



UNIVERSITAS INDONESIA

**SOSIALISASI TERHADAP PERUBAHAN SEBAGAI
INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI
DALAM MENDUKUNG KESIAPAN PERUBAHAN
(SUATU STUDI KASUS PADA PT.XYZ)**

*(Socialization Of Change As An Intervention To Enhance
Motivation In Supporting Change Readiness:
A Case Study at XYZ Company)*

TESIS

**RISKA OKTAVIANY
1006742882**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**SOSIALISASI TERHADAP PERUBAHAN SEBAGAI
INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI
DALAM MENDUKUNG KESIAPAN PERUBAHAN
(SUATU STUDI KASUS PADA PT.XYZ)**

*(Socialization Of Change As An Intervention To Enhance
Motivation In Supporting Change Readiness:
A Case Study at XYZ Company)*

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister

**RISKA OKTAVIANY
1006742882**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : RISKa OKTAVIANy

NPM : 1006742882

Tanda Tangan : 

Tanggal : 12 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : RISK A OKTAVIANY
NPM : 1006742882
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Sosialisasi Terhadap Perubahan Sebagai Intervensi Untuk Meningkatkan Motivasi Dalam Mendukung Kesiapan Perubahan: Suatu Studi Pada PT.XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si.

Penguji I : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi

Penguji II : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NUP. 0806050140

Dr. Wilman Daffan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 12 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan izin-NYA kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari, banyak pihak yang telah bersedia memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan hingga tesis ini bisa selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. dan Adi Respati S.Psi, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya untuk menyusun tesis ini.
2. Para dosen yang telah bersedia berbagai ilmunya kepada kami selama masa perkuliahan.
3. Pihak HR *Center Of Expertise (COE) PT.XYZ* yang terdiri dari para Vice President, para manajer maupun seluruh karyawan yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penelitian ini.
4. Orang tua dan Mertua tercinta yang begitu tulus mendukung & menjaga anak saya ketika saya berjuang untuk kuliah dan magang untuk penelitian tesis ini.
5. Suamiku tercinta, Irwansyah, serta anakku tercinta, Rosiyah yang menjadi motivator utama yang begitu berharga dalam penyelesaian penelitian ini.
6. Rekan-rekan seperjuangan Magister Psikologi Universitas Indonesia angkatan 2010, khususnya para SDM-ers untuk semua kenangan dan dukungannya semasa perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
7. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya dan tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya mohon maaf untuk segala kekurangan selama ini dan semoga Allah SWT membalas dengan kebaikan yang berlipat ganda. Saya berharap agar tesis ini bisa memberikan manfaat bagi semua pihak yang akan menjadikannya rujukan.

Depok, 12 Juli 2012

Penulis

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

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

Nama : RISKa OKTAVIANY
NPM : 1006742882
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

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

**“SOSIALISASI TERHADAP PERUBAHAN SEBAGAI INTERVENSI
UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI DALAM MENDUKUNG
KESIAPAN PERUBAHAN (SUATU STUDI KASUS PADA PT.XYZ)”**

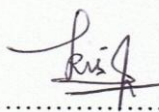
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :

Yang menyatakan


(.....)
iv

ABSTRAK

Nama : Riska Oktaviany
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Sosialisasi Terhadap Perubahan Sebagai Intervensi Untuk Meningkatkan Motivasi Dalam Mendukung Kesiapan Perubahan (Suatu Studi Kasus Pada PT.XYZ)

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan intervensi untuk mengatasi permasalahan mengenai citra diri (salah satu dimensi dari motivasi ekstrinsik) karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* PT.XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan observasi dan penyebaran kuesioner dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki citra diri rendah yang berpengaruh dalam kesiapannya menjalankan peran baru di Direktorat HR PT.XYZ. Berdasarkan hal tersebut, maka dirancang program intervensi untuk meningkatkan citra diri karyawan yang rendah untuk mendukung kesiapan mereka menjalankan peran HR yang baru dalam agenda transformasi HR PT.XYZ. Program intervensi yang akan dilakukan yaitu dengan sosialisasi terhadap perubahan yang terbagi dalam dua tahap yakni sosialisasi terhadap VP dan sosialisasi terhadap seluruh karyawan HR *Center Of Expertise (COE)*.

Kata kunci :
Program intervensi, kuantitatif, citra diri

ABSTRACT

Name : Riska Oktaviany
Study Program : Psychology
Specialization : Applied of Human Resources
Title : Socialization Of Change As An Intervention To Enhance Motivation in Supporting Change Readiness: A Case Study at XYZ Company

The purpose of this study was to develop an intervention program to solve the problem of employees HR Center of Expertise (COE) self image (a dimension of extrinsic motivation) at XYZ Company. This study used a quantitative method by using observation and questionnaire in data collection. The results showed that most employees have low self image affecting the readiness of new roles in the HR Directorate at XYZ Company. Based on this, the intervention program was designed to enhance employees self image (extrinsic motivation) to support their readiness to work a new roles in HR transformation at XYZ Company. This intervention program is the socialization of change in two phase: socialization for VP and socialization for all employees of HR Center of Expertise (COE).

*Key words :
Intervention program, quantitative, self image*

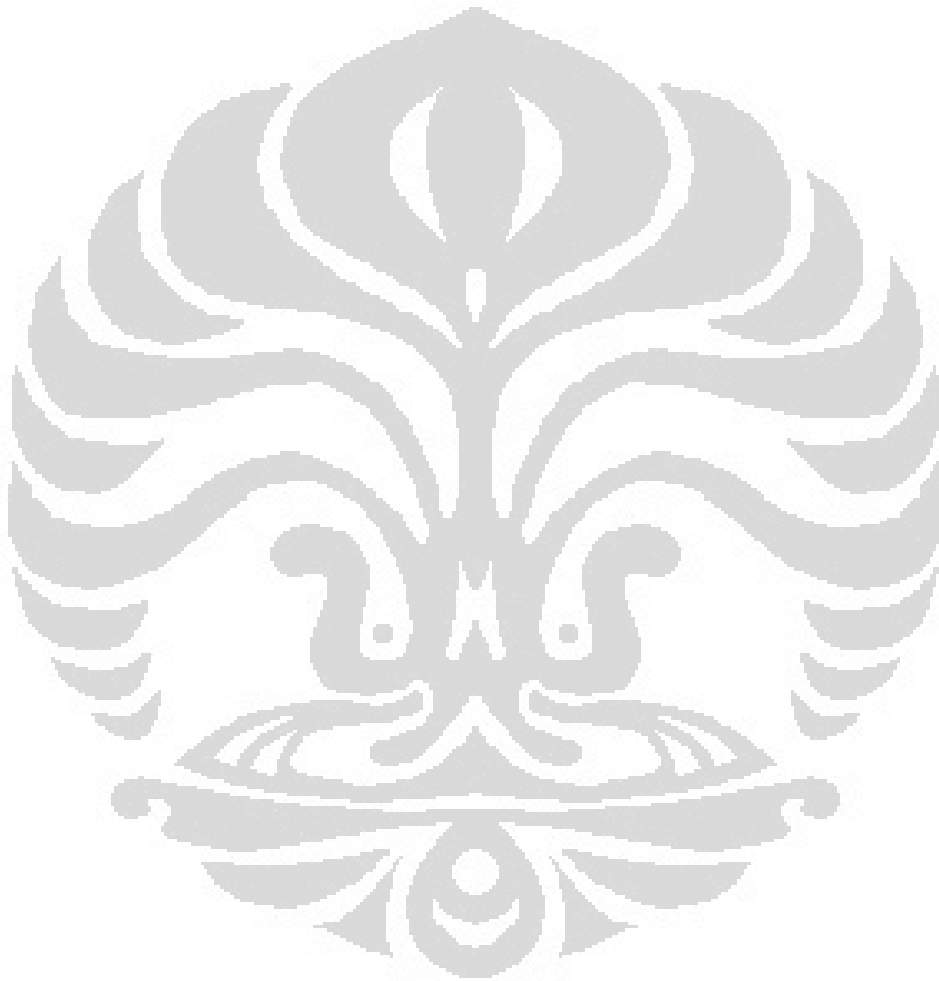
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
2. TINJAUAN TEORITIK	11
2.1 Kesiapan untuk Berubah	11
2.2 Dimensi Kesiapan untuk Berubah	13
2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah	14
2.4 Motivasi Diri	16
2.5 Dimensi Motivasi Diri	18
2.6 Persepsi Dukungan Organisasi	19
2.7 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi	20
2.8 Kerangka Pemikiran	21
3. METODE PENELITIAN	23
3.1 Metode Penelitian	23
3.2 Subjek Penelitian	23
3.2.1 Profil HR <i>Center of Expertise</i> (COE).....	23
3.2.2 Spesifikasi Responden Penelitian	27
3.2.3 Demografi Responden	28
3.2.3.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	28
3.2.3.2 Responden Berdasarkan Usia	28

3.2.3.3 Responden Berdasarkan Lama Kerja	28
3.2.3.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	28
3.3 Pengembangan Alat Ukur	29
3.3.1 Definisi dan Dimensi Variabel	29
3.3.1.1 Kesiapan untuk Berubah	29
3.3.1.2 Motivasi Diri	30
3.3.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi	32
3.4 Pengumpulan Data	33
3.5 Pengolahan Data	35
3.5.1 Uji Normalitas	35
3.5.2 Uji Linearitas	36
3.5.3 Uji Multikolinearitas	36
3.5.4 Uji Reliabilitas	36
3.5.5 Analisis Regresi Berganda	36
4. ANALISIS HASIL PENELITIAN	37
4.1 Pengujian Data	37
4.1.1 Uji Normalitas	37
4.1.2 Uji Linearitas	38
4.1.3 Uji Multikolinearitas	39
4.1.4 Uji Reliabilitas	39
4.2 Analisis Hasil Penelitian	40
4.3 Penentuan Intervensi Motivasi Diri	44
5. PROGRAM INTERVENSI	46
5.1 Program Intervensi	46
5.2 Sosialisasi Terhadap Perubahan Untuk Meningkatkan Citra Diri (Motivasi Ekstrinsik) Karyawan HR COE	55
6. DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN	57
6.1 Diskusi	57
6.2 Simpulan	58
6.3 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Hubungan antara Konten, Proses, Konteks dan Atribut Individu Terhadap Perubahan	12
Gambar 2.2	Model Penelitian	22
Gambar 3.1	Fungsi COE pada Direktorat HR PT.XYZ	25
Gambar 5.1	Model SASB	47

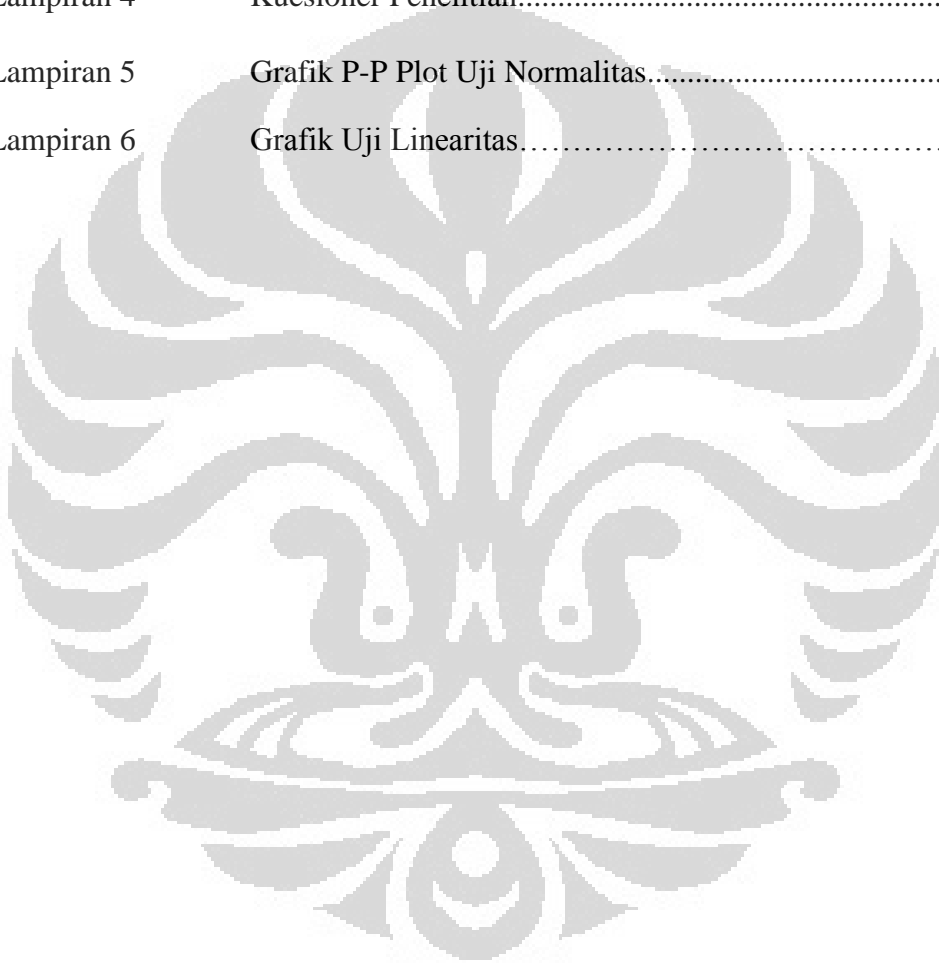


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Matriks Pengembangan Alat Ukur Variabel Kesiapan Untuk Berubah	30
Tabel 3.2	Matriks Pengembangan Alat Ukur Variabel Motivasi Diri	32
Tabel 3.3	Matriks Pengembangan Alat Ukur Variabel Persepsi Dukungan Organisasi	33
Tabel 3.4	Penilaian Skala Likert 1-6	34
Tabel 4.1	Hasil Uji Normalitas	37
Tabel 4.2	Hasil Uji Linearitas	38
Tabel 4.3	Hasil Uji Multikolinearitas	39
Tabel 4.4	Model Summary Kesiapan Untuk Berubah dengan Motivasi Diri dan Persepsi Dukungan Organisasi	40
Tabel 4.5	Anova	40
Tabel 4.6	Output Regresi Berganda	41
Tabel 4.7	Model Summary Kesiapan untuk Berubah dengan Motivasi Diri ...	42
Tabel 4.8	Output Regresi Kesiapan Untuk Berubah dan Motivasi Diri	40
Tabel 4.9	Rata – Rata Nilai Jawaban Respoden Variabel Kesiapan Untuk Berubah.....	43
Tabel 4.10	Rata – Rata Nilai Jawaban Responden Variabel Motivasi Diri	44
Tabel 5.1	Uraian Tanggung Jawab Pemimpin Sosialisasi.....	52
Tabel 5.2	Agenda Sosialisasi	53
Tabel 5.3	Peraturan Sosialisasi.....	53
Tabel 5.4	Teknik Agar Peserta Aktif Dalam Pengambilan Keputusan	54
Tabel 5.5	Program Intervensi	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Gambaran Transformasi PT.XYZ	65
Lampiran 2	Kuesioner Uji Coba.....	66
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	73
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian.....	77
Lampiran 5	Grafik P-P Plot Uji Normalitas.....	86
Lampiran 6	Grafik Uji Linearitas.....	87



BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan bisnis saat ini mengalami situasi yang sangat kompetitif, dimana SDM sebagai asset yang berperan utama dalam menjalankan bisnis harus menjadi sasaran utama dalam proses pelatihan maupun pengembangan sehingga selalu siap menjadi penggerak yang dinamis untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Menurut Knapp (2004) yang menyebutkan bahwa banyak sekali penelitian yang bermunculan dan berfokus terhadap hubungan antara faktor yang berasal dari Sumber Daya Manusia (SDM) dan hasil (*outcomes*) dari bisnis. Adapun dalam penelitian terakhir, *Human Capital Management: The CFO's Perspective*, yang melakukan survey terhadap CFO mengenai pandangannya terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penggerak bisnis. Hasil dari penelitian tersebut mengindikasikan bahwa CFO meningkatkan pengakuannya terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai asset bisnis yang perlu untuk dihitung dan dikelola seperti asset lainnya yang dimiliki perusahaan. Adapun dampak dari hal tersebut bagi para pemimpin HR adalah jelas yakni HR haruslah mampu untuk merespon perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan dengan mendistribusikan berbagai program maupun pelayanan kepada seluruh karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi para pemimpin HR untuk melakukan transformasi yakni bagaimana divisi HR mampu mendistribusikan pelayanan bagi Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaannya.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Brockbank *et al.*, (dalam Ramlall, 2006) menyebutkan bahwa aktivitas *Human Resources* (HR) secara positif berdampak terhadap kinerja bisnis (yang didefinisikan sebagai kinerja keuangan perusahaan selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan dibandingkan dengan kompetitor utama) dengan capaian 10%. Sementara itu, dalam perspektif strategik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dinilai bahwa praktek MSDM secara umum berhubungan langsung dengan kinerja

perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) (Ferris, Hockwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, dalam Ramlall, 2006).

Adapun saat ini, MSDM mengalami perubahan secara berkelanjutan, yakni sebagai *strategic business partner* (Simpson, 2005). Menurut Lawler & Mohrman (2003) dari berbagai artikel, buku, maupun penelitian disebutkan bahwa setiap praktisi maupun profesional *Human Resources* (HR) penting untuk menjadi dan mencapai efektivitas *strategic business partner*, yakni HR sebagai pasangan yang bernilai strategis bagi jalannya bisnis sebuah perusahaan. Ramlall (2006) menyebutkan bahwa kondisi ekonomi global saat ini memperlihatkan bahwa setiap profesional HR semakin tertantang untuk dapat memperlihatkan fungsinya yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Adapun, banyak sekali yang menulis maupun berbicara tentang pentingnya aktivitas HR untuk memberikan nilai tambah dan mengurangi porsinya pada aktivitas yang bersifat transaksional yang tidak memberikan banyak nilai tambah bagi perusahaan.

Menurut Dunn (2009) untuk mencapai efektivitas HR sebagai *strategic business partner*, HR harus mendukung kinerja bisnis yang saat ini dicapai. Adapun operasional dari efektivitas tersebut, perlu dan penting untuk memperhatikan nilai tanggung jawab terhadap strategi bisnis, perubahan organisasi maupun pengambilan keputusan terhadap *human capital* (Sumber Daya Manusia).

Beberapa gambaran terkait pentingnya *Human Resources* (HR) dan perubahan peran pada MSDM sebagai *strategic business partner* tersebut sejalan dengan agenda transformasi Direktorat HR PT. XYZ yang dilakukan saat ini. Transformasi Direktorat HR PT. XYZ mengacu kepada visi PT. XYZ untuk menjadi perusahaan minyak nasional yang berkelas dunia dan untuk sejalan dengan visi tersebut, maka Direktorat HR PT.XYZ menentukan visi untuk menjadi *strategic business partner* bagi PT.XYZ sebagai penunjang menjadi perusahaan minyak nasional berkelas dunia. Agenda transformasi tersebut, mengharuskan Direktorat HR PT.XYZ bersinergi untuk menciptakan SDM yang juga berstandar kelas dunia.

Untuk menciptakan tujuan utama PT.XYZ menjadi Perusahaan Energi Nasional yang berkelas dunia, PT XYZ juga melakukan serangkaian program

transformasi HR untuk menjadi *world class* HR. Adapun proses transformasi HR PT.XYZ dapat dilihat melalui peran HR, keterlibatan HR, *delivery* HR dan ukuran kinerja HR. Dalam hal ini, peneliti memfokuskan untuk meneliti tentang transformasi pada peran HR. Peran HR sudah sejak tahun 2008 telah mengalami perubahan, adapun di awal tahun 2012 peran HR mengalami perubahan peran atau fungsinya menjadi tiga, yakni: (1) HR *Center of Expertise* (COE), (2) HR *Business Partner* (BP), dan (3) HR *Operations*.

HR *Center of Expertise* (COE), merupakan kelompok karyawan spesialis Direktorat HR yang terkonsentrasi dan memiliki pengetahuan khusus yang mendalam mengenai fungsi *Human Resources* (HR) serta mendisain solusi-solusi Direktorat HR yang spesifik dan memiliki nilai tambah. Adapun tanggung jawab utama COE adalah memimpin pengembangan internal untuk kebijakan, proses dan praktek HR yang inovatif dan didisain khusus untuk melaksanakan strategi organisasi, berkolaborasi dengan *Business Partner* (BP) untuk input kebijakan, sebagai pemilik dari proses *end-to-end* untuk masing-masing area, menyediakan solusi dan layanan ahli untuk unit bisnis, menentukan alokasi SDM PT.XYZ untuk memastikan kapabilitas strategis HR dapat diimplementasikan dengan sukses serta mengukur dan menetapkan tingkat kinerja.

HR *Business Partner* (BP), merupakan kelompok karyawan Direktorat HR yang bertugas mendefinisikan kebutuhan bisnis dan berkolaborasi dengan HR *Center Of Expertise* (COE) dan HR *Operations* untuk mengimplementasikan dan memonitor solusi-solusi terkait SDM PT.XYZ. Adapun Business Partner memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi kapabilitas organisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi bisnis, menerjemahkan kebutuhan unit bisnis, berkolaborasi dengan HR *Center Of Expertise* (COE) untuk merumuskan solusi-solusi yang inovatif dari Direktorat HR yang sesuai dengan kebutuhan unit bisnis, mengimplementasikan solusi-solusi Direktorat HR di unit bisnis, berkolaborasi dengan HR *Operations* dan *Local* HR untuk *me-review* kualitas dan biaya atas layanan yang diberikan, serta melakukan *review* dan menentukan kebutuhan pengecualian terhadap kebijakan (karena ini merupakan tanggung jawab dari HR *Center Of Expertise* (COE)).

HR *Operations*, merupakan kelompok karyawan Direktorat HR yang berperan sebagai administrator dari program dan proses HR yang mendukung transaksi-transaksi administratif. Adapun tanggung jawab utama HR *Operations* yakni sebagai pusat informasi untuk pertanyaan-pertanyaan terkait HR, bekerja sama dengan HR *Business Partner (BP)* dan HR *Center Of Expertise (COE)* dalam memberikan resolusi terhadap pertanyaan-pertanyaan karyawan, menyediakan dukungan administratif, menyediakan layanan transaksional kepada karyawan dengan mengacu pada standardisasi pemrosesan transaksi, mengelola infrastruktur HR *Information System* (Sistem Informasi SDM) serta menyiapkan dan mengirimkan laporan kinerja karyawan beserta metode pengukurannya.

Berdasarkan gambaran ketiga peran HR di atas, peneliti memfokuskan untuk meneliti karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* karena melalui hasil observasi dan interview terhadap beberapa manajer, peneliti melihat masih adanya *gap* atau permasalahan yang terjadi yakni masih adanya kendala dalam hal karyawan menghadapi perubahan peran kerja.

Situasi yang terjadi dalam transformasi Direktorat HR PT. XYZ saat ini adalah karyawan HR *Center of Expertise (COE)* masih dalam proses adaptasi terhadap tanggung jawab dan kerja yang baru. Transformasi pada Direktorat HR berupaya untuk membuat karyawan Direktorat HR khususnya HR *Center of Expertise (COE)* menjadi penyusun kebijakan yang bersifat strategis atau lebih melakukan pekerjaan yang bersifat strategis dibandingkan dengan pekerjaan transaksional (operasional). Namun pada kenyataannya, karyawan HR *Center of Expertise (COE)* masih banyak yang melakukan pekerjaan yang bersifat transaksional. Padahal, seharusnya pekerjaan HR yang bersifat transaksional merupakan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan HR *Operations*.

Perubahan peran kerja merupakan suatu hal yang pasti terjadi pada agenda transformasi. Menurut Fischer (2003) dalam artikelnya yang berjudul *Transforming HR Globally: The Center of Excellence Approach*, untuk menciptakan efektivitas transformasi HR, fungsi *Center of Excellence* dipetakan ke dalam tiga level dalam transformasi HR yakni: strategis, operasional dan fondasional. Pada level yang bersifat strategis, pemimpin HR harus menetapkan poin-poin objektif dan proporsi nilai baru bagi divisi yang mengurus hubungan

bisnis dengan klien, sebagai dampak dari perubahan posisi dan peran HR dalam organisasi.

Ditinjau dari kondisi yang terjadi pada HR *Center of Expertise (COE)* PT.XYZ, bahwa pemetaan HR *Center of Expertise (COE)* juga terdiri dari tiga level dalam transformasi HR yaitu strategik, operasional (dalam hal ini, Direktorat HR PT.XYZ menyebutnya dengan *program design and delivery*) dan fondasional (dalam hal ini, Direktorat HR PT.XYZ menyebutnya transaksional). HR *Center of Expertise (COE)* diharapkan untuk lebih menitikberatkan kepada pelaksanaan pekerjaan yang bersifat strategis.

Adapun dalam menjalankan perannya yang baru tersebut, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa manajer maupun senior analis *culture change* terlihat bahwa karyawan HR *Center of Expertise (COE)* masih melaksanakan pekerjaan yang bersifat transaksional atau operasional, misalnya saja dengan membuat daftar karyawan berdasarkan tingkatan atau jabatan yang dimilikinya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan masih mengimplementasikan pekerjaan yang bukan merupakan tanggung jawabnya. Tanggung jawab terhadap tiga peran HR yang baru sudah peneliti dapatkan gambaran umumnya, sedangkan mengenai deskripsi pekerjaan (*job description*) pada HR *Center Of Expertise (COE)* yang meliputi persyaratan pekerjaan (*job requirement*) maupun spesifikasi pekerjaan (*job specification*) peneliti maupun karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* tidak memperolehnya disebabkan karena masih dalam proses perubahan yang terus menerus. Tentunya hal ini memberi dampak yang signifikan terhadap munculnya ketidakjelasan pelaksanaan pekerjaan pada setiap karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* yang seharusnya melaksanakan tuntutan pekerjaan yang bersifat strategik atau membuat kebijakan strategis, namun pada kenyataannya karyawan masih melakukan pekerjaan yang bersifat transaksional, yakni dengan mengerjakan apa yang sudah pernah dikerjakan (sudah terbiasa) tanpa mereka menyadari bahwa peran mereka saat ini telah berubah.

Dengan adanya kenyataan tersebut, didapati bahwa karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* mengalami ambiguitas terhadap perannya saat ini. Dengan adanya ambiguitas terhadap peran dalam pekerjaan akan berdampak kepada

munculnya perasaan tidak aman maupun dapat menyebabkan motivasi karyawan untuk bekerja akan menurun, seperti menurut pendapat Burke (1997) yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk berubah karyawan akan menurun ketika adanya peran maupun tanggungjawab pekerjaan yang dinilai ambigu dan tidak sesuai dengan harapan karyawan.

Berdasarkan penjabaran alternatif penyebab di atas, peneliti melihat bahwa karyawan memiliki kesiapan untuk berubah yang rendah dalam menjalankan peran barunya yakni bertanggung jawab sebagai pemimpin pengembangan internal dalam membuat kebijakan strategis. Adapun kesiapan untuk berubah atau yang disebut *readiness for change*, menurut pendapat Miller, Madsen dan John (2006) ada faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah terlihat dari perbedaan yang dimiliki oleh individu yakni pengalaman hidup individu, tingkat motivasi, karakteristik sosiodemografi, pengetahuan, sikap, dukungan dari sistem, nilai yang dianut dan pola perilaku yang dimiliki. Burke (1997) menyebutkan bahwa kesiapan untuk berubah karyawan akan menurun ketika adanya peran maupun tanggungjawab pekerjaan yang dinilai ambigu dan tidak sesuai dengan harapan karyawan. Hal tersebut akan berdampak pada munculnya perasaan tidak aman pada pekerjaan yang dirasakan karyawan maupun motivasinya akan menurun. Desplaces (2005) menyebutkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan staf (karyawan) akan dapat membantu karyawan dalam mengadopsi nilai-nilai, cara kerja, budaya kerja, dan teknologi terbaru. Dalam hal ini, peneliti melihat bahwa motivasi diri (*self motivation*) karyawan dan dukungan dari sistem atau organisasi (*perceive organizational support*) yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan HR *Center of Expertise (COE)*.

Motivasi diri, yang peneliti pakai dalam penulisan tesis ini merupakan kata lain dari *self determination theory*. Menurut Gagne, Koestner dan Zuckerman (2000) bahwa motivasi diri mendukung dalam proses partisipasi seseorang untuk menerima perubahan yang terjadi pada sebuah organisasi. Motivasi diri ini merupakan pandangan dari dalam diri seseorang sebagai organisme proaktif yang didukung oleh sesuatu yang berasal dari internal diri (motivasi intrinsik) maupun dukungan dari luar (lingkungan sosial) (Deci, Eghari, Patrick, & Leone 1994, dalam Gagne, Koestner & Zuckerman, 2000). Melihat kondisi karyawan HR

Center of Expertise (COE) masih ada yang melakukan pekerjaan transaksional yakni melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tanggung jawab dalam perannya, maka bisa diindikasikan bahwa ada ambiguitas terhadap peran dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan terhadap karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* dan memungkinkan akan mengurangi motivasi karyawan untuk melakukan peran dan tanggung jawab pekerjaan yang seharusnya diemban saat ini, yakni membuat kebijakan strategis. Motivasi diri yang akan berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah karyawan yang akan diteliti dalam tesis ini meliputi motivasi intrinsik yakni: (1) kesenangan dan kenyamanan (*interest and enjoyment*) yang merupakan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan rasa senang/bahagia dan kepuasan, (2) persepsi terhadap kompetensi (*perceived competence*) yaitu persepsi individu untuk mampu melakukan tugasnya yang spesifik/ sesuai dengan kompetensinya, (3) persepsi terhadap pilihan (*perceived choice*) yaitu persepsi individu untuk memilih pilihan dari tugas yang dikerjakan, (4) hubungan (*relationship*) yaitu hubungan individu dengan karyawan lain dan perusahaan dalam peran yang sama, (5) pengembangan diri (*personnal growth*) yaitu kapasitas individu untuk dapat mengembangkan diri pada area penting dari individu tersebut, (6) komunitas (*community*) yaitu populasi yang terikat dengan individu yang bersangkutan (yang berhubungan secara langsung ataupun tidak langsung dengannya) dan bertujuan untuk memperbaiki keadaan sekitar, dan (7) persepsi terhadap tekanan (*perceived tension*) yaitu suatu aspek prediktor yang negatif dari motivasi intrinsik namun dapat mengukur perasaan tertekan/ mendapatkan tekanan lingkungan yang dirasakannya. Serta motivasi ekstrinsik, yaitu; (1) kekayaan (*wealth*) yakni ide atau nilai yang dianut dari masing-masing individu tentang obsesi terhadap kepemilikan materi, (2) popularitas (*fame*) yaitu pilihan atau gambaran atau fitur atau jabatan yang mempengaruhi secara eksklusif terhadap individu, dan (3) citra diri (*image*) yaitu persepsi bagaimana individu melihat dirinya (jabatan/status/kekayaan yang dimiliki) dari pandangan orang lain di sekitarnya.

Sementara itu, Desplaces (2005) mengemukakan bahwa faktor lain yang mendukung perubahan dalam organisasi adalah persepsi karyawan mendapatkan dukungan dari sistem atau organisasi (*perceive organizational support*). Persepsi

dukungan organisasi merupakan persepsi yang dirasakan oleh seseorang berkaitan dengan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi apakah mendukung warga organisasi untuk mengembangkan karir. Nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi akan mendukung terbentuknya komitmen afeksi dari para warga organisasi. Hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa dukungan organisasi (*organizational support*) yang dirasakan karyawan akan dapat membantu karyawan dalam mengadopsi nilai-nilai, cara kerja, budaya kerja, dan teknologi terbaru.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang mereka lakukan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan meleburkan keanggotaannya dalam organisasi ke dalam identitas diri mereka dan menciptakan hubungan dan persepsi yang positif terhadap organisasi. Ada tiga pengalaman kerja utama yang menjadi bagian dari persepsi dukungan organisasi yakni: (1) *reward* dari organisasi dan kondisi kerja, (2) penerimaan dukungan dari atasan, dan (3) keadilan prosedur. Adapun dalam mendukung agenda transformasi HR PT.XYZ, pihak pimpinan maupun manajemen Direktorat HR PT.XYZ telah melakukan serangkaian upaya yang menyatakan dukungannya untuk membuat para karyawan mampu mengadopsi nilai-nilai, cara kerja maupun teknologi yang baru. Dukungan tersebut berupa program sosialisasi pada awal penentuan perubahan peran Direktorat HR.

Oleh karena itu, dalam tesis ini peneliti akan meneliti variabel manakah yang lebih mempengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan HR *Center of Expertise (COE)* yaitu apakah variabel motivasi diri karyawan atau variabel persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Dengan melakukan metode kuantitatif, melalui pengumpulan data berupa kuesioner dan diolah menggunakan analisis statistik, maka akan diketahui variabel yang paling mempengaruhi dan terlihat pada dimensi manakah yang perlu mendapatkan intervensi karena hal tersebut yang akan disimpulkan sebagai inti masalah dalam penelitian ini.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menganalisis berdasarkan rumusan permasalahan sebagai berikut: (1) “Variabel manakah yang lebih mempengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan HR *Center of Expertise (COE)* yaitu apakah variabel motivasi diri karyawan atau variabel persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi? “, dan (2) “Bagaimanakah intervensi yang paling tepat dan dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang nampak dari variabel paling berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah peran bagi karyawan HR *Center of Expertise (COE)* dan dapat mendukung karyawan HR *Center Of Expertise (COE)* untuk lebih siap mengemban peran baru dalam agenda transformasi HR PT.XYZ?”.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Bagi peneliti: dapat melakukan telaah teori dan *best practice* dalam hal kesiapan untuk berubah, motivasi diri dan persepsi dukungan organisasi pada karyawan HR di PT. XYZ, dan (2) Bagi Perusahaan: dapat memberikan *advice* bagi manajemen HR dan unit terkait untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam agenda transformasi HR PT. XYZ.

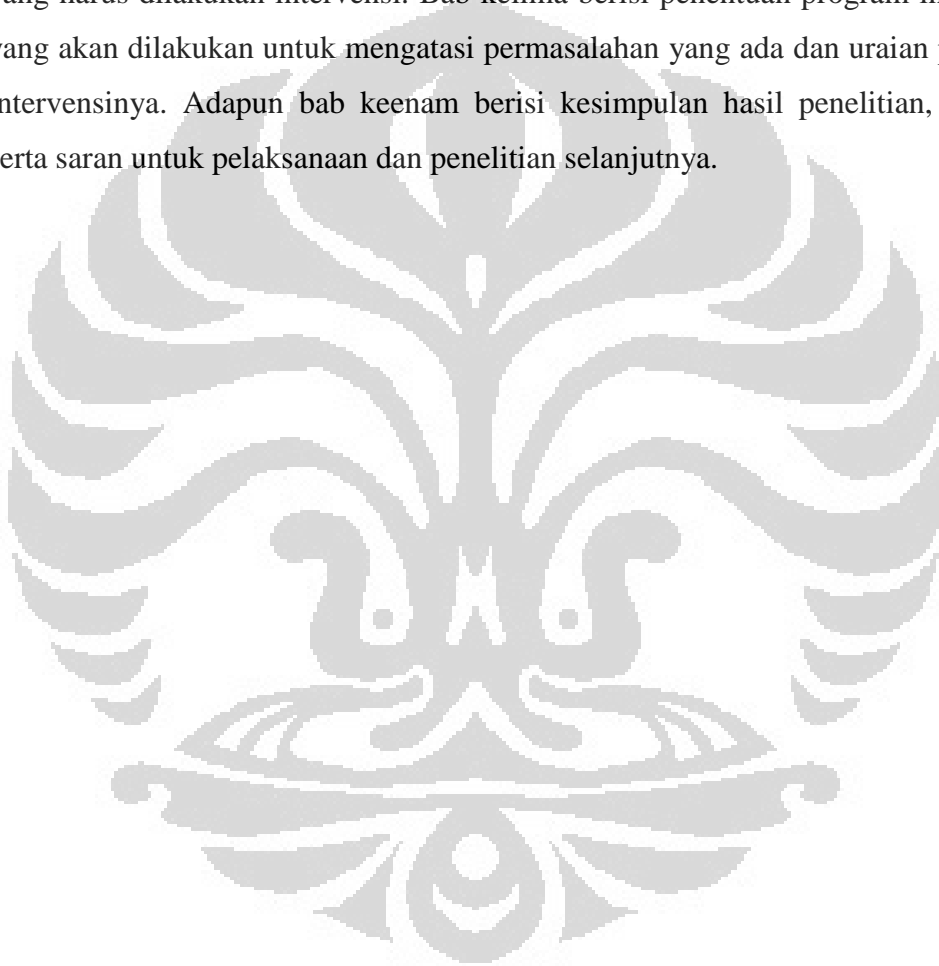
1.4 MANFAAT PENELITIAN

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk; (1) memperkaya khasanah penelitian di bidang Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya yang berkaitan dengan kesiapan untuk berubah, motivasi diri, dan persepsi tentang dukungan organisasi, (2) melihat bagaimanakah program intervensi yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada karyawan HR *Center of Expertise (COE)* dalam mengemban peran yang baru, dan (3) memberikan masukan yang dapat dimanfaatkan oleh pihak pimpinan Direktorat HR PT.XYZ khususnya pada fungsi HR *Center of Expertise (COE)* untuk mengatasi masalah yang terjadi pada karyawannya.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan tesis ini adalah bab pertama berisi latar belakang masalah, rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Kemudian bab

kedua berisi tinjauan teoretik yakni teori kesiapan untuk berubah, teori motivasi diri dan teori persepsi dukungan organisasi yang menjadi acuan untuk digunakan dalam membangun sebuah alat ukur yang berfungsi sebagai cara mendiagnosis gejala permasalahan yang ada. Bab ketiga berisi penjabaran mengenai metode penelitian, bagaimana membangun alat ukur, bagaimana mendapatkan dan mengolah data serta cara analisis terhadap data yang didapat. Bab keempat berisi uraian hasil dan analisis terhadap data penelitian dan penentuan variabel manakah yang harus dilakukan intervensi. Bab kelima berisi penentuan program intervensi yang akan dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada dan uraian program intervensinya. Adapun bab keenam berisi kesimpulan hasil penelitian, diskusi, serta saran untuk pelaksanaan dan penelitian selanjutnya.



BAB II TINJAUAN TEORETIK

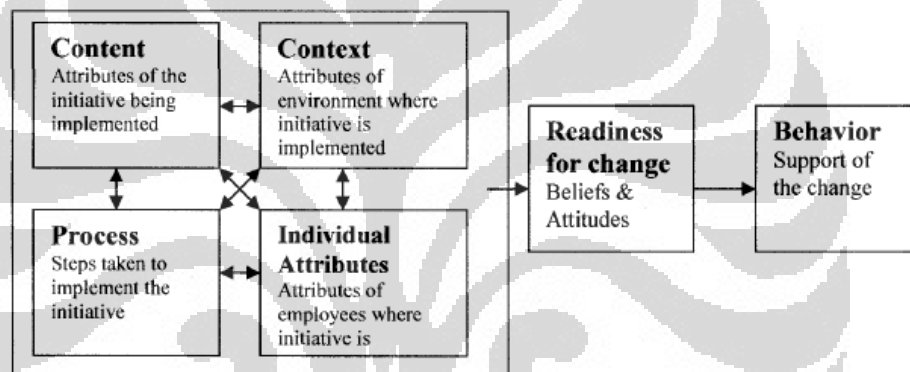
Bab ini berisi tentang tinjauan teoretik mengenai definisi dari *Dependent Variable* (DV) yaitu kesiapan untuk berubah dan *Independent Variable* (IV) pertama yaitu motivasi diri serta *Independent Variable* (IV) kedua yaitu persepsi dukungan organisasi yang akan diteliti dalam penelitian ini.

2.1 KESIAPAN UNTUK BERUBAH

Menurut Walinga (2008) dalam Journal "*Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus and Perceived Control*" disebutkan bahwa teori tentang kesiapan untuk berubah bermula pada studi pertama tentang "membuat kesiapan" dengan "mengurangi resistensi atas perubahan" sebagaimana yang diilustrasikan oleh Coch dan French (dalam Walinga, 2008) dalam eksperimennya yang memperlihatkan adanya kekuatan partisipan pada pekerja garmen. Dari hasil grup eksperimen tersebut, memperlihatkan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan dan menunjukkan produktivitasnya meningkat karena adanya peluang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Eksperimen yang menciptakan kesiapan untuk perubahan seharusnya menyediakan agen-agen perubahan yang bertugas untuk mempengaruhi keyakinan, perilaku, intensi dari setiap anggota organisasi. Pada intinya, kesiapan untuk berubah diyakini sebagai perubahan kognisi dari tiap individu seperti yang disebutkan oleh Bandura (1982, Fishben & Ajzen, 1975 dalam Walinga, 2008).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Armenakis *et al.* (Armenakis & Harris, 2002 dalam Andersen, 2008) dan kajian yang komprehensif terhadap 32 alat *assessment* tentang kesiapan untuk berubah, Holt *et al.* (2007) memberikan tinjauan teori terkait dengan kesiapan untuk berubah. Dalam teori tersebut, dijelaskan tentang beberapa faktor yang mempengaruhi individu akan konsekuensi dari perubahan dan keinginan untuk mendukung perubahan. Adapun fondasi konsep kesiapan untuk berubah yaitu merupakan faktor yang berpengaruh secara positif dengan kesiapan untuk berubah dan faktor yang mendukung kesuksesan dari sebuah perubahan (Haque, 2008).

Kesiapan untuk berubah adalah sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh hal apa yang berubah, bagaimana proses perubahan dilakukan, keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung dan karakteristik orang yang diminta untuk melakukan perubahan yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini (Holt *et al.*, 2007). Di bawah ini adalah gambaran teori Holt tentang empat dimensi yang berinteraksi menjadi bentuk keyakinan yang umum terhadap kesiapan untuk berubah dan menyediakan fondasi atas resistensi dari perilaku yang diadaptasi oleh perubahan.



Sumber : Holt, *et al.*, 2007

Gambar 2.1. Model hubungan antara konten, proses, konteks dan atribut individu terhadap perubahan

Menurut Armenakis *et al.* (dalam Holt *et al.* (2007) dan Armenakis, Harris dan Field (1999), kesiapan (*readiness*) merupakan faktor yang paling penting dalam mendukung inisiatif individu untuk melakukan perubahan. Kesiapan didefinisikan sebagai keyakinan, intensi, sikap dan perilaku yang mendukung perubahan dan kapasitas organisasi untuk sukses meraihnya (Armenakis *et al.*, 1993; Rafferty & Simons, 2006; Susanto, 2008 dalam Shah, 2009). Berneth (2004) menyatakan bahwa kesiapan didefinisikan sebagai suatu tempat dalam pikiran individu selama mengalami proses perubahan dan direfleksikan dengan keinginan maupun keberterimaan untuk melakukan perubahan. Namun, sebelum membangun tempat dalam pikiran yang positif akan perubahan organisasi,

karyawan harus mampu untuk memvisualisasikan situasi terkini dari organisasi dengan membandingkan kondisi yang lalu dan kondisi yang akan datang. Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut seperti yang dikatakan oleh Huy (dalam Prianto, 2008).

Definisi yang lain dari kesiapan untuk berubah adalah derajat pandangan positif yang dimiliki oleh karyawan tentang kebutuhan terhadap perubahan, yang secara umum dapat digambarkan dari keyakinan karyawan bahwa perubahan yang dilakukan memberi dampak yang positif bagi mereka dan organisasi secara keseluruhan (Peach, Jimmieson & White, 2005 dalam Haque, 2008).

Adapun definisi kesiapan untuk berubah yang lain diutarakan oleh Powelson (1995) yakni sebuah sikap dari individu yang didasari oleh keyakinan, kepribadian, sejarah dan beberapa faktor yang mempengaruhi penerimaan atau penolakan terhadap perubahan. Sementara itu, Huy (dalam Haque, 2008) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai kesiapan individu dalam berpartisipasi dalam perubahan aktivitas organisasi.

Berdasarkan beberapa tinjauan teoretik di atas, peneliti menggunakan definisi kesiapan untuk berubah dari (Holt *et al.*, 2007) yakni sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh hal apa yang berubah, bagaimana proses perubahan dilakukan, keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung dan karakteristik orang yang diminta untuk melakukan perubahan yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini.

2.2 DIMENSI KESIAPAN UNTUK BERUBAH

Kesiapan untuk berubah merupakan konsep yang dijabarkan oleh Holt *et al.*, (2007) merupakan sebuah konstruk multi-dimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu: (1) kesesuaian (*appropriateness*), (2) kepercayaan diri untuk berubah (*change efficacy*), (3) dukungan manajemen (*management support*), dan (4) keuntungan bagi diri (*personal valence*).

Dimensi kesesuaian (*appropriateness*) merupakan dimensi dalam kesiapan untuk berubah yang menjelaskan aspek tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi atau perusahaan dimana perusahaan juga akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Adapun individu akan meyakini bahwa ada alasan dan kebutuhan yang dapat melegitimasi perubahan dan perubahan yang terjadi merupakan sebuah tindakan yang tepat dalam menangani kesenjangan atau *gap* antara kondisi aktual dengan kondisi ideal.

Dimensi kepercayaan diri untuk berubah (*change efficacy*) merupakan dimensi yang menjelaskan tentang rasa kepercayaan diri individu dan kelompok bahwa dirinya akan mampu untuk berkinerja dengan baik dan sukses. Dimensi ini juga menggambarkan tentang perasaan individu yang yakin bahwa dirinya memiliki keterampilan serta sanggup dalam melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan perubahan.

Dimensi dukungan manajemen (*management support*) adalah dimensi yang menjelaskan bagaimana persepsi dan perasaan individu selaku anggota dalam organisasi menerima dukungan dari pemimpin senior atau pihak manajemen dalam menyukseskan perubahan.

Dimensi keuntungan bagi diri (*personal valence*) adalah dimensi yang menjelaskan aspek tentang sesuatu yang dirasakan oleh individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perusahaan dapat mengimplementasikan perubahan.

2.3 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESIAPAN UNTUK BERUBAH

Ada banyak penelitian yang telah menginvestigasi beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas perubahan (Wanberg & Banas, 2000). Investigasi tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah yang dimulai pada tengah akhir dekade (Armenakis *et al.*, 1993; Cumming & Huse, 1989; Madsen, Miller & John dalam Haque 2008).

Menurut pendapat Miller, Madsen dan John (2006) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah terlihat dari perbedaan yang dimiliki oleh individu yakni pengalaman hidup individu, tingkat motivasi,

karakteristik sosiodemografi, pengetahuan, sikap, dukungan dari sistem, nilai yang dianut dan pola perilaku yang dimiliki. Faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah tersebut harus dicari dan dianalisis sehingga akan didapatkan intervensi yang tepat dan dapat dilakukan secara spesifik untuk mencapai efektivitas dari segi rancangan maupun implementasinya seperti yang disebutkan oleh Madsen *et.al.* (dalam Haque, 2008).

Burke (1997) menyebutkan bahwa kesiapan untuk berubah karyawan akan menurun ketika adanya peran maupun tanggungjawab pekerjaan yang dinilai ambigu dan tidak sesuai dengan harapan karyawan. Hal tersebut akan berdampak pada munculnya perasaan tidak aman pada pekerjaan yang dirasakan karyawan maupun motivasinya akan menurun.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa ada faktor individual maupun organisasional yang berpengaruh terhadap sikap individu dalam menghadapi perubahan (Armenakis *et al.*, 1993; Eby *et al.*, 2000; Holt *et al.*, 2007). Sebagai contoh ada beberapa tipe individu yang menjadi penghalang dalam kesiapan berubah yakni adanya penghalang dari pimpinan, penghalang dari sistem, penghalang dari pikiran dan penghalang dari informasi. Penghalang-penghalang tersebut memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap individu dalam menghadapi perubahan yakni: (1) kemungkinan munculnya keyakinan mereka untuk takut dalam melihat perubahan, (2) adanya pikiran bahwa mereka akan dikendalikan dengan tekanan sistemik yang tidak mendukung mereka untuk berubah, (3) mereka akan ragu-ragu untuk bisa bertahan dalam perubahan, dan (4) adanya perasaan ambiguitas terhadap hubungan dengan proses perubahan karena banyaknya akses informasi maupun umpan balik yang diterima (Kotter & Cohen, 2002).

Menurut Morera, Johnshon, Freels, dan Parsons (dalam Haque, 2008) menyebutkan bahwa kesiapan organisasi dalam berubah mempengaruhi kesehatan perilaku individu yakni adanya persepsi terhadap penggajian yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan perilaku (yang mendukung perubahan) dan penggajian yang dilakukan dalam rangka perubahan organisasi.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa dengan membuat atmosfir kerja yang didalamnya terdapat komunikasi saling percaya dan berkolaborasi akan

memberikan dampak yang penting untuk pencapaian tujuan perubahan organisasi seperti yang dikatakan Weisbord (dalam Haque, 2008). Kepercayaan terhadap pihak manajemen akan menambah keyakinan dan banyaknya informasi yang diterima dari perubahan dan hal itu akan mengikis spekulasi dan perasaan takut terhadap perubahan (Weber & Weber, 2001). Selain itu, kepercayaan karyawan terhadap pihak manajemen akan menyebabkan kesatuan perasaan maupun nilai yang dianut dan pada akhirnya akan berdampak pada sikap positif terhadap arahan perubahan yang dilakukan oleh organisasi seperti yang dikatakan oleh Martin (dalam Haque, 2008).

2.4 MOTIVASI DIRI

Motivasi dapat dimaksudkan sebagai pergerakan untuk melakukan sesuatu. Seseorang yang merasa dirinya tidak ada semangat dan inspirasi untuk melakukan sesuatu dapat dikatakan tidak termotivasi, sementara itu seseorang yang memiliki energi dan aktif dalam melakukan sesuatu dapat dikatakan termotivasi (Ryan & Deci, 2000). Menurut Butkus & Green (dalam Kalimullah *et al.*, 2010 dalam Manzoor, 2011) menyatakan bahwa motivasi merupakan pergerakan, penekanan ataupun pengaruh untuk sebuah proses dalam memenuhi apa yang diinginkan. Sementara itu, kaitannya dengan motivasi karyawan, yakni merupakan salah satu kebijakan manajemen untuk meningkatkan efektivitas manajemen kerja karyawan pada sebuah organisasi seperti yang disebut dalam Shadare *et al.* (dalam Manzoor, 2011).

Dalam beberapa teori kontemporer tentang motivasi, diasumsikan sebagai kemauan individu dan ketetapan perilaku untuk meluaskan keyakinannya bahwa perilakunya tersebut akan dapat mencapai tujuan maupun hasil yang diharapkan (Deci & Ryan, 2000). Dalam penelitian ini, motivasi diri merupakan penerjemahan dari teori *self-determination*. Dalam *self determination theory* (SDT) yang diajukan oleh (Deci & Ryan, 1980, 1985, 1991) memiliki perbedaan konsep mengenai perilaku untuk mencapai tujuan. Dalam teori *self determination* ini, yang menjadi isu kritis adalah terkait dengan sejauh mana tingkat pengaruh dari capaian tujuan membuat seseorang puas akan kebutuhan psikologisnya, yang merupakan hasil dari tujuan mereka yang bernilai (Deci & Ryan, 2000).

Dalam teori *self determination*, terlihat ada penekanan pada motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik dari individu seperti yang disebutkan Deci & Ryan (dalam Pulley, 2007). Perbedaan mendasar dari teori *self determination* ini adalah tentang bagaimana alasan yang mempengaruhi motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik yang dimaksud adalah kondisi dimana individu merasa puas dan senang ketika mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara itu, motivasi ekstrinsik adalah adanya lingkungan sekitar yang mempengaruhi individu untuk berbuat karena ada beberapa tujuan yang hendak dicapai.

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk mencapai kepuasan atau rasa senang pribadi daripada mencapai hasil lain (Ryan & Deci, 2000). Motivasi intrinsik menyebabkan individu akan menganggap pekerjaan menyenangkan dan menantang daripada penghargaan dan rangsangan dari luar. Motivasi intrinsik bukanlah satu-satunya bentuk dari motivasi melainkan adalah bagian penting dan yang melekat erat dengan motivasi. Motivasi intrinsik adalah bagian dari insting alamiah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan (Pulley, 2007). Menurut Argyle (dalam Pulley, 2007) motivasi intrinsik dapat bertambah dengan memberikan banyak pilihan bebas, dan mengembangkan rasa kompetensi individu dan diberikan penghargaan melalui respon yang positif. Adanya pilihan dan kesempatan untuk individu memiliki pilihan dapat memperkuat motivasi intrinsik, seperti halnya mereka mendapatkan otonomi yang tinggi (Ryan & Deci, 2000).

Motivasi intrinsik merupakan model yang konsisten dalam mencapai hasil dari luar lingkungan. Ryan dan Deci (2000) telah mengidentifikasi empat kategori yang merepresentasikan bentuk dari motivasi ekstrinsik. Kategori pertama adalah peraturan eksternal yang diberlakukan untuk membuat kepuasan dari kebutuhan eksternal individu seperti *reward*. Kategori yang kedua adalah keterlibatan ego yang berfokus pada penerimaan dari diri individu maupun orang lain. Kategori yang ketiga adalah identifikasi yaitu nilai yang secara sadar dianut oleh individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Kategori keempat adalah integrasi yang merupakan sintesis hirarki dari kesesuaian tujuan yang ingin dicapai oleh individu.

Pada teori *self determination* ini terkandung sebuah kebutuhan psikologis terhadap kompetensi, otonomi dan kesesuaian dalam motivasi dari diri seseorang. Kebutuhan psikologis memiliki beberapa bentuk dalam teori ini yaitu perkembangan psikologis seseorang, integritas dan kehidupan yang mapan (Ryan & Deci, 2000).

Dalam penelitian ini, definisi motivasi diri yang dipakai yaitu motivasi yang dimiliki seseorang didasarkan dari alasan dan tujuan yang akan didapatkan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.5 DIMENSI MOTIVASI DIRI

Dimensi motivasi diri yang termaktub ke dalam teori *self determination* yaitu terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan aspek motivasi yang membuat seseorang merasa nyaman dan tertarik untuk melakukan pekerjaan (Ryan & Deci, 2000). Adapun dimensi dari motivasi intrinsik yaitu: (1) kesenangan dan kenyamanan (*interest and enjoyment*) yang merupakan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan rasa senang/bahagia dan kepuasan, (2) persepsi terhadap kompetensi (*perceived competence*) yaitu persepsi individu untuk mampu melakukan tugasnya yang spesifik/ sesuai dengan kompetensinya, (3) persepsi terhadap pilihan (*perceived choice*) yaitu persepsi individu untuk memilih pilihan dari tugas yang dikerjakan, (4) hubungan (*relationship*) yaitu hubungan individu dengan karyawan lain dan perusahaan dalam peran yang sama, (5) pengembangan diri (*personnal growth*) yaitu kapasitas individu untuk dapat mengembangkan diri pada area penting dari individu tersebut, (6) komunitas (*community*) yaitu populasi yang terikat dengan individu yang bersangkutan (yang berhubungan secara langsung ataupun tidak langsung dengannya) dan bertujuan untuk memperbaiki keadaan sekitar, dan (7) persepsi terhadap tekanan (*perceived tension*) yaitu suatu aspek prediktor yang negatif dari motivasi intrinsik namun dapat mengukur perasaan tertekan atau mendapatkan tekanan lingkungan yang dirasakannya.

Sementara itu, motivasi ekstrinsik dapat diartikan sebagai aspek eksternal yang mempengaruhi individu untuk berbuat yakni karena adanya beberapa hasil dari luar atau lingkungan yang ingin dicapai (Ryan & Deci, 2000). Dimensi dari

motivasi ekstrinsik yakni: (1) kekayaan (*wealth*) yaitu ide atau nilai yang dianut dari masing-masing individu tentang obsesi terhadap kepemilikan materi, (2) popularitas (*fame*) merupakan pilihan atau gambaran atau fitur atau jabatan yang mempengaruhi secara eksklusif terhadap individu, dan (3) citra diri (*image*) yaitu persepsi bagaimana individu melihat dirinya (jabatan/status/prestasi yang dimiliki) dari pandangan orang lain di sekitarnya.

2.6 PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI

Persepsi didefinisikan sebagai sebuah proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan yang diperoleh dari indra mereka agar memberi makna terhadap lingkungan mereka (Robbins *et al.*, 2010).

Persepsi juga didefinisikan sebagai proses kognitif dari dalam diri seseorang untuk memberi arti terhadap lingkungannya. Masing-masing individu memberikan arti kepada stimulus yang ada secara berbeda-beda, oleh karena itu sebuah hal yang sama dapat dimaknai secara berbeda oleh masing-masing individu. Dalam arti lain, persepsi meliputi aktivitas dalam menerima stimulus, mengorganisasikan stimulus tersebut dan menafsirkan stimulus yang terorganisasi tersebut sehingga dapat mempengaruhi sikap maupun perilaku individu (Kreitner & Kinicki, 2010).

Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang mereka lakukan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan meleburkan keanggotaannya dalam organisasi ke dalam identitas diri mereka dan menciptakan hubungan dan persepsi yang positif terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi dukungan organisasi dapat dinilai juga oleh karyawan dalam upaya organisasi memenuhi kebutuhan sosial dan emosional, memberikan *reward* atas kerja yang dilakukan dan kecenderungan organisasi dalam mendukung karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif (Eisenberger, 1986 dalam Aselage & Eisenberger, 2003).

Dalam meta-analisis yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebutkan bahwa ada tiga pengalaman kerja utama yang menjadi bagian dari

persepsi dukungan organisasi yakni: *reward* dari organisasi dan kondisi kerja, penerimaan dukungan dari atasan, dan keadilan prosedur.

Dalam beberapa penelitian ada bermacam-macam *reward* dan kondisi kerja yang secara positif berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi, yakni pengembangan pengalaman dan keterampilan karyawan (Wayne, Shore, & Liden dalam Aselage & Eisenberger, 2003), otonomi atas pekerjaan yang dilakukan (Eisenberger, Rhoades & Cameron dalam Aselage & Eisenberger, 2003) dan penghargaan dari pihak pimpinan atau manajemen (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick dalam Aselage & Eisenberger, 2003). Adapun berbagai jenis *reward* dan kondisi kerja yang berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi diantaranya, penghargaan, upah, promosi, rasa aman dalam pekerjaan, otonomi, tekanan atas tanggung jawab, dan *training* (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sementara itu, penerimaan dukungan dari atasan dapat dimaknai sebagai keyakinan karyawan bahwa atasan memperhatikan mereka dan menilai kontribusi yang telah mereka lakukan (Kottke & Sharafinski dalam Aselage & Eisenberger, 2003). Keadilan prosedur dapat dimaknai sebagai keadilan dalam mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada di antara karyawan (Greenberg dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi dukungan organisasi dapat juga dinilai sebagai jaminan yang akan diberikan oleh organisasi untuk karyawan dalam mengerjakan pekerjaan secara efektif dan menghadapi kondisi kerja yang penuh dengan tekanan (George, Reed, Ballard, Colin, Fielding dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.7 DIMENSI PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI

Dalam definisi yang dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) tentang persepsi dukungan organisasi, memiliki tiga dimensi yakni: (1) *reward* organisasi dan kondisi kerja (*organizational reward and working condition*) yakni adanya variasi perusahaan dalam memberikan imbalan dan *reward* serta terdapatnya kondisi kerja mendukung karyawan untuk produktif, (2) persepsi dukungan supervisor atau pimpinan (*perceived supervision support*) yakni keyakinan dari individu bahwa supervisor ataupun manajer memperhatikan karyawan dan menilai kontribusi yang karyawan lakukan, dan (3) keadilan prosedur (*procedural justice*)

yakni adanya keadilan perusahaan dalam mendistribusikan sumber daya maupun informasi yang ada dan berlaku di perusahaan.

2.8 KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan suatu model penelitian. Tujuan dalam menggunakan model penelitian adalah untuk melakukan sebuah diagnostik terhadap permasalahan yang peneliti dapatkan di lapangan. Model penelitian menggunakan ada dua variabel independen yang mempengaruhi satu variabel dependen.

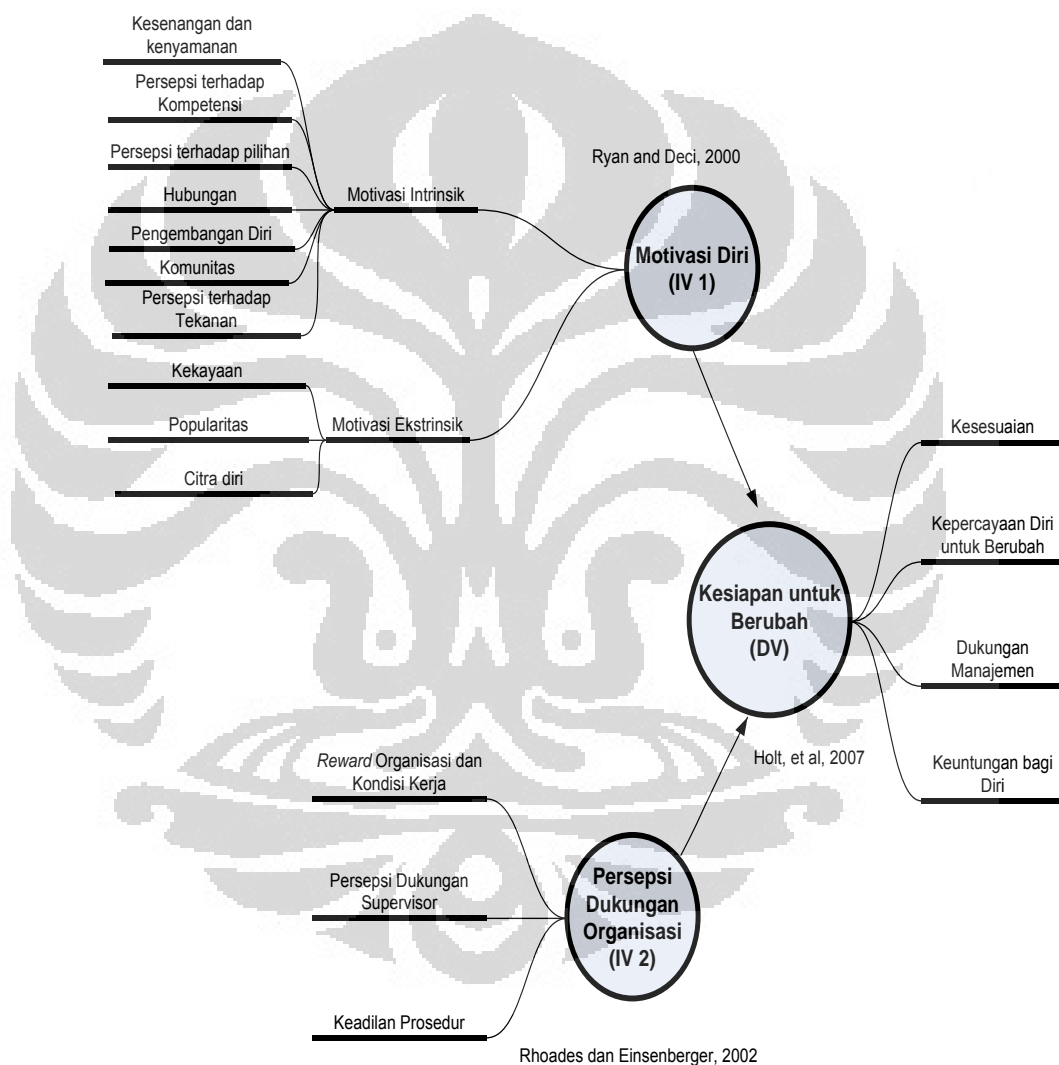
Peneliti akan meneliti apakah variabel independen pertama, motivasi diri ataukah variabel independen kedua, persepsi dukungan organisasi yang lebih memengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan HR *Center of Expertise (COE)*.

Variabel independen pertama adalah variabel motivasi diri karyawan yang terdiri atas motivasi intrinsik, dengan dimensi: (1) kesenangan dan kenyamanan (*interest and enjoyment*) yang merupakan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan rasa senang/bahagia dan kepuasan, (2) persepsi terhadap kompetensi (*perceived competence*) yaitu persepsi individu untuk mampu melakukan tugasnya yang spesifik/ sesuai dengan kompetensinya, (3) persepsi terhadap pilihan (*perceived choice*) yaitu persepsi individu untuk memilih pilihan dari tugas yang dikerjakan, (4) hubungan (*relationship*) yaitu hubungan individu dengan karyawan lain dan perusahaan dalam peran yang sama, (5) pengembangan diri (*personnal growth*) yaitu kapasitas individu untuk dapat mengembangkan diri pada area penting dari individu tersebut, (6) komunitas (*community*) yaitu populasi yang terikat dengan individu yang bersangkutan (yang berhubungan secara langsung ataupun tidak langsung dengannya) dan bertujuan untuk memperbaiki keadaan sekitar, dan (7) persepsi terhadap tekanan (*perceived tension*) yaitu suatu aspek prediktor yang negatif dari motivasi intrinsik namun dapat mengukur perasaan tertekan/ mendapatkan tekanan lingkungan yang dirasakannya. Serta motivasi ekstrinsik, dengan dimensi: (1) kekayaan (*wealth*) yakni ide atau nilai yang dianut dari masing-masing individu tentang obsesi terhadap kepemilikan materi, (2) popularitas (*fame*) yaitu pilihan atau gambaran atau fitur atau jabatan yang mempengaruhi secara eksklusif terhadap individu, dan

(3) citra diri (*image*) yaitu persepsi bagaimana individu melihat dirinya (jabatan/status/kekayaan yang dimiliki) dari pandangan orang lain di sekitarnya.

Variabel independen kedua adalah variabel persepsi dukungan organisasi yang terdiri dari tiga dimensi, yakni: (1) *reward* organisasi dan kondisi kerja, (2) persepsi dukungan supervisor, dan (3) keadilan prosedur.

Gambaran dari model tersebut sebagaimana tercantum dalam Gambar 2.2 di bawah ini



Gambar 2.2. Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diulas metode penelitian, subjek penelitian (termasuk spesifikasi responden), pengembangan alat ukur penelitian, pengumpulan data, dan pengolahan data.

3.1 METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode dan pendekatan kuantitatif yang dilakukan untuk menganalisis faktor yang paling mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada Direktorat HR PT.XYZ pada fungsi HR COE. Penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka – angka dalam analisis datanya, seperti yang disebutkan oleh McMillan dan Schumacher (dalam Dharma, 2008). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui *Independent Variable* (IV) mana yang paling mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Kemudian, akan dirancang suatu program intervensi untuk membuat para karyawan HR COE pada Direktorat HR PT.XYZ sesuai dengan tugas dan peran yang baru.

3.2 SUBJEK PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah Direktorat HR khususnya fungsi HR COE pada kantor pusat PT. XYZ yang berlokasi di Jakarta Pusat. Alasan peneliti menentukan subjek penelitian pada fungsi ini adalah karena peneliti tertarik dengan langkah yang sedang dilakukan oleh PT.XYZ yakni transformasi HR menuju HR *World Class Company* dan peneliti ingin melihat bagaimanakah perubahan peran baru karyawan dalam Direktorat HR berdampak pada kesiapan karyawan HR COE PT. XYZ dalam melakukan tugas-tugas baru yang dipengaruhi oleh motivasi diri maupun persepsi dukungan organisasi. Adapun penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu dua bulan yakni Maret sampai dengan Mei 2012.

3.2.1 Profil HR COE pada Direktorat HR PT.XYZ

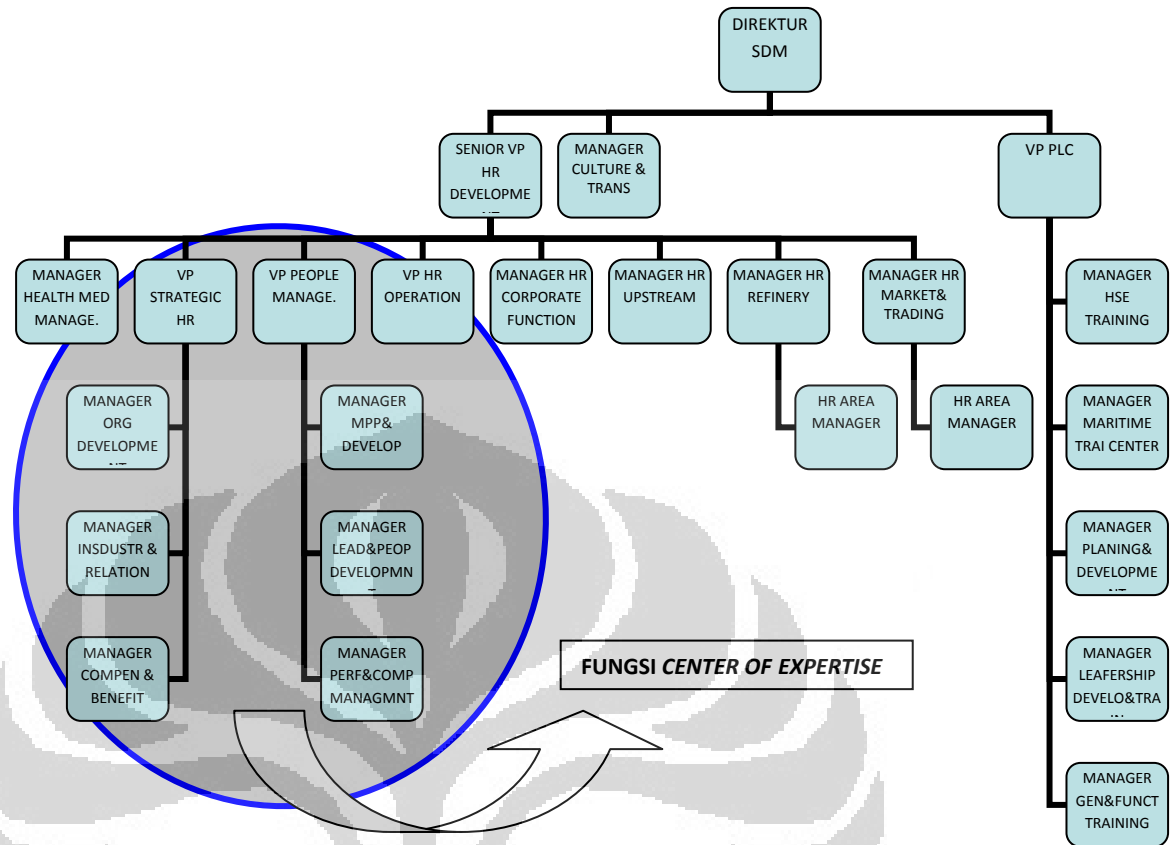
PT. XYZ (Persero) merupakan perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki

Pemerintah Indonesia yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957. Hingga tahun 1968, PT.XYZ ini telah mengalami *merger* dan berganti nama. PT.XYZ ini berubah status menjadi Perseroan Terbatas pada tanggal 17 September 2003 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi dengan nama PT. XYZ (Persero).

Sesuai akta pendiriannya, maksud dari Perusahaan Perseroan – dalam hal ini PT.XYZ - adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut. Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien dan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, PT.XYZ melaksanakan kegiatan usaha, yakni ; (a) menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya, (b) menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan, (c) melaksanakan pengusahaan dan pemasaran *Liquidified Natural Gas* (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG, serta (d) menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud pada poin a, b, dan c.

Pengelolaan karyawan pada PT. XYZ secara terpusat dilakukan oleh suatu Direktorat yaitu Direktorat *Human Resources* yang dikepalai oleh seorang Direktur SDM. Direktur SDM membawahi Senior Vice President HR *Development*, Manager *Culture and Transformation* dan Vice President *Learning Center (PLC)*. Pengelolaan SDM pada unit lain dilakukan oleh HR *Area Manager* yang secara fungsional berada di bawah Senior VP HR *Development*.



Sumber : Struktur Organisasi PT.XYZ

Gambar 3.1 Fungsi COE pada Direktorat HR PT. XYZ

Dalam rangka menuju *World Class Company*, PT.XYZ melakukan agenda transformasi terutama transformasi pada fungsi atau peran unit organisasinya. Salah satunya adalah transformasi pada Direktorat HR. Pembagian fungsi atau peran pada Direktorat HR menurut tranformasi Direktorat HR PT. XYZ dibagi menjadi tiga yang utama, yaitu :

Pertama, HR COE yang akan disebut dalam penulisan ini sebagai HR COE, merupakan kelompok karyawan spesialis Direktorat HR yang terkonsentrasi dan memiliki pengetahuan khusus yang mendalam mengenai fungsi *Human Resources* (HR) serta mendisain solusi-solusi Direktorat HR yang spesifik dan memiliki nilai tambah. Adapun tanggung jawab utama HR COE adalah memimpin pengembangan internal untuk kebijakan; proses dan praktek HR yang inovatif; dan didisain khusus untuk melaksanakan strategi organisasi, berkolaborasi dengan HR *Bussiness Partner* (BP) untuk input kebijakan, sebagai pemilik dari proses

end-to-end untuk masing-masing area, menyediakan solusi dan layanan ahli untuk unit bisnis, menyediakan konten atau materi ke *HR Business Partner (BP)*, menentukan alokasi SDM PT.XYZ untuk memastikan kapabilitas strategis HR dapat diimplementasikan dengan sukses mengukur serta menetapkan tingkat kinerja.

HR COE pada Direktorat HR Pada PT. XYZ dilakukan oleh dua divisi, yakni: (1) Divisi *Strategic HR* yang dikepalai Vice President *Strategic HR*, dan (2) Divisi *People Management* yang dikepalai Vice President *People Management*.

Kedua, *HR Business Partner (BP)*, merupakan kelompok karyawan Direktorat HR yang bertugas mendefinisikan kebutuhan bisnis dan berkolaborasi dengan HR COE dan *HR Operations* untuk mengimplementasikan dan memonitor solusi-solusi terkait SDM. *HR Business Partner (BP)* memiliki tanggung jawab yakni: mengidentifikasi kapabilitas organisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi bisnis, menerjemahkan kebutuhan unit bisnis, berkolaborasi dengan HR COE untuk merumuskan solusi-solusi yang inovatif dari Direktorat HR yang sesuai dengan kebutuhan unit bisnis, mengimplementasikan solusi-solusi Direktorat HR di unit bisnis, berkolaborasi dengan *HR Operations* dan *Local HR* untuk *me-review* kualitas dan biaya atas layanan yang diberikan, mengembangkan *leadership* dan mengelola talent yang dimiliki unit bisnis, menangani kebutuhan mengenai *Succession Planning*, *Performance Coaching*, *Performance Management*, melakukan *review* dan menentukan kebutuhan pengecualian terhadap kebijakan.

HR Business Partner (BP) dilakukan oleh Manager *HR Corporate Function*, Manager *HR Upstream*, Manager *HR Refinery*, Manager *HR Marketing and Trading*, dan *HR Area Manager*.

Ketiga, *HR Operations*, merupakan kelompok karyawan Direktorat HR yang berperan sebagai administrator dari program dan proses HR yang mendukung transaksi-transaksi administratif. Tanggung jawab utama *HR Operation* yakni: sebagai pusat informasi (*single point of contact*) untuk pertanyaan-pertanyaan terkait HR, bekerja sama dengan *HR Business Partner* dan HR COE dalam memberikan resolusi terhadap pertanyaan-pertanyaan pekerja,

menyediakan dukungan administratif, menyediakan layanan transaksional kepada pekerja dengan mengacu pada standardisasi pemrosesan transaksi, mengelola tingkat layanan HR dan secara aktif mendorong peningkatan efisiensi layanan, mengelola infrastruktur HR *Information System* (Sistem Informasi SDM), dan menyiapkan dan mengirimkan laporan kinerja serta metode pengukurannya.

HR *Operations* dilakukan oleh Vice Presiden HR *Operations* yang membawahi Manager *Recruitment*, Manager HR *Services*, Manager *Human Resources Information System and Communication*, dan Manager *Talent Administration*.

3.2.2 Spesifikasi Responden Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat ukur yang akan diujikan kepada responden penelitian. Adapun responden penelitian yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner merupakan populasi. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan HR COE yang berada di bawah Vice President *Strategic HR* dan Vice President *People Management*. Vice President *Strategic HR* membawahi Manager *Organization Development*, Manager *Industrial Relation*, dan Manager *Compensation and Benefit*. Sedangkan Vice President *People Management* membawahi Manager *Manpower Planning and Deployment*, Manager *Leadership and People Development*, dan Manager *Performance and Competency Management*. Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 45 orang.

Disebabkan karena jumlah populasi yang tidak begitu besar, maka peneliti mengambil keseluruhan populasi untuk dijadikan responden penelitian yakni dengan jumlah 45 orang. Namun pada saat pengambilan data, kendala yang peneliti temui yakni bahwa peneliti hanya mendapatkan data kuesioner yang telah diisi oleh responden sebanyak 35 orang. Hal ini disebabkan karena ada beberapa karyawan HR COE yang dimutasikan ke bagian atau fungsi lain, beberapa sedang menjalankan dinas luar kota dan ada juga yang izin untuk hal pribadi / keluarga.

3.2.3 Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Direktorat HR PT.XYZ khusus pada fungsi HR COE yang berjumlah 35 orang. Adapun karakteristik responden yakni berdasarkan jenis kelamin, usia, lama kerja dan pendidikan.

3.2.3.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden sebanyak 35 orang yang terdiri dari laki-laki dan perempuan. Karakteristik responden dalam penelitian berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa responden didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 62,857 %, sedangkan responden perempuan sebesar 37,143 %.

3.2.3.2 Responden Berdasarkan Usia

Responden memiliki usia yang bervariasi yakni antara kurang dari 20 tahun sampai dengan lebih dari 40 tahun. Diketahui bahwa sebagian besar usia responden adalah lebih besar dari 40 tahun yaitu sebesar 45,714 %. Sedangkan jumlah terkecil adalah responden yang berusia 20-30 tahun yaitu sebesar 17,142%.

3.2.3.3 Responden Berdasarkan Lama Kerja

Responden memiliki masa kerja yang bervariasi. Semakin lama memiliki masa kerja akan semakin banyak pekerjaan yang telah dilakukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sehingga pengalaman bekerja telah banyak.

Responden didominasi oleh karyawan dengan masa kerja di atas sepuluh tahun yakni 48,571 % dan jumlah karyawan dengan masa kerja di bawah satu tahun dan antara lima sampai dengan sepuluh tahun imbang dengan presentasi 11,428%.

3.2.3.4 Responden Berdasarkan Pendidikan

Karyawan Direktorat HR fungsi HR COE memiliki pendidikan yang bervariasi mulai dari jenjang Diploma sampai dengan S2 dan ke atas. Diketahui bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berpendidikan jenjang D4/S1 yaitu sebesar 57,142 %, S2 dan ke atas sebesar 37,142 % dan minoritas karyawan berpendidikan Diploma atau Akademi yaitu sebesar 6,25 %.

3.3 PENGEMBANGAN ALAT UKUR

3.3.1 Definisi dan Dimensi Variabel

3.3.1.1 Kesiapan Untuk Berubah (DV)

Variabel dependen kesiapan untuk berubah yang meliputi empat dimensi kesiapan untuk berubah akan dikembangkan menjadi item-item pernyataan dalam pengembangan alat ukur. Konsep kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) yang digunakan dalam pengembangan alat ukur adalah konsep yang dijabarkan oleh Holt *et.al.* (2007) yaitu sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh hal apa yang berubah, bagaimana proses perubahan dilakukan, keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung dan karakteristik orang yang diminta untuk melakukan perubahan yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini.

Kesiapan untuk berubah adalah suatu konstruk yang multi-dimensional yang terdiri dari empat dimensi yang akan diukur antara lain: (1) Kesesuaian (*Appropriateness*), merupakan dimensi dalam kesiapan untuk berubah yang menjelaskan aspek tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi atau perusahaan dimana perusahaan juga akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan, (2) Kepercayaan diri untuk berubah (*Change Efficacy*), merupakan dimensi yang menjelaskan tentang rasa kepercayaan diri individu dan kelompok bahwa dirinya akan mampu untuk berkinerja dengan baik dan sukses. Dimensi ini juga menggambarkan tentang perasaan individu yang yakin bahwa dirinya memiliki keterampilan serta sanggup dalam melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan perubahan, (3) Dukungan manajemen (*Management Support*), merupakan dimensi yang menjelaskan bagaimana persepsi dan perasaan individu selaku anggota dalam organisasi menerima dukungan dari pemimpin senior atau pihak manajemen dalam menyukseskan perubahan, dan (4) Keuntungan bagi diri (*Personal Valence*), merupakan dimensi yang menjelaskan aspek tentang sesuatu yang dirasakan oleh individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perusahaan dapat mengimplementasikan perubahan. Tabel di

bawah ini adalah matriks pengembangan alat ukur variabel kesiapan untuk berubah.

Tabel 3.1 Matriks Pengembangan Alat Ukur Variabel Kesiapan Untuk Berubah (DV)

Variabel (DV)	Dimensi	Instrumen	Item Pertanyaan
Kesiapan untuk Berubah	Kesesuaian	Kuesioner	1,2,3,4,5,6,7
	Kepercayaan Diri untuk berubah	Kuesioner	8,9,10,11,12,13,14,15
	Dukungan Manajemen	Kuesioner	16,17,18,19,20,21,22
	Keuntungan bagi Diri	Kuesioner	23,24,25,26,27,28,29

Adapun skor yang didapat dari keempat dimensi tersebut dapat dijumlah menjadi satu untuk melihat tingkat total keseluruhan kesiapan individu (karyawan) untuk berubah. Semakin tinggi skor total yang didapatkan oleh karyawan maka dapat dikatakan bahwa karyawan siap untuk melakukan perubahan dan sebaliknya, semakin rendah skor total maka dikatakan bahwa karyawan cenderung tidak siap untuk melakukan perubahan.

3.3.1.2 Motivasi Diri (IV1)

Variabel independen pertama yaitu motivasi diri yang terdiri dari sepuluh dimensi yakni motivasi intrinsik yang terdiri atas tujuh dimensi dan motivasi ekstrinsik yang terdiri atas tiga dimensi. Konsep motivasi diri (*self motivation*) merupakan konsep yang dijabarkan oleh Ryan & Deci (2000) yaitu merupakan motivasi yang dimiliki seseorang didasarkan dari alasan dan tujuan yang akan didapatkan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dimensi yang akan diukur dari motivasi intrinsik yaitu: (1) kesenangan dan kenyamanan (*interest and enjoyment*) yang merupakan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan rasa senang/bahagia dan kepuasan, (2) persepsi terhadap kompetensi (*perceived competence*) yaitu persepsi individu untuk mampu melakukan tugasnya yang spesifik/ sesuai dengan kompetensinya, (3) persepsi terhadap pilihan (*perceived choice*) yaitu persepsi individu untuk memilih pilihan dari tugas yang dikerjakan, (4) hubungan (*relationship*) yaitu hubungan individu dengan karyawan lain dan perusahaan dalam peran yang sama,

(5) pengembangan diri (*personnal growth*) yaitu kapasitas individu untuk dapat mengembangkan diri pada area penting dari individu tersebut, (6) komunitas (*community*) yaitu populasi yang terikat dengan individu yang bersangkutan (yang berhubungan secara langsung ataupun tidak langsung dengannya) dan bertujuan untuk memperbaiki keadaan sekitar, dan (7) persepsi terhadap tekanan (*perceived tension*) yaitu suatu aspek prediktor yang negatif dari motivasi intrinsik namun dapat mengukur perasaan tertekan/ mendapatkan tekanan lingkungan yang dirasakannya. Pengembangan alat ukur motivasi diri intrinsik oleh peneliti dilakukan dengan mengadaptasi *Self Determination Theory (SDT): Questionnaires : Intrinsic Motivation Inventory* yang sudah dilakukan pengujiannya oleh McAuley, Duncan, & Tammen (dalam Pulley, 2007). *Intrinsic Motivation Inventory (IMI)* merupakan alat ukur yang mengukur tingkat pengalaman dalam hal motivasi instrinsik yang terdiri atas area utama pada dimensi kenyamanan dan kesenangan, persepsi terhadap kompetensi, usaha, dan perasaan tertekan menurut Ryan (dalam Pulley, 2007).

Sedangkan dimensi yang akan diukur dari motivasi ekstrinsik yaitu; (1) kekayaan (*wealth*) yakni ide atau nilai yang dianut dari masing-masing individu tentang obsesi terhadap kepemilikan materi, (2) popularitas (*fame*) yaitu pilihan atau gambaran atau fitur atau jabatan yang mempengaruhi secara eksklusif terhadap individu, dan (3) citra diri (*image*) yaitu persepsi bagaimana individu melihat dirinya (jabatan/status/kekayaan yang dimiliki) dari pandangan orang lain di sekitarnya.

Pengembangan alat ukur motivasi diri ekstrinsik (dan motivasi diri intrinsik) dilakukan dengan melakukan adaptasi terhadap *Self Determination Theory (SDT): Questionnaires: Aspiration Index Scale* yang telah dilakukan pengujiannya oleh Kasser & Ryan (dalam Pulley, 2007). Kasser & Ryan (dalam Pulley, 2007) menyebutkan bahwa kuesioner *aspiration index scale* tersebut mengukur empat tujuan yang akan diraih seseorang meliputi: (1) keberterimaan diri (*self-acceptance*) yakni sebuah kondisi dimana seseorang memiliki ambisi untuk mengembangkan diri, memiliki citra diri maupun harga diri (*self-esteem*) dan otonomi, (2) hubungan, bagaimana kondisi individu dalam memaknai afiliasi yang dilakukannya seperti, persepsi terhadap pilihan, hubungan kerja, dan

popularitas, (3) komunitas, yang merupakan bagaimana individu memaknai komunitas yang dimilikinya untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik, (4) kesuksesan finansial, yaitu bagaimana individu memaknai kekayaan dan kesuksesan dalam bentuk materi.

Tabel di bawah ini adalah matriks pengembangan alat ukur variabel independen motivasi diri.

Tabel 3.2 Matriks Pengembangan Alat Ukur Variabel Motivasi Diri (IV 1)

Variabel (IV 1)	Dimensi	Instrumen	Item Pertanyaan
Motivasi Diri	Kesenangan dan kenyamanan	Kuesioner	30,31,32,33,34,35,36
	Persepsi terhadap kompetensi	Kuesioner	37,38,39,40,41,42,43
	Persepsi terhadap pilihan	Kuesioner	44,45,46,47,48,49,50
	Hubungan	Kuesioner	51,52,53,54,55,56
	Pengembangan Diri	Kuesioner	57,58,59,60,61,62,63
	Komunitas	Kuesioner	64,65,66,67,68,69,70
	Persepsi terhadap tekanan	Kuesioner	71,72,73,74,75
	Kekayaan	Kuesioner	76,77,78,79,80,81,82,83
	Popularitas	Kuesioner	84,85,86,87,88,89,90
	Citra diri	Kuesioner	91,92,93,94,95,96,97

3.3.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi (IV2)

Variabel independen kedua yakni persepsi dukungan organisasi yang terdiri atas tiga dimensi. Konsep persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) merupakan konsep dari Rhoades & Eisenberger (2002) yang merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang mereka lakukan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan meleburkan keanggotaannya dalam organisasi ke dalam

identitas diri mereka dan menciptakan hubungan dan persepsi yang positif terhadap organisasi. Dimensi dalam variabel ini ada tiga yaitu: (1) *Reward organisasi dan kondisi kerja (Organizational reward and working condition)*, yakni adanya variasi perusahaan dalam memberikan imbalan dan *reward* serta terdapatnya kondisi kerja mendukung karyawan untuk produktif, (2) Persepsi dukungan supervisor (*Perceived supervision support*), yakni keyakinan dari individu bahwa supervisor ataupun manajer memperhatikan karyawan dan menilai kontribusi yang karyawan lakukan, (3) Keadilan prosedur (*Procedural justice*), yakni adanya keadilan perusahaan dalam mendistribusikan sumber daya maupun informasi yang ada dan berlaku di perusahaan.

Pengembangan alat ukur persepsi dukungan organisasi dilakukan melalui adaptasi dan modifikasi dari survey yang berisi 36 item pernyataan yang dilakukan oleh University of Delaware (1984) dalam mengukur persepsi dukungan organisasi. Tabel di bawah ini adalah matriks pengembangan alat ukur independen variabel dukungan organisasi.

Tabel 3.3 Matriks Pengembangan Alat Ukur Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (IV2)

Variabel (IV 2)	Dimensi	Instrumen	Item Pertanyaan
Dukungan Organisasi	<i>Reward Organisasi dan kondisi kerja</i>	Kuesioner	98,99,100,101,102,103,104
	Persepsi dukungan supervisor	Kuesioner	105,106,107,108,109,110,111,112
	Keadilan prosedur	Kuesioner	113,114,115,116,117,118

3.4 PENGUMPULAN DATA

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan sumber data menjadi data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya tanpa perantara, dengan cara menyebarkan kuesioner dan wawancara (Irawan, 2004). Data primer didapatkan dari responden yang telah mengisi kuesioner yang berkaitan dengan variabel dependen (kesiapan untuk berubah) dan variabel

independen (pertama, motivasi diri dan kedua, persepsi dukungan organisasi). Selain itu, data primer yang lain berupa wawancara dengan manajer dan VP (Vice President) PT.XYZ.

Data sekunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya. Data ini diambil dari dokumen – dokumen ataupun buku – buku yang relevan dengan penelitian. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari dokumen terkait dengan langkah inisiatif dalam transformasi Direktorat HR PT.XYZ, struktur organisasi Direktorat HR pada PT. XYZ dan dokumen terkait peran HR COE pada Direktorat HR PT.XYZ.

Agar peneliti mendapatkan sumber data tersebut, peneliti melakukan teknik pengumpulan data antara lain: (a) Kuesioner, yang bertujuan untuk mendapatkan data kuantitatif tentang variabel kesiapan untuk berubah, variabel motivasi diri dan variabel persepsi dukungan organisasi. Seluruh variabel dependen maupun independen akan menggunakan skala Likert 1 – 6 dengan penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.4 Penilaian Skala Likert 1-6

Penilaian	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat Setuju	6	1
Setuju	5	2
Agak Setuju	4	3
Kurang Setuju	3	4
Tidak Setuju	2	5
Sangat Tidak Setuju	1	6

Pernyataan *favorable* adalah pernyataan yang menunjukkan sikap setuju, perasaan puas atau tingkatan tinggi. Sementara itu, pernyataan *unfavorable* adalah pernyataan yang menunjukkan sikap tidak setuju atau tingkatan rendah dari perilaku dan sikap yang diukur, (b) Wawancara, yang bertujuan untuk mencari solusi atas hasil analisis yang dilakukan terhadap kuesioner yang telah diisi oleh responden penelitian.

Adapun sebelum menyebarkan kuesioner kepada responden, peneliti telah melakukan uji coba kuesioner kepada 30 orang responden untuk dilakukan uji reliabilitas dan validitasnya. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan

menggunakan teknik *alpha cronbach*. Reliabilitas instrumen dapat dianggap andal jika memiliki koefisien alpha $> 0,7$. Teknik ini dinilai cocok untuk menguji skala instrumen yang masing-masing item pertanyaannya memiliki lebih dari satu alternatif jawaban. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas kuesioner uji coba terhadap 30 orang responden, ada tiga dimensi yang tidak reliabel yakni dimensi hubungan (0,566), dimensi persepsi terhadap tekanan (0,699), dan dimensi keadilan prosedur (0,669). Namun dimensi yang tidak reliabel tersebut akan naik nilai koefisien *alpha cronbach* nya jika butir pertanyaan yang tidak valid dihapus.

Adapun, kuesioner yang valid berarti alat ukur (kuesioner) yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrumen yang digunakan itu dapat mengukur apa yang hendak diukur (Sugiono, 2002). Butir pertanyaan dalam kuesioner yang dinyatakan valid jika nilai *corrected item total correlation* $\alpha > 0,20$. Berdasarkan analisis statistik terhadap 123 butir kuesioner yang meliputi variabel kesiapan untuk berubah (30 butir), variabel motivasi diri (81 butir) dan variabel persepsi dukungan organisasi (22 butir) didapatkan hasil bahwa ada satu butir dari variabel kesiapan untuk berubah yang tidak valid pada dimensi dukungan manajemen karena nilainya 0,160. Sementara itu, pada variabel motivasi diri ada tiga butir yang tidak valid yakni satu butir pada dimensi hubungan (-0,148) dan dua butir pada dimensi persepsi terhadap tekanan (-0,113) dan (-0,017). Pada variabel persepsi dukungan organisasi ada satu butir yang dibuang yakni pada dimensi keadilan prosedur (-0,089). Disebabkan karena ada lima butir yang tidak valid tersebut, maka jumlah butir pertanyaan kuesioner yang akan dipakai untuk penelitian ini adalah sebanyak 118 butir kuesioner.

3.5 PENGOLAHAN DATA

Metode pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, uji reliabilitas dan mengukur bagaimana berpengaruh antara dua variabel independen terhadap variabel dependen yang menggunakan analisis regresi berganda. Data yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 16.0

3.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data yang dilakukan untuk analisis statistik parametrik (Santosa & Ashari, 2005). Analisis

data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Data *outliner* (tidak normal) harus dibuang karena bisa menimbulkan bias dalam interpretasi dan mempengaruhi data lainnya (Wijaya, 2012).

3.5.2 Uji Linearitas

Uji linearitas ditujukan untuk menyatakan bahwa untuk setiap persamaan garis regresi linear, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linear (Santosa & Ashari, 2005).

3.5.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas merupakan gejala korelasi antar variabel independen (Santosa & Ashari, 2005).

3.5.4 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila digunakan dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, sela aspek yang diukur dalam diri subjek tidak berubah (Wijaya, 2012). Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*. Reliabilitas instrumen dapat dianggap andal jika memiliki koefisien $\alpha > 0,7$. Teknik ini dinilai cocok untuk menguji skala instrumen yang masing-masing item pertanyaannya memiliki lebih dari satu alternatif jawaban.

3.5.5 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dua variabel independen terhadap variabel dependennya. Dalam penelitian ini akan diteliti seberapa besar pengaruh variabel independen motivasi diri dan variabel independen persepsi dukungan organisasi terhadap variabel dependen kesiapan untuk berubah karyawan HR COE PT.XYZ.

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 PENGUJIAN DATA

4.1.1 Uji Normalitas

Berdasarkan gambar Grafik P-P Plot Regresi, merupakan grafik yang menggambarkan distribusi frekuensi dari variabel kesiapan untuk berubah dibandingkan dengan distribusi frekuensi yang telah ditentukan. Jika titik-titik distribusi berada disekitar garis lurus diagonal maka distribusi frekuensi pengamatan sama dengan distribusi uji yang berarti data terdistribusi secara normal. Dari grafik tersebut (terlampir) terlihat bahwa titik- titik distribusi terletak disekitar garis lurus diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi frekuensi variabel kesiapan untuk berubah sesuai dengan distribusi uji normalitas. Dengan kondisi demikian maka kesimpulan yang diperoleh yakni penyebaran variabel kesiapan untuk berubah mengikuti distribusi normal.

Tabel 4.1 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		RFC
N		35
Normal Parameters ^a	Mean	141.29
	Std. Deviation	14.682
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.655
Asymp. Sig. (2-tailed)		.785

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas, juga dapat terlihat hasil pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov yakni berdasarkan nilai Asymp. Sig (2-tailed) adalah 0,785 yang berarti nilainya lebih besar diatas nilai probabilitas 0,05.

Dengan demikian dapat dikatakan distribusi variabel kesiapan untuk berubah dianggap berdistribusi normal.

4.1.2 Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas dalam grafik output SPSS dalam gambar (terlampir), didapatkan bahwa motivasi diri dan persepsi dukungan organisasi cenderung bervariasi meningkat dan menurunnya sejalan dengan tingkat kesiapan untuk berubah pada masing-masing individu. Dari gambaran grafik tersebut didapatkan bahwa adanya hubungan linear antara motivasi diri dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan adanya hasil tersebut, maka analisis regresi yang dilakukan adalah dengan memasukkan variabel independen motivasi diri dan persepsi dukungan organisasi dalam memprediksi kesiapan untuk berubah pada diri karyawan.

Adapun untuk mengetahui hasil uji linearitas berdasarkan uji Durbin Watson yang hasilnya terdapat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.2 Hasil Uji Linearitas

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.783 ^a	.613	.589	9.410	1.897

a. Predictors: (Constant), POS, SELF_MOTIV

b. Dependent Variable: RFC

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Nilai Durbin Watson (DW) pada tabel di atas digunakan untuk mendeteksi apakah variabel independen memiliki hubungan yang linear dengan variabel dependen atau tidak. Jika nilai nilai Durbin Watson lebih kecil dari 2 dan lebih besar dari minus 2 maka dapat dikatakan linear. Dari tabel terlihat bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,897 yang berarti variabel motivasi diri dan variabel persepsi dukungan organisasi adalah linear terhadap variabel kesiapan untuk berubah.

4.1.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas merupakan gejala korelasi antar variabel independen (Santosa& Ashari, 2005).

Tabel 4.3 Hasil Uji Multikolineritas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	26.981	16.623		1.623	.114	
	SELF_MOTIV	.203	.075	.429	2.702	.011	.480 2.082
	POS	.531	.203	.416	2.621	.013	.480 2.082

a. Dependent Variable: RFC

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil uji multikolinearitas dalam tabel di atas, didapatkan hasil bahwa berdasarkan nilai VIF, diketahui nilai VIF sebesar 2,082 yang berarti < 10 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara variabel motivasi diri (*Self Motivation*) dan variabel persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*).

4.1.4 Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas kuesioner uji coba terhadap 30 orang responden, ada tiga dimensi yang nilainya kurang dari standar realibilitas *alpha cronbach* ($< 0,7$) yakni dimensi hubungan (0,566), dimensi persepsi terhadap tekanan (0,699), dan dimensi keadilan prosedur (0,669). Namun dimensi yang tidak memenuhi standar reliabilitas tersebut akan naik nilai koefisien *alpha cronbach*nya jika dibersihkan dari butir pertanyaan yang tidak valid (yang nilainya $< 0,2$ dan yang nilainya minus). Disebabkan karena ada lima butir yang tidak valid dari tiga dimensi yang sesuai standar reliabilitas tersebut, maka jumlah butir pertanyaan kuesioner tersebut dihapus sebanyak lima butir dan yang akan dipakai untuk penelitian ini adalah sebanyak 118 butir.

4.2 ANALISIS HASIL PENELITIAN

Tabel 4.4 *Model Summary* Kesiapan untuk Berubah dengan Motivasi Diri dan Persepsi Dukungan Organisasi

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.783 ^a	.613	.589	9.410	1.897

a. Predictors: (Constant), POS, SELF_MOTIV

b. Dependent Variable: RFC

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari tabel di atas, angka R sebesar 0,783 yang menunjukkan bahwa korelasi (keeratn hubungan) antara kesiapan untuk berubah dengan persepsi dukunga organisasi dan motivasi diri adalah erat (berdasarkan kriteria Guilford, 1956 dalam Modul SPSS STMD P3MUI, 2012). Sementara itu, koefisien determinasi dapat dilihat pada R square sebesar $R^2 = 0,783 \times 0,783 = 0,613$ yang berarti bahwa 61,3% variasi dari kesiapan untuk berubah dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independennya. Sedangkan sisanya, sebesar 38,7% (100% - 61,3%) dijelaskan oleh sebab- sebab lain yang tidak disertakan dalam analisis.

Tabel 4.5 Anova

ANOVA^b						
Model		Sum of Squares	Df	Rata-rata Square	F	Sig.
1	Regression	4495.455	2	2247.728	25.383	.000 ^a
	Residual	2833.687	32	88.553		
	Total	7329.143	34			

a. Predictors: (Constant), POS, SELF_MOTIV

b. Dependent Variable: RFC

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Tabel di atas, memperlihatkan nilai F hitung sebesar 25,393 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi tersebut jauh lebih kecil

dari $\alpha = 0,05$, maka pengujian bernilai signifikan yaitu dengan resiko kekeliruan 5%, maka paling sedikit ada satu variabel independen yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependennya.

Untuk melihat manakah variabel independen yaitu motivasi diri dan persepsi dukungan organisasi yang secara nyata memengaruhi variabel dependen kesiapan untuk berubah, peneliti melakukan pengujian regresi berganda antara kedua variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.6 Output Regresi Berganda

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1(Constant)	26.981	16.623		1.623	.114		
SELF_MOTIV	.203	.075	.429	2.702	.011	.480	2.082
POS	.531	.203	.416	2.621	.013	.480	2.082

a. Dependent Variable: RFC

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Pengujian signifikansi melalui tabel di atas, dapat dilihat bahwa t hitung untuk koefisien motivasi diri adalah 2,702, sedangkan t tabel bernilai 2,035 yang didapatkan dari tabel t-test (dengan $\alpha = 0,05$ karena digunakan hipotesis dua arah maka nilai α dibagi menjadi dua yakni 0,025 dan $df = 33$, rumus $n-2$, yakni $35-2 = 33$). Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($2,702 > 2,035$), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien motivasi diri berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Sementara itu, hasil pengujian signifikansi koefisien persepsi dukungan organisasi dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai t hitung untuk koefisien persepsi dukungan organisasi adalah 2,621 sedangkan t tabel bernilai 2,035 yang didapatkan dari tabel t-test (dengan $\alpha = 0,05$ karena digunakan hipotesis dua arah maka nilai α dibagi menjadi dua yakni 0,025 dan $df = 33$, rumus $n-2$, yakni $35-2 = 33$). Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($2,621 > 2,035$) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Variabel independen motivasi diri dan persepsi dukungan organisasi bernilai signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah, sehingga kedua variabel tersebut seharusnya dilakukan intervensi, namun berdasarkan diskusi dengan pimpinan HR COE maka disimpulkan bahwa variabel motivasi diri yang harus dilakukan intervensi. Hal tersebut disebabkan karena nilai t hitung variabel motivasi diri lebih besar dari pada t hitung variabel persepsi dukungan organisasi dan nilai koefisien Beta variabel motivasi diri lebih besar yakni 0,429 daripada variabel persepsi dukungan organisasi yakni 0,416, maka variabel independen motivasi diri disimpulkan lebih berpengaruh terhadap variabel dependen kesiapan untuk berubah. Kemudian oleh peneliti dilakukan analisis regresi kembali antara variabel dependen kesiapan untuk berubah dengan variabel independen motivasi diri yang terlihat hasilnya melalui tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.7 *Model Summary* Kesiapan untuk Berubah dengan Motivasi Diri

Model Summary^a						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.728 ^a	.530	.516	10.213	1.686	

a. Predictors: (Constant), SELF_MOTIV

b. Dependent Variable: RFC

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari tabel di atas, terlihat angka R sebesar 0,728 yang menunjukkan bahwa korelasi (keeratan hubungan) antara kesiapan untuk berubah dengan motivasi diri adalah erat berdasarkan kriteria Guilford (1956, dalam Modul SPSS STMD P3MUI, 2012). Koefisien determinasi dalam kolom R square sebesar 0,530 yang berarti bahwa 53,0 % variasi dari kesiapan untuk berubah dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen motivasi diri, sedangkan sisanya 47% (100% - 53%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak disertakan dalam analisis.

Tabel 4.8 Output Regresi Kesiapan Untuk Berubah dan Motivasi Diri

		Coefficients ^a						
		Unstandardized		Standardized		Collinearity		
		Coefficients		Coefficients		Statistics		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	32.563	17.892		1.820	.078		
	SELF_MOTIV	.345	.057	.728	6.105	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: RFC

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari tabel di atas, dilakukan pengujian signifikansi koefisien motivasi diri pada model regresi yang terlihat bahwa nilai t hitung koefisien motivasi diri adalah 6,105 sedangkan t tabel bernilai 2,035 yang ada di dalam tabel t-test dengan $\alpha = 0,05$, karena digunakan hipotesis dua arah maka nilai $\alpha = 0,025$ dan $df = 33$ ($n-2$, $35-2$). Karena t hitung $>$ t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi diri berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Dari hasil-hasil di atas, terlihat bahwa motivasi diri memberikan pengaruh yang positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin bertambah motivasi diri karyawan HR COE, maka tingkat kesiapan untuk berubah karyawan juga akan bertambah dalam mengemban peran baru pada agenda transformasi HR PT.XYZ.

Sementara itu, berdasarkan perhitungan jawaban responden pada skala Likert 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 6 (Sangat Setuju) peneliti merangkum nilai skor rata-rata pernyataan *favorable* (menunjukkan sikap puas atau setuju, tingkatan sedang sampai dengan tinggi) pada variabel dependen yakni kesiapan untuk berubah yakni melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.9 Rata-rata Nilai Jawaban Responden Variabel Kesiapan Untuk Berubah

Dimensi	Rata-rata
Kesesuaian	4.90
Kepercayaan diri untuk berubah	5.07
Dukungan manajemen	4.82
Keuntungan bagi diri	4.68
Total Rata-Rata Kesiapan Diri untuk Berubah	4.86

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa nilai total rata-rata pada variabel kesiapan untuk berubah adalah 4,86 yang terjabarkan pada tiap dimensi bahwa nilai rata-rata yang tertinggi adalah adanya kepercayaan diri karyawan untuk berubah, dilanjutkan dengan karyawan menilai bahwa transformasi atau perubahan yang terjadi pada Direktorat HR adalah sesuai dengan harapan yang dimiliki dan adanya dukungan dari manajemen dalam mengimplementasikan perubahan dan nilai rata-rata yang terendah yakni penilaian bahwa perubahan dapat memberi keuntungan bagi diri karyawan.

4.3 PENENTUAN INTERVENSI MOTIVASI DIRI

Penentuan prioritas intervensi yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel independen motivasi diri. Meskipun kedua variabel independen (motivasi diri maupun persepsi dukungan organisasi) memengaruhi kesiapan untuk berubah, akan tetapi prioritas diberikan kepada motivasi diri karena lebih berpengaruh dan juga sesuai dengan persetujuan pimpinan HR COE.

Peneliti telah merangkum frekuensi nilai skor rata-rata pernyataan *favorable* (menunjukkan sikap puas atau setuju, tingkatan sedang sampai dengan tinggi) dari paling kecil sampai paling besar pada setiap dimensi variabel independen motivasi diri yang dijabarkan melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.10 Rata – Rata Nilai Jawaban Responden Variabel Motivasi Diri

Dimensi	Rata-rata
Kekayaan	4.05
Citra diri	4.15
Persepsi terhadap tekanan	4.34
Persepsi terhadap pilihan	4.43
Popularitas	4.53
Persepsi terhadap kompetensi	4.58
Kesenangan & kenyamanan	4.74
Komunitas	4.98
Hubungan	5.30
Pengembangan diri	5.32

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas, dapat terlihat nilai rata-rata dari masing-masing dimensi motivasi diri yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang terendah adalah pada dimensi kekayaan yakni 4,05. Nilai rata-rata terendah tersebut mengindikasikan bahwa karyawan HR COE memiliki persepsi bahwa motivasi eksternal atau tujuan mereka dalam bekerja tidak dinilai dari kekayaan maupun materi yang akan didapatkan. Hal tersebut menandakan bahwa motivasi ekstrinsik mereka rendah dan segala pencapaian materi dalam bentuk uang maupun kekayaan. Nilai rata-rata yang terendah selanjutnya yakni pada dimensi citra diri dengan nilai 4,15 yang berarti bahwa persepsi karyawan HR COE tidak merasa penting jika rekan kerja dan orang lain melihat prestasi maupun jabatan mereka saat ini, dalam arti lain persepsi terhadap pengakuan orang lain atas prestasi maupun jabatan mereka (citra diri) sebagai karyawan HR COE adalah tidak penting atau bernilai rendah.

Berdasarkan hasil analisis yakni rendahnya nilai rata-rata penilaian sikap karyawan dalam menjawab setuju pada dimensi motivasi ekstrinsik, kekayaan, maka perlu dilakukan intervensi pada dimensi tersebut. Namun, peneliti melihat bahwa untuk meningkatkan persepsi karyawan akan motivasi ekstrinsik yakni kekayaan cenderung kepada kebijakan manajemen perusahaan dan sifatnya tidak bisa diintervensi dengan serta merta maupun dalam waktu yang singkat untuk didiskusikan atau diaplikasikan pada PT.XYZ. Oleh karena itu, peneliti menarik kesimpulan bahwa program intervensi yang dilakukan terhadap nilai rata-rata penilaian karyawan yang terendah setelah dimensi kekayaan, yakni dimensi citra diri. Intervensi yang dapat dilakukan pada karyawan HR COE ini adalah dengan menitikberatkan kepada bagaimana meningkatkan citra diri karyawan dalam bekerja pada fungsi HR COE. Meningkatkan citra diri karyawan pada peran kerja yang baru yakni sebagai karyawan HR COE adalah bagaimana setiap diri karyawan dapat memiliki pandangan bahwa prestasi dan jabatan yang dimilikinya saat ini adalah penting di mata rekan kerja atau orang lain yang dapat juga berarti mereka memiliki perasaan bangga akan statusnya saat ini sebagai karyawan HR COE. Pada akhirnya ketika citra diri sebagai motivasi ekstrinsik karyawan tersebut meningkat maka akan memengaruhi pada peningkatan kesiapannya berpartisipasi aktif dalam agenda transformasi HR PT.XYZ.

BAB V PROGRAM INTERVENSI

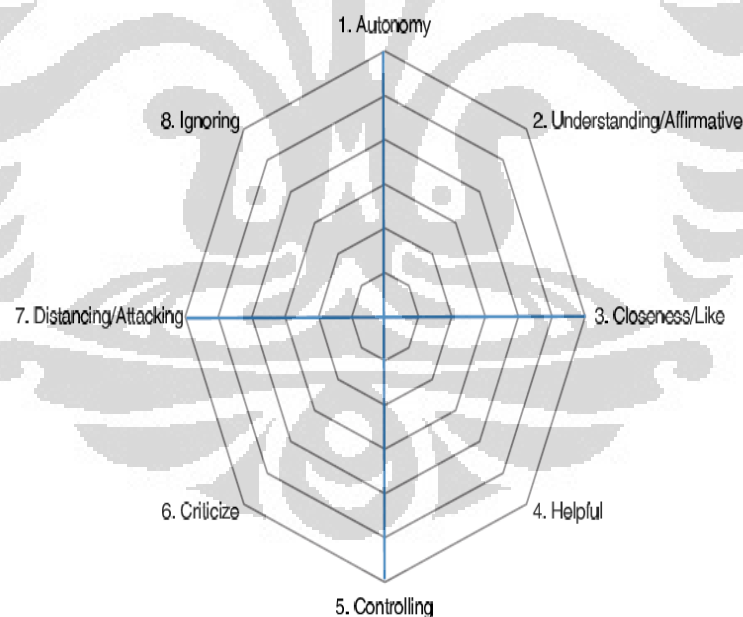
Program intervensi dilakukan oleh peneliti guna mengatasi permasalahan utama yakni adanya citra diri (motivasi diri ekstrinsik) karyawan HR COE yang rendah dan berpengaruh terhadap kesiapan dalam melaksanakan peran dan pekerjaan yang berubah. Program intervensi yang akan dibahas dalam bab ini telah didiskusikan oleh pihak pimpinan HR COE untuk kemudian diharapkan dapat diimplementasikan di kemudian hari.

5.1 PROGRAM INTERVENSI

Berdasarkan hasil analisis terhadap hasil penyebaran kuesioner untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada PT.XYZ khususnya pada karyawan HR COE, ditemukan bahwa citra diri (yang merupakan salah satu dimensi dari motivasi ekstrinsik) karyawan HR COE memiliki nilai rata-rata yang rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya pihak pimpinan HR terkait untuk mengatasi masalah tersebut sehingga seluruh karyawan HR khususnya HR COE siap dan lebih termotivasi untuk menghadapi agenda transformasi PT.XYZ yang terus berjalan. Dalam bab ini akan dikemukakan program intervensi yang sudah didiskusikan dengan pihak pimpinan HR COE PT.XYZ guna mengatasi permasalahan yang ada. Adapun intervensi yang didapatkan peneliti dari tinjauan teori telah disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada pada PT.XYZ sehingga program intervensi ini diharapkan dapat diimplementasikan dengan baik oleh pihak manajemen terkait untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Yost et al., (2011) memberikan gambaran metode dalam melakukan sebuah intervensi bagi permasalahan HR yang sukses yaitu dengan metode literatur, studi kasus dan wawancara terhadap senior dalam bidang industri dan organisasi maupun professional HR. Ada lima karakteristik yang penting dalam proses intervensi yaitu : (1) Strategik, dimana sumber daya dan *tools* bersinergi dengan strategi bisnis, (2) Sistemik, intervensi bersifat lengkap dan meningkatkan inisiatif perusahaan, (3) Praktis, mudah dipahami dan dibaca sesuai dengan bahasa pemimpin bisnis, (4) Berkelanjutan, dapat dipakai dalam waktu yang panjang, dan (5) *Sneeze-able*, desainnya menyenangkan dan memotivasi.

Untuk mendapatkan program intervensi yang tepat dalam mengatasi permasalahan citra diri yang rendah pada karyawan HR COE, peneliti mendapatkan alternatif sebagai program intervensi yang ditinjau dari teori yang ada yakni berupa pembuatan dan menerapkan instrumen Analisis Stuktural Tingkah Laku Sosial (*Stuctural Analysis of Social Behaviour – SASB*) yang dikembangkan oleh Benjamin (1996) dan didukung oleh teori interpersonal. *Assessment* SASB ini dibuat berdasarkan model dan memiliki dimensi yang tersusun secara ortogonal yakni meliputi; (a) afiliasi (horizontal), (b) otonomi (vertical). Instrumen tersebut terdiri atas tiga bagian yang terpisah yakni citra diri, aksi dan reaksi. Citra diri dapat dimaknai sebagai “bagaimana” anda mengatasi diri anda, yang meliputi tingkah laku secara langsung mempengaruhi diri (*self*). Sementara itu, aksi dimaknai sebagai tingkah laku diri dan reaksi dimaknai sebagai bagaimana aksi diri terhadap tingkah laku orang lain (Schedin & Armelius, 2008). Adapun gambaran model distribusi tingkah laku yang berbeda dalam model *assessment* SASB ini adalah sebagai berikut :



Sumber : Schedin & Armelius, 2008

Gambar 5.1 Model SASB

Gambaran model SASB di atas memperlihatkan ada delapan macam tingkah laku yang akan diukur, dimana tingkah laku tersebut terdistribusi dari dua dimensi yakni afiliasi dan otonomi. Adapun penjabaran makna dari masing-

masing tiap tingkah laku yaitu : (1) *Autonomy* (otonomi), tingkah laku yang mandiri dan spontan dari individu, (2) *Understanding/Affirmative*, tingkah laku diri yang menerima dan memahami, (3) *Closeness/Like*, tingkah laku yang berhubungan dengan intimasi dan cinta yang dimiliki oleh diri, (4) *Helpful*, tingkah laku yang berhubungan dengan bagaimana merawat, mengembangkan dan melindungi diri, (6) *Controlling*, tingkah laku untuk memonitor dan mengendalikan diri, (7) *Distancing/ Attack*, tingkah laku untuk menyalahkan diri sendiri, (8) *Ignoring*, tingkah laku yang tidak memperdulikan. Adapun nilai normal dari citra diri dan tingkah laku yang diukur dalam *assessment SASB* ini akan menunjukkan tingginya respon terhadap tingkah laku positif (pada nomor 2, 3, dan 4) dan rendahnya respon terhadap tingkah laku yang negatif (pada nomor 6, 7 dan 8) dan tingkat respon yang seimbang pada tingkah laku nomor 1 (otonomi) dan nomor 5 (kontrol).

Assessment citra diri ini nantinya akan dikembangkan oleh peneliti dan diaplikasikan kepada seluruh karyawan HR COE untuk melihat bagaimana tingkat citra diri karyawan, yakni apakah menunjukkan citra diri yang positif ataukah citra diri yang negatif. Setelah itu, maka akan diketahui bagaimana upaya yang paling tepat untuk mengatasi hasil dari *assessment* citra diri tersebut. Setelah peneliti melakukan wawancara terhadap kedua Vice President HR COE, alternatif program intervensi berupa *assessment SASB* terkait citra diri ini kemungkinan tidak bisa dilakukan oleh perusahaan disebabkan karena melihat waktu yang kurang mendukung bagi karyawan untuk fokus berpartisipasi. Adapun alasan lain, metode intervensi sejenis ini dinilai akan tidak tepat sasaran. Sebagai alasan logis, PT.XYZ pernah melakukan *assessment entrepreneur insight* untuk mengukur tingkat *entrepreneur* pada semua karyawannya, namun yang terjadi adalah hasil dari *assessment* tersebut nilainya tidak signifikan dan hal tersebut disebabkan karena tidak fokusnya karyawan dalam mengerjakan *assessment* serta kendala waktu kerja cukup singkat namun banyak tuntutan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh setiap karyawan.

Sementara itu, peneliti juga telah melakukan wawancara kepada kedua orang Vice President HR COE yaitu Vice President *Strategic HR* dan Vice President *People Management*. Masing-masing Vice President (yang biasa disebut

dengan VP), mengutarakan program intervensi dengan cara yang berbeda meskipun tetap dapat ditarik benang merahnya. Hal tersebut disebabkan karena ruangan kerja masing-masing VP berbeda tempat dan masing-masing punya cara tersendiri untuk mengintervensi masalah yang ada pada karyawannya. Pemikiran intervensi para Vice President dapat dilakukan dengan menyesuaikan kondisi karyawan maupun perusahaan, dengan menitikberatkan pada intinya agar para pimpinan dapat terus menerus melakukan dan memelihara komunikasi yang efektif terhadap karyawan-karyawannya yang bekerja pada HR COE.

Vice President *Strategic HR* mengusulkan beberapa alternatif program intervensi yang dapat dilakukan yaitu: (1) Sosialisasi antara VP dengan para manager maupun karyawan. Sosialisasi ini dimaksudkan sebagai bentuk atau sarana komunikasi yang dinilai efektif oleh VP *Strategic HR* untuk memberikan arahan kebijakan maupun arahan untuk memperbaiki tingkah laku karyawannya. Dalam hal untuk mengatasi masalah pada citra diri karyawan yang rendah, VP *Strategic HR* mengusulkan untuk pelaksanaan sosialisasi kepada seluruh karyawan HR COE yang ada di bawahnya tentang bagaimana meningkatkan citra diri yang dinilai rekan kerja atau orang lain sebagai pribadi yang memiliki prestasi maupun jabatan pada HR COE adalah penting. Tidak ada batasan mengenai waktu maupun situasi untuk dilakukannya sosialisasi ini, karena tentunya VP *Strategic HR* juga akan melihat kapan waktu yang pas dan sesuai dengan kebutuhan lapangan, (2) *Coaching* yang dilakukan antara VP dengan manager, dan para manager dengan karyawan. *Coaching* yang selama ini dilakukan oleh PT.XYZ pada kenyataannya masih bersifat rutin yaitu dilaksanakan dalam waktu dua pekan sekali dan berlangsung dengan cara yang formal. Dengan adanya permasalahan mengenai citra diri karyawan HR COE ini, VP *Strategic HR* berharap program *coaching* dapat berjalan dengan suasana informal, sehingga masalah terkait citra diri yang berhubungan sekali dengan diri individu karyawan diatasi dengan *coaching* secara informal dapat berjalan lancar. Oleh karena itu, perlu adanya penyampaian dari VP terkait masalah rendahnya citra diri karyawan HR COE ini kepada para manager yang ada di bawahnya sehingga dalam proses *coaching*, manager juga memiliki pandangan yang sama dengan VP untuk melakukan *coaching* secara informal dengan karyawan yang ada di bawahnya,

(3) *Training* kepada para karyawan yang kompetensi maupun wawasannya belum berkembang dalam pekerjaannya saat ini. Karyawan yang dinilai oleh VP *Strategic HR* masih belum terbina kompetensi dan wawasannya akan diminta untuk mengikuti *training* yang sesuai dengan pekerjaannya saat ini (minimal berstandar nasional dan bersertifikasi) di luar perusahaan. VP *Strategic HR* menyebutkan bahwa dengan partisipasi *training* tersebut diharapkan karyawannya akan kembali ke pekerjaannya dengan tambahan kompetensi dan wawasannya. Tambahan kompetensi dan wawasan ini tentunya dapat meningkatkan rasa bangga terhadap pekerjaan dan menumbuhkan citra diri terhadap apa yang menjadi peran dan tanggung jawabnya di HR COE.

Sementara itu, Vice President *People Management* mengusulkan sebuah alternatif intervensi untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE yakni dengan terus melakukan komunikasi yang efektif. Menurut Watson (2002), ada beberapa karakteristik yang merupakan kompetensi sebagai manajer ataupun pimpinan dalam perusahaan salah satunya adalah tentang gaya dalam menjalin hubungan interpersonal. Dalam karakteristik manajer / pemimpin pada aspek gaya menjalin hubungan interpersonal disebutkan bahwa dalam hal komunikasi, manajer/ pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan tidak ambigu saat berkomunikasi dengan karyawannya sehingga pemahaman karyawan pun akan tercipta seiring dengan efektifnya komunikasi yang dilakukan. Dalam hal ini, VP *People Management* senantiasa melakukan komunikasi yang “tanpa jarak” dengan manajer maupun karyawan yang ada di bawahnya. VP *People Management* setiap waktu dapat mengawasi, bertanya langsung ke tempat kerja karyawan maupun diskusi yang sifatnya informal kepada seluruh karyawan HR COE. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, membuat permasalahan yang muncul dapat diminimalisir ataupun dapat diatasi dengan cepat.

Adapun sebagai salah satu cara untuk mengintervensi permasalahan rendahnya citra diri (motivasi ekstrinsik) karyawan HR COE yang berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, peneliti meninjau dari pendapat Francis (dalam De Ridder, 2003 dan dalam Elving, 2005) yang menyebutkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif harus memiliki dua tujuan, yaitu: (1) komunikasi bagaimana karyawan mendapatkan informasi mengenai pekerjaannya

dan tentang kebijakan maupun informasi lain dari organisasi, dan (2) komunikasi dengan inti bagaimana menciptakan komunitas dalam organisasi.

Melihat pada tujuan pertama dari komunikasi organisasi yang efektif di atas, jika dikaitkan dengan agenda transformasi HR COE maka karyawan harus mendapat informasi dari perusahaan terkait bagaimana peran tersebut dilakukan. Informasi tentang tugas dan pekerjaannya yang baru dan informasi lain berupa adanya masalah terkait rendahnya citra diri mereka yang merupakan hasil diagnosis permasalahan dalam penelitian ini. Jajaran manajemen, dalam hal ini adalah kedua Vice President HR COE seharusnya melakukan komunikasi dengan tujuan seperti disebutkan di atas melalui sosialisasi.

Menurut Chao, *et al.* (1994), sosialisasi organisasi merupakan konten dan proses pembelajaran tentang bagaimana individu menyesuaikan diri dengan tanggung jawab maupun perannya dalam organisasi. Fisher (dalam Aguilera, *et al.*, 2006) menyatakan sosialisasi organisasi merupakan proses yang dinamis didalam terjadinya perubahan organisasi yang dilakukan oleh individu (SDM) organisasi. Sosialisasi membantu organisasi untuk mengakomodir perubahan pada peraturan dalam organisasi dan memberikan kesempatan bagi organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi terhadap struktur yang berubah (Aguilera *et al.*, 2006). Sementara itu, menurut Schultz dan Schultz (2010) organisasi senantiasa mengalami perubahan, serta akan terjadi perubahan budaya bekerja pada organisasi tersebut yang akan berdampak pada karyawan. Oleh karena itu dibutuhkan program sosialisasi untuk menciptakan karyawan yang lebih produktif dalam bekerja dan dapat meningkatkan komitmen pada organisasi dan memotivasi serta menghambat mereka yang berpikir untuk keluar dari pekerjaan.

Merujuk pada pendapat Schultz dan Schultz (2010) di atas, peneliti merancang sebuah program sosialisasi yang menjadi intervensi untuk mengatasi rendahnya citra diri (motivasi ekstrinsik) karyawan HR COE, dengan tujuan untuk membuat mereka memiliki kesiapan berubah yang lebih baik dalam transformasi HR di PT.XYZ. Adapun program sosialisasi dibagi menjadi dua tahap yakni : (1) sosialisasi terhadap VP, dalam hal ini sosialisasi dilakukan dengan tujuan untuk melakukan *sharing*, diskusi maupun *brainstorming* tentang masalah yang terjadi pada karyawan HR COE yakni citra diri (motivasi ekstrinsik) rendah yang

berpengaruh terhadap kesiapan mengemban peran yang ada saat ini. Dalam sosialisasi ini perlu adanya keikutsertaan pemimpin *strategic* HR (dalam hal ini sudah ada, yakni VP *Strategic* HR), konsultan HRD yang dimiliki perusahaan maupun pihak dari akademisi. Hal tersebut menjadi penting karena dengan adanya tiga kolaborasi pihak yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan akan membuat diskusi maupun *brainstorming* akan lebih berkualitas dan tentunya akan dapat memunculkan sebuah solusi yang terbaik untuk menjawab “bagaimanakah langkah yang tepat dalam meningkatkan citra diri karyawan HR COE agar lebih termotivasi dan lebih siap dalam melakukan perannya dalam agenda transformasi HR PT.XYZ”, (2) sosialisasi terhadap seluruh karyawan HR COE yang bertujuan untuk memberikan arahan maupun proses pembelajaran (*learning*) bagi seluruh karyawan HR COE agar lebih termotivasi untuk menjalankan peran dengan baik dan siap dalam menjalankan agenda transformasi HR PT.XYZ ke depannya. Adapun peneliti telah merancang panduan sosialisasi yang dapat dilihat melalui tabel-tabel di bawah ini :

Tabel 5.1 Uraian Tanggung Jawab Pemimpin Sosialisasi

Pemimpin Sosialisasi	Hal yang Penting Dilakukan
Vice President <i>Strategic</i> HR, Vice President <i>People Management</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Siapkan agenda sosialisasi dengan bantuan sekretaris dan petugas lain yang dibutuhkan dan memeriksa hal yang perlu untuk disiapkan. 2 Membuat peserta sosialisasi tahu dan sadar untuk menghadiri sosialisasi 3 Membantu peserta sosialisasi untuk dapat berpartisipasi aktif dalam sosialisasi dan memotivasi mereka untuk meningkatkan citra diri mereka sebagai karyawan HR COE. 4 Mendukung peserta sosialisasi untuk dapat memberikan pilihan cara untuk meningkatkan citra diri. 5 Memutuskan pada pilihan yang tersedia dan kemudian memilih pilihan terbaik dalam hal meningkatkan citra diri karyawan.

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas memperlihatkan bahwa pemimpin dalam sosialisasi adalah kedua Vice President HR COE yaitu Vice President *Strategic* HR dan Vice President *People Management* memiliki peran penting untuk dilakukan dalam menciptakan sosialisasi yang efektif. Melalui pelaksanaan peran seperti yang disebutkan dalam tabel di atas, pemimpin sosialisasi akan dapat mengoptimalkan agenda sosialisasi sehingga pembahasan mengenai bagaimana meningkatkan citra

diri karyawan HR sebagai HR COE akan lebih efektif dan efisien. Selain itu, akan tercipta komunikasi dua arah antara pimpinan dengan karyawan di bawahnya. Dengan komunikasi dua arah tersebut, diharapkan karyawan akan sadar bahwa penting bagi mereka untuk meningkatkan citra diri sebagai karyawan HR COE yang merupakan peran baru dalam transformasi HR PT.XYZ.

Tabel 5.2 Agenda Sosialisasi

Agenda Sosialisasi	Deskripsi Agenda
Sosialisasi kepada Seluruh Karyawan HR COE	Bagaimana meningkatkan citra diri karyawan HR COE agar sadar bahwa peran HR adalah bernilai strategis bagi perusahaan dan dengan citra diri yang positif diharapkan dapat meningkatkan motivasi diri dalam menjalankan peran yang baru.

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas memperlihatkan agenda sosialisasi yaitu pelaksanaan sosialisasi dengan peserta seluruh karyawan HR COE. Adapun deskripsi agenda menunjukkan bahwa sosialisasi akan membahas kepada Bagaimana meningkatkan citra diri karyawan HR COE agar sadar bahwa peran HR adalah bernilai strategis bagi perusahaan dan dengan citra diri yang positif diharapkan dapat meningkatkan motivasi diri dalam menjalankan peran yang baru.

Dengan pelaksanaan agenda sosialisasi di atas, diharapkan bahwa seluruh karyawan HR COE memiliki kesadaran untuk berbenah diri yakni meningkatkan citra dirinya sebagai karyawan HR COE yang bernilai dimata diri maupun orang lain. Dengan munculnya kesadaran tersebut, maka motivasi ekstrinsik (citra diri) karyawan tersebut juga akan meningkat yang akan sejalan dengan kesiapan setiap karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam melaksanakan agenda transformasi HR PT.XYZ.

Tabel 5.3 Peraturan Sosialisasi

Peraturan Sosialisasi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan yang memungkinkan pemimpin maupun peserta sosialisasi dapat dengan santai dan leluasa mengemukakan pendapatnya. 2. Adanya pembuatan kelompok diskusi. Dilakukan sebagai cara untuk membuat seluruh peserta sosialisasi menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan.

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Adapun peraturan sosialisasi sebagaimana yang tertera pada tabel di atas bertujuan agar sosialisasi berjalan dengan efektif, yakni bahwa seluruh peserta sosialisasi maupun pemimpin sosialisasi dapat berkomunikasi dengan leluasa sehingga tidak ada penghalang komunikasi yang bisa menyebabkan sosialisasi tidak berjalan efektif.

Sementara itu, peraturan untuk membuat kelompok diskusi dalam sosialisasi dilakukan sebagai salah satu cara untuk membuat seluruh peserta sosialisasi ikut berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan mengenai agenda bagaimana meningkatkan citra diri karyawan HR COE. Dengan adanya partisipasi aktif dari seluruh peserta sosialisasi dalam kelompok diskusi, diharapkan terkumpul ide-ide baru yang akan menjadi keputusan terbaik guna mengatasi citra diri karyawan HR COE yang dinilai masih rendah. Sehingga keseluruhan karyawan HR COE juga akan memiliki perasaan bangga terhadap peran baru yang diembannya saat ini yakni menjadi karyawan HR COE.

Tabel 5.4 Teknik agar Peserta Aktif dalam Pengambilan Keputusan

Teknik agar Peserta Aktif dalam Pengambilan Keputusan	
1	Adanya ketua diskusi yang ditunjuk oleh pemimpin sosialisasi. Fungsi ketua adalah sebagai penuntun jalannya diskusi (meminta komentar maupun mempersilakan adanya komentar dari kelompok dan memberikan arahan agar seluruh peserta aktif dalam kelompoknya).
2	Membuat kelompok-kelompok diskusi dengan jumlah 4-8 orang/ kelompok untuk membahas tema masalah : “bagaimana cara untuk meningkatkan citra diri sebagai karyawan HR COE”
3	Melakukan survei yang dipimpin oleh ketua diskusi agar ide-ide yang dihasilkan oleh kelompok diskusi singkat dapat dinilai secara cepat oleh seluruh peserta diskusi.
4	Pemimpin sosialisasi mengambil alih seluruh kelompok diskusi, melakukan <i>brainstorming</i> sebagai prosedur untuk menghasilkan ide yang spontan dan beragam dan dapat membantu untuk mencari solusi yang terbaik untuk menyelesaikan pembahasan mengenai “bagaimana cara untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE”.
5	Pemimpin sosialisasi mengambil keputusan yang disetujui dan diterima oleh semua pihak.

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Melalui tabel di atas, terlihat bahwa ada beberapa cara atau teknik yang dapat digunakan untuk menciptakan kondisi agar sosialisasi berjalan efektif.

Teknik membuat kelompok diskusi dalam sebuah forum sosialisasi dinilai akan dapat membantu semua peserta ikut berpartisipasi aktif dalam proses diskusi maupun memberikan ide-idenya guna menjawab pertanyaan “bagaimana meningkatkan citra diri karyawan HR COE?”. Dengan adanya partisipasi aktif dalam diskusi tersebut, diharapkan seluruh karyawan HR COE sadar bahwa keputusan yang diambil berasal dari karyawan dan untuk karyawan. Sehingga akhirnya karyawan HR COE juga akan berpartisipasi aktif menjalankan semua hasil keputusan yang akan ditetapkan bersama.

5.2 SOSIALISASI TERHADAP PERUBAHAN UNTUK MENINGKATKAN CITRA DIRI (MOTIVASI EKSTRINSIK) KARYAWAN HR COE

Peneliti menetapkan satu program intervensi yang sudah didiskusikan dan dapat diaplikasikan oleh pimpinan (Vice President) HR COE PT.XYZ yakni melakukan sosialisasi yang terdiri atas dua tahap yakni sosialisasi terhadap VP dan sosialisasi terhadap seluruh karyawan HR COE.

Sosialisasi tahap pertama untuk VP masih bersifat umum karena menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Sementara itu, panduan sosialisasi telah dijabarkan oleh peneliti dalam beberapa tabel di halaman sebelumnya dapat dilaksanakan melalui pengadaan acara sosialisasi oleh pihak manajemen HR COE di kemudian hari. Panduan sosialisasi tersebut merupakan gambaran umum bagaimana sosialisasi akan dilakukan oleh kedua Vice President HR COE yaitu meliputi; hal yang penting untuk dilakukan pemimpin sosialisasi, agenda sosialisasi dan deskripsi agenda, peraturan sosialisasi dan beberapa teknik untuk membuat sosialisasi menjadi efektif agar menghasilkan sebuah keputusan yang terbaik mengenai bagaimana meningkatkan citra diri (motivasi ekstrinsik) karyawan HR COE PT.XYZ agar lebih siap dalam menjalankan peran pada transformasi HR.

Sosialisasi tersebut akan dilakukan secara terpisah dimana Vice President *Strategic HR* maupun Vice President *People Management* memimpin sosialisasi pada bagian masing-masing yakni dengan para manager beserta karyawan yang struktur jabatan ada di bawahnya. Dampak yang diharapkan dari sosialisasi ini

adalah seluruh karyawan HR COE memiliki pandangan yang positif dan seragam untuk dapat mengembangkan citra dirinya sebagai karyawan HR COE yakni sebagai pemimpin dalam pembuatan kebijakan HR yang strategis. Dengan meningkatnya citra diri yang positif tersebut, pandangannya terhadap jabatan maupun prestasi yang dimilikinya saat ini juga akan dinilai oleh diri mereka sebagai suatu hal yang penting dan membanggakan. Dengan demikian, akan meningkat pula motivasi diri dari setiap karyawan HR COE untuk lebih siap dalam mengusung transformasi HR yang sedang dilakukan oleh Direktorat HR PT.XYZ.

Berdasarkan paparan program intervensi di atas, maka tabel di bawah ini adalah kesimpulan dari pengadaan intervensi untuk mengatasi masalah rendahnya citra diri karyawan HR COE PT.XYZ yang berpengaruh terhadap kesiapannya berubah dalam agenda transformasi HR PT.XYZ :

Tabel 5.5 Program Intervensi

No.	Program Intervensi	Deskripsi	Tujuan	Sasaran	Waktu Pelaksanaan
1.	Sosialisasi terhadap VP	Sosialisasi untuk VP yang mengikutsertakan tokoh Strategik HRD perusahaan (VP <i>Strategic HR</i>), konsultan HRD perusahaan maupun pihak dari universitas untuk berdiskusi dan mencari solusi terbaik terhadap permasalahan yang ada	Melakukan <i>sharing</i> , diskusi, <i>brainstorming</i> terkait permasalahan yang ada pada karyawan HR COE	VP Strategic HR & VP People Management, konsultan HRD dan pihak universitas	Menyesuaikan dengan kondisi HR COE
2.	Sosialisasi terhadap seluruh karyawan HR COE	Sosialisasi dari pihak VP untuk seluruh karyawan HR COE	Sebagai intervensi untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE agar semakin termotivasi dalam bekerja pada peran yang baru dan mendukung agenda transformasi PT.XYZ	Karyawan HR COE semakin termotivasi untuk mengembangkan citra diri yang positif terhadap peran yang diembannya saat ini.	Menyesuaikan dengan kondisi HR COE

BAB VI

DISKUSI, SIMPULAN, SARAN

6.1 DISKUSI

Temuan dalam penelitian ini berupa citra diri (salah satu dimensi motivasi ekstrinsik) yang rendah dan memengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah dalam agenda transformasi HR PT.XYZ. Temuan tersebut mengantarkan peneliti dalam menyimpulkan masalah yang terjadi pada karyawan HR COE di PT.XYZ. Metode penelitian kuantitatif dipilih untuk melakukan diagnostik lebih mendalam terhadap masalah yang terjadi di PT.XYZ hingga sampai pada satu kesimpulan pada masalah utama yakni rendahnya citra diri karyawan yang kurang menganggap penting jabatan maupun prestasi yang dimiliki dalam mengemban peran sebagai karyawan HR COE saat ini. Citra diri (*image*) merupakan salah satu dimensi dari motivasi ekstrinsik yang perlu dimiliki karyawan dalam bekerja. Hal tersebut menjadi penting karena Direktorat HR pada PT.XYZ saat ini sedang berada dalam proses transformasi HR menuju *World Class HR*, sehingga harus didukung oleh motivasi dari diri karyawan HR yang akan memengaruhi kesiapan karyawan untuk melaksanakan berbagai agenda transformasi HR tersebut. Metode kuantitatif dipilih karena ukuran organisasi yang besar dan jumlah responden yang cukup banyak.

Berdasarkan temuan masalah yang diperoleh, maka peneliti mencoba merancang satu program intervensi yang merupakan benang merah dari diskusi yang dilakukan terhadap kedua Vice President HR COE. Program intervensi tersebut dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi yakni untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE yang saat ini tingkatnya rendah. Intervensi dirancang untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE yakni agar setiap karyawan HR COE memiliki pandangan yang seragam bahwa jabatan dan prestasi yang dimilikinya saat ini dengan menjalani peran sebagai karyawan HR COE adalah penting di mata diri maupun orang lain. Selain itu, intervensi ini dirancang untuk meningkatkan motivasi karyawan yang akan berdampak pada perbaikan kinerja karyawan HR COE sehingga lebih siap untuk melaksanakan perannya yang baru yakni sebagai pemimpin dalam membuat kebijakan strategis

bagi suksesnya pencapaian agenda transformasi HR PT.XYZ menuju *world class* HR.

Program intervensi yang diajukan dalam penelitian ini yakni sosialisasi belum direalisasikan sehingga belum dapat dievaluasi dampaknya terhadap citra diri karyawan HR COE pada PT.XYZ. Pelaksanaannya juga tidak bisa dilakukan secara segera atau dalam waktu dekat ini, disebabkan karena banyaknya agenda lain yang harus dituntaskan oleh HR COE. Sehingga realisasinya harus menyesuaikan dengan kondisi HR COE. Hal tersebut merupakan keterbatasan dalam penelitian ini yang masih harus dikontrol perkembangan intervensi di waktu selanjutnya.

6.2 SIMPULAN

Penelitian ini meneliti mengenai permasalahan citra diri (salah satu dimensi dari motivasi diri ekstrinsik) yang rendah pada karyawan HR COE yang memengaruhi kesiapannya berubah dalam peran HR yang baru pada Direktorat HR PT.XYZ. Permasalahan ini, menurut peneliti merupakan hal yang cukup menarik karena permasalahan tentang motivasi diri ekstrinsik adalah sebuah konsep yang kental akan ilmu psikologi dan belum pernah diteliti oleh pihak lain pada PT.XYZ. Menyadari bahwa konsep motivasi diri secara umum dan konsep citra diri (*image*) yang secara kental dibahas oleh ilmu psikologi, peneliti berusaha keras untuk mencari pemecahan masalah yang juga bernilai psikologis serta dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi Direktorat HR khususnya pada fungsi HR COE PT.XYZ.

Dari penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan membutuhkan intervensi khusus yang lebih merujuk kepada bagaimana komunikasi harus terus berlangsung efektif. Hal tersebut dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan kedua Vice President HR COE yang oleh peneliti dapat ditarik benang merahnya yaitu bahwa langkah yang paling tepat untuk melakukan intervensi terhadap karyawan HR COE adalah dengan terus melakukan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif tersebut oleh peneliti dijadikan dasar dalam membuat program sosialisasi bagi VP maupun sosialisasi bagi seluruh karyawan HR COE

untuk meningkatkan citra diri (motivasi ekstrinsik) karyawan HR COE dalam mendukung kesiapannya berubah yang akan dilaksanakan di kemudian hari.

Strategi intervensi yang telah dirancang dan akan dilakukan tersebut tidak hanya dilakukan untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE, tetapi juga sebagai langkah yang selaras untuk meningkatkan kesiapan para karyawan untuk melaksanakan perannya yang baru dan ikut berpartisipasi aktif dalam seluruh agenda transformasi HR yang sedang dijalankan oleh Direktorat HR PT.XYZ.

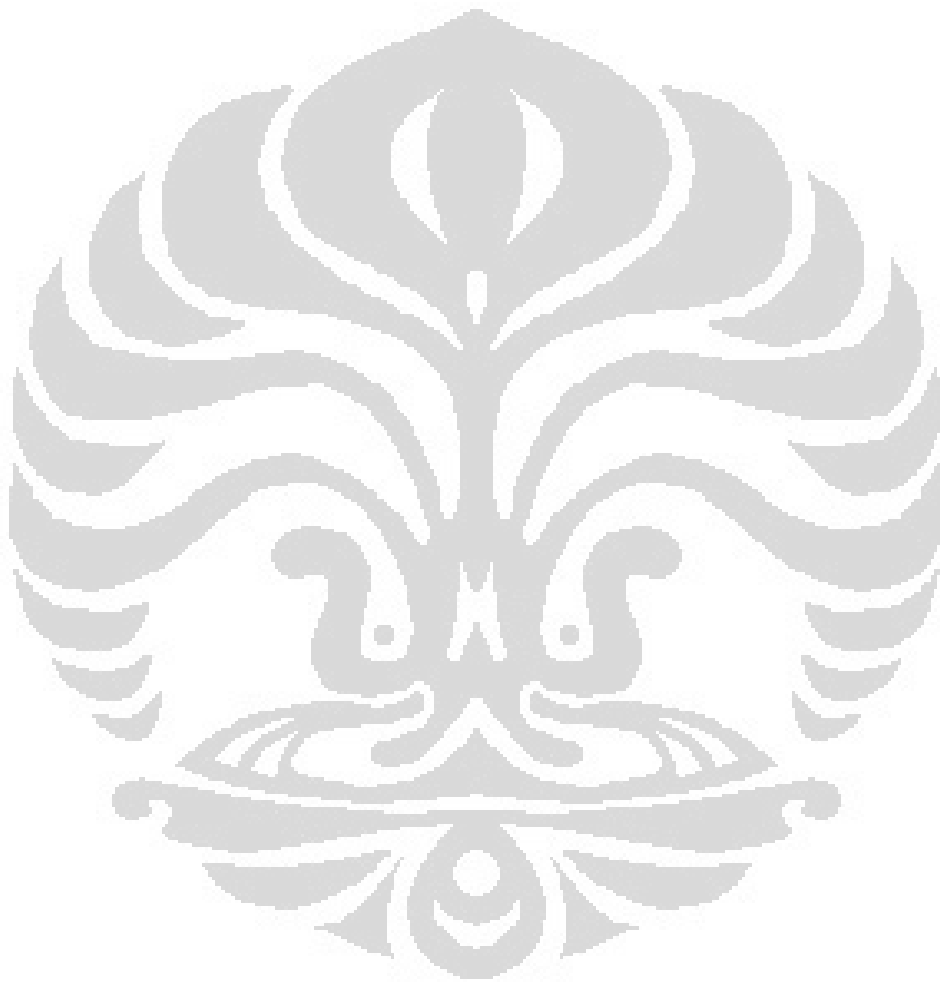
Rancangan intervensi yang diajukan sebagai solusi untuk meningkatkan citra diri karyawan HR COE pada PT.XYZ, yakni dengan mengadakan sosialisasi bagi VP maupun bagi seluruh karyawan HR COE. Rancangan tersebut memang belum sepenuhnya dilakukan, namun peneliti telah melakukan diskusi dengan para Vice President HR COE bahwa rancangan memungkinkan untuk dilaksanakan di waktu yang akan datang.

6.3 SARAN

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan baik dari segi diagnostik permasalahan yang kurang tajam maupun terkait dengan intervensi yang diusulkan belum bisa direalisasikan dalam waktu saat ini. Oleh karena itu peneliti mengharapkan bahwa dilain waktu apabila ada peneliti lain yang ingin melanjutkan penelitian dengan tema serupa maka yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan diagnostik terhadap permasalahan melalui cara yang lebih tajam baik dengan menggunakan alat diagnostik yang lain, seperti *organizational blockage* maupun dengan melakukan wawancara yang lebih mendalam kepada pemilik perusahaan atau dalam hal ini adalah Direktur SDM PT.XYZ yang bersangkutan sehingga didapatkan hasil diagnostik yang lebih akurat.

Penelitian untuk tesis ini dapat ditindak-lanjuti dengan mengembangkan dan menyempurnakan alat ukur yang telah dikembangkan oleh peneliti sebagai alat diagnostik kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), motivasi diri (*self motivation*), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan pengembangan intervensi. Peneliti mengakui alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini masih perlu untuk dikembangkan dan lebih disederhanakan bentuknya, karena jumlah pertanyaan yang terlalu banyak menyebabkan partisipan pun terkendala untuk mengisinya dalam waktu yang singkat. Dengan

adanya alat ukur yang lebih sederhana namun lebih berkembang tersebut, maka diharapkan dapat lebih mudah dilakukan perumusan permasalahan maupun penyusunan program intervensi terkait dengan perkembangan organisasi untuk melakukan perubahan dalam manajemen perusahaan, terutama mengenai kesiapan organisasi maupun karyawan untuk berubah.



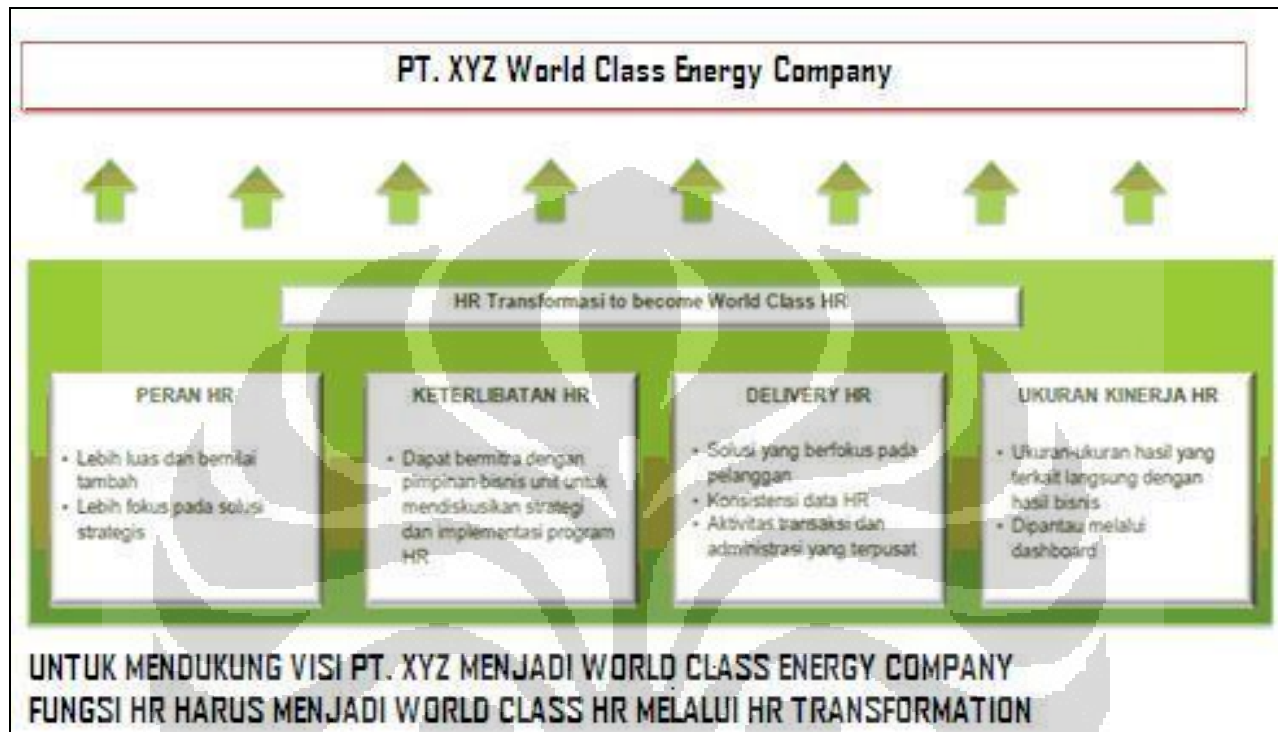
DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, et al. (2006). Institutions and organizational socialization: integrating employees in cross-border mergers and acquisitions. *Emerging Research Frontiers in Internatioal Business Studies*. Vol.2.
- Andersen, L.S. (2008). *Theses: Readiness for change : can readiness be primed?.* ProQuest: San Jose State University.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15, No.2, p. 169 - 183
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. ; Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, Vol.46, No.6, p.681-703.
- Aselage, J.; Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, No.24, p. 491-509.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, Vol.3, No.1, p. 36–52.
- Brockbank, W., Ulrich, D.; Beatty, R. (1999). Proffessional development: Creating the future creators at the Michigan Business School. *Human Resource Management*, Vol.38, No.2, p.111-118.
- Burke, W.W. (1997). The new agenda for organization development. *Organizational Dynamics*. Vol, 26, No.1, p. 6 – 20.
- Chao, G. T. ; O’Leary-Kelly, A.M., *et al.* (1994). Organizational Socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*. Vol.79, No.6, p.730-743.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*. Vol.1, p.512 – 532.
- De Ridder, J. (2003). Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, Vol.13 No.4.
- Deci, E.L.; Ryan, R.M., (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol.11, No.4, p.227-268.

- Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol.7, No.1, p. 25-39.
- Dharma, S. (2008). *Pendekatan, jenis dan metode penelitian pendidikan*. Jakarta.
- Dunn, J. (2009). *Dissertation : Astudy of perceptions regarding the chaging roles, skills, and effectiveness of human resources functions*. ProQuest: Benedictine University.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A.; Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, Vol.53, No.3,p. 419–428.
- Elving, W.J.L, (2005). The role of communication in organizational change. ProQuest : *Corporate Communications*. p.129
- Fischer, K. (2003). Transforming HR globally : The Center of Excellence Approach. ProQuest : *People and Strategy*. p.9
- Gagne, M., Estner, R.; Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: the importance of self determination. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.30, No. 9, p.1843-1852.
- Gujarati, D. (2003). *Ekonometrika dasar*. New York: McGrawhill.
- Haque, M. (2008). *Dissertation : A Study of the relationship between the Learning organization and organizational readiness for change*. Proquest : Paperdine University.
- Holt, et.al. (2007). Readiness for organizational change : the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 43, No.2, 232-255.
- Irawan, P. (2004). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: LAN Press.
- Knapp, D. (2004). If you're in HR, you're likely in HR transformation. *Employee Benefit Plan Review*. Vol. 58, No.9.
- Kotter, J.P.; Cohen, D.S. (2002). *The heart of change: Real life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kreitner, R. ; Kinicki, (2010). *Organizational behavior*. New York, NY: Irwin / McGraw-Hill. 11th ed.

- Lawler-III, E.; Mohrman, S. (2003). HR as strategic partner: What does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, Vol.26, No.3, p.15-30.
- Madsen, S.R.; John, C.R.; Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*. Vol. 12, No.2, p.93.
- Manzoor, Q.A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*. Vol.3, No.1.
- Powelson, S. A. (1995). *Assessing readiness for change in registered nurses in hospital and community setting*. Unpublish doctoral dissertation, Spalding University, Louisville, KY. (OCLC: 34347673).
- Prianto, A. (2008). Faktor penentu kesiapan individu untuk berubah dan pengaruhnya terhadap kinerja lembaga. *Jurnal Usahawan*, No.06, Th. XXXVII, hal.38.
- Pulley, P.A. (2007). *Dissertation : A Research Study of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Supposition to The Self-Directed Workers in an Industrial Application*. Proquest: Southern Illinois University.
- Ramlall, S. J. (2006). HR competencies and their relationship to organizational practices. *Performance Improvement*, Vol.45, No.5, p.32.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, p. 698-714.
- Robbins, S.; Judge, T.A. (2010). *Organizational behavior*, Upper Saddle (NJ): Pearson.
- Ryan, R.M.; Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definition and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. No.25, p.54-67.
- Santosa, P.B.; Ashari. (2005). *Analisis statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Schedin, G. ; Armelius, K. (2008). Does self-image matter? client's self image, behaviour and evaluation of a career counselling session: an exploratory study. *Springer Science & Business Media: Int J Adv Counselling*, No.30, p.189-201.

- Schultz, D.; Schultz, S.D. (2010). *Psychology and Work Today*. Upper Saddle River, NJ : Pearson.
- Shah, N. (2009). *Thesis : Determinants of employee readiness for organizational change*. Proquest: Brunel Business School.
- Shanock, L.R.; Eisenberger, R. (2006). When supervisor feel supported : relationships with subordinates. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, No.3, p. 689-695.
- Simpson, M. (2005). Aligning human resources / organizational development with internal clients needs: A transportation metaphor. *Organization Development Journal*, Vol.23, No.1, p. 68-73.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tim STMD P3MUI. (2012). *Statistik Terapan & Manajemen Data (STMD) : Tingkat Dasar*. Pusat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat (P3M): Universitas Indonesia.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness : The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.44, No.3, p.315-334.
- Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No.1, p. 132-142.
- Watson, T.J. (2002). *Organising and managing work*, Gosport: Ashford Colour Press.
- Weber, P. S.; Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No.6, p. 291–300.
- Wijaya, T. (2012). *Praktis dan simpel : Cepat menguasai SPSS 20 untuk olah Data dan interpretasi data*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Yost, P. R., et.al. (2011). HR. intervention that go viral. *ProQuest: Journal of Business and Psychology*.
- http://www.straithighlands.ns.ca/shrda/shrda_main.nsf/ConductingEffectiveMeetings.pdf?OpenFileResource



Sumber : Dokumen Transformasi PT. XYZ

NO	PERTANYAAN/ PERNYATAAN	SS	S	AS	KS	TS	STS
1	Saya berpikir transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR terjadi karena adanya alasan dan kebutuhan bagi perusahaan.						
2	Saya meyakini transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR adalah tepat bagi organisasi dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.						
3	Transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR akan memberikan manfaat bagi saya						
4	Transformasi HR pada PT. Pertamina membuat pekerjaan saya lebih mudah						
5	Menurut saya, transformasi HR pada PT. Pertamina merupakan prioritas kebutuhan organisasi						
6	Ketika transformasi HR diimplementasikan, saya meyakini bahwa saya tidak mendapatkan keuntungan apapun						
7	Menurut saya, perubahan ini memberikan dampak pada efisiensi perusahaan secara umum						
8	Saya meyakini mampu untuk dapat menerapkan perubahan yang terjadi pada PT. Pertamina menuju world class HR						
9	Dengan keterampilan yang dimiliki saat ini, saya sanggup untuk dapat melaksanakan tugas – tugas dari perubahan-perubahan yang terjadi pada PT. Pertamina						
10	Saya yakin dapat turut serta menyukseskan perubahan yang dilakukan perusahaan						
11	Saya mampu menyelesaikan masalah dalam perubahan ketika perusahaan ini mengadopsi perubahan						
12	Ada beberapa pekerjaan yang akan dapat terpenuhi, apabila saya berpikir bahwa saya mampu bekerja sebaik-baiknya						
13	Saat perubahan ini diimplementasikan, saya merasa dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan mudah						
14	Ketika saya men- <i>setting</i> pikiran saya untuk adanya perubahan, saya mampu mempelajari semua hal yang diperlukan untuk perubahan perusahaan						
15	Pengalaman saya yang lalu membuat saya percaya diri bahwa saya akan dapat bekerja dengan baik setelah perubahan ini diwujudkan						

16	Saya meyakini bahwa pimpinan atau manajemen mendukung transformasi PT. Pertamina menuju World Class HR.						
17	Saya berpikir, pimpinan atau manajemen memiliki komitmen untuk mewujudkan transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR						
18	Menurut saya, pihak manajemen berusaha secara serius untuk melaksanakan perubahan/ transformasi HR yang telah direncanakan						
19	Saya merasa pimpinan telah mendukung untuk menjalankan perubahan ini						
20	Saya berpikir, para pengambil keputusan dari organisasi ini telah memberikan dukungan dan usahanya untuk perubahan ini						
21	Saya merasa, para manajer senior telah memberikan penekanan tentang pentingnya perubahan ini						
22	Saya berpikir perubahan itu akan sia-sia, ketika manajer senior tidak mengimplementasikan perubahan yang dibuat						
23	Saya berpikir, manajemen telah memberikan kebijakan yang jelas dalam pelaksanaan perubahan ini						
24	Bila Transformasi/ Perubahan pada PT. Pertamina diimplementasikan, akan memberikan keuntungan bagi saya						
25	Saya merasa mendapatkan manfaat dari perubahan/ transformasi yang dilakukan perusahaan						
26	Perubahan ini tidak akan merusak hubungan kerja yang telah saya bangun selama ini						
27	Masa depan karier saya tidak akan terbatas oleh perubahan ini						
28	Saya khawatir akan kehilangan jabatan diorganisasi ini, ketika perubahan ini diimplementasikan						
29	Masa depan dari transformasi PT. Pertamina ini akan memberikan kesempatan baru bagi perjalanan karier saya						
30	Menurut saya, usaha dalam mengimplementasikan perubahan ini lebih kecil dibandingkan dengan keuntungan yang akan saya dapatkan nantinya						
31	Saya merasa senang dan nyaman melaksanakan pekerjaan saya saat ini						
32	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang telah saya kerjakan di unit saya bekerja saat ini						

33	Saya merasakan pekerjaan yang saya kerjakan saat ini menarik						
34	Saya melaksanakan pekerjaan yang diberikan atasan dengan rasa senang						
35	Saya bisa mendeskripsikan kesenangan saya dengan pekerjaan ini						
36	Saya merasa senang setiap kali selesai mengerjakan tugas pekerjaan						
37	Pekerjaan saya saat ini adalah pekerjaan yang saya dambakan						
38	Saya berpikir sudah baik dalam melakukan pekerjaan ini						
39	Saya berpikir saya telah melakukan yang terbaik dalam pekerjaan ini dibandingkan dengan karyawan yang lain						
40	Saya puas dengan kinerja saya saat ini						
41	Saya merasa punya kemampuan yang baik pada pekerjaan ini						
42	Setelah mengerjakan pekerjaan ini beberapa waktu, saya merasa berkompeten						
43	Saya memiliki kompetensi yang memadai dalam pekerjaan ini						
44	Saya sangat percaya diri, bahwa saya mampu melakukan pekerjaan ini dengan kompetensi yang saya miliki						
45	Saya merasa bahwa ini adalah pekerjaan pilihan saya dan saya miliki saat ini						
46	Saya merasa senang ketika melaksanakan pekerjaan pilihan saya ini						
47	Saya benar – benar tidak punya pilihan lain selain mengerjakan pekerjaan ini						
48	Saya merasa senang jika mengerjakan pekerjaan yang saya inginkan dan itu adalah pekerjaan saya saat ini						
49	Saya merasa senang mengemban peran dalam pekerjaan saya saat ini						
50	Saya memiliki pilihan dalam melakukan tanggung jawab dalam pekerjaan ini						
51	Saya merasa senang mengerjakan pekerjaan saya saat ini						
52	Bagi saya, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja adalah penting						
53	Menurut saya, menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan adalah penting						

54	Saya selalu menjalin koordinasi dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja pada unit yang lain untuk menunjang pekerjaan saya						
55	Bagi saya, mengetahui kekuatan dan kelemahan dari rekan kerja dapat membantu proses pekerjaan yang saya lakukan						
56	Saya memiliki banyak rekan kerja yang baik						
57	Saya berbagi kisah kehidupan saya kepada rekan kerja						
58	Saya memiliki komitmen untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja						
59	Saya berusaha untuk dapat mengembangkan potensi diri pada tempat dimana saya bekerja						
60	Dengan kondisi yang dimiliki saat ini, saya selalu belajar agar dapat berkembang						
61	Tuntutan pekerjaan yang ada membuat saya meng- <i>update</i> pengetahuan yang saya miliki						
62	Bagi saya, mempelajari ilmu baru sangat berpengaruh untuk keberlangsungan pekerjaan saya						
63	Menjadi pribadi yang memiliki kapasitas ilmu dan keterampilan adalah bernilai di mata saya						
64	Saya ingin dapat berkembang, baik dalam pengetahuan dan jabatan saya pada perusahaan ini						
65	Saya memiliki harapan bahwa perusahaan dapat mengembangkan kompetensi karyawan yang mendukung kinerja						
66	Saya berada dalam kelompok karyawan yang menginginkan perbaikan bagi organisasi						
67	Menurut saya, berada dalam suatu Komunitas HR di perusahaan ini adalah penting						
68	Saya bekerjasama dengan suatu komunitas HR untuk memajukan perusahaan lebih baik						
69	Memiliki komunitas kerja yang solid dapat membantu saya menyelesaikan pekerjaan						
70	Bersama komunitas HR, saya dapat mendiskusikan pekerjaan pada saat kegiatan lain di luar kantor						
71	Bagi saya penting untuk selalu berinteraksi dengan komunitas HR guna menyelesaikan pekerjaan						
72	Saya senang menjadi bagian dari komunitas HR yang bergerak dalam memajukan perusahaan						

73	Saya tidak memiliki perasaan tertekan dengan lingkungan di unit kerja saya saat ini						
74	Saya merasakan grogi ketika melakukan pekerjaan ini						
75	Saya merasa santai saat mengerjakan pekerjaan ini						
76	Pengawasan dari atasan membuat saya grogi ketika mengerjakan pekerjaan						
77	Saya merasa tertekan saat mengerjakan pekerjaan ini						
78	Apabila ada atasan yang mengecek pekerjaan, membuat saya lebih bersemangat bekerja						
79	Saya merasa cemas dan khawatir ketika mengerjakan pekerjaan ini						
80	Saya bekerja karena ingin mendapatkan materi						
81	Bekerja pada perusahaan ini adalah penting untuk mencapai kehidupan saya yang lebih baik						
82	Banyak yang ingin saya dapatkan secara materi dari pekerjaan saya saat ini						
83	Saya bekerja untuk mencapai kesuksesan finansial						
84	Menurut saya, menjadi orang yang berlebihan secara materi adalah penting						
85	Bekerja pada perusahaan ini mendukung saya untuk mencapai kehidupan finansial yang lebih baik						
86	Melalui pekerjaan ini saya berharap menjadi orang yang berlebih secara materi						
87	Mencapai kesuksesan finansial yang mendorong saya semangat dalam bekerja						
88	Saya berpikir bekerja keras itu penting untuk mendapatkan jabatan yang diinginkan						
89	Menjadi orang yang paling dikenal karena prestasi di perusahaan adalah penting bagi saya						
90	Saya ingin dikenal oleh pimpinan-pimpinan saya						
91	Saya merasa senang ketika nama saya dikenal oleh orang banyak di perusahaan						
92	Saya berpikir, menjadi orang yang dikagumi karena memiliki jabatan dan prestasi adalah penting						
93	Memiliki banyak rekan kerja di perusahaan adalah penting bagi saya						
94	Saya senang bila menjadi orang yang dikagumi oleh orang banyak di perusahaan ini						

95	Bagi saya, mendapatkan pengakuan bahwa saya adalah orang yang penting di perusahaan ini adalah penting						
96	Saya ingin berprestasi dalam perusahaan ini dan dikenal oleh banyak orang						
97	Saya bangga saat saya berhasil berprestasi dan mendapatkan jabatan di unit kerja saat ini						
98	Bagi saya, menjadi orang yang kaya secara materi adalah penting						
99	Diterima oleh banyak orang sebagai pribadi yang memiliki jabatan tinggi adalah penting						
100	Dapat dikenal oleh banyak orang mengenai jabatan saya saat ini adalah penting						
101	Saya ingin menjadi orang yang kaya secara materi melalui bekerja di perusahaan ini						
102	Saya berpikir, perusahaan telah menciptakan budaya kerja yang produktif						
103	Saya berpikir, perusahaan memberikan reward yang sesuai jika karyawan berprestasi dalam bekerja						
104	Lingkungan kerja pada unit kerja saya bekerja ini sudah memberikan kenyamanan bagi saya untuk bekerja						
105	Kondisi perusahaan saat ini telah memacu karyawan untuk berkompetisi menjadi karyawan terbaik						
106	Saya berpikir, reward yang diberikan perusahaan sudah bervariasi						
107	Saya merasa perusahaan memperhatikan berbagai keinginan karyawan yang berbeda-beda						
108	Saya merasa perusahaan memberikan apresiasi atas setiap kontribusi yang dilakukan karyawan						
109	Saya merasa pimpinan selalu memperhatikan keberlangsungan pekerjaan saya						
110	Saya berpikir, pimpinan selalu melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan						
111	Saya berpikir, perusahaan telah memiliki sistem penilaian dan pengawasan pekerjaan yang dilakukan karyawan						
112	Pimpinan selalu membantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan ini dengan baik						
113	Pimpinan menyediakan masukan solusi setiap kali saya menemui permasalahan						

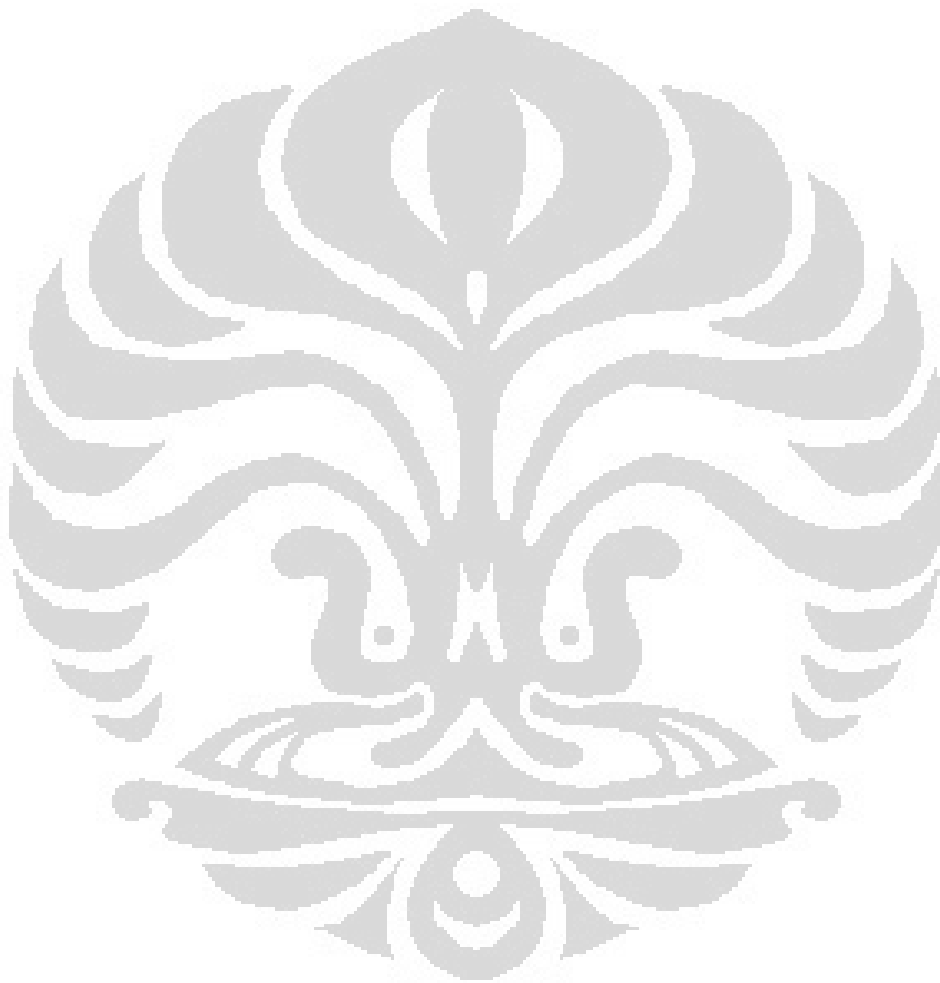
114	Saya berpikir, pimpinan saya memperhatikan keberlangsungan kerja saya						
115	Saya merasa, pimpinan tidak peduli ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan						
116	Pimpinan saya mau mendengarkan dan memberikan masukan apabila saya menemui masalah pada pekerjaan						
117	Saya berpikir, perusahaan telah menempatkan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki						
118	Perusahaan telah memberikan beban kerja yang adil kepada karyawan						
119	Saya berpikir, perusahaan telah menerapkan system kompensasi yang adil atas segala beban kerja yang telah dilakukan karyawan						
120	Saya merasa bahwa perusahaan telah memberikan hak bagi karyawan untuk mendapatkan akses informasi yang sama tentang perusahaan dengan karyawan lain						
121	Saya merasa perusahaan mengabaikan keluhan yang saya sampaikan						
122	Menurut saya perusahaan telah adil dalam memberikan kesempatan berkembang bagi karyawannya						
123	Menurut saya, perusahaan tidak mempedulikan imbalan yang pantas atas pekerjaan saya						

Variabel	Dimensi	Item Pertanyaan	Nilai α	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	<i>Cronbach's if item deleted</i>	r TABEL df = N- 2	Kesimpulan
<i>Readiness for Change</i>	<i>Appropriatness</i>	Q1	0,789	0,648	0.753	0,3610	Valid
		Q2		0,697	0.721	0,3610	Valid
		Q3		0,700	0.564	0,3610	valid
		Q4		0,497	0.409	0,3610	valid
		Q5		0,581	0.352	0,3610	valid
		Q6		0,438	0.413	0,3610	valid
		Q7		0,415	0.307	0,3610	valid
	<i>Change Efficacy</i>	Q8	0,924	0,739	0.915	0,3610	valid
		Q9		0,839	0.91	0,3610	valid
		Q10		0,728	0.916	0,3610	valid
		Q11		0,885	0.902	0,3610	valid
		Q12		0,546	0.928	0,3610	Valid
		Q13		0,720	0.927	0,3610	Valid
		Q14		0,775	0.912	0,3610	Valid
	<i>Manj.Support</i>	Q15	0,881	0,887	0.905	0,3610	Valid
		Q16		0,666	0.864	0,3610	Valid
		Q17		0,753	0.855	0,3610	Valid
		Q18		0,837	0.844	0,3610	Valid
		Q19		0,853	0.846	0,3610	Valid
		Q20		0,873	0.84	0,3610	Valid
		Q21		0,682	0.863	0,3610	Valid
	Q22	0,160	0.913	0,3610	tidak valid		
	<i>Personal Valence</i>	Q23	0,789	0,461	0.886	0,3610	Valid
		Q24		0,731	0.733	0,3610	Valid
		Q25		0,758	0.725	0,3610	Valid
		Q26		0,341	0.791	0,3610	Valid
		Q27		0,500	0.765	0,3610	Valid
		Q28		0,343	0.821	0,3610	Valid
		Q29		0,559	0.758	0,3610	Valid
	Q30	0,639	0.735	0,3610	Valid		
<i>Self Motivation</i>	<i>Interest and Enjoyment</i>	Q31	0,906	0,618	0.902	0,3610	Valid
		Q32		0,782	0.887	0,3610	Valid
		Q33		0,802	0.883	0,3610	Valid
		Q34		0,805	0.883	0,3610	Valid
		Q35		0,741	0.889	0,3610	Valid
		Q36		0,542	0.909	0,3610	Valid
		Q37		0,794	0.883	0,3610	Valid
	<i>Perceive</i>	Q38	0,930	0,808	0.916	0,3610	Valid

	<i>Competence</i>	Q39		0,810	0.916	0,3610	Valid
		Q40		0,666	0.934	0,3610	Valid
		Q41		0,762	0.922	0,3610	Valid
		Q42		0,838	0.914	0,3610	Valid
		Q43		0,804	0.917	0,3610	Valid
		Q44		0,809	0.916	0,3610	Valid
	<i>Perceive Choice</i>	Q45		0,764	0.783	0,3610	Valid
		Q46		0,704	0.8	0,3610	Valid
		Q47		0,271	0.905	0,3610	Valid
		Q48	0,835	0,697	0.794	0,3610	Valid
		Q49		0,655	0.809	0,3610	Valid
		Q50		0,640	0.805	0,3610	Valid
		Q51		0,798	0.79	0,3610	Valid
	<i>Relationship</i>	Q52		0,210	0.555	0,3610	Valid
		Q53		0,381	0.499	0,3610	valid
		Q54		0,623	0.432	0,3610	valid
		Q55	0,566	0,485	0.463	0,3610	valid
		Q56		0,516	0.444	0,3610	valid
		Q57		(-)0,148	0.792	0,3610	tidak valid
		Q58		0,624	0.438	0,3610	valid
	<i>Personal Growth</i>	Q59		0,529	0.867	0,3610	valid
		Q60		0,737	0.842	0,3610	valid
		Q61		0,692	0.847	0,3610	valid
		Q62	0,871	0,758	0.838	0,3610	Valid
		Q63		0,760	0.838	0,3610	Valid
		Q64		0,666	0.85	0,3610	Valid
		Q65		0,486	0.884	0,3610	Valid
	<i>Community</i>	Q66		0,645	0.802	0,3610	Valid
		Q67		0,605	0.813	0,3610	Valid
Q68			0,416	0.845	0,3610	Valid	
Q69		0,835	0,618	0.807	0,3610	Valid	
Q70			0,562	0.818	0,3610	Valid	
Q71			0,578	0.814	0,3610	Valid	
Q72			0,783	0.786	0,3610	Valid	
<i>Perceive Tension</i>	Q73		(-)0,113	0.78	0,3610	tidak valid	
	Q74		0,617	0.599	0,3610	Valid	
	Q75		(-)0,017	0.747	0,3610	tidak valid	
	Q76	0,699	0,576	0.618	0,3610	Valid	
	Q77		0,789	0.539	0,3610	Valid	
	Q78		0,230	0.704	0,3610	Valid	
	Q79		0,825	0.545	0,3610	Valid	

	<i>Wealth</i>	Q80	0,853	0,706	0.821	0,3610	Valid
		Q81		0,468	0.849	0,3610	Valid
		Q82		0,740	0.816	0,3610	Valid
		Q83		0,830	0.804	0,3610	Valid
		Q84		0,481	0.856	0,3610	Valid
		Q85		0,253	0.865	0,3610	Valid
		Q86		0,779	0.812	0,3610	Valid
	Q87	0,497	0.846	0,3610	Valid		
	<i>Fame</i>	Q88	0,818	0,361	0.824	0,3610	Valid
		Q89		0,666	0.775	0,3610	Valid
		Q90		0,718	0.765	0,3610	Valid
		Q91		0,544	0.796	0,3610	Valid
		Q92		0,738	0.759	0,3610	Valid
		Q93		0,313	0.827	0,3610	Valid
		Q94		0,561	0.795	0,3610	Valid
	<i>Image</i>	Q95	0,930	0,725	0.924	0,3610	Valid
		Q96		0,682	0.929	0,3610	Valid
		Q97		0,850	0.916	0,3610	Valid
		Q98		0,815	0.915	0,3610	Valid
		Q99		0,898	0.907	0,3610	Valid
		Q100		0,800	0.917	0,3610	Valid
Q101		0,751		0.923	0,3610	Valid	
<i>Perceive Organizational Support</i>	<i>Organizational Reward</i>	Q102	0,915	0,795	0.897	0,3610	Valid
		Q103		0,748	0.902	0,3610	Valid
		Q104		0,385	0.932	0,3610	Valid
		Q105		0,786	0.899	0,3610	Valid
		Q106		0,844	0.892	0,3610	Valid
		Q107		0,790	0.897	0,3610	Valid
		Q108		0,865	0.893	0,3610	Valid
	<i>Perceive Supervision Support</i>	Q109	0,835	0,549	0.818	0,3610	Valid
		Q110		0,748	0.805	0,3610	Valid
		Q111		0,560	0.817	0,3610	Valid
		Q112		0,762	0.791	0,3610	Valid
		Q113		0,729	0.792	0,3610	Valid
		Q114		0,747	0.793	0,3610	Valid
		Q115		0,209	0.886	0,3610	Valid
	Q116	0,628	0.817	0,3610	Valid		
	<i>Prosedural Justice</i>	Q117	0,669	(-)0,089	0.753	0,3610	tidak valid
Q118		0,520		0.586	0,3610	Valid	
Q119		0,522		0.594	0,3610	Valid	
Q120		0,303		0.655	0,3610	Valid	

		Q121		0,495	0.597	0,3610	Valid
		Q122		0,745	0.54	0,3610	Valid
		Q123		0,307	0.658	0,3610	Valid



INFORMASI UNTUK PARTISIPAN PENELITIAN

Selamat pagi/siang/sore Bapak/Ibu

Terimakasih atas waktu yang Bapak/Ibu berikan. Saya adalah Mahasiswa S2 Falkutas Psikologi Universitas Indonesia yang sedang melakukan penelitian guna memenuhi persyaratan mata kuliah tesis. Penelitian ini di bawah bimbingan Dr. J.P.Soebandono, MM, M.Si, dan Adi Respati, S.Psi, M.Si. Penelitian ingin **meneliti kondisi status kepegawaian** di perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja.

Saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk ikut serta dalam penelitian ini dengan cara mengisi pertanyaan-pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini. Kuesioner ini membutuhkan waktu pengerjaan \pm 15 menit. Saya mengharapkan jawaban yang dicantumkan sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dan rasakan. Jawaban Bapak/Ibu tidak akan dinilai benar atau salah.

Pastikan Bapak/Ibu tidak mengosongkan isian manapun. **Identitas Bapak/Ibu akan kami jaga kerahasiaannya** dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat penting untuk keberhasilan penelitian ini.

Apabila Bapak/Ibu berminat dengan hasil penelitian ini atau ingin menanyakan lebih lanjut mengenai penelitian, Bapak/Ibu dapat menghubungi peneliti dibawah ini. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu.

Hormat Peneliti,

Riska Oktaviany, S.Hum

Email: riska1487@gmail.com

HP: 085285663490

Mahasiswa S2 Falkutas Psikologi Universitas Indonesia



DATA IDENTITAS PARTISIPAN PENELITIAN

Isilah dan berikan tanda \checkmark pada kolom yang tersedia

JENIS KELAMIN : LAKI – LAKI PEREMPUAN

UMUR : < 20 20 – 30 31 – 40 > 40

STATUS PERKAWINAN : MENIKAH BELUM MENIKAH

PENDIDIKAN AKHIR : SLTA/SMEA/STM

DIPLOMA 1 – 3/ AKADEMI

D4/ S1

S2 DAN KEATAS

JABATAN : MANAGER SENIOR ANALYST ANALYST

MASA BEKERJA : < 1 TAHUN 1-5 TAHUN 5-10 TAHUN >10 TAHUN

PETUNJUK PENGISIAN

Beri tanda (\checkmark) pada kotak jawaban yang tersedia sesuai dengan apa yang Bapak/ Ibu alami dan rasakan

SS = SANGAT SETUJU,

S = SETUJU

AS = AGAK SETUJU

KS = KURANG SETUJU

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

Contoh :

NO	PERTANYAAN/ PERNYATAAN	SS	S	AS	KS	TS	STS
1	Saya berpikir transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR terjadi karena adanya alasan dan kebutuhan bagi perusahaan.		\checkmark				

NO	PERTANYAAN/ PERNYATAAN	SS	S	AS	KS	TS	STS
1	Saya berpikir transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR terjadi karena adanya alasan dan kebutuhan bagi perusahaan.						
2	Saya meyakini transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR adalah tepat bagi organisasi dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.						
3	Transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR akan memberikan manfaat bagi saya						
4	Transformasi HR pada PT. Pertamina membuat pekerjaan saya lebih mudah						
5	Menurut saya, transformasi HR pada PT. Pertamina merupakan prioritas kebutuhan organisasi						
6	Ketika transformasi HR diimplementasikan, saya meyakini bahwa saya tidak mendapatkan keuntungan apapun						
7	Menurut saya, perubahan ini memberikan dampak pada efisiensi perusahaan secara umum						
8	Saya meyakini mampu untuk dapat menerapkan perubahan yang terjadi pada PT. Pertamina menuju world class HR						
9	Dengan keterampilan yang dimiliki saat ini, saya sanggup untuk dapat melaksanakan tugas – tugas dari perubahan-perubahan yang terjadi pada PT. Pertamina						
10	Saya yakin dapat turut serta menyukseskan perubahan yang dilakukan perusahaan						
11	Saya mampu menyelesaikan masalah dalam perubahan ketika perusahaan ini mengadopsi perubahan						
12	Ada beberapa pekerjaan yang akan dapat terpenuhi, apabila kita berpikir, kita mampu bekerja sebaik-baiknya						
13	Saat perubahan ini diimplementasikan, saya merasa dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan mudah						
14	Ketika saya men- <i>setting</i> pikiran saya untuk adanya perubahan, saya mampu mempelajari semua hal yang diperlukan untuk perubahan perusahaan						

15	Pengalaman saya yang lalu membuat saya percaya diri bahwa saya akan dapat bekerja dengan baik setelah perubahan ini diwujudkan							
16	Saya meyakini bahwa pimpinan atau manajemen mendukung transformasi PT. Pertamina menuju World Class HR.							
17	Saya berpikir, pimpinan atau manajemen memiliki komitmen untuk mewujudkan transformasi HR PT. Pertamina menuju World Class HR							
18	Menurut saya, pihak manajemen berusaha secara serius untuk melaksanakan perubahan/ transformasi HR yang telah direncanakan							
19	Saya merasa pimpinan telah mendukung untuk menjalankan perubahan ini							
20	Saya berpikir, para pengambil keputusan dari organisasi ini telah memberikan dukungan dan usahanya untuk perubahan ini							
21	Saya merasa, para manajer senior telah memberikan penekanan tentang pentingnya perubahan ini							
22	Saya berpikir, manajemen telah memberikan kebijakan yang jelas dalam pelaksanaan perubahan ini							
23	Bila Transformasi/ Perubahan pada PT. Pertamina diimplementasikan, akan memberikan keuntungan bagi saya							
24	Saya merasa mendapatkan manfaat dari perubahan/ transformasi yang dilakukan perusahaan							
25	Perubahan ini tidak akan merusak hubungan kerja yang telah saya bangun selama ini							
26	Masa depan karier saya tidak akan terbatas oleh perubahan ini							
27	Saya khawatir akan kehilangan jabatan diorganisasi ini, ketika perubahan ini diimplementasikan							
28	Masa depan dari transformasi PT. Pertamina ini akan memberikan kesempatan baru bagi perjalanan karier saya							
29	Menurut saya, usaha dalam mengimplementasikan perubahan ini lebih kecil dibandingkan dengan keuntungan yang akan saya dapatkan nantinya							

30	Saya merasa senang dan nyaman melaksanakan pekerjaan saya saat ini						
31	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang telah saya kerjakan di unit saya bekerja saat ini						
32	Saya merasakan pekerjaan yang saya kerjakan saat ini menarik						
33	Saya melaksanakan pekerjaan yang diberikan atasan dengan rasa senang						
34	Saya bisa mendeskripsikan kesenangan saya dengan pekerjaan ini						
35	Saya merasa senang setiap kali selesai mengerjakan tugas pekerjaan						
36	Pekerjaan saya saat ini adalah pekerjaan yang saya dambakan						
37	Saya berpikir sudah baik dalam melakukan pekerjaan ini						
38	Saya berpikir saya telah melakukan yang terbaik dalam pekerjaan ini dibandingkan dengan karyawan yang lain						
39	Saya puas dengan kinerja saya saat ini						
40	Saya merasa punya kemampuan yang baik pada pekerjaan ini						
41	Setelah mengerjakan pekerjaan ini beberapa waktu, saya merasa berkompeten						
42	Saya memiliki kompetensi yang memadai dalam pekerjaan ini						
43	Saya sangat percaya diri, bahwa saya mampu melakukan pekerjaan ini dengan kompetensi yang saya miliki						
44	Saya merasa bahwa ini adalah pekerjaan pilihan saya dan saya miliki saat ini						
45	Saya merasa senang ketika melaksanakan pekerjaan pilihan saya ini						
46	Saya benar – benar tidak punya pilihan lain selain mengerjakan pekerjaan ini						
47	Saya merasa senang jika mengerjakan pekerjaan yang saya inginkan dan itu adalah pekerjaan saya saat ini						
48	Saya merasa senang mengemban peran dalam pekerjaan saya saat ini						

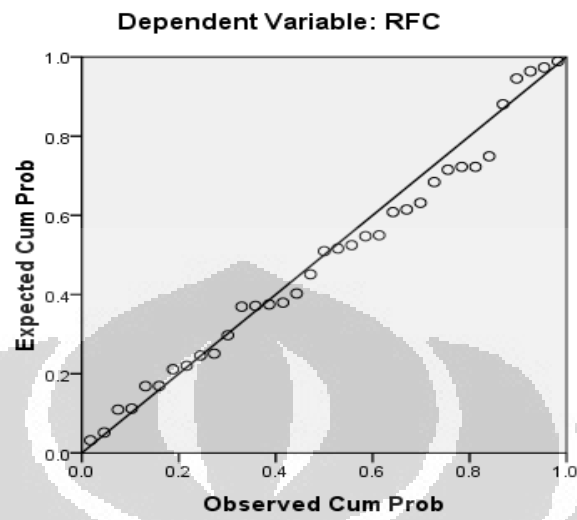
49	Saya memiliki pilihan dalam melakukan tanggung jawab dalam pekerjaan ini							
50	Saya merasa senang mengerjakan pekerjaan saya saat ini							
51	Bagi saya, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja adalah penting							
52	Menurut saya, menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan adalah penting							
53	Saya selalu menjalin koordinasi dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja pada unit yang lain untuk menunjang pekerjaan saya							
54	Bagi saya, mengetahui kekuatan dan kelemahan dari rekan kerja dapat membantu proses pekerjaan yang saya lakukan							
55	Saya memiliki banyak rekan kerja yang baik							
56	Saya memiliki komitmen untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja							
57	Saya berusaha untuk dapat mengembangkan potensi diri pada tempat dimana saya bekerja							
58	Dengan kondisi yang dimiliki saat ini, saya selalu belajar agar dapat berkembang							
59	Tuntutan pekerjaan yang ada membuat saya meng- <i>update</i> pengetahuan yang saya miliki							
60	Bagi saya, mempelajari ilmu baru sangat berpengaruh untuk keberlangsungan pekerjaan saya							
61	Menjadi pribadi yang memiliki kapasitas ilmu dan keterampilan adalah bernilai di mata saya							
62	Saya ingin dapat berkembang, baik dalam pengetahuan dan jabatan saya pada perusahaan ini							
63	Saya memiliki harapan bahwa perusahaan dapat mengembangkan kompetensi karyawan yang mendukung kinerja							
64	Saya berada dalam kelompok karyawan yang menginginkan perbaikan bagi organisasi							
65	Menurut saya, berada dalam suatu Komunitas HR di perusahaan ini adalah penting							

66	Saya bekerjasama dengan suatu komunitas HR untuk memajukan perusahaan lebih baik							
67	Memiliki komunitas kerja yang solid dapat membantu saya menyelesaikan pekerjaan							
68	Bersama komunitas HR, saya dapat mendiskusikan pekerjaan pada saat kegiatan lain di luar kantor							
69	Bagi saya penting untuk selalu berinteraksi dengan komunitas HR guna menyelesaikan pekerjaan							
70	Saya senang menjadi bagian dari komunitas HR yang bergerak dalam memajukan perusahaan							
71	Saya merasakan grogi ketika melakukan pekerjaan ini							
72	Pengawasan dari atasan membuat saya grogi ketika mengerjakan pekerjaan							
73	Saya merasa tertekan saat mengerjakan pekerjaan ini							
74	Apabila ada atasan yang mengecek pekerjaan, membuat saya lebih bersemangat bekerja							
75	Saya merasa cemas dan khawatir ketika mengerjakan pekerjaan ini							
76	Saya bekerja karena ingin mendapatkan materi							
77	Bekerja pada perusahaan ini adalah penting untuk mencapai kehidupan saya yang lebih baik							
78	Banyak yang ingin saya dapatkan secara materi dari pekerjaan saya saat ini							
79	Saya bekerja untuk mencapai kesuksesan finansial							
80	Menurut saya, menjadi orang yang berlebihan secara materi adalah penting							
81	Bekerja pada perusahaan ini mendukung saya untuk mencapai kehidupan finansial yang lebih baik							
82	Melalui pekerjaan ini saya berharap menjadi orang yang berlebih secara materi							
83	Mencapai kesuksesan finansial yang mendorong saya semangat dalam bekerja							

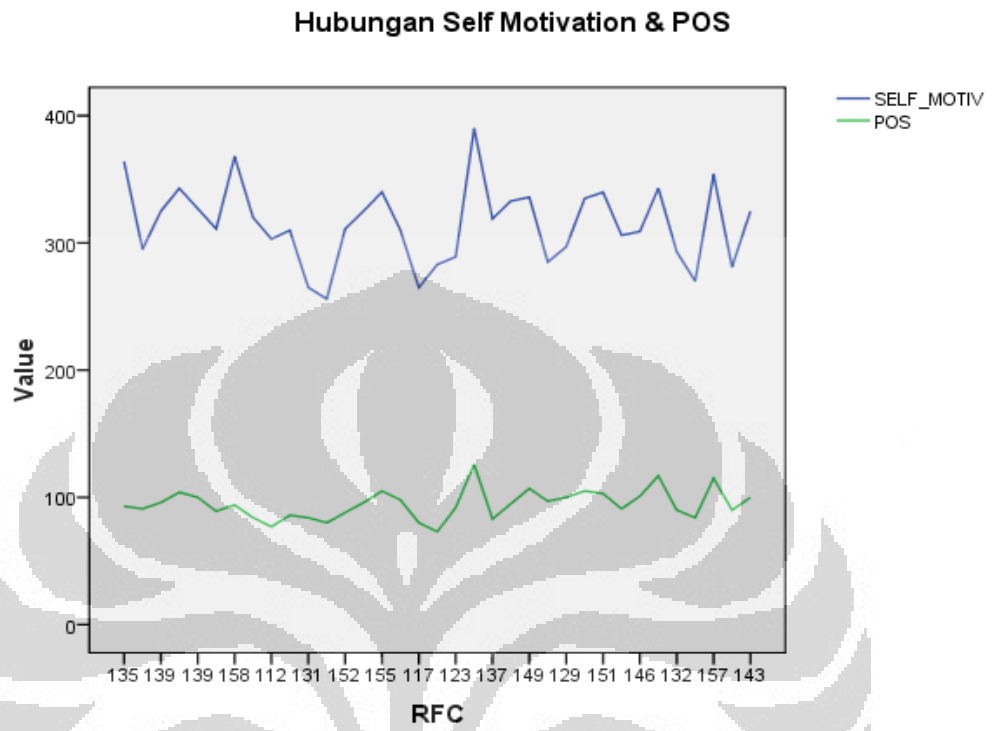
84	Saya berpikir bekerja keras itu penting untuk mendapatkan jabatan yang diinginkan						
85	Menjadi orang yang paling dikenal karena prestasi di perusahaan adalah penting bagi saya						
86	Saya ingin dikenal oleh pimpinan-pimpinan saya						
87	Saya merasa senang ketika nama saya dikenal oleh orang banyak di perusahaan						
88	Saya berpikir, menjadi orang yang dikagumi karena memiliki jabatan dan prestasi adalah penting						
89	Memiliki banyak rekan kerja di perusahaan adalah penting bagi saya						
90	Saya senang bila menjadi orang yang dikagumi oleh orang banyak di perusahaan ini						
91	Bagi saya, mendapatkan pengakuan bahwa saya adalah orang yang penting di perusahaan ini adalah penting						
92	Saya ingin berprestasi dalam perusahaan ini dan dikenal oleh banyak orang						
93	Saya bangga saat saya berhasil berprestasi dan mendapatkan jabatan di unit kerja saat ini						
94	Bagi saya, menjadi orang yang kaya secara materi adalah penting						
95	Diterima oleh banyak orang sebagai pribadi yang memiliki jabatan tinggi adalah penting						
96	Dapat dikenal oleh banyak orang mengenai jabatan saya saat ini adalah penting						
97	Saya ingin menjadi orang yang kaya secara materi melalui bekerja di perusahaan ini						
98	Saya berpikir, perusahaan telah menciptakan budaya kerja yang produktif						
99	Saya berpikir, perusahaan memberikan reward yang sesuai jika karyawan berprestasi dalam bekerja						
100	Lingkungan kerja pada unit kerja saya bekerja ini sudah memberikan kenyamanan bagi saya untuk bekerja						
101	Kondisi perusahaan saat ini telah memacu karyawan untuk berkompetisi menjadi karyawan terbaik						
102	Saya berpikir, reward yang diberikan perusahaan sudah bervariasi						

103	Saya merasa perusahaan memperhatikan berbagai keinginan karyawan yang berbeda-beda							
104	Saya merasa perusahaan memberikan apresiasi atas setiap kontribusi yang dilakukan karyawan							
105	Saya merasa pimpinan selalu memperhatikan keberlangsungan pekerjaan saya							
106	Saya berpikir, pimpinan selalu melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan							
107	Saya berpikir, perusahaan telah memiliki sistem penilaian dan pengawasan pekerjaan yang dilakukan karyawan							
108	Pimpinan selalu membantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan ini dengan baik							
109	Pimpinan menyediakan masukan solusi setiap kali saya menemui permasalahan							
110	Saya berpikir, pimpinan saya memperhatikan keberlangsungan kerja saya							
111	Saya merasa, pimpinan tidak peduli ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan							
112	Pimpinan saya mau mendengarkan dan memberikan masukan apabila saya menemui masalah pada pekerjaan							
113	Perusahaan telah memberikan beban kerja yang adil kepada karyawan							
114	Saya berpikir, perusahaan telah menerapkan system kompensasi yang adil atas segala beban kerja yang telah dilakukan karyawan							
115	Saya merasa bahwa perusahaan telah memberikan hak bagi karyawan untuk mendapatkan akses informasi yang sama tentang perusahaan dengan karyawan lain							
116	Saya merasa perusahaan mengabaikan keluhan yang saya sampaikan							
117	Menurut saya perusahaan telah adil dalam memberikan kesempatan berkembang bagi karyawannya							
118	Menurut saya, perusahaan tidak mepedulikan imbalan yang pantas atas pekerjaan saya							

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS