,270	,460	,819
KP5	73,8200	87,783	,502	,812
KP6	73,6200	91,220	,363	,820
KP7	74,2800	96,083	,088	,836
KP8	73,8400	88,627	,470	,814
KP9	74,7400	93,707	,157	,835
KP10	74,2800	87,593	,427	,817
KP11	74,6800	88,344	,405	,818
KP12	74,4800	82,785	,589	,806
KP13	73,4600	91,478	,594	,813
KP14	73,7200	88,777	,531	,812
KP15	74,1000	83,765	,712	,800
KP16	74,0200	91,693	,275	,826
KP17	74,0600	86,956	,540	,810
KP18	73,9000	92,582	,270	,825

B.1.2. Komitmen Perubahan Afektif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	6

B.1.3. Komitmen Perubahan Kонтinuans

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,684	6

B.1.4. Komitmen Perubahan Normatif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	6

B.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Change Leadership*

B.2.1. *Change Leadership*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	60,3000	402,949	,745	,966
CL2	60,3400	406,841	,690	,966
CL3	60,2800	411,634	,551	,968
CL4	60,8200	404,844	,636	,967
CL5	60,0200	396,918	,773	,965
CL6	59,9800	395,857	,795	,965
CL7	60,0000	388,653	,872	,964
CL8	60,1200	395,047	,855	,964
CL9	59,9800	390,102	,819	,965

CL10	59,7400	392,319	,846	,964
CL11	59,9800	399,244	,774	,965
CL12	59,9800	398,306	,783	,965
CL13	60,0200	403,653	,714	,966
CL14	60,1800	389,865	,878	,964
CL15	60,0200	394,755	,865	,964
CL16	60,1600	390,219	,856	,964
CL17	59,9200	391,953	,837	,964
CL18	60,3800	408,771	,623	,967

B.2.2. Change-Selling Behavior

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	7

B.2.3. Change-Implementing Behavior

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	11

B.3. Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kepercayaan pada Pemimpin

B.3.1. Kepercayaan pada Pemimpin

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TIL1	36,2800	74,287	,782	,932
TIL2	36,2000	74,898	,789	,931
TIL3	36,0600	76,180	,810	,930
TIL4	35,9000	79,357	,666	,937
TIL5	35,7600	80,227	,673	,937

TIL6	36,1200	78,598	,668	,937
TIL7	36,0400	76,488	,829	,930
TIL8	36,0600	76,792	,819	,930
TIL9	36,2400	77,043	,719	,935
TIL10	36,0600	77,935	,801	,931

B.3.2. Cognitive Trust in the Leader

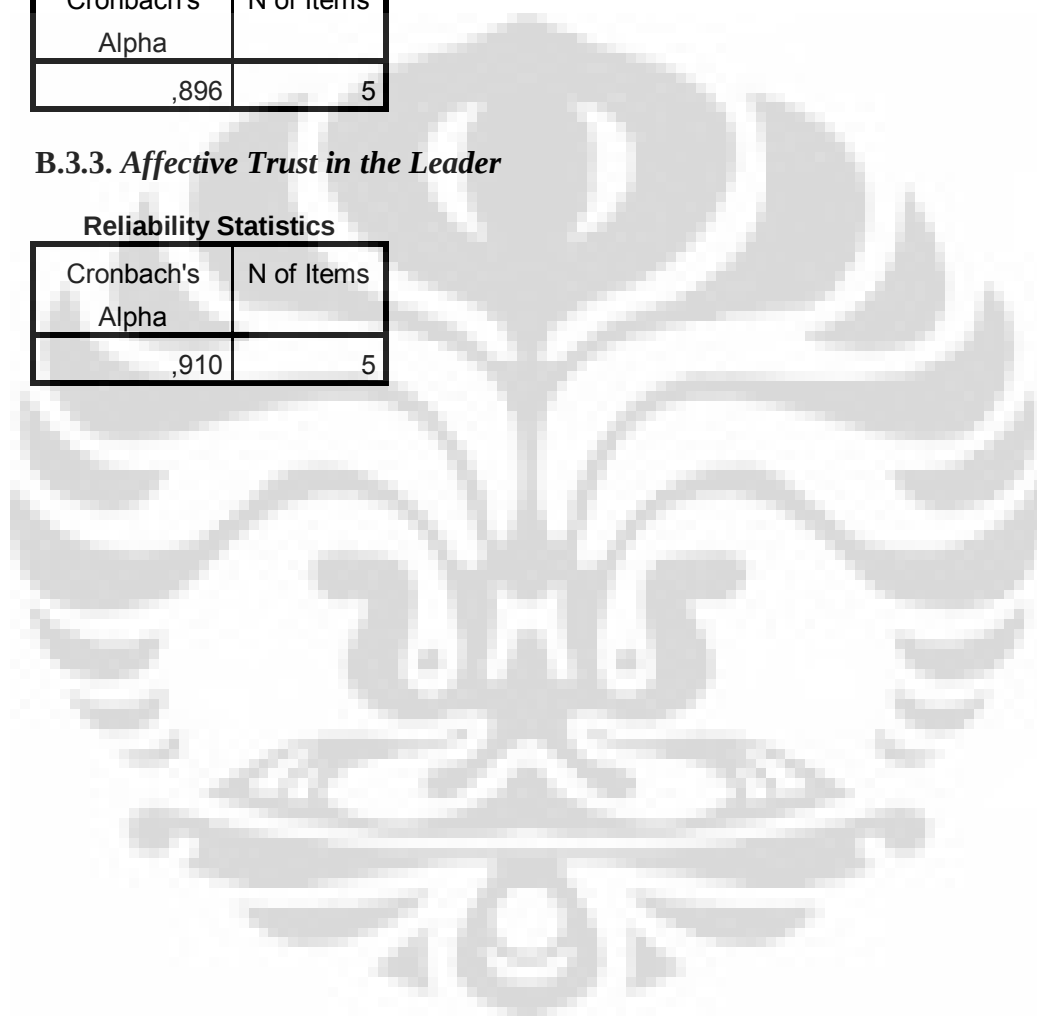
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	5

B.3.3. Affective Trust in the Leader

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	5



LAMPIRAN C

(HASIL OLAH DATA DEMOGRAFIS)

C.1. Jenis Kelamin

JenisKelamin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	85	65,9	65,9	65,9
Valid Perempuan	44	34,1	34,1	100,0
Total	129	100,0	100,0	

C.2. Usia

Usia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
15-24	5	3,9	3,9	3,9
Valid 25-44	103	79,8	79,8	83,7
45-64	21	16,3	16,3	100,0
Total	129	100,0	100,0	

C.3. Status Pernikahan

StatusPernikahan				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Belum Menikah	37	28,7	28,7	28,7
Valid Menikah	92	71,3	71,3	100,0
Total	129	100,0	100,0	

C.4. Pendidikan Terakhir

PendidikanTerakhir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D1	12	9,3	9,3	9,3
D3	24	18,6	18,6	27,9

S1	57	44,2	44,2	72,1
Lainnya	36	27,9	27,9	100,0
Total	129	100,0	100,0	

C.5. Lama Bekerja di Perusahaan

LamaBekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2-10 tahun	103	79,8	79,8	79,8
Valid > 10 tahun	26	20,2	20,2	100,0
Total	129	100,0	100,0	

C.6. Level Jabatan

LevelJabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Supervisor	41	31,8	31,8	31,8
Valid Staff	88	68,2	68,2	100,0
Total	129	100,0	100,0	

C.7. Unit Perkerjaan

Unit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sales	29	22,5	22,5	22,5
SCM	31	24,0	24,0	46,5
IT	17	13,2	13,2	59,7
Valid Branch Operation	30	23,3	23,3	82,9
Finance	14	10,9	10,9	93,8
Lainnya	8	6,2	6,2	100,0
Total	129	100,0	100,0	

LAMPIRAN D (HASIL PENELITIAN)

D.1. Gambaran Variabel Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitment	129	3,11	5,83	4,2619	,48732
ChangeLD	129	1,56	6,00	3,5641	,93318
TIL	129	1,30	6,00	4,1519	,86955
Valid N (listwise)	129				

D.2. Hasil Korelasi dan Regresi Variabel

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitment	4,2619	,48732	129
TIL	4,1519	,86955	129
ChangeLD	3,5641	,93318	129

Correlations

		Komitment	TIL	ChangeLD
Pearson Correlation	Komitment	1,000	,277	,323
	TIL	,277	1,000	,621
	ChangeLD	,323	,621	1,000
Sig. (1-tailed)	Komitment	.	,001	,000
	TIL	,001	.	,000
	ChangeLD	,000	,000	.
N	Komitment	129	129	129
	TIL	129	129	129
	ChangeLD	129	129	129

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TIL ^b	.	Enter
2	ChangeLD ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Komitmen

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,277 ^a	,076	,069	,47015	,076	10,519	1	127	,002
2	,337 ^b	,114	,100	,46241	,037	5,287	1	126	,023

a. Predictors: (Constant), TILskorrata

b. Predictors: (Constant), TILskorrata, ChangeLDskorrata

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,325	1	2,325	10,519	,002 ^b
	Residual	28,072	127	,221		
	Total	30,397	128			
2	Regression	3,456	2	1,728	8,080	,000 ^c
	Residual	26,942	126	,214		
	Total	30,397	128			

a. Dependent Variable: Komitmenskorrrata

b. Predictors: (Constant), TILskorrata

c. Predictors: (Constant), TILskorrata, ChangeLDskorrata

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,618	,203		17,852	,000
	TILskorrata	,155	,048	,277	3,243	,002
	(Constant)	3,516	,204		17,209	,000
2	TILskorrata	,069	,060	,124	1,159	,249
	ChangeLDskorrata	,128	,056	,246	2,299	,023

a. Dependent Variable: Komitmenskorrrata

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	ChangeLDskorrata	,246 ^b	2,299	,023	,201	,615

D.3. Hasil Korelasi Seluruh Dimensi *Change Leadership* dan Kepercayaan pada pemimpin dengan Dimensi Komitmen Perubahan

		Correlations									
		Komitmen	Affective C2C	Continuans C2C	Normative C2C	Change LD	Change Selling	ChangeImplementing	Trust	CognitiveTIL	AffectiveTIL
Komitmen	Pearson Correlation	1	,701**	,663**	,797**	,324**	,262**	,337**	,277**	,259**	,255**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,001	,003	,004
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Affective C2C	Pearson Correlation	,701**	1	,123	,445**	,291**	,206*	,321**	,319**	,288**	,304**
	Sig. (2-tailed)	,000		,165	,000	,001	,019	,000	,000	,001	,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Continuans C2C	Pearson Correlation	,663**	,123	1	,272**	,075	,097	,054	,062	,082	,033
	Sig. (2-tailed)	,000	,165		,002	,399	,273	,543	,485	,356	,707
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Normative C2C	Pearson Correlation	,797**	,445**	,272**	1	,342**	,265**	,362**	,231**	,202*	,227**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002		,000	,002	,000	,008	,022	,010

ChangeLD	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
	Pearson Correlation	,324**	,291**	,075	,342**	1	,919**	,967**	,621**	,625**	,528**
ChangeLD	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,399	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Change Selling	Pearson Correlation	,262**	,206*	,097	,265**	,919**	1	,787**	,581**	,590**	,490**
	Sig. (2-tailed)	,003	,019	,273	,002	,000		,000	,000	,000	,000
Change Implementing	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
	Pearson Correlation	,337**	,321**	,054	,362**	,967**	,787**	1	,593**	,594**	,507**
Change Implementing	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,543	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Trust	Pearson Correlation	,277**	,319**	,062	,231**	,621**	,581**	,593**	1	,928**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,485	,008	,000	,000	,000		,000	,000
Cognitive TIL	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
	Pearson Correlation	,259**	,288**	,082	,202*	,625**	,590**	,594**	,928**	1	,724**

Affective TIL	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,356	,022	,000	,000	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
	Pearson Correlation	,255**	,304**	,033	,227**	,528**	,490**	,507**	,929**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,707	,010	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).