



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN *SELF EFFICACY* UNTUK MENINGKATKAN
KESIAPAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN PADA
KARYAWAN PT PLN (PERSERO) PUSDIKLAT**

*(Self Efficacy Training for Improving Readiness for Change at Staff of PT
PLN (Persero) Pusdiklat)*

TESIS

**ASTUTI LIA NUGRAHENI
1006742131**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SDM
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELATIHAN *SELF EFFICACY* UNTUK MENINGKATKAN
KESIAPAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN PADA
KARYAWAN PT PLN (PERSERO) PUSDIKLAT**

*(Self Efficacy Training for Improving Readiness for Change at Staff of PT
PLN (Persero) Pusdiklat)*

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister**

**ASTUTI LIA NUGRAHENI
1006742131**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SDM
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 : Astuti Lia Nugraheni

NPM : 1006742131

Tanda Tangan : 



Tanggal : 5 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Astuti Lia Nugraheni
NPM : 1006742131
Program Studi : Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber Manusia

Judul Tesis : Pelatihan *Self Efficacy* untuk Meningkatkan Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan pada Karyawan PT PLN (Persero) Pusdiklat

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi SDM Terapan Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia pada hari Jum'at, 29 Juni 2012.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra Bertina Sjabadhyni, M.Si

Penguji 1 : Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi

Penguji 2 : Debora Eflina Purba, SS, M.Si

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Magister Psi. Terapan
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

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

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M.Org.Psy.)
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 5 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Swt, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi Jurusan SDM Terapan pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Dra Bertina Sjabadhyni, M.Si, selaku dosen pembimbing saya yang sabar dan telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) PLN Pusdiklat tempat penulis bekerja serta tempat penelitian ini dilakukan
- (3) Keluarga besar PLN (Pusdiklat), Unit Assessment Centre dan Unit Sertifikasi yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (4) Suami tercinta, Ananda tercinta M. Muhammad Miftahul 'Azmi, Mama dan Papa atas doanya serta keluarga saya yang telah memberikan bantuan, dukungan material dan moral
- (5) Sahabat – sahabat Psikologi Terapan angkatan 2010, teman – teman yang hebat dalam berjuang bersama.
- (6) Manajer dan teman – teman Unit Assessment Centre yang sudah memberikan keleluasaan kepada penulis sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
- (7) Pihak – pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juli 2012

Penulis

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

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

Nama : Astuti Lia Nugraheni

NPM : 1006742131

Program Studi : SDM Terapan

Departemen : SDM

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:

Pelatihan *Self Efficacy* untuk Meningkatkan Kesiapan Dalam Menghadapi
Perubahan pada Karyawan PT PLN (Persero) Pusdiklat

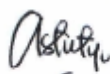
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 5 Juli 2012

Yang menyatakan



(Astuti Lia Nugraheni)

ABSTRAK

Nama : Astuti Lia Nugraheni
Program Studi : SDM Terapan
Judul : Pelatihan Self Efficacy untuk Meningkatkan Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan pada Karyawan PT PLN (Persero) pusdiklat

Perubahan di PT PLN (Persero) Pusdiklat membuat karyawan dituntut untuk siap menghadapi perubahan yang terjadi. Dalam penelitian ini membahas tentang pengaruh antara *self efficacy* dan *transformational leadership* terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Subyek pada penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Pusdiklat Kantor Induk, Unit Assessment Centre dan Unit Sertifikasi sejumlah 51 orang.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Self Efficacy* dari Chen, et al., 2001; Skala *Transformational Leadership* dari Rafferty dan Griffin, 2004; serta Skala Kesiapan Menghadapi Perubahan dari Hanpachern, 1997. Hasil perhitungan dengan menggunakan uji regresi ganda menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *transformational leadership* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 66,9% terhadap kesiapan menghadapi perubahan dengan taraf signifikansi 0,000. *Self efficacy* memberikan sumbangan sebesar 43,6% dan *transformational leadership* sebesar 23,3%. Berdasar hasil tersebut, subyek diintervensi melalui pelatihan *self efficacy* untuk meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan. Hasil intervensi menunjukkan $T = 1,727$; $p = 0,108$ (tidak signifikan). Implikasinya, perlu dilakukan follow up terhadap hasil penelitian ini untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Kata kunci :

Self Efficacy, Transformational Leadership, Readiness for Change, Self Efficacy Training

Abstract

Name : Astuti Lia Nugraheni
Program Study : Magister SDM Psikologi Terapan
Universitas Indonesia
Title : Self Efficacy Training for Improving Readiness
for Change at Staff of PT PLN (Persero)
Pusdiklat

The research discussed the changes in PT PLN (Persero) Pusdiklat. The subject were 51 staff of PT PLN (Persero) Pusdiklat, Assessment Centre and Certification Unit . The changes that happen in the institution makes the staff should ready for the process of chane. In this research, we discussed about the influence of self efficacy and transformational leadership toward readiness for change.

The research using three scale to measure the variable. First, self efficacy scale used by Chen, et al. (2001), transformational leadership scale by Rafferty and Griffin (2001), and readiness for change by Hanpachern, 1997. The analysis shows there is influences of self efficacy and transformational leadership toward readiness for change. The influence provides significant value ($R^2=0,669$, $p=0,000$). Based on these results, we give the subject intervention through self efficacy training. Results show from intervention ($t = 1,727$; $0,108=$ insignificant). For the next, the organization should create a program to follow up this result.

Key :

Self Efficacy , Transformational Leadership, Readiness for Change, Self Efficacy Training

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	L-1
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	2
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Profil Organisasi	8
2.2 Kesiapan Menghadapi Perubahan	10
2.2.1. Perubahan Organisasi	10
2.2.2. Jenis – Jenis Perubahan Organisasi	11
2.2.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi.	12
2.2.4. Pengertian <i>Readiness for Change</i>	13
2.2.5. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi <i>Readiness for Change</i>	15
2.2.6. Pengukuran <i>Readiness for Change</i>	15
2.3 <i>Self Efficacy</i>	15
2.3.1. Pengertian <i>Self Efficacy</i>	15
2.3.2. Dimensi <i>Self Efficacy</i>	16
2.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi <i>Self Efficacy</i>	17
2.3.4. Pengukuran <i>Self Efficacy</i>	19
2.4 <i>Transformational Leadership</i>	19
2.4.1. Pengertian <i>Leadership</i>	18
2.4.2. Pengertian <i>Transformational Leadership</i>	21
2.4.3. Dimensi <i>Transformational Leadership</i>	22
2.4.4. Pengukuran <i>Transformational Leadership</i>	22
2.5 Hubungan antara <i>Self Efficacy</i> , <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Readiness for Change</i> di PLN Pusdiklat	23
2.6 Intervensi.....	24
2.6.1. Pengertian Intervensi.....	24
2.6.2. Rancangan Intervensi.....	25
2.6.2.1. Pengertian Pelatihan.....	25

2.6.2.2. Pelatihan berdasarkan <i>Experiential Learning</i>	27
3. METODE PENELITIAN	
3.1 Tipe Penelitian	30
3.2 Variabel Penelitian	31
3.2.1. <i>Readiness for Change</i>	31
3.2.2. <i>Self Efficacy</i>	31
3.2.3. <i>Transformational Leadership</i>	30
3.3 Jumlah Sampel	32
3.4 Metode dan Teknik Sampling	32
3.5 Metode Pengumpulan Data	33
3.6 Instrumen Penelitian	33
3.7 Data Tambahan Subyek Penelitian	37
3.8 Prosedur Penelitian	37
3.8.1. Persiapan	37
3.8.2. Pelaksanaan	38
3.9 Cara Pengolahan Data	38
3.10 Metode Analisis Data	38
4. HASIL DAN ANALISIS HASIL	
4.1 Analisis Profil Subyek Penelitian	39
4.2 Analisis <i>Readiness for Change</i>	42
4.3 Analisis <i>Self Efficacy</i>	42
4.4 Analisis <i>Transformational Leadership</i>	43
4.5 Analisis Pengaruh <i>Self Efficacy, Transformational Leadership</i> terhadap <i>Readiness for Change</i>	43
4.6 Analisis Pengaruh Dimensi Variabel <i>Self Efficacy</i> dan <i>Transformational Leadership</i> terhadap dimensi <i>Readiness for</i> <i>Change</i>	45
4.7 Program Intervensi	48
4.7.1. Dasar Pemilihan Intervensi	48
4.7.2. Pelaksanaan Intervensi	51
4.7.3. Hasil Intervensi	53
5. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian	56
5.1.1. Kesimpulan	56
5.1.2. Keterbatasan Penelitian	58
5.2 Diskusi	58
5.3 Saran	59
5.3.1. Saran Metodologis	59
5.3.2. Saran Praktis	60
DAFTAR PUSTAKA	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Pusdiklat	10
Gambar 2.2. Dimensi <i>Readiness for Change</i> (Hanpachern, 1997)	14
Gambar 2.3. Hubungan antara <i>self efficacy</i> , dan <i>transformational leadership</i> terhadap kesiapan menghadapi perubahan (<i>readiness for change</i>)	24
Gambar 2.4. Aktivitas yang berkontribusi efektif terhadap perubahan (Cummings & Worley, 2009)	25
Gambar 2.5. Bagan Daur Belajar dalam <i>Experiential Learning</i>	27



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Unit Pelaksana PLN Pusklat	9
Tabel 3.4. Rincian Sebaran Item Skala Readiness for Change	34
Tabel 3.5. Contoh Item Skala Readiness for Change	34
Tabel 3.6. Rincian Sebaran Item Skala Self Efficacy	35
Tabel 3.7. Contoh Item Skala Self Efficacy	35
Tabel 3.8. Rincian Sebaran Item Skala Transformational Leadership	36
Tabel 3.9. Contoh Item Skala Transformational Leadership	36
Tabel 3.10. Reliabilitas Alat Ukur	37
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Subyek penelitian	39
Tabel 4.2. Usia Subyek Penelitian	39
Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Subyek Penelitian	40
Tabel 4.4. Jenjang Jabatan Subyek Penelitian	40
Tabel 4.5. Bidang Pekerjaan Subyek Penelitian	41
Tabel 4.6. Masa Kerja Subyek Penelitian	41
Tabel 4.7. Mean Readiness for Change	42
Tabel 4.8. Mean Self Efficacy	42
Tabel 4.9. Mean Transformational Leadership	43
Tabel 4.10. Korelasi antara Self Efficacy dan Transformational Leadership terhadap Readiness for Change	44
Tabel 4.11. Hubungan antara Self Efficacy dan Transformational Leadership terhadap Readiness for Change	44
Tabel 4.12. Hubungan dimensi variabel self efficacy terhadap dimensi promoting	45
Tabel 4.13. Hubungan dimensi variabel self efficacy terhadap dimensi participating	45
Tabel 4.14. Hubungan dimensi variabel self efficacy terhadap dimensi resisting	46
Tabel 4.15. Hubungan dimensi variabel transformational leadership terhadap dimensi promoting	46
Tabel 4.16. Hubungan dimensi variabel transformational leadership	47

terhadap dimensi participating	
Tabel 4.17. Hubungan dimensi variabel transformational leadership terhadap dimensi resisting	48
Tabel 4.18. Perbandingan Skor Total Readiness for Change	53
Tabel 4.19. Perbandingan Skor Total Self Efficacy	54
Tabel 4.20. Hasil Paired Samples T Test	54



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kehidupan selalu ditandai dengan perubahan. Manusia yang hidup akan selalu berubah. Demikian juga dalam sebuah organisasi. Organisasi atau perusahaan yang tidak mau untuk berubah mengikuti perkembangan lingkungan disekitarnya, hampir dapat dipastikan tidak akan mampu berkembang dan bertahan. Lingkungan disekitar perusahaan yang dinamis akan selalu menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk terus fleksibel dan mengadaptasi hal tersebut (Robbins, 2009). Perubahan yang terjadi dalam organisasi merupakan suatu bentuk jawaban yang direncanakan secara strategik agar organisasi memperoleh keunggulan dalam persaingan yang ketat dengan berbagai organisasi bisnis yang lain sebagai pesaingnya.

Perubahan terjadi tidak selalu dikarenakan terdapat masalah dalam organisasi, perubahan juga bisa dilaksanakan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan menyikapi peluang yang ada. Peluang atau masalah itu dapat berasal dari dalam organisasi maupun berasal dari luar organisasi. Selama perubahan organisasi berlangsung, ada perubahan – perubahan yang harus dilakukan oleh kelompok maupun individu antara lain : teknologi, manajemen, produk/servis, kebijakan dan prosedur serta struktur organisasi (Miller, Madsen, & John, 2006). Faktor yang dapat memprakarsai perubahan struktural sangat banyak antara lain, perubahan strategi, teknologi, lingkungan dan juga kekuasaan.

Setiap perubahan pasti akan menimbulkan sikap dan reaksi tertentu dari setiap individu, dan sikap maupun reaksi yang ditampilkan tersebut akan mempengaruhi proses dari perubahan. Menurut Galpin, 1996 sikap dan reaksi seseorang dapat terbagi ke dalam sikap efektif (menerima) dan sikap tidak efektif (menolak).

Sikap yang ditunjukkan oleh individu terhadap perubahan akan ditentukan oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi dalam organisasi. Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan (*readiness for organizational change*) akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan mempengaruhi pola pikir, perasaan, dan perhatian individu sebagaimana tercermin dalam sikap dan perilakunya. Penyesuaian diri

merupakan suatu proses dinamis yang bertujuan untuk mengubah perilaku individu agar terjadi hubungan yang lebih sesuai antara diri individu dengan lingkungannya. Perkembangan hidup dalam diri individu membiasakan individu untuk terus menerus melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan, seperti ketika individu mulai memasuki masa kuliah, menikah, bekerja, hingga masa pensiun. Meski demikian perubahan tetap merupakan hal yang menakutkan bagi mereka yang tidak siap menghadapinya.

Armenakis dan Harris (1993) mendeskripsikan *readiness for organizational change* sebagai perasaan, kepercayaan, perilaku, dan intensi yang dirasakan bahwa perubahan merupakan suatu hal yang diperlukan serta organisasi memiliki kemampuan untuk dapat melaksanakan perubahan tersebut. Dalam perubahan suatu organisasi, yang harus disadari oleh organisasi adalah individu memegang peranan penting dan merupakan faktor utama sehingga perlu dimengerti bagaimana individu mempengaruhi organisasi. Agar perubahan yang terjadi pada organisasi dapat berjalan dengan sukses, individu harus terbuka terhadap perubahan, mempersiapkan diri dan segala sesuatunya untuk perubahan (Eby, Adams, Russell dan Gaby, 2000). *Readiness for organizational Change* dalam konteks individual berarti bahwa individu secara mental dan juga fisik mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan dengan berbagai cara (Madsen, 2003).

Desplaces (2005) menjelaskan bahwa ada beberapa karakteristik individu dan tempat kerja yang dapat meningkatkan / mengembangkan sikap dan tingkah yang positif untuk menghadapi perubahan. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan diri individu, lingkungan sosial, lingkungan kerja, budaya dan lain-lain (dalam Holt, dkk, 2007). Rafferty dan Simons (2006) melakukan penelitian tentang *self-efficacy*, rasa saling percaya di antara teman sekerja, dukungan logistik dan sistem yang baik terhadap kaitannya dengan *readiness for change* (dalam Holt, dkk, 2007).

1.2. Identifikasi Masalah

PT PLN (Persero) adalah sebuah BUMN yang bergerak di bidang ketenagalistikan di Indonesia. Saat ini PLN sedang bertransformasi menuju Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada potensi Insani. Dua hal utama dalam transformasi PLN

yaitu transformasi dari sisi *soft skill* dan *hard skill*. Sisi *soft skill* terkait dengan budaya kerja yang berorientasi kinerja tinggi, bersinergi dan terarah. Disamping itu PLN harus bergerak ke arah manajemen kinerja yang kuat. Transformasi kedua terkait dengan fisik, yaitu melipatgandakan kapasitas pembangkitan, transmisi dan distribusi untuk menjamin tersedianya energi listrik yang cukup dengan harga yang wajar (Rencana Jangka Panjang Pusdiklat, 2011).

Ketika bisnis/tuntutan berubah, secara otomatis infrastruktur/sistem juga berubah termasuk organisasi. Perubahan tersebut akan berhasil apabila didukung pula dengan perubahan SDM. Agar SDM bertransformasi untuk mendukung tujuan organisasi, disinilah peran Pusdiklat untuk mengoptimalkan potensi insani yang ada di perusahaan melalui program – program *human capital development*. PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat) adalah salah satu unit kerja PT PLN (Persero) yang memiliki *core business* sebagai penyedia pendidikan dan pelatihan bagi pegawai internal (PLN dan anak perusahaan PLN) maupun eksternal (perusahaan luar PLN) (Rencana Jangka Panjang Pusdiklat, 2011).

Dengan ditetapkannya sasaran PLN Pusdiklat yang akan menuju *centre of excellence* dan sebagai pusat rujukan ilmu pengetahuan, maka terjadi perubahan baik dalam hal struktur organisasi, sasaran organisasi, teknologi yang digunakan, perubahan pola pikir, dan lain sebagainya. Hal ini tentu saja membutuhkan kesiapan dan komitmen dari seluruh pegawai mulai dari staf hingga jajaran manajemen atas untuk mewujudkannya.

Dalam hal mewujudkan tujuan strategis yang harus dicapai Pusdiklat, tantangan sumber daya manusia yang dihadapi oleh Pusdiklat (Rencana Jangka Panjang Pusdiklat, 2011) adalah sebagai berikut :

- a. Sarana dan prasarana pendukung diklat yang representatif belum terstandarisasi untuk memenuhi pengembangan diklat dan kepuasan *stakeholder*
- b. Perlu pemeliharaan database pegawai PLN Pusdiklat
- c. Belum optimalnya budaya kinerja SDM bagi pengelola diklat sesuai harapan *stakeholder*. Hal ini menunjukkan sejauhmana kemampuan

individu Pusdiklat untuk siap dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi

- d. Jumlah instruktur tetap belum sesuai dengan kebutuhan dan belum dipetakan berdasarkan kompetensi *associate*, *professional* dan *expert*.
- e. Belum optimalnya implementasi prinsip – prinsip manajemen modern dalam tata kelola diklat

Selain tantangan – tantangan seperti tersebut di atas, masih ada hal – hal yang harus diperhatikan oleh Pusdiklat untuk mengoptimalkan perannya sebagai *centre of excellence*. Data dari penilaian Malcolm Baldrige yang dilakukan pada tahun 2009, menunjukkan beberapa hal yang harus diperhatikan oleh Pusdiklat yaitu terkait evaluasi dan tindak lanjut terhadap program – program yang sudah dijalankan. Belum adanya evaluasi dan tindak lanjut menunjukkan bahwa yang terjadi selama ini program yang dibuat dijalankan terlebih dahulu tanpa memikirkan evaluasinya. Hal ini mengindikasikan kurangnya kesiapan dari karyawan Pusdiklat untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Dari tantangan – tantangan yang dihadapi oleh Pusdiklat serta laporan Malcolm Baldrige dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi *centre of excellence* diperlukan banyak perubahan yang harus dilakukan oleh Pusdiklat. Perubahan ini tidak hanya dari segi materi dan penunjang, namun juga dari sisi individu pusdiklat sebagai pengelola diklat juga harus diperhatikan.

Dari luar Pusdiklat, berdasar masukan dari pelanggan internal (berdasar hasil kuesioner dan wawancara) diketahui bahwa kualitas penyelenggara diklat masih harus ditingkatkan. Selain itu, yang masih memerlukan perhatian adalah realisasi pelaksanaan diklat, dimana masih banyak pegawai yang merasa bahwa diklat yang diperuntukkan untuknya tidak sesuai dengan apa yang diusulkan. Dua hal diatas sangat terkait dengan kemampuan dan kesiapan individu Pusdiklat untuk berubah sesuai dengan tuntutan pelanggan.

Dari pihak manajemen didapatkan masukan yang mengindikasikan bahwa karyawan, terutama karyawan baru belum berkontribusi secara optimal kepada organisasi. Manajemen mengatakan bahwa karyawan belum sepenuhnya menunjukkan kemampuannya. Selain hal tersebut, manajemen juga mengemukakan bahwa pemimpin dalam setiap tingkatan juga memegang peranan

penting dalam memimpin individu dalam menghadapi perubahan yang sedang digulirkan. Kondisi yang ada saat ini pemimpin belum mengoptimalkan perannya sebagai pemimpin dalam menghadapi perubahan. Untuk mendukung perubahan yang terjadi, kedua hal tersebut harus saling mendukung.

Dengan adanya perubahan paradigma baru yang akan membawa Pusdiklat menjadi “*centre of excellence*”, maka kesiapan individu Pusdiklat dalam menghadapi perubahan yang terjadi akan menjadi kunci sukses dalam pencapaian tujuan Pusdiklat.

1.3. Perumusan Masalah

Kesiapan individu untuk berubah (*readiness for change*) dipengaruhi oleh banyak hal, baik yang berasal dari organisasi maupun dari individu. Faktor – faktor ini secara sendiri – sendiri maupun secara bersama – sama akan menentukan sejauhmana individu siap menghadapi perubahan, bisa menerima perubahan serta bisa turut serta dalam melaksanakan perubahan yang dilakukan organisasi.

Berdasarkan hal – hal yang tersebut di atas, pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini apakah ada pengaruh antara *self efficacy* dan *transformational leadership* dengan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*)?

1.4. Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* dan *transformational leadership* terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui faktor mana yang memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Pusdiklat?
2. Memberikan intervensi yang tepat terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi, dalam hal ini terhadap faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis

1. Memberikan informasi mengenai pengaruh *self efficacy* dan *transformational leadership* terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*)
2. Memberikan sumbangan pengetahuan dalam bidang psikologi terapan khususnya sumber daya manusia
3. Sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya

Manfaat Praktis

1. Dapat bermanfaat bagi pimpinan perusahaan yang bersangkutan tentang faktor kesiapan individu yang harus diperhatikan ketika terjadi perubahan dalam organisasi
2. Dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam membuat rancangan intervensi terhadap hal – hal yang mempengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan
3. Memberi masukan kepada para manajer perusahaan agar dapat memperhatikan dan mengambil tindakan ketika merencanakan perubahan dengan mempertimbangkan faktor kesiapan individu

1.6. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menyetengahkan tentang, latar belakang, identifikasi permasalahan, batasan permasalahan, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas tentang profil organisasi, teori tentang kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*), faktor – faktor yang mempengaruhi, teori *self efficacy* dan kaitannya dengan kesiapan menghadapi perubahan, serta teori tentang *transformational leadership*. Selain itu, akan dibahas pula mengenai intervensi yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan mengupas tentang metodologi penelitian, yang meliputi antara lain mengenai metode penelitian, desain/model penelitian, populasi, teknik pengambilan sampel, prosedur pengumpulan data, uji

validitas dan reliabilitas instrument, variabel penelitian, definisi konsep dan operasional variabel penelitian, pendekatan analisis yang digunakan,

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Membahas mengenai hasil dan analisis hasil penelitian yang terdiri dari gambaran umum hasil penelitian dan hasil utama serta hasil analisis pengaruh dari masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen, analisis pengaruh variabel independen secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Serta hasil intervensi yang dilakukan.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Merupakan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, diskusi serta saran untuk penelitian selanjutnya



BAB 2

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai profil organisasi, teori – teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain mengenai kesiapan menghadapi perubahan, pengertiannya, serta faktor – faktor yang mempengaruhi. Kemudian akan dibahas juga mengenai *self efficacy*, faktor – faktor yang mempengaruhi serta dimensinya. Teori – teori tentang *transformational leadership*. Hubungan antara *self efficacy*, *transformational leadership* dan kesiapan menghadapi perubahan. Dan yang terakhir adalah intervensi yang digunakan untuk mempersiapkan individu menghadapi perubahan.

2.1. Profil Organisasi

PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat) sebagai salah satu Unit Operasional PT PLN (Persero), didirikan berdasarkan Keputusan Direksi PLN No 033.K/DIR/1973 tanggal 22 Agustus 1973. Sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 dengan menetapkan struktur organisasi dan tugas – tugas pokok lembaga pendidikan dan pelatihan. Dalam rangka efisiensi dan efektivitas, dibentuklah organisasi PT PLN (Persero) Jasa Pendidikan dan Pelatihan (Jasdik) yang bergabung dengan PLN Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) sesuai dengan SK Direksi No 018.K/010/DIR/1999 tanggal 6 Februari 1999.

Pada tahun 2008, berdasarkan SK Direksi No 319.K/010/DIR/2008 tanggal 24 September 2008, PT PLN (Persero) Jasa Pendidikan dan Pelatihan berubah menjadi PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan sampai dengan sekarang. Hingga saat ini PLN Pusdiklat memiliki Kantor Induk di Jakarta dan memiliki 12 Unit Pelaksana yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Rincian Unit yang dimiliki Pusdiklat dapat dilihat pada tabel di berikut :

Tabel 2.1

Unit Pelaksana

Unit Diklat (Udiklat)	Lokasi
Udiklat Jakarta	Jakarta
Udiklat Bogor	Bogor, Jawa Barat
Udiklat Semarang	Semarang, Jawa Tengah
Udiklat Suralaya	Cilegon, Banten
Udiklat Pandaan	Pasuruan, Jawa Timur
Udiklat Palembang	Palembang, Sumatera Selatan
Udiklat Tuntungan	Medan, Sumatera Utara
Udiklat Padang	Padang, Sumatera Barat
Udiklat Banjarbaru	Banjarbaru, Kalimantan Selatan
Udiklat Makasar	Makasar, Sulawesi Selatan
Unit Penunjang	Lokasi
Unit Assessment Centre	Jakarta
Unit Sertifikasi	Jakarta
Sub Unit	Lokasi
Udiklat Satelit Tarahan	Lampung
Udiklat Satelit Papua	Papua

Sumber : Buku RJP PLN Pusdiklat (2011)

Visi, Misi dan Nilai – Nilai Perusahaan

Visi merupakan cita – cita organisasi yang hendak diwujudkan di masa mendatang. Visi melekat pada akuntabilitas seorang pemimpin (*leader*). Visi selayaknya suatu rencana yang menantang, tidak utopis (abstrak), namun masih bisa dicapai oleh segenap anggota organisasi.

Visi PLN Pusdiklat 2011 – 2015

Diakui sebagai *Centre of Excellence* dalam mendorong transformasi dan mengembangkan potensi insani (*human capital*) perusahaan.

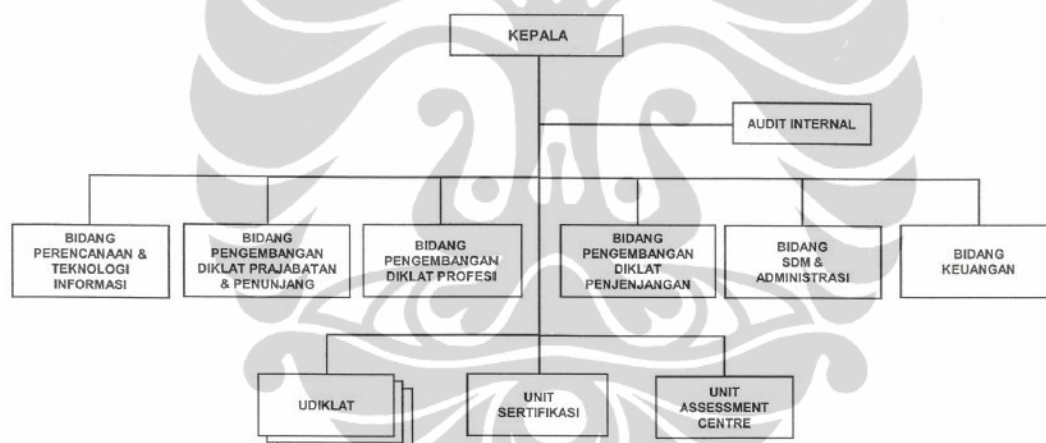
Misi merupakan alasan mengapa organisasi ada atau dibentuk. Misi ditetapkan oleh *stakeholder* inti dalam rangka mendukung pencapaian strategi korporat. Misi menjadi penting bagi organisasi karena sangat mempengaruhi bentuk dari proses bisnis organisasi.

Misi PLN Pusklat 2011 – 2015

Mewujudkan nilai dan daya saing bagi perusahaan melalui mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (*creating values and competitiveness to the company through developing, maintaining and enhancing human capital competency*)

Struktur Organisasi

Berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No 295.K/DIR/2010 tanggal 25 Mei 2010 perihal Organisasi PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan, PLN Pusklat dipimpin oleh seorang Kepala yang membawahi bidang – bidang dan unit pelaksana. Pada Kantor Induk, setiap bidang dipimpin oleh Manajer Senior, namun untuk Audit Internal dipimpin oleh Kepala Audit Internal. Sedangkan pada unit pelaksana dipimpin oleh seorang Manajer. Untuk lebih jelas, struktur organisasi PLN Pusklat dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.1. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Pusklat

Sumber : Keputusan Direksi PT PLN (Persero) (2010)

2.2. Kesiapan Menghadapi Perubahan (*Readiness for Change*)

2.2.1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasional merujuk pada hasil yang diciptakan oleh interaksi lingkungan internal dan eksternal yang mencakup organisasi itu sendiri dan lingkungan makro, serta antara organisasi dan organisasi lain (Chen, 2007). Wong & Milette (2002) menyatakan bahwa perubahan organisasional merujuk kepada perubahan dinamis untuk setiap unit dalam organisasi dan lingkungan sekeliling

sehingga perlu menyesuaikan kembali status organisasi saat ini. Judson (2000) mendefinisikan perubahan sebagai beberapa perubahan terhadap *status quo* dalam organisasi, yang diprakarsai oleh manajemen, yang akan memberikan dampak baik terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja individu – individu. Robbins (2009) mengemukakan bahwa perubahan organisasi dapat meliputi perubahan struktur, teknologi, setting fisik, maupun orang.

Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, melalui pembaharuan dan pengembangan internal (Kasali, 2007).

2.2.2. Jenis – Jenis Perubahan Organisasi

Delavigne & Robertson, 1994 menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan, antara lain :

a. Perubahan rutin

Pada umumnya perubahan yang terjadi telah direncanakan dan telah dibuat menjadi prosedur organisasi. Perubahan ini adalah reguler dan sistematis yang pada umumnya dilakukan secara periodik, dan dapat diantisipasi oleh para pegawai. Perubahan jenis ini disebut juga sebagai perubahan terkontrol

b. Pengembangan

Perubahan jenis ini bertujuan untuk memberikan nilai lebih dari apa yang biasanya dilakukan oleh organisasi. Perubahan ini pada umumnya membuat koreksi terhadap kebijakan dan prosedur yang telah dibuat sebelumnya. Dalam hal ini pegawai biasanya merasa terancam dengan perubahan ini akan tetapi biasanya dapat memahami alasan perubahan saat dijelaskan. Disisi lain bila tidak tercapai akan dapat berubah menjadi khaos

c. Inovasi

Jenis perubahan ini menuntut pegawai untuk berpikir kembali tentang bagaimana mereka berperilaku dan mengubah pola kerja jangka panjang. Perubahan-perubahan jenis ini biasanya didesain untuk menuju kebutuhan masa depan organisasi dan mengantisipasi potensi masalah. Dengan

kondisi tersebut, pekerja mungkin tidak memahami tujuan manajemen dan biasanya menolak untuk menerima perubahan itu.

Daft, 2004 mengatakan bahwa perubahan dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu :

a. Perubahan *Incremental*

Perubahan yang secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya perubahan seperti ini dilakukan terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya relative hanya dirasakan oleh bagian itu sendiri. Misalnya, perbaikan mesin – mesin (introduksi mesin – mesin baru yang lebih efisien, lebih fleksibel)

b. Perubahan *Radical*

Perubahan yang cenderung mengubah referensi, arah dan kebijakan organisasi. Biasanya perubahan ini mentransformasi seluruh bagian institusi. Misalnya, perubahan struktur organisasi dari vertical – fungsional menjadi matrix, horizontal – *teamwork*. Perubahan ini melibatkan lahirnya suatu terobosan berupa struktur yang benar – benar baru dengan proses bisnis yang berbeda.

2.2.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Perubahan terjadi tidak selalu dikarenakan terdapat masalah dalam organisasi, perubahan juga bisa dilaksanakan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan menyikapi peluang yang ada. Peluang atau masalah itu dapat berasal dari dalam organisasi maupun berasal dari luar organisasi. Faktor yang dapat memprakarsai perubahan struktural sangat banyak antara lain, perubahan strategi, teknologi, lingkungan dan juga kekuasaan. Menurut Wilson, 1994 sumber – sumber perubahan tersebut antara lain :

A. Luar Organisasi

- a. Kondisi ekonomi nasional
- b. Nilai – nilai politik
- c. Perubahan kondisi “pasar”
- d. Teknologi Baru
- e. Peraturan baru
- f. Standard dan kualitas baru

B. Dalam Organisasi

- a. Visi, misi dan filosofi baru
- b. Strategi baru
- c. Redefinisi “*core business*”
- d. Restrukturisasi dan *re – engineering* organisasi
- e. Kondisi sumber daya manusia
- f. Perubahan budaya organisasi

2.2.4. Pengertian *Readiness for Change*

Chen, 2007 menyatakan bahwa dalam perubahan organisasi terdapat proses dimana organisasi menyesuaikan perilaku karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) merupakan sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah (*the content*), bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*the process*), keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*the context*) dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya (*the individuals*) yang terliputi secara bersama-sama terefleksi ke dalam tingkatan seseorang atau sekelompok orang secara kognitif dan emosional untuk cenderung menerima, *embrace* dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan yang direncanakan untuk mengganti keadaan saat ini (Holt, 2003; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007).

Menurut Holt (2003) kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah suatu konstruk yang *multi-dimensional* yang terdiri dari empat dimensi yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support* dan *personal valance*. Masing-masing dimensi mengukur aspek-aspek yang berbeda dari tingkat kesiapan seseorang untuk berubah.

Dimensi *appropriateness* adalah dimensi yang menjelaskan aspek tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan mendapat keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan dan kebutuhan yang dapat melegitimasi perubahan dan perubahan merupakan tindakan yang tepat untuk menangani gap antara kondisi aktual dengan kondisi ideal.

Dimensi *change spesific efficacy* adalah dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan

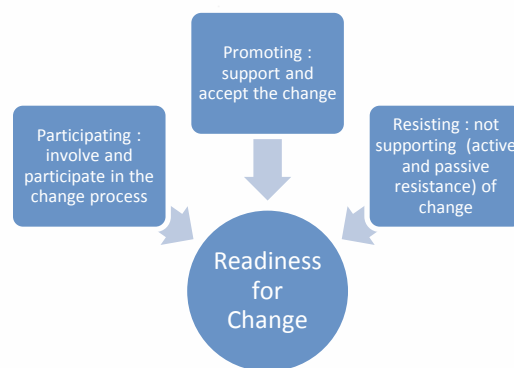
yang diinginkan, dimana mereka merasa mempunyai keterampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dimensi ini juga menjelaskan tentang tingkat kepercayaan diri individu dan kelompok untuk dapat menyukseskan perubahan yang direncanakan.

Dimensi *management support* adalah dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin dan pihak manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang direncanakan .

Sedangkan dimensi terakhir yaitu *personal valance* adalah dimensi yang menjelaskan aspek tentang sesuatu yang dirasakan individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan.

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

Pengertian yang lain tentang kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*) dikemukakan oleh Hanpachern, 1997. Menurut Hanpachern, kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*) adalah sejauh mana individu-individu secara mental, psikologis atau fisik siap, atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Terutama merujuk kepada kondisi di mana seseorang memiliki skor tinggi pada mempromosikan dan berpartisipasi dalam perubahan.



Gambar 2.2. Dimensi *Readiness for Change* (Hanpachern, 1997)

2.2.5. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Readiness for Change*

Penelitian mengenai kesiapan untuk individu untuk berubah menemukan bahwa pembuktian terhadap adanya kebutuhan untuk berubah, keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses (Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2000; Weber & Weber, 2001) memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, faktor lain yang berpengaruh antara lain adanya resiko untuk gagal dalam perubahan (Armenakis et al., 1993) dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Pettigrew, 1987)

2.2.6. Pengukuran *Readiness for Change*

Pengukuran kesiapan untuk berubah dapat dilakukan dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Meskipun metode kualitatif dapat memberikan informasi yang kaya dan spesifik (Isabella dalam Holt et al., 2007), metode kuantitatif merupakan metode yang sesuai, dan menguntungkan pada suasana tertentu. Hal tersebut diakibatkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian kuesioner yang memiliki daerah cakupan yang luas dan dalam waktu yang relatif singkat. Armenakis (1993) membuktikan bahwa kesiapan untuk berubah dapat diukur dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara dan observasi.

Dalam penelitian ini, pengukuran yang dilakukan menggunakan alat ukur kesiapan untuk menghadapi perubahan yang diadaptasi dari Hanpachern, 1997 yang didalamnya akan mengungkap tiga dimensi yaitu *promoting*, *participating* atau *resisting*.

2.3. *Self Efficacy*

2.3.1. Pengertian *Self Efficacy*

Self efficacy diturunkan dari teori kognitif sosial (*social cognitive theory*) hal tersebut dikemukakan oleh Bandura (1986). Teori ini memandang pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Dimana Sosial mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia

berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat. Sedangkan kognitif mengandung pengertian bahwa terdapat kontribusi influensial proses kognitif terhadap motivasi, sikap dan perilaku manusia. Secara singkat teori ini menyatakan, sebgaiian besar pengetahuan dan perilaku anggota organisas digerakkan dari lingkungan, dan secara terus menerus mengalami proses berpikir terhadap informasi yang diterima. Hal tersebut mempengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku individu. Sedang proses kognitif setiap individu berbeda tergantung keunikan karakteristik personalnya.

Self efficacy dinyatakan sebagai kepercayaan seseorang bahwa dia dapat menjalankan sebuah tugas pada sebuah tingkat tertentu, adalah salah satu dari faktor yang mempengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas (Bandura, 1986).

Secara umum, *self efficacy* adalah penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri atau tingkat keyakinan mengenai seberapa besar kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas tertentu untuk mencapai hasil tertentu (Woolfolk, 1993).

Berdasarkan definisi – definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan tingkat keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri mengenai kemampuannya dalam mengerjakan tugas untuk mencapai hasil tertentu.

2.3.2. Dimensi Self Efficacy

Menurut Bandura, 1986 ada tiga dimensi dari *self efficacy*, yaitu :

a. *Level/magnitude*

Dimensi yang berkaitan dengan kesulitan tugas dimana individu akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya

b. *Strength*

Dimensi yang berkaitan dengan sampai sejauh mana individu yakin dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik – baiknya

c. *Generality*

Dimensi yang berkaitan dengan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas – tugas tertentu dengan tuntas dan baik dimana tugas – tugas tersebut beragam dengan tugas lainnya

Dari dimensi – dimensi ini dapat diketahui seberapa besar *self efficacy* yang dimiliki individu dan dimensi mana yang paling berpengaruh terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

2.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (1986), tingkat *self efficacy* dipengaruhi oleh :

- a. Sifat dari tugas yang dihadapi individu
Meliputi tingkat kesulitan dan kompleksitas dari tugas yang dihadapi. Hasil penelitian Hackett (1990) menunjukkan bahwa pengalaman sukses menghasilkan peningkatan *self efficacy* dan minat pada tugas, sedangkan kegagalan tugas menghasilkan penurunan *self efficacy* dan minat pada tugas.
- b. Insentif eksternal (*reward*) yang diterima individu dari orang lain.
Semakin besar insentif atau *reward* yang diperoleh seseorang dalam penyelesaian tugas, maka semakin tinggi derajat *self efficacy*- nya.
- c. Status atau peran individu dalam lingkungannya
Seseorang yang memiliki status yang lebih tinggi dalam lingkungan atau kelompoknya akan mempunyai derajat kontrol yang lebih besar pula sehingga memiliki *self efficacy* yang tinggi
- d. Informasi tentang kemampuan diri
Bandura (1977) menggambarkan empat sumber informasi yang mengarah ke *self efficacy* yaitu :
 - a. Kinerja Masa Lalu (*Past Performance*)
Menurut Bandura, ini adalah faktor terpenting sebagai sumber dari *self efficacy*.
 - b. Pengalaman (*vicarious experience*)
Pengalaman, baik pengalaman diri maupun pengalaman orang lain menyediakan informasi langsung mengenai kemampuan memprediksi dan mengatasi ancaman-ancaman untuk mengembangkan dan membuktikan *self efficacy* yang kuat. Secara umum, keberhasilan akan meningkatkan *self efficacy*, sedangkan kegagalan akan menurunkan *efficacy*. Hal ini dapat dijelaskan misalnya pengalaman masa lalu mengenai keberhasilan dan kegagalan seseorang akan dapat diharapkan menjadi sumber *efficacy*.

Secara umum keberhasilan akan meningkatkan *efficacy* sedangkan kegagalan akan menurunkan *efficacy*.

Pengalaman orang lain yang memiliki kesamaan mampu melakukan sesuatu dengan berhasil dapat meningkatkan *self efficacy* seseorang dan sebaliknya, mengamati orang lain yang dipresepsikan sama kompetensinya gagal, meskipun telah berusaha keras, akan merendahkan penilaian seseorang tentang kemampuannya dan menurunkan usahanya (Bandura, 1986).

c. Persuasi (*verbal persuasion*)

Persuasi dapat berupa persuasi sosial (orang lain yang menyakinkan bahwa kita dapat melakukan sesuatu) atau persuasi diri (meyakinkan diri sendiri)

d. Pembangkit Fisiologis (*psychological states*)

Pembangkit fisiologis yaitu individu mengamati tingkat *efficacy* dengan memperhatikan reaksi emosional dalam menghadapi situasi. Ketika individu merasa terlalu cemas atau takut, mereka akan mengantisipasi kegagalan.

Seberapa jauh orang meningkatkan *self efficacy* melalui keberhasilan performansi akan tergantung seberapa besar usaha yang dikeluarkan. Keberhasilan yang diperoleh melalui usaha yang besar memberikan *efficacy* yang lebih kecil daripada keberhasilan yang diperoleh dengan usaha yang sedikit. Hal ini disebabkan karena performansi yang mudah dicapai memberi kesan tingkat kemampuan diri yang lebih tinggi dari pada prestasi yang diperoleh melalui kerja yang lambat dan berat.

Self efficacy yang menyebabkan keterlibatan aktif dalam kegiatan, mendorong perkembangan kompetensi, sebaliknya *self inefficacy* yang mengarahkan individu untuk menghindari lingkungan dan kegiatan, memperlambat perkembangan potensi dan melindungi persepsi diri yang negatif dari perubahan yang membangun (Bandura, 1986). Penilaian *efficacy* juga menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan seberapa lama individu bertahan dalam menghadapi rintangan dan pengalaman yang menyakitkan.

Semakin kuat persepsi *self efficacy* semakin giat dan tekun usaha-usahanya. Ketika menghadapi kesulitan, individu yang mempunyai keraguan diri yang besar tentang kemampuannya akan mengurangi usaha-usaha atau menyerah sama sekali. Sedangkan mereka yang mempunyai perasaan *efficacy* yang kuat menggunakan usaha yang lebih besar untuk mengatasi tantangan (Bandura 1986).

Dengan mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi *self efficacy* akan membantu untuk menentukan intervensi yang tepat bagi peningkatan *self efficacy* yang dimiliki individu.

2.3.4. Pengukuran *Self Efficacy*

Pengukuran *self efficacy* dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner/ instrument kuantitatif dengan mempertimbangkan waktu dan efisiensi pelaksanaan. Ada banyak skala pengukuran mengenai *self efficacy* yang digunakan antara lain Sherer *general self efficacy scale*, Hebrew *general self efficacy scale*, dan masih banyak lainnya. Selain menggunakan instrument kuantitatif, pengukuran ini juga dapat dilakukan melalui wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini akan menggunakan kuesioner *self efficacy* yang diadaptasi dari *New General Self Efficacy Scale* yang diadaptasi dari Chen et al., 2001.

2.4. Transformational Leadership

2.4.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial, di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2009). Peters dan Austin (dalam Kreitner dan Kinicki, 2009) menggambarkan kepemimpinan yang lebih luas, yaitu kepemimpinan berarti visi, pemberian semangat, antusiasme, kasih, kepercayaan, kegairahan, nafsu, obsesi, konsistensi, penggunaan simbol, perhatian, sebagaimana diilustrasikan oleh isi kalender seseorang, drama luar (dan manajemen dari itu), penciptaan para pahlawan pada semua tingkatan, bimbingan berjalan keliling secara efektif, dan sejumlah hal lainnya. Kepemimpinan harus ada di semua tingkatan organisasi.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi

perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2004).

Bennis dan Nanus, 1985 mengatakan bahwa kepemimpinan lebih berhubungan dengan efisiensi. Pemimpin *do the right things*, sedangkan manajer *do the things right*. Menurut Robbins dan Judge (2009), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian diatas, diketahui adanya kesamaan dalam definisi kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2009), yaitu :

- a. Adanya proses atau hubungan antara pemimpin dan pengikut.
- b. Adanya pengaruh sosial.
- c. Peran kepemimpinan ada di hampir setiap tingkatan dalam organisasi.
- d. Berfokus pada pencapaian tujuan.

Dari definisi diatas, maka peran pemimpin di dalam suatu organisasi ialah mampu mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Ada sembilan hal untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan, menurut Peter Drucker (dalam Kreitner & Kinicki, 2009) :

- a. Menentukan tugas atau pekerjaan apa saja yang akan diselesaikan.
- b. Menentukan tindakan yang tepat untuk kesejahteraan seluruh organisasi atau perusahaan.
- c. Mengembangkan rencana tindakan yang menentukan hasil yang diharapkan.
- d. Bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.
- e. Bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan rencana tindakan dan memberi informasi kepada setiap orang dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- f. Berfokus pada peluang, bukan pada masalah yang ada. Tidak memendam masalah dan melihat perubahan sebagai sebuah kesempatan, bukan ancaman.
- g. Melaksanakan pertemuan yang efektif.

- h. Berkata dan berpikir secara ke"Kita"an, bukan ke"aku"an. Serta mempertimbangkan kebutuhan dan kesempatan organisasi sebelum memikirkan kesempatan dan kebutuhan diri sendiri.
- i. Mendengar terlebih dahulu, sebelum memberi respon atau berbicara

2.4.2. Pengertian *Transformational Leadership*

Hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya, hubungan antara manajer dengan bawahannya, merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendefinisikan sebagai kepemimpinan yang menciptakan perubahan pada para pengikut. Seorang pemimpin transformasional berfokus pada "mengubah" orang lain untuk saling membantu, untuk melihat keluar untuk satu sama lain, menjadi harmonis, dan melihat keluar untuk organisasi secara keseluruhan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin meningkatkan motivasi, moral dan kinerja kelompok pengikutnya.

Bass (1985) menegaskan bahwa pemimpin transformasional meletakkan transaksi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Transaksi jangka pendek tercantum dari terminology pencapaian tingkat hierarki kebutuhan. Istilah perubahan sering mendapat penekanan dalam pembahasan kepemimpinan transformasional. Pemimpin bertugas untuk mengubah persepsi, sikap, nilai, perilaku, kebutuhan, dan aspirasi bawahan dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan kolektif. Perubahan pada diri bawahan diharapkan dapat mempengaruhi tim, organisasi, dan lingkungan yang lebih luas (Bass, 1985)

Berdasarkan hal – hal di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan penekanan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memegang peranan yang lebih besar karena pengakuan bawahan akan kelebihan kemampuannya.

2.4.3. Dimensi *Transformational Leadership*

Ada 5 (lima) subdimensi dari *transformational leadership* menurut Rafferty dan Griffin (2004), yaitu :

a. *Vision*

Visi menunjukkan ekspresi tentang gambaran masa depan yang berlandaskan pada nilai organisasi

b. *Inspirational Communication*

Pemimpin memiliki ekspresi yang positif tentang organisasi serta memiliki pesan – pesan yang mendorong organisasi yang dimunculkan melalui pernyataan – pernyataan yang membangun motivasi dan rasa percaya diri

c. *Supportive Leadership*

Pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan serta memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan – kebutuhan karyawan

d. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin memberikan stimulasi kepada karyawan, membuat karyawan sadar akan adanya masalah serta meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi melalui cara – cara yang baru

e. *Personal Recognition*

Pemimpin memberikan penghargaan seperti pujian dan pengakuan ketika individu berhasil mencapai tujuan tertentu.

Kelima dimensi inilah yang akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengukuran tentang *transformational leadership* yang merupakan variabel independen dari penelitian ini.

2.4.4. Pengukuran *Transformational Leadership*

Pengukuran terhadap *transformational leadership* dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran secara kuantitatif dilakukan dengan pertimbangan efisiensi waktu dan juga jangkauan yang cukup luas. Ada banyak alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur *transformational leadership* antara lain MLQ dari Bass & Avolio, 1985 serta beberapa alat ukur lainnya. Pada

penelitian ini digunakan alat ukur transformational leadership yang dikembangkan oleh Rafferty & Griffin, 2004.

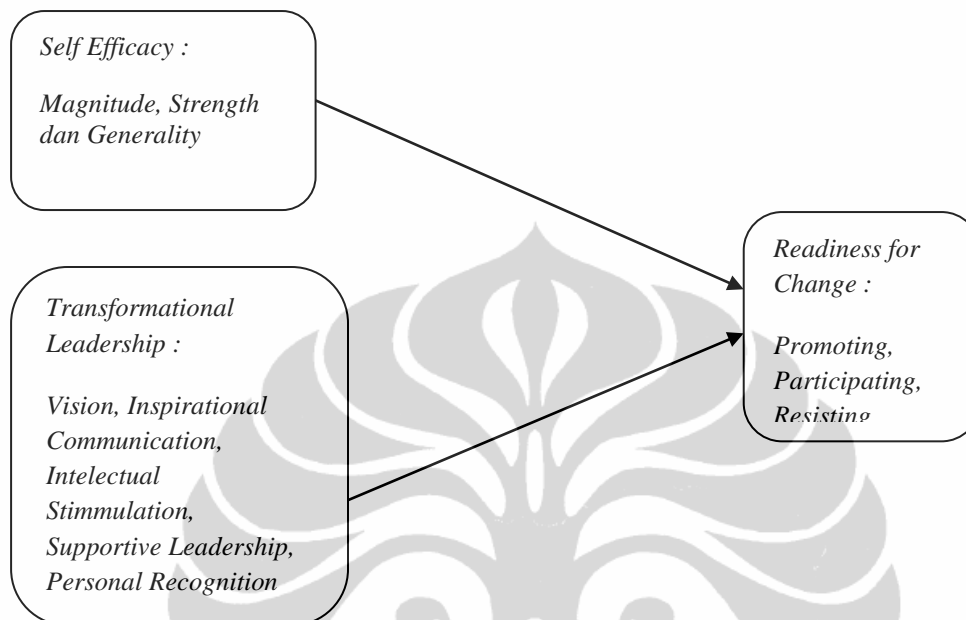
2.5. Hubungan antara *Self Efficacy*, *Transformational Leadership* dan Kesiapan Menghadapi Perubahan (*Readiness for Change*) di Pusdiklat

Secara spesifik *self-efficacy* menyangkut keyakinan (*belief*) individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam mempengaruhi kontrol terhadap lingkungannya (Bandura, 1986). Mc Donald dan Siegall (1992) melakukan penelitian terhadap peran *self – efficacy* dalam perubahan teknologi. Hasil yang didapat dalam penelitian ini menyebutkan bahwa *self efficacy* mempengaruhi individu dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi. *Self-efficacy* telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawan seperti ditunjukkan oleh Fuller *et al* (1999) dalam Kustini (2005) pada penelitiannya yang menghasilkan temuan bahwa pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) mampu memoderasi hubungan tiga dari empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. *Self efficacy* memiliki peran besar dalam memotivasi individu untuk meningkatkan usaha dan kemampuan kognitif yang akan meningkatkan kinerja individu.

Kepemimpinan transformasional memacu karyawan untuk mencapai tujuan melalui tantangan – tantangan dan inspirasi (Bass, 1985). Selama proses perubahan yang terjadi dalam organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang lebih efektif (Bass, 1985). Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin memberikan dukungan, situasi dan saran yang mendukung bagi individu untuk menghadapi perubahan yang terjadi sehingga individu siap dalam menghadapi perubahan (Bryman, 1992). Kepemimpinan transformasional terkait dengan pemahaman bahwa seseorang yang memiliki kualitas kepemimpinan yang tinggi akan dapat/mampu untuk mempengaruhi dan memacu orang lain untuk membuat keputusan yang bagus, mengambil resiko dan mengambil langkah strategis.

Self efficacy mempengaruhi individu dalam beradaptasi terhadap perubahan individu. *Self efficacy* juga memiliki peran besar dalam memotivasi individu. Dengan demikian, apabila individu di Pusdiklat memiliki *self efficacy*

yang tinggi dan hal ini dapat terus dijaga, maka hal ini akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan usahanya dalam beradaptasi dengan perubahan. Adapun kepemimpinan yang transformasional juga akan membantu individu dalam mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan.



Gambar 2.3. Hubungan antara *self efficacy*, dan *transformational leadership* terhadap kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*)

2.6. Intervensi

2.6.1. Pengertian Intervensi

Intervensi adalah serangkaian tindakan yang direncanakan dengan tujuan untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya (Cummings & Worley, 2008). Menurut Cummings dan Worley, ada beberapa tipe intervensi yang dapat digunakan, yaitu :

a. *Human Process Interventions*

Intervensi ini dapat diterapkan kepada individu, kelompok dan keseluruhan level sistem

b. *Technostructural Interventions*

Intervensi ini merupakan jenis intervensi yang memodifikasi struktur organisasi dan juga menggunakan unsur teknologi

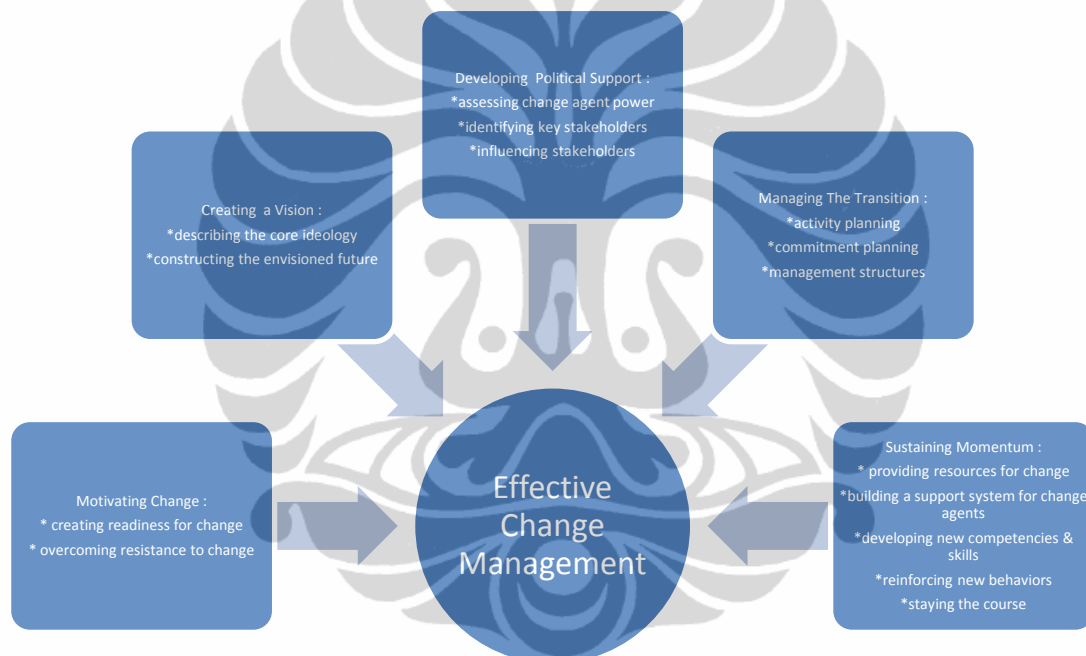
c. *Human Resources Management Interventions*

Tujuan yang ingin dicapai dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kinerja dan kesehatan anggotanya

d. *Strategic Interventions*

Dalam intervensi ini termasuk di dalamnya adalah mengatur hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan juga struktur internal serta segala proses yang dibutuhkan untuk mendukung strategi bisnis.

Terkait dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi, Cummings dan Worley mengemukakan beberapa aktivitas yang berkontribusi efektif terhadap manajemen perubahan dalam organisasi. Aktivitas tersebut digambarkan pada bagan berikut ini :



Gambar 2.4. Aktivitas yang berkontribusi efektif terhadap perubahan (Cummings & Worley, 2009)

2.6.2. Rancangan Intervensi

2.6.2.1 Pengertian Pelatihan atau *Workshop*

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang – orang mencapai kemampuan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Proses disini terkait dengan tujuan – tujuan organisasi. Sehingga dalam pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dan rencana kerja organisasi. Menurut Sikula (dalam Munandar, 2001) disebutkan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang

mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Penelitian ini menggunakan format pelatihan berupa *workshop*, dimana *workshop* merupakan suatu rangkaian pertemuan yang dihadiri oleh peserta yang terbatas, dengan kualitas interaksi yang terjadi mendukung terjadinya pertukaran informasi di antara peserta dan fasilitator, sehingga masing – masing peserta mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pemahaman dirinya secara utuh menyeluruh dari aspek kognitif, afektif dan konatif. Pada dasarnya teori – teori yang mendasari kegiatan *workshop* sama dengan teori pelatihan, oleh karena itu di dalam teori ini, istilah pelatihan dan *workshop* digunakan secara *interchangable* (dapat saling bertukar tempat dengan makna yang sama).

Tujuan diadakannya pelatihan oleh perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan pada karyawan sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum dilakukan pelatihan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Simamora, 2004 menyatakan tujuan – tujuan perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan, yaitu sebagai berikut :

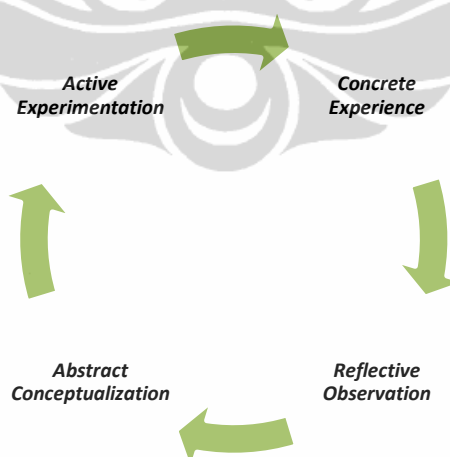
- a. Mengurangi waktu yang diperlukan untuk belajar demi menggapai kinerja yang diinginkan. Adanya pelatihan menyebabkan jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh ketrampilan akan lebih cepat. Dengan demikian, karyawan dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
- b. Meningkatkan kinerja pada pekerjaan saat ini. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam menghadapi pekerjaan – pekerjaan yang sedang dihadapi.
- c. Perubahan sikap. Pelatihan diharapkan dapat merubah sikap dan tingkah laku karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional perusahaan, misalnya mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi tingkat absensi karyawan, mengurangi tingkat *turnover* karyawan, dan lain sebagainya.
- e. Mengisi kebutuhan sumberdaya manusia. Pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang yaitu

mempersiapkan karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

- f. Memberikan manfaat bagi tiap karyawan. Dengan pelatihan, diharapkan karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan. Selain itu juga akan menambah nilai dari karyawan tersebut yang pada akhirnya dapat membuat ia memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya dan rasa puas dalam dirinya.

2.6.2.2. Pelatihan berdasarkan *Experiential Learning*

Pelatihan merupakan sebuah pembelajaran, dimana terjadi perubahan tingkah laku yang relatif menetap yang diperoleh melalui pengalaman dan latihan. Pembelajaran memerlukan praktek dan penghayatan (atau yang sering disebut sebagai *experiential learning*) dengan tugas (Munandar, 2001). Konsep sentral dari pembelajaran melalui penghayatan adalah diperlukan adanya praktek yang aktif agar orang dapat mengulangi hal – hal yang dipelajarinya dan dihayatinya sehingga mampu menguasai pengetahuan dan ketrampilan. Kolb (dalam Noe, 2010) mengusulkan suatu pendekatan dalam proses pembelajaran melalui pengalaman untuk mengubah tingkah laku individu secara sistematis. Pendekatan *experiential learning* dapat digambarkan pada bagan berikut ini :



Gambar 2.5. Bagan Daur Belajar dalam *Experiential Learning*

Dari bagan di atas, dapat terlihat bahwa daur belajar dalam *experiential learning* terdiri atas 4 tahapan, yaitu :

- a. *Concrete Experience*, yaitu proses pemberian kegiatan yang dapat secara langsung memberikan pengalaman nyata kepada peserta untuk merasakan sendiri apa yang terjadi kepada dirinya ketika ia mengikuti kegiatan tersebut. Pengalaman di dalam kegiatan ini sifatnya individual dan sangat berharga, oleh karena itu diperlukan kegiatan – kegiatan yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan *concrete experience* adalah simulasi, studi kasus, kunjungan lapangan, pengalaman nyata, demonstrasi, dan lain sebagainya. Di dalam tahap ini, fasilitator bertugas untuk memberikan arahan dan instruksi kegiatan dan melakukan observasi terhadap peristiwa penting yang terjadi.
- b. *Reflective Observation*, yaitu proses mengamati dan merefleksikan kembali apa yang telah dialami dalam peristiwa sebelumnya. Hal ini diperlukan untuk menggali pengalaman spesifik yang dimiliki oleh setiap peserta. Kegiatan ini disebut dengan debriefing atau pembahasan kegiatan, yang meliputi kegiatan sharing dan probing. Hal – hal yang penting di dalam tahap ini adalah bagaimana peserta dapat mengenali dan memanfaatkan peristiwa penting dalam pengalamannya sehingga dijadikan sebagai bagian dalam proses belajarnya.
- c. *Abstract Conceptualization*, yaitu proses dimana peserta dipandu untuk merumuskan atau menyimpulkan sesuatu tentang dirinya atau tentang konsep yang relevan dengan sasaran pembelajaran. Hal tersebut dapat berupa kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan diri, sisi positif atau negatif diri, kebiasaan atau gambaran tingkah laku yang selama ini tidak disadari, dan lain sebagainya. Kegiatan untuk melaksanakan tahap ini adalah dengan melakukan diskusi antara fasilitator dengan peserta mengenai sasaran dari pembelajaran.
- d. *Active Experimentation*, yaitu proses mencobakan tingkah laku baru yang merupakan sasaran pembelajaran. Peserta diharapkan berusaha memunculkan tingkah laku baru atau mengurangi atau menghilangkan kebiasaan lama yang dimilikinya. Perubahan ini dapat terjadi atas kehendak dari peserta sendiri atau apabila telah dirancang oleh fasilitator, tingkah laku yang sebaiknya ditampilkan secara sengaja dilakukan oleh

peserta. Hal penting di dalam tahap ini adalah fasilitator secara terbuka memberikan umpan balik positif bagi peserta yang menampilkan tingkah laku baru secara tepat.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai tipe penelitian, variabel penelitian, jumlah sampling, metode dan teknik sampling, metode pengumpulan data, instrument penelitian, uji validitas dan reliabilitas alat ukur, serta prosedur penelitian.

3.1. Tipe Penelitian

Metode ini menggunakan metode lapangan, yaitu penyelidikan ilmiah non eksperimental yang bertujuan untuk menemukan hubungan dan interaksi antara variabel-variabel sosiologis, psikologis, dan pendidikan dalam struktur social yang nyata (Kerlinger, 1998).

Meskipun metode ini memiliki kelemahan-kelemahan, tetapi metode ini juga memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan metode penelitian ekperimental. Kelemahan-kelemahan dari metode ini menurut Kerlinger (1998) adalah :

1. Pernyataan hubungan antara variabel lebih lemah dibanding eksperimental research.
2. Situasi lapangan hampir selalu memiliki variabel-variabel dan varians yang berlimpah sehingga lebih sulit untuk dikontrol
3. Pengukuran variabel-variabel lapangan yang kurang akurat karena kompleksnya situasi nyata
4. Membutuhkan biaya dan waktu yang cukup besar

Adapun kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh metode ini adalah dalam hal situasinya sangat realistic, memiliki kekuatan variabel, berorientasi pada teori dan memiliki kekuatan neuristik. Variasi dari banyak variabel dalam situasi nyata dapat memberi dampak yang kuat dibandingkan dengan eksperimen laboratorium. Desain ini juga kaya akan penemuan-penemuan potensial (Kerlinger, 1998).

Dengan demikian, hubungan yang ada antara variabel disebabkan karena adanya variasi pada variabel-variabel tersebut dan bukan karena adanya intervensi dari peneliti.

3.2. Variabel Penelitian

3.2.1. *Readiness for Change*

Menurut Hanpachern, 1997, kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*) adalah sejauh mana individu-individu secara mental, psikologis atau fisik siap, siap atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Terutama merujuk kepada kondisi di mana seseorang memiliki skor tinggi pada mempromosikan dan berpartisipasi dalam perubahan. Dimensi dari *readiness for change* adalah *promoting*, *participating*, dan *resisting*.

3.2.2. *Self Efficacy*

Self efficacy dinyatakan sebagai kepercayaan seseorang bahwa dia dapat menjalankan sebuah tugas pada sebuah tingkat tertentu, adalah salah satu dari faktor yang mempengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas (Bandura, 1986). Menurut Bandura, 1986 ada tiga dimensi dari *self efficacy*, yaitu :

a. *Level/magnitude*

Dimensi yang berkaitan dengan kesulitan tugas dimana individu akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya

b. *Strength*

Dimensi yang berkaitan dengan sampai sejauh mana individu yakin dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik - baiknya

c. *Generality*

Dimensi yang berkaitan dengan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas – tugas tertentu dengan tuntas dan baik dimana tugas – tugas tersebut beragam dengan tugas lainnya

3.2.3. *Transformational Leadership*

Rafferty dan Griffin (2004) mengemukakan bahwa ada 5 (lima) subdimensi dari *transformational leadership*, yaitu :

a. *Vision*

Visi menunjukkan ekspresi tentang gambaran masa depan yang berlandaskan pada nilai organisasi

b. *Inspirational Communication*

Pemimpin memiliki ekspresi yang positif tentang organisasi serta memiliki pesan – pesan yang mendorong organisasi yang dimunculkan melalui pernyataan – pernyataan yang membangun motivasi dan rasa percaya diri

c. Supportive Leadership

Pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan serta memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan – kebutuhan karyawan

d. Intellectual Stimulation

Pemimpin memberikan stimulasi kepada karyawan, membuat karyawan sadar akan adanya masalah serta meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi melalui cara – cara yang baru

e. Personal Recognition

Pemimpin memberikan penghargaan seperti pujian dan pengakuan ketika individu berhasil mencapai tujuan tertentu.

3.3. Jumlah Sampel

Sampel Penelitian pada penelitian ini adalah karyawan level staf pada Kantor Induk Pusdiklat, Unit Assessment Centre dan Unit Sertifikasi sejumlah 84 orang. Karena jumlahnya yang terbatas, maka keseluruhan jumlah karyawan digunakan dalam penelitian ini. Fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk melihat kepemimpinan Deputy Manajer yang secara langsung menangani pekerjaan serta berhubungan secara langsung dengan karyawan yang merupakan pelaku/pelaksana dari perubahan. Staff yang berada pada ketiga tempat tersebut memiliki karakteristik yang sama, yaitu :

1. Memiliki atasan langsung yang sama, yaitu Deputy Manajer atau Manajer Senior
2. Berada pada level kompetensi yang sama, yaitu *Specific* dan *Basic*
3. Memiliki rumpun tugas yang tidak berbeda jauh yaitu *assisstant analyst* dan *assisstant officer*, yang berarti memiliki tugas – tugas dan pekerjaan yang hampir sama.

3.4. Metode dan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*, yaitu memberikan kuesioner kepada subyek yang dapat diakses oleh

peneliti (Kumar, 1996). Teknik ini dipilih karena jumlah sampel yang terbatas dan tidak semua pegawai berada di tempat saat penelitian dilakukan. *Accidental sampling* dilakukan dengan cara membagikan langsung atau menitipkan kuesioner kepada coordinator pada satu bidang.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang diperlukan dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada subyek penelitian. Alasan penggunaan skala/kuesioner (Azwar, 2000) :

1. Data yang akan diungkap berupa konstruk atau konsep psikologis yang menggambarkan aspek kepribadian individu
2. Pertanyaan sebagai stimulus tertuju pada indikator perilaku guna memancing jawaban yang merupakan refleksi dari keadaan diri subyek yang biasanya tidak disadari oleh reponden yang bersangkutan.
3. Responden skala psikologi sekalipun memahami isi pertanyaan namun biasanya tidak menyadari arah jawaban yang dikehendaki dan kesimpulan apa yang sesungguhnya diungkap oleh pertanyaan tersebut
4. Respon terhadap skala psikologi diberi skor melalui proses penskalaan
5. Satu skala psikologi hanya dipergunakan untuk mengungkap suatu atribut tunggal
6. Hasil ukur skala psikologi harus teruji reliabilitasnya secara psikometris
7. Validitas skala psikologi lebih ditentukan oleh kejelasan konsep psikologis yang hendak diukur dan operasionalnya

Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner mempunyai sifat menguntungkan, yaitu : praktis karena dapat digunakan dalam jarak jauh, hemat karena dapat digunakan untuk mengumpulkan data dalam waktu singkat tetapi data yang dikumpulkan relative banyak (Walgito, 1980).

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen pengukuran yang baik adalah instrumen yang valid dan reliabel. Validitas berkaitan dengan ketepatan, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi. Dalam Kaplan (1993) dikemukakan bahwa koefisien reliabilitas yang berada pada rentang 0,7-0,8 menunjukkan bahwa alat ukur tergolong cukup baik

(dapat diandalkan) untuk kepentingan penelitian. Jika suatu alat ukur memiliki koefisien reliabilitas sebesar lebih dari 0,9 maka alat ukur tersebut tergolong memiliki reliabilitas yang tinggi.

Pada penelitian ini, alat ukur yang digunakan terdiri dari 3 (tiga) alat ukur yang berbentuk kuesioner/skala yang sudah digunakan pada penelitian terdahulu dan memiliki validitas dan reliabilitas yang sudah teruji sehingga tidak diperlukan lagi pengujian alat ukur.

Skala Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan (*Readiness for Change*) pada penelitian ini menggunakan skala yang digunakan pada penelitian Chutima Hanpachern pada tahun 1997. Skala ini terdiri dari 14 pernyataan yang akan mengungkapkan apakah individu mendukung atau tidak terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi. Skala ini merupakan skala Likert yang meminta respon individu terhadap pernyataan yang tertulis. Respon jawaban yang diminta kepada subyek agar memilih dari 5 pilihan jawaban dari pilihan pernyataan Sangat Setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju.

Tabel 3.4.

Rincian Sebaran Item Skala *Readiness for Change*

No	Dimensi	<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	Jumlah
1	<i>Promoting</i>	3,10,12,14	-	4
2	<i>Participating</i>	1,2,4,6,7,9	-	6
3	<i>Resisting</i>	-	5,8,11,13	4
	Total	10	4	14

Tabel 3.5.

Contoh Item Skala *Readiness for Change*

Dimensi	Contoh Item
<i>Promoting</i>	Bersedia terlibat dalam kegiatan baru terkait perubahan dengan pekerjaan saya
<i>Participating</i>	Saya akan bekerja secara kreatif demi kesuksesan perubahan yang terjadi
<i>Resisting</i>	Berusaha mengagalkan upaya perubahan yang terjadi di tempat kerja saya

Skala *Self Efficacy* pada penelitian ini menggunakan skala yang digunakan pada penelitian Chen, Gully dan Eden pada tahun 2001. Skala ini terdiri dari 8 pernyataan tentang bagaimana individu melakukan pekerjaannya sehari - hari. Skala ini merupakan skala Likert yang meminta respon individu terhadap pernyataan yang tertulis. Respon jawaban yang diminta kepada subyek agar memilih dari 5 pilihan jawaban dari pilihan pernyataan Sangat Setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju.

Tabel 3.6.

Rincian Sebaran Item Skala *Self Efficacy*

No	Dimensi	<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	Jumlah
1	<i>Magnitude</i>	2,8,3	-	3
2	<i>Strength</i>	1,5,7	-	3
3	<i>Generality</i>	4,6	-	2
	Total	2	-	8

Tabel 3.7.

Contoh Item Skala *Self Efficacy*

Dimensi	Contoh Item
<i>Magnitude</i>	Saya yakin dapat menyelesaikannya ketika menghadapi tugas yang sulit
<i>Strength</i>	Saya akan dapat mencapai sebagian besar tujuan yang saya tetapkan untuk diri sendiri
<i>Generality</i>	Saya yakin bahwa saya dapat bekerja efektif pada tugas – tugas yang berbeda

Skala *Transformational Leadership* pada penelitian ini menggunakan skala yang digunakan pada penelitian Rafferty dan Griffin pada tahun 2004. Skala ini terdiri dari 15 pernyataan tentang bagaimana pemimpin menunjukkan kepemimpinannya dalam melakukan pekerjaan sehari - hari. Skala ini merupakan skala Likert yang meminta respon individu terhadap pernyataan yang tertulis. Respon jawaban yang diminta kepada subyek agar memilih dari 5 pilihan jawaban dari pilihan pernyataan Sangat Setuju sampai dengan Sangat Tidak Setuju.

Tabel 3.8.

Rincian Sebaran Item Skala *Transformational Leadership*

No	Dimensi	<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	Jumlah
1	<i>Vision</i>	1,2	3	3
2	<i>Inspirational Communication</i>	4,5,6	-	3
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	7,8,9	-	3
4	<i>Supportive Leadership</i>	10,11,12	-	3
5	<i>Personal Recognition</i>	13,14,15	-	3
	Total	14	1	15

Tabel 3.9.

Contoh Item Skala *Transformational Leadership*

Dimensi	Contoh Item
<i>Vision</i>	Atasan saya memiliki pemahaman yang jelas tentang kemana arah dan tujuan yang ingin dicapai
<i>Inspirational Communication</i>	Atasan saya mengatakan hal-hal yang membuat karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi ini
<i>Intellectual Stimulation</i>	Atasan saya memberikan tantangan untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara yang baru
<i>Supportive Leadership</i>	Atasan saya mempertimbangkan perasaan pribadi saya sebelum bertindak
<i>Personal Recognition</i>	Secara pribadi memberikan pujian kepada saya ketika saya melakukan pekerjaan yang luar biasa

Dari hasil analisis data, dengan jumlah subyek penelitian sebanyak 51 orang, didapatkan data untuk reliabilitas ketiga alat ukur yang digunakan seperti yang tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.10. Reliabilitas Alat Ukur

Skala	Items	N	Cronbach's Coefficient Alpha	Keterangan
<i>Readiness for Change</i>	14	51	0,894	<i>Reliable</i>
<i>Self Efficacy</i>	8	51	0,928	<i>Reliable</i>
<i>Transformational Leadership</i>	15	51	0,941	<i>Reliable</i>

3.7. Data Tambahan Subyek Penelitian

Data tambahan yang diberikan kepada subyek penelitian adalah sebagai berikut :

1. Profil demografi responden : pada bagian ini responden/karyawan mengisi data demografi responden/pegawai yang bersangkutan sesuai dengan kondisi saat ini, antara lain usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, jabatan atasan langsung, bidang, dan lain sebagainya.
2. Profil demografi atasan langsung responden : pada bagian ini responden/karyawan mengisi data demografi atasan langsung responden saat ini.

3.8. Prosedur Penelitian

3.8.1. Persiapan

Sebelum pelaksanaan, ada beberapa hal yang harus dipersiapkan terlebih dahulu, yaitu alat ukur yang akan digunakan, kemudian juga surat perizinan untuk dapat mengambil data di PT PLN (Persero) Pusdiklat. Sebelum melakukan pengambilan data, peneliti berkoordinasi dengan Manajer SDM dan juga DM Pengembangan SDM mengenai ijin pelaksanaan pengambilan data serta waktu pelaksanaan. Setelah mendapat persetujuan dari bidang SDM maka proses pengambilan data dapat dilaksanakan.

3.8.2. Pelaksanaan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data dikumpulkan dan diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden yang merupakan karyawan PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Unit Assessment Centre dan Unit Sertifikasi.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dimana alternatif jawaban sudah disediakan. Jawaban yang diberikan dalam bentuk skala interval dengan *five points of Likert scale*, dimana 1: Sangat Tidak Setuju, dan 5: Sangat Setuju. Subyek diminta untuk memilih salah satu dari lima jawaban yang disediakan.

Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 23 Mei – 1 Juni 2012 dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 60 eksemplar kepada karyawan di Kantor Induk Pusdiklat, Unit Assessment Centre dan Unit Sertifikasi. Dari 60 kuesioner yang dibagikan, sebanyak 52 kuesioner yang dikembalikan, namun hanya 51 kuesioner yang dapat dievaluasi karena yang 1 buah tidak lengkap dalam pengisian.

3.9. Cara Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 18.0.

3.10. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

a. Metode statistik deskriptif

Merupakan metode untuk menjelaskan atau menggambarkan berbagai karakteristik data dan pada prakteknya metode ini digunakan terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan metode-metode lainnya yang disesuaikan dengan permasalahan penelitian (Santoso, 2011).

b. Metode regresi berganda

Metode ini digunakan untuk menganalisis data yang melibatkan 2 atau lebih variabel, sehingga diketahui hubungan di antara variabel variabel tersebut dan untuk mencari nilai variabel terikat dari nilai variabel bebasnya (Santoso, 2011). Variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu *readiness for change* sebagai variabel dependen serta *self efficacy* dan *transformational leadership* sebagai variabel independen.

BAB 4

HASIL DAN ANALISA HASIL

Dalam bab ini akan dibahas mengenai profil dari subyek penelitian, hasil penelitian serta analisisnya. Kemudian akan dibahas juga mengenai intervensi yang dilakukan pada penelitian ini.

4.1. Analisis Profil Subyek Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, berikut akan disajikan profil subyek dalam penelitian ini.

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Subyek Penelitian

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – laki	18	35,3%
Perempuan	33	64,7%

Dari tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas subyek penelitian pada penelitian ini adalah perempuan sebesar 64,7%. Sedangkan subyek laki – laki adalah sebesar 35,3%.

Tabel 4.2.

Usia Subyek Penelitian

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	29	56,9%
31 – 40 tahun	9	17,6%
41 – 50 tahun	7	13,7%
Di atas 50 tahun	6	11,8%

Berdasarkan hasil pengolahan data subyek penelitian, didapatkan data bahwa subyek terbanyak berusia 20 – 30 tahun (29%). Berturut – turut adalah usia antara 31 – 40 tahun (17,6%), kemudian berusia antara 41 – 50 tahun (13,7%), serta yang paling sedikit adalah usia 50 tahun ke atas (11,8%).

Tabel 4.3.

Tingkat Pendidikan Subyek Penelitian

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	6	11,8%
S1	29	56,9%
D3	5	9,8%
D1	1	2%
SMU/SMK	10	19,6%

Dari tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa persentase tertinggi tingkat pendidikan dari subyek penelitian adalah Sarjana (S1) yaitu sebanyak 56,9%. Jika dikaitkan dengan sebaran usia subyek penelitian maka akan terlihat bahwa jumlah pegawai dengan range usia 20 – 30 tahun sama dengan jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan S1. Hal ini dikarenakan pada 6 tahun terakhir terjadi rekrutment pegawai dalam taraf yang cukup besar untuk mengisi kekosongan pegawai akibat gap yang cukup banyak.

Tabel 4.4.

Jenjang Jabatan Subyek Penelitian

Jenjang Jabatan	Jumlah	Persentase
Fungsional	49	96,1%
Struktural	2	3,9%

Dari 51 orang subyek penelitian yang merespon terhadap kuesioner ini diketahui bahwa sebanyak 96,1% subyek menduduki jabatan fungsional dan hanya 3,9% menduduki jabatan struktural. Walaupun ada yang menduduki jabatan struktural, dalam hal ini adalah supervisor dasar, namun secara level kompetensi, keseluruhan subyek penelitian ada pada level *spesific* dan *basic*.

Tabel 4.5.

Bidang Pekerjaan Subyek Penelitian

Bidang Pekerjaan	Jumlah	Persentase
SDM & ADM	13	25,5%
Keuangan	5	9,8%
PDF	4	7,8%
PDJ	4	7,8%
PDPP	3	5,9%
RTI	7	13,7%
USER	2	3,9%
ASTER	13	25,5%

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa subyek yang terlibat dalam penelitian ini untuk bidang SDM & ADM dan Unit Aster masing – masing memiliki jumlah yang sama, yaitu 13 orang (25,5%), sedangkan sebaran staf pada bidang – bidang yang lain memiliki jumlah yang hampir sama atau bisa dikatakan jumlahnya tidak terpaut jauh.

Tabel 4.6.

Masa Kerja Subyek Penelitian

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0 – 5 tahun	29	56,9%
5 – 10 tahun	7	13,7%
10 – 15 tahun	2	3,9%
15 – 20 tahun	1	2,0%
Di atas 20 tahun	12	23,5%

Dalam tabel 4.6 di atas, disajikan data berkaitan dengan masa kerja subyek pada penelitian ini. Jelas terlihat bahwa hal ini terkait dengan kebijakan rekrutment yang sudah disebutkan di atas sehingga masa kerja subyek terbanyak berada pada range 0 – 5 tahun (56,9%).

4.2. Analisis *Readiness for Change*

Pada tahap ini merupakan tahapan analisis untuk mengetahui adanya kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*) pegawai. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai *mean* variabel *Readiness for Change* dan semua dimensi menunjukkan nilai *mean* > 3,00 (tabel 4.7)

Tabel 4.7.

Mean *Readiness for Change*

Variabel/Dimensi	Nilai Mean
<i>Promoting</i>	3,96
<i>Participating</i>	3,73
<i>Resisting</i>	3,59
<i>Readiness for Change</i>	3,75

Nilai mean tersebut melebihi nilai 3 yang merupakan nilai tengah dari skala 1 – 5 yang digunakan dalam kuesioner. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Pusdiklat memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan, namun masih ada penolakan terhadap perubahan yang terlihat dari dimensi *resisting* yang juga tinggi.

4.3. Analisis *Self Efficacy*

Pada tahap ini merupakan tahapan analisis untuk mengetahui tingkatan *self efficacy* yang dimiliki pegawai. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai *mean* variabel *self efficacy* dan semua dimensi menunjukkan nilai *mean* > 3,00 (tabel 4.8)

Tabel 4.8.

Mean *Self Efficacy*

Variabel/Dimensi	Nilai Mean
<i>Magnitude</i>	3,79
<i>Strength</i>	3,73
<i>Generality</i>	3,66
<i>Self Efficacy</i>	3,74

Dari tabel di atas, terlihat bahwa *self efficacy* yang dimiliki pegawai Pusdiklat sudah cukup/sedang pada hampir semua dimensi, kecuali dimensi *generality* yang sedikit lebih rendah.

4.4. Analisis *Transformational Leadership*

Pada tahap ini merupakan tahapan analisis untuk mengetahui tingkatan *transformational leadership* yang dimiliki pegawai. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai *mean* variabel *transformational leadership* dan semua dimensi menunjukkan nilai *mean* sedang (tabel 4.9)

Tabel 4.9.

Mean *Transformational Leadership*

Variabel/Dimensi	Nilai Mean
<i>Vision</i>	3,45
<i>Inspirational Communication</i>	3,56
<i>Intellectual Stimulation</i>	3,42
<i>Supportive Leadership</i>	3,20
<i>Personal Cognition</i>	3,47
<i>Transformational Leadership</i>	3,42

Dari data di atas, terlihat bahwa dimensi *supportive leadership* memiliki *mean* yang lebih rendah dibandingkan dengan dimensi yang lain. Secara keseluruhan, variabel *transformational leadership* berada pada level sedang.

4.5. Analisis Pengaruh *Self Efficacy*, *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change*

Berdasarkan tabel 4.10, dapat terlihat korelasi antar variabel. Korelasi antara *self efficacy* dengan *readiness for change* sebesar 0,660 sedangkan korelasi antara *transformational leadership* dengan *readiness for change* sebesar 0,689. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Adapun besaran pengaruh antara masing – masing variabel akan diukur pada tahap selanjutnya dengan metode analisis regresi ganda.

Tabel 4.10.

Korelasi antara *Self Efficacy* dan *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change*

Variabel	R	Sig
<i>Self Efficacy</i>	0,660	0,000
<i>Transformational Leadership</i>	0,689	0,000

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

Tabel 4.11.

Hubungan antara *Self Efficacy* dan *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change*

IV	DV	R ²	Beta	Sig
	<i>Readiness for Change</i>	0,669		
<i>Self Efficacy</i>			0,473	0,000
<i>Transformational Leadership</i>			0,518	0,000

Berdasarkan tabel 4.11. diperoleh nilai R² sebesar 0,669 yang menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* dan *transformational leadership* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 66,9% terhadap *readiness for change* sedangkan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai F = 48,497, dengan p < 0,05. Karena p < 0,05, maka berarti nilai R² sebesar 0,669 tersebut signifikan.

Dapat disimpulkan, bahwa variabel *self efficacy* dan *transformational leadership* berpengaruh terhadap variabel *readiness for change* (nilai signifikansi keduanya < 0,05) dan menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif). Artinya adalah *self efficacy* dan *transformational leadership* meningkatkan *readiness for change*/kesiapan untuk berubah pegawai. Dengan metode *stepwise* dapat diketahui bahwa sumbangan *self efficacy* terhadap kesiapan menghadapi perubahan adalah sebesar 43,6% dan sumbangan *transformational leadership* sebesar 23,3%.

4.6. Analisis Pengaruh Dimensi Variabel *Self Efficacy* dan *Transformational Leadership* terhadap Dimensi *Readiness for Change*

4.6.1. Analisis Dimensi *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change* (*Promoting*)

Tabel 4.12.

Hubungan dimensi variabel *self efficacy* terhadap dimensi *promoting*

Dimensi <i>Self Efficacy</i>	Dimensi <i>Promoting</i>	R ²	Beta	Sig
		0,557		
<i>Magnitude</i>			0,656	0,002
<i>Strength</i>			-0,409	0,064
<i>Generality</i>			0,503	0,003

Tabel 4.12 menampilkan hasil analisis dimensi variabel *self efficacy* terhadap dimensi *promoting* dari variabel *readiness for change*. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,557, artinya dimensi *magnitude*, *strength* dan *generality* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 55,7% terhadap dimensi *promoting*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6.2. Analisis Dimensi *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change* (*Participating*)

Tabel 4.13.

Hubungan dimensi variabel *self efficacy* terhadap dimensi *participating*

Dimensi <i>Self Efficacy</i>	Dimensi <i>Participating</i>	R ²	Beta	Sig
		0,483		
<i>Magnitude</i>			0,605	0,008
<i>Strength</i>			-0,156	0,506
<i>Generality</i>			0,275	0,119

Tabel 4.13 menampilkan hasil analisis dimensi variabel *self efficacy* terhadap dimensi *participating* dari variabel *readiness for change*. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,483, artinya dimensi *magnitude*, *strength* dan *generality* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 48,3% terhadap dimensi *participating*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6.3. Analisis Dimensi *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change (Resisting)*

Tabel 4.14.

Hubungan dimensi variabel *self efficacy* terhadap dimensi *resisting*

Dimensi <i>Self Efficacy</i>	Dimensi <i>Resisting</i>	R²	Beta	Sig
		0,155		
<i>Magnitude</i>			0,357	0,209
<i>Strength</i>			-0,398	0,188
<i>Generality</i>			0,387	0,087

Tabel 4.14 menampilkan hasil analisis dimensi variabel *self efficacy* terhadap dimensi *resisting* dari variabel *readiness for change*. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,155, artinya dimensi *magnitude*, *strength* dan *generality* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 15,5% terhadap dimensi *resisting*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6.4. Analisis Dimensi *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change (Promoting)*

Tabel 4.15.

Hubungan dimensi variabel *transformational leadership* terhadap dimensi *promoting*

Dimensi <i>Transformational Leadership</i>	Dimensi <i>Promoting</i>	R²	Beta	Sig
		0,499		
<i>Vision</i>			0,641	0,003
<i>Inspirational Communication</i>			0,099	0,719
<i>Intelectual Stimmulation</i>			-0,253	0,134
<i>Supportive Leadership</i>			-0,167	0,476
<i>Personal Recognition</i>			0,356	0,034

Tabel 4.15 menampilkan hasil analisis dimensi variabel *transformational leadership* terhadap dimensi *promoting* dari variabel *readiness for change*. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0, 499 , artinya dimensi *magnitude*, *strength* dan *generality* secara bersama – sama memberikan pengaruh

sebesar 49,9% terhadap dimensi *promoting*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6.5. Analisis Dimensi *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change (Participating)*

Tabel 4.16.

Hubungan dimensi variabel *transformational leadership* terhadap dimensi *participating*

Dimensi <i>Transformational Leadership</i>	Dimensi <i>Participating</i>	R²	Beta	Sig
		0,568		
<i>Vision</i>			0,361	0,064
<i>Inspirational Communication</i>			0,367	0,157
<i>Intellectual Stimulation</i>			-0,401	0,012
<i>Supportive Leadership</i>			0,024	0,913
<i>Personal Recognition</i>			0,337	0,031

Tabel 4.16 menampilkan hasil analisis dimensi variabel *transformational leadership* terhadap dimensi *participating* dari variabel *readiness for change*. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,568, artinya dimensi *magnitude, strength dan generality* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 56,8% terhadap dimensi *participating*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6.6. Analisis Dimensi *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change (Resisting)*

Tabel 4.17.

Hubungan dimensi variabel *transformational leadership* terhadap dimensi *resisting*

Dimensi <i>Transformational Leadership</i>	Dimensi <i>Resisting</i>	R ²	Beta	Sig
		0,349		
<i>Vision</i>			0,536	0,026
<i>Inspirational Communication</i>			-0,566	0,077
<i>Intelectual Stimmulation</i>			0,229	0,231
<i>Supportive Leadership</i>			0,357	0,185
<i>Personal Recognition</i>			0,074	0,693

Tabel 4.17 menampilkan hasil analisis dimensi variabel *transformational leadership* terhadap dimensi *resisting* dari variabel *readiness for change*. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,349, artinya dimensi *magnitude, strength dan generality* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 34,9% terhadap dimensi *resisting*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.7. Program Intervensi

4.7.1. Dasar Pemilihan Intervensi

Berdasar hasil pengolahan dan analisis data yang sudah dilakukan, diketahui nilai R² sebesar 0,669, artinya variabel *self efficacy* dan *transformational leadership* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 66,9% terhadap *readiness for change* sedangkan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai F = 48,497, dengan p < 0,05. Karena p < 0,05, maka berarti nilai R² sebesar 0,669 tersebut signifikan. Untuk mengetahui seberapa besar sumbangan masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen maka dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut. Nilai yang dilihat adalah perubahan nilai R². Datanya adalah sebagai berikut:

$$R^2 \text{ analisis regresi } X_1 \text{ terhadap } Y = 0,436$$

$$\rightarrow \text{Sumbangan } X_1 \text{ terhadap } Y = 0,436 \times 100\% = 43,6\%$$

R^2 analisis regresi X_1 dan X_2 terhadap Y = 0,669

→ Sumbangan X_2 terhadap Y adalah selisih R^2 pertama dan R^2 kedua (pertambahan R^2 karena masuknya Y). Selisihnya, $0,669 - 0,436 = 0,233$. Nilai tersebut dikali 100% menjadi 23,3%.

Dari hasil perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa sumbangan variabel *self efficacy* terhadap *readiness for change* sebesar 43,6% dan sumbangan variabel *transformational leadership* terhadap *readiness for change* sebesar 23,3%

Dengan demikian, penulis mengambil kesimpulan bahwa untuk mengoptimalkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan maka intervensi yang harus dilakukan adalah meningkatkan dan memmanage *self efficacy* pegawai yang sudah berada pada taraf sedang/cukup sehingga akan lebih optimal dan lebih baik lagi sehingga akan meningkatkan kesiapan untuk menghadapi perubahan.

Untuk saat ini, perubahan yang terjadi di PLN Pusdiklat sedang berlangsung. Untuk intervensi yang tepat diberikan pada saat perubahan sedang berlangsung adalah menjaga keberlangsungan perubahan itu sendiri dengan faktor – faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini, peneliti melihat bahwa intervensi yang dapat dilakukan pada saat ini adalah pelatihan/workshop terkait dengan *self efficacy* pada level individu. *Self efficacy* yang menyebabkan keterlibatan aktif dalam kegiatan, mendorong perkembangan kompetensi, sebaliknya *self inefficacy* yang mengarahkan individu untuk menghindari lingkungan dan kegiatan, memperlambat perkembangan potensi dan melindungi persepsi diri yang negatif dari perubahan yang membangun (Bandura, 1986).

Penilaian *efficacy* juga menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan seberapa lama individu bertahan dalam menghadapi rintangan dan pengalaman yang menyakitkan. Semakin kuat persepsi *self efficacy* semakin giat dan tekun usaha-usahanya. Ketika menghadapi kesulitan, individu yang mempunyai keraguan diri yang besar tentang kemampuannya akan mengurangi usaha-usaha atau menyerah sama sekali. Sedangkan mereka yang mempunyai perasaan *efficacy* yang kuat menggunakan usaha yang lebih besar untuk mengatasi tantangan (Bandura 1986).

Dari analisis di atas, penulis melihat bahwa pada dasarnya dengan kemampuan yang dimiliki karyawannya maka sudah seharusnya individu

menunjukkan kesiapan untuk menghadapi perubahan yang lebih baik. Namun ternyata tingkatan kesiapan untuk menghadapi perubahan pada PLN Pusdiklat masih dalam taraf sedang. Penulis dalam hal ini melihat bahwa PT PLN (Pusdiklat) belum memiliki suatu program yang dapat memelihara/*maintenance* karyawan atau individunya sehingga terlihat kurang optimal dalam performanya. Akibat selanjutnya, pihak lain, dalam hal ini manajemen melihat bahwa individu belum memiliki kemampuan yang diinginkan oleh perusahaan. Seharusnya, untuk suatu perubahan yang memerlukan waktu yang cukup lama/dirancang akan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu, dalam setiap tahapnya diperlukan *maintenance* untuk menjaga keberlangsungannya.

Berdasar pada hasil analisis di atas serta kondisi yang ditemui di lapangan, maka penulis mengemukakan beberapa alternatif rekomendasi yang dapat dipilih oleh organisasi untuk diterapkan sesuai dengan tahapan perubahan yang sedang berlangsung. Adapun alternatif intervensi yang dikemukakan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Sosialisasi dan internalisasi perubahan
2. Perubahan Sistem SDM
3. *Workshop*/pelatihan *self efficacy* untuk meningkatkan *self efficacy* karyawan sehingga mereka lebih siap untuk menghadapi perubahan

Dari ketiga alternatif tersebut di atas, maka penulis memilih alternatif ketiga sebagai rekomendasi yang dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa perubahan yang terjadi saat ini sudah dan masih berlangsung sehingga diperlukan *maintenance* terhadap faktor – faktor yang memperkuat kesiapan untuk berubah (ketiga intervensi dan alasan pemilihan dapat dilihat pada lampiran).

Intervensi yang diusulkan pada penelitian ini adalah pelatihan/*workshop* “*Self Efficacy*”. Tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan ini adalah sebagai berikut ;

1. Menambah wawasan karyawan tentang apa itu perubahan organisasi, faktor – faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi, cara – cara yang dapat digunakan oleh individu untuk menghadapi perubahan dan mengambil peran di dalam perubahan

2. Menanamkan konsep rasa mampu/*self efficacy* kepada karyawan, sehingga karyawan dapat mengoptimalkan kemampuannya untuk berpartisipasi secara aktif terhadap perubahan
3. Memberi masukan kepada pihak manajemen tentang proses perubahan yang sedang terjadi dan apa yang dirasakan oleh karyawan

Adapun metode yang digunakan dalam intervensi ini adalah sebagai berikut :

1. Pemberian materi/ceramah
2. Pemutaran video/film pendek yang dapat menunjang materi yang diberikan
3. Analisa kasus
4. Diskusi dan presentasi

Semua metode ini digunakan untuk membantu peserta mendapatkan *insight* dari pembelajaran yang diberikan sehingga nantinya dapat bermanfaat dalam pekerjaan sehari – hari.

Intervensi ini dirancang untuk dilaksanakan selama satu hari, namun pada pelaksanaannya, pelatihan ini disampaikan selama setengah hari. Dengan demikian diambil poin – poin penting yang disampaikan pada pelatihan tersebut (Materi dapat dilihat pada lampiran)

4.7.2. Pelaksanaan Intervensi

Workshop/pelatihan ini dilaksanakan pada hari Jum'at, 15 Juni 2012 selama empat jam, dimulai pada pukul 13.00 – 17.00 WIB bertempat di PT PLN (Persero) Pusdiklat Unit Assessment Centre dengan melibatkan staf/karyawan di unit Assessment Centre sejumlah 13 orang dan 1 peserta dari RTI yang turut serta dalam kegiatan ini. Hal ini terjadi karena pelatihan ini berupa *pilot testing*. *Pilot testing* merujuk pada proses dari pemberian gambaran awal tentang bagaimana program pelatihan kepada para peserta (Noe,2010). Waktu dan biaya yang mahal untuk suatu program pelatihan menjadi pertimbangan untuk memilih pilot testing guna '*to show the program*' agar dapat diketahui bagaimana reaksi para peserta dan pihak manajerial terhadap program ini. *Pilot testing* ini juga untuk dapat mendapatkan informasi bagaimana pelatihan ini diselenggarakan dengan baik dan peserta dapat belajar dan puas atas program ini.

Ada beberapa alasan yang mendasari pelaksanaan program ini sehingga dilakukan sebagai program *pilot testing*, yaitu :

1. Pada saat penelitian ini berlangsung, terjadi masa transisi dimana terjadi pergantian Manajer SDM sehingga ada kendala yang dihadapi penulis dalam melaksanakan intervensi
2. Sedang berlangsung kegiatan yang cukup padat antara lain identifikasi kebutuhan pelatihan online untuk seluruh unit PLN, program OJT terkait dengan penerimaan pegawai baru untuk tingkat pendidikan S1/D3 serta beberapa kegiatan rutin lainnya sehingga karyawan yang ada banyak yang sedang menjalankan tugas kedinasan keluar kota. Disamping itu, ada juga yang sedang mengambil cuti dan ada juga yang sudah mutasi/pindah ke unit lain
3. Jumlah subyek terbanyak pada saat penelitian adalah di bidang SDM dan ADM serta di Unit Assessment Centre yaitu sama – sama 13 orang, namun secara persentase pengembalian kuesioner lebih banyak di Unit Assessment Centre daripada di bidang SDM dan ADM. Secara bersamaan juga sedang terjadi pergantian Manajer SDM & ADM sehingga karyawan di bidang tersebut sedang menyelesaikan pekerjaan yang masih menjadi tanggung jawab dan wewenang dari Manajer yang lama
4. Untuk menjadi workshop/pelatihan yang dapat dilaksanakan dengan baik membutuhkan waktu yang cukup panjang, dimulai dari Usulan ke Bidang SDM, setelah mendapat persetujuan kemudian diteruskan ke bidang PDPP dan seterusnya ke PDF untuk verifikasi dan mendapatkan kode diklat, kemudian berkoordinasi dengan Udiklat setempat untuk dijadwalkan pelaksanaannya. Proses ini bisa berlangsung cukup lama sehingga agak sulit untuk dilakukan.
5. Setelah berkoordinasi dengan bidang SDM, dalam hal ini sub bidang Pengembangan SDM, diperoleh kesimpulan bahwa, mungkin program ini dapat dilaksanakan di lain waktu dan saat ini yang dapat dilakukan adalah menyusun materi yang berkaitan dan diujicobakan terlebih dahulu jika memungkinkan.

4.7.3. Hasil Intervensi

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai hasil dari pelaksanaan workshop yang sudah dilaksanakan sebagai bagian dari penelitian ini. Dari analisis data yang dilakukan maka akan didapat hasil untuk mengetahui apakah intervensi yang dilakukan efektif atau tidak. Apabila hasilnya ada perbedaan, maka dapat disimpulkan bahwa intervensi yang dilakukan dapat membawa perubahan. Namun, apabila intervensi tersebut tidak efektif maka perlu dicari apa yang menjadi penyebabnya dan dapat diperbaiki sehingga pelaksanaannya di waktu yang akan datang akan lebih baik lagi.

Tabel 4.18.

Perbandingan Skor Total *Readiness for Change*

Subyek	Skor Pre	Skor Post
1	62	63
2	54	53
3	53	53
4	63	56
5	62	55
6	53	56
7	59	58
8	52	52
9	53	50
10	56	56
11	57	57
12	62	60
13	53	52
14	54	54

Tabel 4.19.

Perbandingan Skor Total *Self Efficacy*

Subyek	Skor Pre	Skor Post
1	34	34
2	33	32
3	32	32
4	32	32
5	31	32
6	32	32
7	32	32
8	32	32
9	29	30
10	31	32
11	32	32
12	31	32
13	29	32
14	30	32

Untuk mengetahui perbedaan nilai – nilai antara sebelum dan sesudah dilakukan *pilot testing* pada kelompok maka dilakukan perhitungan dengan metode *paired samples T Test*. Metode ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan rata – rata antara dua kelompok sampel yang berpasangan (berhubungan). Maksudnya adalah sebuah sampel tetapi mengalami dua perlakuan yang berbeda. Dari uji statistik yang dilakukan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

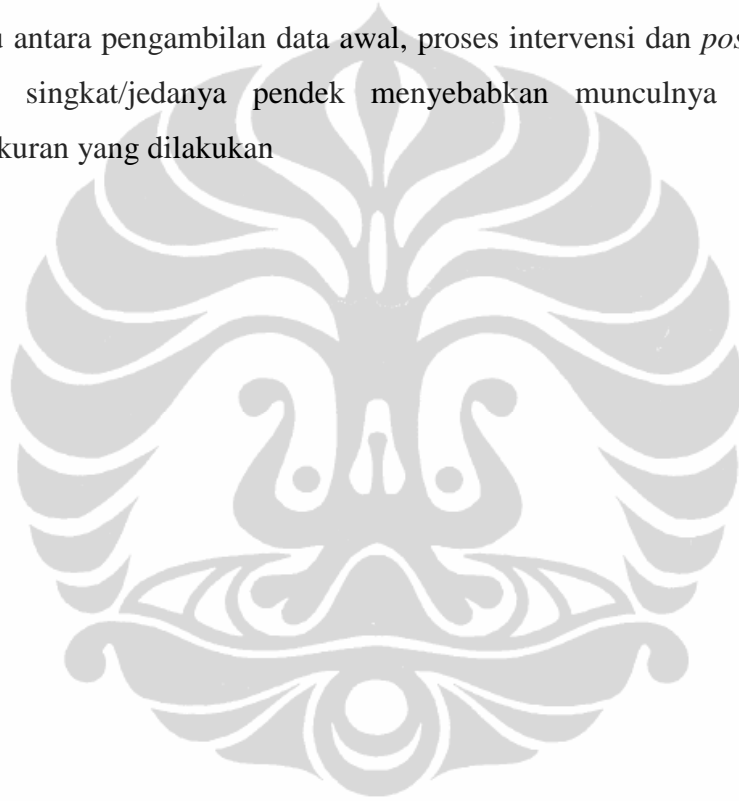
Tabel 4.20.

Hasil *Paired Samples T Test*

	T	Sig. (2-tailed)
TOTCH – TOTCHa	1,727	,108
TOTSE – TOTSEa	-2,104	,055

Berdasar hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan skor antara sebelum pelaksanaan *workshop*/pelatihan dengan sesudah diadakan *workshop*/pelatihan ($p > 0,05$). Hal ini diakibatkan karena beberapa hal, yaitu :

1. Jumlah sampel pada *pilot testing* yang cukup kecil sehingga kurang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Waktu pelaksanaan yang dirasa kurang. Masukan terhadap hal ini juga muncul dari peserta pelatihan yang menyarankan agar waktu pelaksanaan ditambah lagi sehingga akan lebih optimal.
3. Waktu antara pengambilan data awal, proses intervensi dan *post test* yang terlalu singkat/jedanya pendek menyebabkan munculnya bias pada pengukuran yang dilakukan



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan hasil penelitian, diskusi, serta keterbatasan penelitian. Pada bagian akhir akan dikemukakan mengenai saran penelitian yang terdiri dari atas saran metodologis dan saran praktis.

5.1 KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data, diketahui bahwa secara keseluruhan, karyawan Pusdiklat sudah menunjukkan kesiapan untuk menghadapi perubahan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* yang berada di atas rata - rata. Namun, masih muncul juga sikap – sikap penolakan terhadap perubahan. Hal ini merupakan suatu hal yang normal dikarenakan komposisi pegawai Pusdiklat yang beragam baik dari sisi usia maupun tingkat pendidikan. Hal ini mempengaruhi bagaimana mereka bersikap dan juga menghadapi perubahan.

Selain itu, kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga ditentukan oleh variabel lain, dalam hal ini adalah *self efficacy* dan *transformational leadership*. Semakin tinggi *self efficacy* karyawan dan semakin diterapkannya pola *transformational leadership* oleh atasan akan semakin meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan.

Dari hasil analisis juga dapat terpetakan bahwa karyawan terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu ada yang *promoting* terhadap perubahan, ada yang *participating*, dan ada juga yang *resisting* terhadap perubahan. Sebagian besar ada dalam kelompok *participating* yang artinya individu turut serta dalam perubahan yang terjadi namun belum mengambil tindakan selangkah lebih maju untuk perubahan (*promoting*).

Secara rata – rata, karyawan PLN Pusdiklat memiliki rasa mampu/kepercayaan bahwa mereka mampu (*self efficacy*) menghadapi tantangan, dalam hal ini dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan PLN Pusdiklat. Hal ini terlihat dari nilai *mean* yang berada di atas rata – rata, hanya

satu dimensi yang memiliki *mean* lebih rendah dibandingkan dua dimensi yang lain.

Self efficacy mempengaruhi pelatihan dan kinerja melalui 3 cara (Bandura, 1982), yaitu :

1. *Self efficacy* mempengaruhi karyawan untuk menetapkan tujuan bagi diri sendiri
2. *Self efficacy* mempengaruhi pembelajaran dan usaha yang dilakukan dalam bekerja
3. *Self efficacy* mempengaruhi ketahanan seseorang ketika menghadapi tugas – tugas yang baru ataupun sulit.

Menurut Manz dan Sims, 1980, seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan merasa mampu dalam mengerjakan pekerjaannya dan tidak membutuhkan dorongan dari atasan untuk mengambil tindakan.

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang sudah dilakukan, diketahui nilai R^2 sebesar 0,669, artinya variabel kepemimpinan (*leadership*) dan *self efficacy* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 66,9% terhadap *readiness for change* sedangkan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai $F = 48,497$, dengan $p < 0,05$. Karena $p < 0,05$, maka berarti nilai R^2 sebesar 0,669 tersebut signifikan. Dalam hal ini dapat disimpulkan ada pengaruh antara *self efficacy* dan *transformational leadership* terhadap *readiness for change* pada karyawan Pusdiklat.

Menurut Bass, 1985 bahwa seorang pemimpin yang transformasional mendorong bawahan untuk menghadapi tantangan dan mencapai tujuan – tujuan. Dalam konteks perubahan organisasi, seorang pemimpin yang transformasional akan mendorong munculnya kepuasan kerja karena pemimpin yang demikian akan memberikan dukungan, hal – hal yang bermakna serta saran – saran dalam situasi yang tidak menentu melalui inspirasi – inspirasi untuk pencapaian tujuan (Bryman, 1992). Seorang pemimpin yang transformasional akan memberikan inspirasi kepada karyawan sehingga mereka akan terbuka terhadap perubahan (Hogg, 2011).

5.1.2. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama – tama, penggunaan kuesioner untuk mengukur kembali kesiapan individu dalam menghadapi perubahan membuat penilaian mengenai perbedaan skor sesudah dan sebelum penelitian menjadi kurang obyektif. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena keperluan penghematan waktu dan tenaga. Namun, kuesioner memiliki keterbatasan seperti bias dalam mengisi pertanyaan. Ada kemungkinan kalau sebenarnya peserta workshop tidak mengisi dengan yang sesungguhnya dan tidak benar – benar mengaplikasikan pengetahuan mengenai change management yang didapatnya . Ada kemungkinan juga peserta hanya mengisi berdasarkan kondisi ideal yang terjadi dan bukan yang sebenarnya terjadi dalam kegiatan sehari – hari. Hal ini dapat menyebabkan pengukuran yang digunakan tidak menggambarkan variable secara nyata.

Kedua, pengukuran efektivitas training belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena sifat intervensi yang masih berupa *pilot testing* dari pelaksanaan training yang sesungguhnya dikarenakan beberapa kendala yang sudah disebutkan di atas. Oleh karena itu, efektivitas training ini hanya dilihat dari evaluasi level 1, yaitu mengukur reaksi peserta terhadap training, dan evaluasi level 2, yaitu mengukur perubahan skor kesiapan dalam menghadapi perubahan serta *self efficacy*. Adapun evaluasi level 3 (pengukuran tingkah laku) 4 (hasil bagi organisasi) belum dapat dilakukan karena training yang sesungguhnya belum dilaksanakan.

Ketiga, perubahan dalam organisasi harus melibatkan berbagai faktor pada organisasi. Dengan demikian, maka pelaksanaan intervensi ini tidak dapat dijadikan sebagai satu – satunya intervensi untuk *maintenance readiness for change* pada organisasi. Diperlukan pula beberapa aspek penting lainnya dalam hal ini, terutama pada kegiatan organisasi lainnya seperti pelatihan ketrampilan bagi atasan, dukungan manajerial dan sistem serta hal – hal lainnya.

5.2. DISKUSI

Ada beberapa hal yang dapat didiskusikan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan. Yang pertama adalah dari penelitian yang dilakukan, didapatkan data

bahwa kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan (*readiness for change*) di lingkungan PLN Pusdiklat berada pada taraf sedang yang ditunjukkan dengan nilai *mean* yang di atas rata – rata (di atas 3). Dari analisis data juga didapatkan bahwa *self efficacy* karyawan Pusdiklat berada pada tingkatan sedang, hanya pada dimensi *strength* yang sedikit lebih rendah dibandingkan dua dimensi yang lain. Sedangkan pada variabel *transformational leadership*, ada satu dimensi yang dipersepsi kurang oleh karyawan yaitu dimensi *supportive leadership*. Dalam hal ini karyawan merasakan kurangnya dukungan dari atasan dalam menghadapi perubahan yang sedang berlangsung.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap skor *readiness for change* sebelum dan sesudah dilaksanakan workshop *change management*. Hal ini terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu jumlah subyek dalam *pilot testing* yang tidak terlalu banyak, dan juga diakibatkan karena metode pelatihan/workshop yang diberikan masih kurang dalam hal memberikan “insight” kepada peserta melalui pembelajaran – pembelajaran aktif (pengalaman).

5.3. SARAN

5.3.1. Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat beberapa saran metodologis yang dapat diajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu kepemimpinan dan *self efficacy* yang diukur pengaruhnya kepada *readiness for change* sebagai variabel dependen. Untuk penelitian lebih lanjut, dapat menyertakan variabel independen lainnya seperti budaya organisasi, aspek kepribadian lainnya dari individu (motivasi, percaya diri), dan lain sebagainya sehingga pengaruh variabel – variabel lainnya dapat diketahui dan ditingkatkan sehingga berdampak positif bagi pengelolaan perubahan pada level individu.
2. Penelitian selanjutnya hendaknya lebih mempertajam pendekatan kualitatif yang dilakukan sebagai pendukung dari metode kuantitatif yang digunakan

sehingga mendapatkan gambaran tentang kondisi kesiapan untuk berubah yang lebih mendalam dan menyeluruh

5.3.2. Saran Praktis

Selain saran metodologis, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi implementasi materi training bagi peningkatan *self efficacy* dan *readiness for change* pada level individu, yaitu :

1. Training sebaiknya dipandu oleh lebih dari satu orang trainer utama. Hal ini perlu diperimbangkan sehingga penyampaian materi lebih optimal
2. Perusahaan sebaiknya menciptakan iklim yang mendukung dan mendorong implementasi materi training yang sudah didapatkan dalam kehidupan kerja sehari – hari. Iklim untuk transfer (*climate for transfer*) adalah persepsi trainee mengenai karakteristik lingkungan kerja yang dapat memfasilitasi ataupun menghambat penggunaan pengetahuan atau ketrampilan yang didapatkan dalam training (Noe, 2010). Yang termasuk dalam upaya menciptakan iklim yang mendukung adalah melalui dukungan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan atau tugas untuk mengimplementasikan materi, baik itu pengetahuan maupun keahlian yang didapatkan dalam kegiatan training
3. Membuat program lanjutan sebagai *follow up* atau tindak lanjut dari kegiatan training. Tindak lanjut dari program training sangat membutuhkan *management support*. *Management support* menekankan pada aplikasi dari isi training pada kehidupan kerja sehari – hari (Noe, 2010). Level dari *management support* bervariasi tergantung pada kebutuhan dan situasi di lapangan. Beberapa contoh nyata dari *management support* yang memungkinkan dilakukan adalah melalui *practice skills* untuk me- refresh materi training, *action plan* dengan melakukan diskusi mengenai penetapan target dari tiap – tiap peserta terkait dengan perubahan yang sedang berlangsung, dan atau melakukan pengukuran kembali variabel *self efficacy* dan *readiness for change* setelah jangka waktu tertentu untuk mengevaluasi serta untuk melihat perkembangan dan menentukan *action plan* yang diperlukan selanjutnya

4. Organisasi sudah memiliki saluran – saluran yang dapat dimanfaatkan untuk mengelola perubahan dan meningkatkan kemampuan individu, yaitu melalui forum *knowledge sharing* atau pertemuan – pertemuan formal lainnya. Forum – forum ini dapat dimanfaatkan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Forum – forum seperti ini hendaknya dilakukan secara rutin sehingga dapat bermanfaat bagi perubahan yang sedang berlangsung.
5. Organisasi dapat menggunakan saluran – saluran komunikasi, seperti *leaflet*, *brosur* atau *newsletter* untuk mengkomunikasikan perubahan yang terjadi dalam organisasi serta memotivasi karyawan sehingga dapat *maintenance* kemampuan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi organisasi.
6. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan evaluasi level 3. Yaitu dengan melakukan pengukuran perilaku subyek penelitian setelah kegiatan pelatihan sehingga dapat diketahui perubahan perilaku pada subyek.
7. Penelitian selanjutnya hendaknya mengukur kembali *readiness for change* setelah jeda beberapa waktu dari pelaksanaan intervensi. Tujuannya untuk melihat apakah hasil pembelajaran sudah diterapkan dalam situasi kerja. Pengukuran dapat dilaksanakan secara berkala setelah training berlalu sampai kurun waktu enam bulan setelahnya (Riggio, 2008 dalam Arumi, 2011)
8. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan menambahkan aktivitas *outbond* sehingga untuk materi *self efficacy* akan lebih terinternalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. & Harris, S. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations, 46 (6), 681 – 703.
- Arumi, M.S. (2011). *Pengaruh Peningkatan Komunikasi Interpersonal Terhadap Teamwork Melalui Team Training pada Level Manajerial PT.X*. Tesis. Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia (Dipublikasikan).
- Azwar, S. (2000). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs. New Jersey /1 Prentice Hall.
- Bandura, A. (1982). *Self Efficacy Mechanism in Human Agency*. *American Psychologist*, 37, 122 – 147.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Bennis, W. & Nanus. (1985). *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London, Sage.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). *Validation of a new general self-efficacy scale*. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). *The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and task performance: A meta-analytic examination*. *Human Performance*, 14, 209-230.
- Chen, Chih-Chung. (2007). *The Effect of Organizational Change Readiness on Organizational Learning and Business Management Performance*. *The Business Review Cambridge*, Vol 8, Number 2, 68 – 74.
- Cummings, T.G & Worley, C.G. (2008). *Organization Development & Change*. 9th Ed. Mason : Cengage Learning.

- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2000). Readiness for Organizational Change : a longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377 – 392.
- Eby, L., Adams, D., Russel, J., Gaby, S. (2000). *Perceptions of Organizational Readiness for Change : Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team – based Selling*. Human Relations, 53 (3), 419 – 442.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. 8th Edition. Mason, Ohio : Thomson.
- Desplaces, David. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol.7 No.1 pp 25 – 39.
- Dvir, T., Kass, N. & Shamir, B. (2004). The Emotional Bond : Vision and Organizational Commitment among High – tech Employees. *Journal of Organizational Change*
- Galpin, Timothy J. (1996). *The Human Side of Change*. San Fransisco : Josey Bass Publisher.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A. & Griego, O.V. 1998, "An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 9, no. 4, pp. 339.
- Holt, Daniel T & Armenakis, Achilles A. Feild, Hubert S. Harris, Stanley G. Readiness for Organizational Change. (2007). The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, No. 2, 232 – 255.
- Holt, Daniel T. (2003) *Readiness for change : The Development of a scale*. Auburn University: Disertasi.
- Judson, A.S. (2000). *Changing Organization Behavior through Minimal Resistence*. New Delhi : Infinity Books
- Kasali, Rhenald. (2007). *Change!* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kerlinger, Fred, N, (1986): *Foundation of Behavioral Research 3rd ed*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Kumar, Ranjit. (1996). *Research Methodology : A step by step guide for beginners*. London : Sage Publication.
- Kreitner, R. & A. Kinicki. (2010). *Organizational Behavior*. 9th Ed. New York : McGraw Hill.

- Kustini, 2005. Pengaruh Locus of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja Terhadap Self Efficacy dan Transfer Pelatihan Karyawan PT Telkom Kandatel Surabaya Timur. <http://www.damandiri.or.id>.
- Madsen, S. (2003). *Wellness in The Workplace : Preparing Employess for Change*. Organizational Development Journal., 21, 69.
- Madsen, Susan R. (2005). *Readiness for Organizational Change*. Utah Valley University.
- Mangundjaya, Wustari. (2002). *Mempersiapkan Individu di Organisasi untuk Menghadapi Perubahan*. Surabaya : Konferensi I APIO.
- McDonald, T. & Siegall, M. (1992). The Effects of Technological Self Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors. *Journal of Psychology*, 126, 465 – 475.
- Miller, D., Madsen, S., John, C. (2006). Readiness for Change : Implications on Employees' Relationship with Management, Job Knowledge and Skills, and Job Demands. *Journal of Applied Management and Enterpreunership*, 11 (1), 3 – 16.
- Munandar, A.S. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia (UI – Press).
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development*. 5th Ed. New York : McGraw Hill.
- Pettigrew, A.M. (1987). Context and action in the transformation of the fim. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649 – 670.
- PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (2011). *Company profile PT PLN (Persero) Pusdiklat*.
- PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (2011). *Rencana jangka panjang PT PLN (Persero) Pusdiklat 2011 – 2015*.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A (2004). Dimension of Transformational Leadership : Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329 – 354.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of readiness for finetuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20, 325-350.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. Edisi Pertama. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Santoso, S. (2011). *Mastering SPSS versi 19*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Uno, Indra, (2012). Materi Kuliah *Change Management* dari kuliah Kapita Selekta
- Wanberg, Connie R. & Banas, Joseph T. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No. 1, 132 – 142.
- Weber, P.S., & Weber, J.M. (2001). Changes in in employess perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(6), 291 - 300
- Wilson, Terry (1994), *A Manual for Change*, Gower England
- Woolfolk, Anita E. (2004). *Educational Psychology*. 9th Ed. USA : Allyn & Bacon
- Wong – Mingji, DJ. & Milette, M.R. (2002). Dealing with the dynamics Duo of Innovation and Inertia; The “in” theory of Organizational Change. *Organizational Development Journal*, 20, 36 – 52.



PT PLN (Persero)
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

68

Lampiran 1

Jalan Harsono RM No. 59 - Ragunan - Pasar Minggu Jakarta 12550
Telp. : (021) 7811292 Facsimile : (021) 7811294, 7811295, 7800832
Kotak Pos : 4082 / JKT

Surat Ijin Riset
JWOTS : 15161 - 15160 - 15159
Website : <http://pln-pusdiklat.co.id>

Nomor : 2067 /330/PUSDIKLAT/2012
Srt Sdr. : 2567/H2.F8.WD/PDP.04.02/2012
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian

31 Mei 2012

Kepada:

Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Kampus Baru UI
Depok 16424

Up. Yth. Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia,

Menunjuk surat Saudara nomor: 2567/H2.F8.WD/PDP.04.02/2012 tanggal 26 April 2012 perihal Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini diberitahukan bahwa mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI, yaitu :

Nama : Astuti Lia Nugraheni
NPM : 1006742131
Konsentrasi : Magister Psikologi Terapan
Peminatan Psikologi Sumber Daya Manusia
Topik Penelitian : *Analisa Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Self-Efficacy terhadap readiness for Change*

Dapat disetujui untuk melakukan Penelitian di kantor kami. Yang bersangkutan agar melapor terlebih dahulu pada Bagian Pengembangan Organisasi dan SDM PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

Demikian disampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

MANAJER SENIOR
SDM DAN ADMINISTRASI

RANTAU LILING



FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA

Kampus Baru UI - Depok 16424

Telp. : (021) 727 0004, 727 0005, 786 3520, 786 3523, 786 8280. Fax. : (021) 7863526.

E-mail : fpsiui@ui.edu Website : www.psikologi.ui.ac.id

Nomor : 2567 /H2.F8.WD/PDP.04.02/2012

26 April 2012

Perihal : Permohonan ijin penelitian

Yang terhormat,
Kepala Pusdiklat PT: PLN (Persero)
Jl. HR Harsono RM No. 59
Ragunan, Jakarta Selatan 12550

Yang bertanda tangan di bawah ini Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, menerangkan bahwa:

Nama : Astuti Lia Nugraheni
N.P.M. : 1006742131
Pembimbing Tesis : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si

adalah mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI, jenjang Magister Psikologi Terapan dengan Peminatan Psikologi Sumber Daya Manusia, yang saat ini sedang dalam tahap penulisan tesis.

Topik Penelitian : *Analisa hubungan kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap readiness for change*

Dalam rangka penulisan tesis sebagai salah satu persyaratan penyelesaian studinya yang bersangkutan membutuhkan data-data yang terkait dengan topik tesis tersebut di atas.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kesediaan Bapak/Ibu agar dapat memberikan ijin kepada yang bersangkutan untuk melakukan penelitian di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.



Wakil Dekan,
Manajemen Pendidikan & Penelitian,

Dya T. Indirasari, MA, Psi.
NIP 0800300003

Tembusan :

1. Pembimbing tesis

Kuesioner Organisasi

Pengantar:

Selamat Pagi / Siang / Sore,

Saya, Astuti Lia Nugraheni, mahasiswa Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, bermaksud mengadakan penelitian mengenai organisasi sebagai persyaratan untuk tugas akhir (tesis) saya.

Bapak/Ibu secara kebetulan telah terpilih sebagai responden penelitian ini, oleh sebab itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini terdiri dari 5 bagian, yang membutuhkan **waktu pengerjaan kurang lebih 20 - 25 menit**. Pada awal tiap bagian terdapat petunjuk pengisian, mohon untuk mengisi sesuai petunjuk tersebut dan jangan sampai ada pertanyaan yang terlewat. **Tidak ada jawaban yang salah atau benar**, jawablah apa adanya. Jawaban Bapak/Ibu tidak memiliki konsekuensi apapun dengan kedudukan/pekerjaan Bapak/Ibu di organisasi. Kejujuran dan keterbukaan dari jawaban Bapak/Ibu sangat kami hargai.

Identitas Bapak/Ibu serta hasil kuesioner ini **dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja**.

Jika Anda memiliki pertanyaan mengenai kuesioner ini, mohon hubungi saya melalui email atau telepon di bawah ini.

Terima kasih sebelumnya atas kesediaan Bapak/Ibu membantu kami.

Hormat saya,
Astuti Lia Nugraheni
Email: ast_lia@yahoo.com
Telepon: 081328358960

Informed Consent

Setelah membaca penjelasan yang telah disampaikan diatas, saya memahami dan menyatakan kesediaan saya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

....., 2012

(inisial/tanda tangan)

BAGIAN 1

Petunjuk : Isilah Data Pribadi Anda berikut ini

Usia : _____ th
Jenis Kelamin : ____ a. laki-laki ____ b. perempuan
Lama bekerja : _____ th
Pendidikan terakhir : _____
Jenis Jabatan : ____ a. Jabatan Struktural ____ b. Jabatan Fungsional
Level Kompetensi : _____
Bidang Kerja/Unit : _____ Jabatan Atasan Langsung : _____

BAGIAN 2

Petunjuk : Berilah tanda *check list* (✓) di depan jawaban yang sesuai dengan kondisi organisasi anda

A. Mana dari perubahan di bawah ini yang dialami oleh organisasi anda dalam tiga tahun terakhir? (boleh lebih dari satu jawaban)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Visi, Misi dan Nilai | <input type="checkbox"/> 8. Pengembangan pada prosedur : |
| <input type="checkbox"/> 2. Rencana Strategi Perusahaan | <input type="checkbox"/> Finansial <input type="checkbox"/> Operasional |
| <input type="checkbox"/> 3. Penambahan Unit Baru | <input type="checkbox"/> SDM <input type="checkbox"/> Manajemen Kualitas |
| <input type="checkbox"/> 4. Pengembangan bisnis, seperti ekspansi area usaha, produk atau layanan baru | <input type="checkbox"/> 9. Restrukturisasi di Unit-unit Organisasi |
| <input type="checkbox"/> 5. Pembentukan/Perubahan Budaya Perusahaan | <input type="checkbox"/> 10. Renovasi tempat kerja dan fasilitas pendukung kerja |
| <input type="checkbox"/> 6. Pengurangan Tenaga Kerja / Pengalihan Tenaga Kerja ke Jasa Outsourcing | <input type="checkbox"/> 11. Perpindahan / relokasi tempat kerja ke lokasi baru |
| <input type="checkbox"/> 7. Sistem Komputer/Automatisasi Baru | <input type="checkbox"/> 12. Lainnya (tuliskan di sini) _____ |

B. Apa yang mendorong terjadinya perubahan tersebut? (boleh lebih dari satu jawaban)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Perubahan strategi organisasi | <input type="checkbox"/> 10. Isu lingkungan |
| <input type="checkbox"/> 2. Usaha untuk meningkatkan kontrol manajemen terhadap proses kerja | <input type="checkbox"/> 11. Kompetisi |
| <input type="checkbox"/> 3. Meningkatnya biaya produksi | <input type="checkbox"/> 12. Tuntutan pelanggan |
| <input type="checkbox"/> 4. Perubahan kebutuhan pelanggan | <input type="checkbox"/> 13. Peraturan / regulasi pemerintah |
| <input type="checkbox"/> 5. Masalah dengan kualitas produk | <input type="checkbox"/> 14. Krisis pasar ekonomi |
| <input type="checkbox"/> 6. Tuntutan karyawan | <input type="checkbox"/> 15. Globalisasi |
| <input type="checkbox"/> 7. Perubahan kepemimpinan | <input type="checkbox"/> 16. Tren pasar tenaga kerja |
| <input type="checkbox"/> 8. Keterbatasan fasilitas atau sistem | <input type="checkbox"/> 17. Lainnya (tuliskan di sini) _____ |
| <input type="checkbox"/> 9. Perkembangan teknologi | |

C. Menurut anda, apakah organisasi berhasil dalam melakukan perubahan ?

Ya Tidak

D. Apakah anda siap untuk mengikuti perubahan organisasi di tempat anda bekerja ? Ya Tidak

E. Apakah teman-teman sekerja anda siap untuk mengikuti perubahan organisasi di tempat anda bekerja ? Ya Tidak

F. Apakah organisasi anda memberikan fasilitas yang cukup untuk menghadapi perubahan?

BAGIAN 3

Petunjuk :

Pada bagian berikut terdapat 14 pernyataan tentang perubahan yang terjadi di organisasi tempat kerja Anda. Anda diminta untuk menilai sejauh mana Anda setuju dengan isi pernyataan tersebut. Pilihlah dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu diantara 5 alternatif berikut :

• STS bila anda <u>sangat tidak setuju</u>	• S bila anda <u>setuju</u>
• TS bila anda <u>tidak setuju</u>	• SS bila anda <u>sangat setuju</u>
• R bila anda <u>ragu – ragu</u>	

		STS	TS	R	S	SS
1	Saya bersedia bekerja lebih keras untuk mengefektifkan perubahan yang terjadi					
2	Saya bersedia memecahkan permasalahan yang timbul akibat adanya perubahan					
3	Bersedia terlibat dalam kegiatan baru terkait perubahan dengan pekerjaan saya					
4	Saya berusaha melahirkan ide baru yang sejalan dengan perubahan sebagai upaya mengefektifkan kinerja saya					
5	Saya berusaha mengagalkan upaya perubahan yang terjadi di tempat kerja saya					
6	Saya akan bekerja secara kreatif demi kesuksesan perubahan yang terjadi					
7	Saya akan merubah cara kerja saya agar sejalan dengan upaya perubahan dalam rangka meningkatkan efektifitas kerja					
8	Saya tidak mau disalahkan bila perubahan yang terjadi di tempat kerja saya gagal					
9	Saya bersedia ambil bagian dalam upaya perubahan untuk efektifitas kerja					
10	Saya bersedia belajar hal –hal baru demi kesuksesan perubahan ditempat kerja saya					
11	Saya tidak mau melakukan perubahan bila tak ada masalah di tempat kerja saya					
12	Saya mendukung sepenuhnya pelaksanaan perubahan di tempat kerja saya					
13	Saya tidak perlu melakukan perubahan selama cara kerja kita bisa diperbaiki					
14	Saya bersedia mensosialisasikan manfaat perubahan di tempat kerja kepada rekan-rekan kerja lainnya					

BAGIAN 4

Pada bagian berikut terdapat 15 pernyataan tentang perilaku atasan di organisasi tempat kerja Anda. Anda diminta untuk menilai sejauh mana atasan langsung Anda menunjukkan perilaku kepemimpinan tersebut. Pilihlah dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu diantara 5 alternatif berikut :

• STS bila anda <u>sangat tidak setuju</u>	• S bila anda <u>setuju</u>
• TS bila anda <u>tidak setuju</u>	• SS bila anda <u>sangat setuju</u>
• R bila anda <u>ragu – ragu</u>	

Atasan saya		STS	TS	R	S	SS
1	Memiliki pemahaman yang jelas tentang kemana arah dan tujuan yang ingin dicapai					
2	Memiliki rasa yang jelas di mana dia ingin unit kami berada dalam 5 tahun ke depan					
3	Tidak memiliki gagasan tentang masa depan organisasi					
4	Mengatakan hal-hal yang membuat karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi ini					
5	Mengatakan hal-hal positif tentang unit kerja					
6	Mendorong orang untuk melihat perubahan lingkungan sebagai situasi penuh dengan kesempatan					
7	Memberikan tantangan untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara yang baru					
8	Memiliki ide-ide yang memaksa saya untuk memikirkan kembali beberapa hal yang tidak pernah saya pertanyakan sebelumnya					
9	Telah menantang saya untuk memikirkan kembali beberapa asumsi dasar saya tentang pekerjaan saya					
10	Mempertimbangkan perasaan pribadi saya sebelum bertindak					
11	Berperilaku dengan cara yang bijaksana yang merupakan pemikiran dari kebutuhan pribadi					
12	Melihat bahwa kebutuhan karyawan harus dipertimbangkan					
13	Memuji saya ketika saya melakukan pekerjaan lebih baik daripada rata-rata					
14	Mengakui peningkatan kualitas kerja saya					
15	Secara pribadi memberikan pujian kepada saya ketika saya melakukan pekerjaan yang luar biasa					

BAGIAN 5

Pada bagian berikut terdapat 8 pernyataan tentang keyakinan diri Anda dalam menghadapi tugas – tugas pekerjaan. Anda diminta untuk menilai sejauh mana perilaku Anda sesuai dengan pernyataan tersebut. Pilihlah dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu diantara 5 alternatif berikut :

• STS bila anda <u>sangat tidak setuju</u>	• S bila anda <u>setuju</u>
• TS bila anda <u>tidak setuju</u>	• SS bila anda <u>sangat setuju</u>
• R bila anda <u>ragu – ragu</u>	

		STS	TS	R	S	SS
1	Saya akan dapat mencapai sebagian besar tujuan yang saya tetapkan untuk diri sendiri					
2	Saya yakin dapat menyelesaikannya ketika menghadapi tugas yang sulit					
3	Secara umum, saya berpikir bahwa saya dapat memperoleh hasil yang penting bagi saya					
4	Saya percaya saya dapat berhasil pada hampir semua usaha yang saya atur					
5	Saya dapat mengatasi banyak tantangan yang menghadang					
6	Saya yakin bahwa saya dapat bekerja efektif pada tugas – tugas yang berbeda					
7	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik dibandingkan dengan orang lain					
8	Ketika menghadapi hal – hal yang sulit, saya bisa tampil dengan baik					

Mohon periksa kembali jawaban Anda, jangan sampai ada yang terlewat.

Terimakasih atas kerjasama yang Anda berikan

Lampiran

Hasil Uji Statistik

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		CHANGE	LEADERSHIP	SELFEFFICACY
N		51	51	51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	52,5294	51,4314	29,9020
	Std. Deviation	6,62828	10,46567	3,95603
Most Extreme Differences	Absolute	,115	,129	,121
	Positive	,098	,129	,121
	Negative	-,115	-,089	-,068
Kolmogorov-Smirnov Z		,823	,925	,867
Asymp. Sig. (2-tailed)		,507	,360	,439

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Statistics

		Subyek	Usia	Gender	Pendidikan	MsKerja	Jabatan
N	Valid	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		26,00	1,80	1,65	3,39	2,22	1,04
Std. Deviation		14,866	1,077	,483	1,313	1,677	,196
Variance		221,000	1,161	,233	1,723	2,813	,038
Range		50	3	1	4	4	1
Minimum		1	1	1	1	1	1
Sum		1326	92	84	173	113	53

Statistics

		Level	BidKerja	JbtnAtasanLngsng
N	Valid	51	51	51
	Missing	0	0	0
Mean		1,08	4,43	1,96
Std. Deviation		,272	2,788	,196
Variance		,074	7,770	,038
Range		1	7	1
Minimum		1	1	1
Sum		55	226	100

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30	29	56,9	56,9	56,9
31 - 40	9	17,6	17,6	74,5
41 - 50	7	13,7	13,7	88,2
>50	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki - laki	18	35,3	35,3	35,3
Perempuan	33	64,7	64,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMU/SMK	10	19,6	19,6	19,6
D1	1	2,0	2,0	21,6
D3	5	9,8	9,8	31,4
S1	29	56,9	56,9	88,2
S2	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Fungsional	49	96,1	96,1	96,1
Struktural	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

MsKerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 - 5	29	56,9	56,9	56,9
5 - 10	7	13,7	13,7	70,6
10 - 15	2	3,9	3,9	74,5
15 - 20	1	2,0	2,0	76,5
>20	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Specific	47	92,2	92,2	92,2
Basic	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

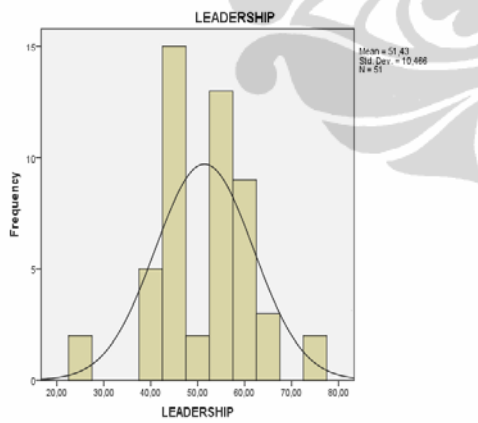
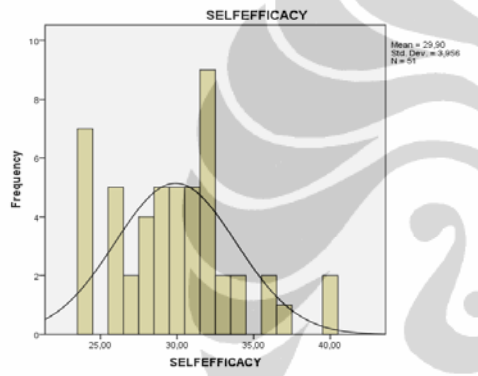
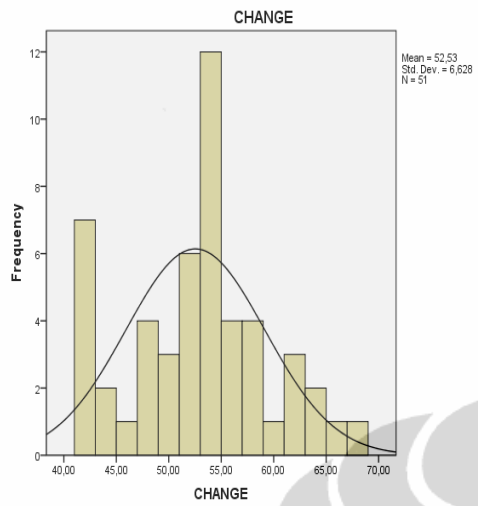
JbtnAtasanLngsng

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MS	2	3,9	3,9	3,9
DM	49	96,1	96,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

BidKerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SDM & ADM	13	25,5	25,5	25,5
KEUANGAN	5	9,8	9,8	35,3
PDF	4	7,8	7,8	43,1
PDJ	4	7,8	7,8	51,0
PDPP	3	5,9	5,9	56,9
RTI	7	13,7	13,7	70,6
USER	2	3,9	3,9	74,5
ASTER	13	25,5	25,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Histogram



Reliability

Skala Readiness for Change

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,907	14

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,752	3,000	4,529	1,529	1,510	,133	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CH1	48,9020	35,170	,800	,857	,876
CH2	48,8235	37,388	,646	,660	,884
CH3	48,5294	36,774	,881	,905	,875
CH4	48,8235	38,948	,647	,584	,885
CH5	48,0000	40,280	,452	,489	,892
CH6	48,7451	39,554	,558	,708	,888
CH7	48,8824	33,946	,677	,862	,885
CH8	49,5294	43,134	,003	,329	,915
CH9	48,6471	37,713	,813	,839	,879
CH10	48,4118	38,607	,731	,840	,883
CH11	48,9804	37,700	,506	,466	,891
CH12	48,6667	38,747	,645	,683	,885
CH13	49,2745	39,923	,386	,333	,895
CH14	48,6667	36,787	,793	,815	,878

Skala Self Efficacy

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,929	8

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,738	3,608	3,961	,353	1,098	,016	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SE1	25,9412	12,336	,756	,708	,918
SE2	26,0196	12,820	,695	,691	,923
SE3	26,1176	11,746	,793	,666	,915
SE4	26,2353	11,984	,716	,633	,922
SE5	26,2549	11,554	,819	,709	,913
SE6	26,2549	11,954	,814	,778	,914
SE7	26,2941	12,252	,674	,604	,925
SE8	26,1961	12,201	,775	,686	,917

Skala Transformational Leadership

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,941	,941	15

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,429	3,078	3,902	,824	1,268	,041	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LD1	47,8627	95,961	,744	,833	,936
LD2	48,1569	92,575	,793	,825	,934
LD3	47,8627	97,841	,502	,644	,942
LD4	48,1176	90,586	,843	,870	,933
LD5	47,5294	101,974	,552	,684	,940
LD6	47,8824	94,106	,835	,771	,933
LD7	47,8824	94,226	,749	,830	,935
LD8	47,9804	97,180	,632	,832	,938
LD9	48,1569	98,855	,589	,723	,939
LD10	48,2745	93,963	,762	,749	,935
LD11	48,3529	93,433	,720	,819	,936
LD12	48,0980	92,090	,863	,884	,932
LD13	47,8627	99,761	,566	,674	,940
LD14	48,0392	95,758	,719	,798	,936
LD15	47,9804	98,940	,561	,662	,940

Korelasi

Correlations

		CHANGE	SELFEFFICACY	LEADERSHIP
Pearson Correlation	CHANGE	1,000	,660	,689
	SELFEFFICACY	,660	1,000	,362
	LEADERSHIP	,689	,362	1,000
Sig. (1-tailed)	CHANGE	,000	,000	,000
	SELFEFFICACY	,000	,004	,004
	LEADERSHIP	,000	,004	,004
N	CHANGE	51	51	51
	SELFEFFICACY	51	51	51
	LEADERSHIP	51	51	51

Regresi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SELFEFFICACY ^a	.	Enter
2	LEADERSHIP ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: CHANGE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660 ^a	,436	,424	5,02867
2	,818 ^b	,669	,655	3,89235

a. Predictors: (Constant), SELFEFFICACY

b. Predictors: (Constant), SELFEFFICACY, LEADERSHIP

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,436	37,869	1	49	,000
2	,233	33,786	1	48	,000

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	957,617	1	957,617	37,869	,000 ^a
	Residual	1239,089	49	25,288		
	Total	2196,706	50			
2	Regression	1469,486	2	734,743	48,497	,000 ^b
	Residual	727,220	48	15,150		
	Total	2196,706	50			

a. Predictors: (Constant), SELFEFFICACY

b. Predictors: (Constant), SELFEFFICACY, LEADERSHIP

c. Dependent Variable: CHANGE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,451	5,421		3,588	,001
	SELFEFFICACY	1,106	,180	,660		
2	(Constant)	11,983	4,389		2,731	,009
	SELFEFFICACY	,792	,149	,473		
	LEADERSHIP	,328	,056	,518		

a. Dependent Variable: CHANGE

Regresi Dimensi

Dimensi variabel *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Generality1, Magnitude1, Strength1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: CHANGE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,478	4,78673

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,510	16,291	3	47	,000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1119,807	3	373,269	16,291	,000 ^a
	Residual	1076,899	47	22,913		
	Total	2196,706	50			

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

b. Dependent Variable: CHANGE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,360	5,246		3,500	,001
	Magnitude1	2,821	,946	,637	2,981	,005
	Strength1	-1,378	,952	-,328	-1,447	,154
	Generality1	2,398	,965	,419	2,484	,017

a. Dependent Variable: CHANGE

Dimensi variabel *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: CHANGE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,582	,536	4,51734

a. Predictors: (Constant), Perscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,582	12,530	5	45	,000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1278,420	5	255,684	12,530	,000 ^a
	Residual	918,286	45	20,406		
	Total	2196,706	50			

a. Predictors: (Constant), Perscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

b. Dependent Variable: CHANGE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,317	3,756		7,805	,000
	Vision1	1,528	,518	,552	2,949	,005
	InsComm1	,199	,741	,067	,269	,789
	IntStimm1	-,625	,409	-,231	-1,528	,133
	SuppLeader1	,148	,512	,062	,290	,773
	Perscogg1	,976	,460	,316	2,124	,039

a. Dependent Variable: CHANGE

Regresi Dimensi Variabel *Self Efficacy* Terhadap Dimensi *Readiness for Change*

1. Dimensi *Promoting*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Generality1, Magnitude1, Strength1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Promoting1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 ^a	,557	,528	1,44952

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,557	19,671	3	47	,000

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,557	19,671	3	47	,000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123,993	3	41,331	19,671	,000 ^a
	Residual	98,752	47	2,101		
	Total	222,745	50			

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

b. Dependent Variable: Promoting1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,741	1,589		2,985	,004
	Magnitude1	,926	,287	,656	3,230	,002
	Strength1	-,547	,288	-,409	-1,897	,064
	Generality1	,917	,292	,503	3,137	,003

a. Dependent Variable: Promoting1

2. Dimensi *Participating*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Generality1, Magnitude1, Strength1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Participating1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,695 ^a	,483	,450	2,64793

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,483	14,648	3	47	,000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	308,106	3	102,702	14,648	,000 ^a
	Residual	329,541	47	7,012		
	Total	637,647	50			

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

b. Dependent Variable: Participating1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,704	2,902		1,276	,208
	Magnitude1	1,443	,523	,605	2,757	,008
	Strength1	-,353	,527	-,156	-,671	,506
	Generality1	,847	,534	,275	1,587	,119

a. Dependent Variable: Participating1

3. Dimensi *Resisting*

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Generality1, Magnitude1, Strength1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Resisting1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,393 ^a	,155	,101	1,79610

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,155	2,863	3	47	,047

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,712	3	9,237	2,863	,047 ^a
	Residual	151,622	47	3,226		
	Total	179,333	50			

a. Predictors: (Constant), Generality1, Magnitude1, Strength1

b. Dependent Variable: Resisting1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,914	1,968		5,036	,000
	Magnitude1	,452	,355	,357	1,274	,209
	Strength1	-,478	,357	-,398	-1,337	,188
	Generality1	,633	,362	,387	1,749	,087

Regresi Dimensi Variabel *Transformational Leadership* Terhadap Dimensi *Readiness for Change*

1. Dimensi *Promoting*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 ^a	,499	,443	1,57471

a. Predictors: (Constant), Percog1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,499	8,965	5	45	,000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111,158	5	22,232	8,965	,000 ^a
	Residual	111,587	45	2,480		
	Total	222,745	50			

a. Predictors: (Constant), Percog1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

b. Dependent Variable: Promoting1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,776	1,309		6,702	,000
	Vision1	,565	,181	,641	3,128	,003
	InsComm1	,093	,258	,099	,362	,719
	IntStimm1	-,218	,143	-,253	-1,526	,134
	SuppLeader1	-,128	,178	-,167	-,719	,476
	Percog1	,350	,160	,356	2,184	,034

a. Dependent Variable: Promoting1

2. Dimensi *Participating*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,753 ^a	,568	,520	2,47536

a. Predictors: (Constant), Percscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,568	11,813	5	45	,000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	361,915	5	72,383	11,813	,000 ^a
	Residual	275,732	45	6,127		
	Total	637,647	50			

a. Predictors: (Constant), Percscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

b. Dependent Variable: Participating1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,324	2,058		5,015	,000
	Vision1	,539	,284	,361	1,898	,064
	InsComm1	,584	,406	,367	1,438	,157
	IntStimm1	-,585	,224	-,401	-2,608	,012
	SuppLeader1	,031	,281	,024	,110	,913
	Percscogg1	,561	,252	,337	2,228	,031

a. Dependent Variable: Participating1

3. Dimensi *Resisting*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,591 ^a	,349	,277	1,61028

a. Predictors: (Constant), Percscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

Model Summary

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,349	4,832	5	45	,001

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,648	5	12,530	4,832	,001 ^a
	Residual	116,686	45	2,593		
	Total	179,333	50			

a. Predictors: (Constant), Perscogg1, IntStimm1, Vision1, SuppLeader1, InsComm1

b. Dependent Variable: Resisting1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,218	1,339		7,631	,000
	Vision1	,424	,185	,536	2,296	,026
	InsComm1	-,478	,264	-,566	-1,810	,077
	IntStimm1	,177	,146	,229	1,214	,231
	SuppLeader1	,246	,182	,357	1,346	,185
	Perscogg1	,065	,164	,074	,398	,693

a. Dependent Variable: Resisting1

T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	TOTLD	55,7857	14	6,72742	1,79798
	TOTLDa	54,2857	14	6,01829	1,60845
Pair 2	TOTCH	56,6429	14	4,12510	1,10248
	TOTCHa	55,3571	14	3,45537	,92349
Pair 3	TOTSE	31,4286	14	1,39859	,37379
	TOTSEa	32,0000	14	,78446	,20966

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	TOTLD & TOTLDa	14	,528	,052
Pair 2	TOTCH & TOTCHa	14	,744	,002
Pair 3	TOTSE & TOTSEa	14	,701	,005

Paired Samples Test

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	TOTLD - TOTLDa	1,50000	6,22340	1,66327
Pair 2	TOTCH - TOTCHa	1,28571	2,78536	,74442
Pair 3	TOTSE - TOTSEa	-,57143	1,01635	,27163

Paired Samples Test

		Paired Differences		t	df	Sig. (2-tailed)
		95% Confidence Interval of the Difference				
		Lower	Upper			
Pair 1	TOTLD - TOTLDa	-2,09329	5,09329	,902	13	,384
Pair 2	TOTCH - TOTCHa	-,32251	2,89393	1,727	13	,108
Pair 3	TOTSE - TOTSEa	-1,15825	,01539	-2,104	13	,055

Alternatif Pemecahan Masalah Berdasarkan Jenis Alternatif dan Kondisi Organisasi

No	Alternatif	Analisis			Pilihan
		Sebaiknya Jika	Jangan Jika	Kondisi Organisasi	
1	Sosialisasi dan Internalisasi Perubahan	Kegiatan ini (sosialisasi dan internalisasi perubahan) akan lebih efektif jika dilakukan pada tahap unfreezing, dimana perubahan sedang direncanakan	Perubahan sudah berlangsung atau sedang berlangsung karena akan menjadi tidak efektif	Saat ini perubahan sedang dan masih berlangsung. Perubahan dimulai 2 tahun belakangan untuk menjadikan PLN Pusdiklat sebagai Centre of Excellence	x
2	Perubahan Sistem SDM	Memang diperlukan karena ada perubahan yang mendasar yang mengharuskan untuk melakukan perubahan pada sistem SDM	Membutuhkan waktu yang lama sedangkan perubahan sudah berlangsung. Hal ini tentu saja menjadi tidak efektif dan akan membuang - buang waktu	Organisasi menerapkan perubahan berdasarkan Keputusan dari PLN Pusat sehingga yang dilakukan adalah perubahan yang terkait dengan kebijakan pelaksanaan	x
3	Workshop / Pelatihan Mengelola Perubahan dan Memaintenance Change Belief	Dilakukan sebagai proses dalam memelihara momentum perubahan yang sedang berlangsung sehingga perubahan akan menjadi lebih optimal	Dilakukan pada saat perubahan sedang digulirkan, pada tahapan ini yang lebih diperlukan adalah sosialisasi dan internalisasi perubahan	Organisasi sedang berada pada perubahan yang terus berlangsung sehingga membutuhkan suatu media untuk memelihara momentum perubahan dan individu yang terkait di dalamnya untuk menciptakan hal yang lebih baik	v

RINCIAN ANGGARAN BIAYA UNTUK PELAKSANAAN WORKSHOP SELAMA 1 HARI

No	Jenis/Kegiatan/Materi	Jumlah	Satuan	Biaya	Total Biaya
1	Trainer	2	orang	500.000,00	Rp1.000.000,00
2	Fasilitator	4	orang	200.000,00	Rp800.000,00
3	Materi	50	set	20.000,00	Rp1.000.000,00
4	ATK	1	set	500.000,00	Rp500.000,00
5	Soal Kuis	50	set	20.000,00	Rp1.000.000,00
6	Konsumsi	50	kotak	15.000,00	Rp750.000,00
7	Hadiah/Reward	10	set	20.000,00	Rp200.000,00
8	Alat - alat untuk Games	5	set	100.000,00	Rp500.000,00
	Jumlah				Rp5.750.000,00

SELF EFFICACY



Yang terjadi di Pusdiklat

- Ditetapkannya sasaran PLN Pusdiklat yang akan menuju *Centre of Excellence* dan sebagai pusat rujukan ilmu pengetahuan
- Tantangan Sumber Daya Manusia yang dihadapi Pusdiklat adalah sebagai berikut :
 - Sarana dan prasarana pendukung diklat yang representatif belum terstandarisasi untuk memenuhi pengembangan diklat dan kepuasan *stakeholder*
 - Perlu pemeliharaan database pegawai PLN Pusdiklat
 - Belum optimalnya budaya kinerja SDM bagi pengelola diklat sesuai harapan *stakeholder*
 - Jumlah instruktur tetap belum sesuai dengan kebutuhan dan belum dipetakan berdasarkan kompetensi *associate*, *professional* dan *expert*
 - Belum optimalnya implementasi prinsip – prinsip manajemen modern dalam tata kelola diklat

- Dari luar organisasi dalam hal ini masukan dari pelanggan internal Pusdiklat, didapatkan data bahwa masih diperlukan pembenahan – pembenahan di lingkungan Pusdiklat terutama terkait dengan kualitas diklat, realisasi pelaksanaan diklat bagi pegawai serta pengembangan SDM yang berkualitas sehingga dapat mendukung pelaksanaan diklat dan evaluasinya.

Terjadi Perubahan di Pusdiklat baik dalam hal sarana prasarana maupun juga peningkatan SDM Pusdiklat sehingga dapat memenuhi tuntutan – tuntutan tersebut di atas.

Sejauh mana kesiapan karyawan menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi? Faktor – faktor apakah yang mempengaruhi perubahan?

Hasil Penelitian di Pusdiklat

- Dari hasil pengolahan dan analisis data yang sudah dilakukan, diketahui nilai R^2 sebesar 0,669, artinya variabel kepemimpinan dan *self efficacy* secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 66,9% terhadap *readiness for change* sedangkan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada (tidak diukur) dalam penelitian ini

When you say *Change*, they say:



"This is a waste of time."

"Why change if it was working just fine before?"

"If it ain't broke, don't fix it."

"They never tell us what's going on!"

"How soon will this happen?"

"How will this impact me?"

"Will I receive new training?"

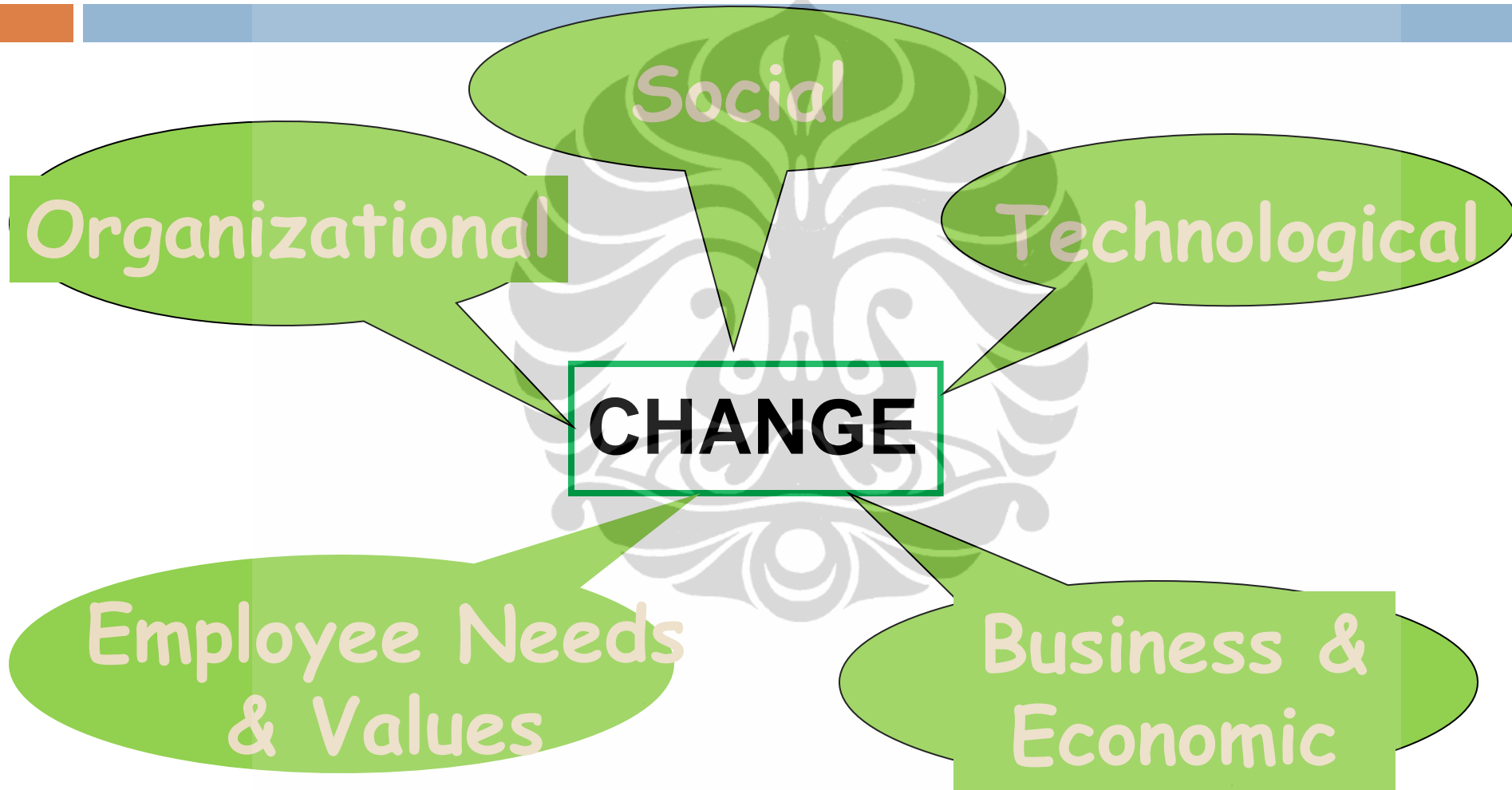
"What's in it for me."

"I doubt they are really serious about this."

Natural reaction to change: **Resist**

Awareness of need to change: critical ingredient and must come first

Forces Driving Change



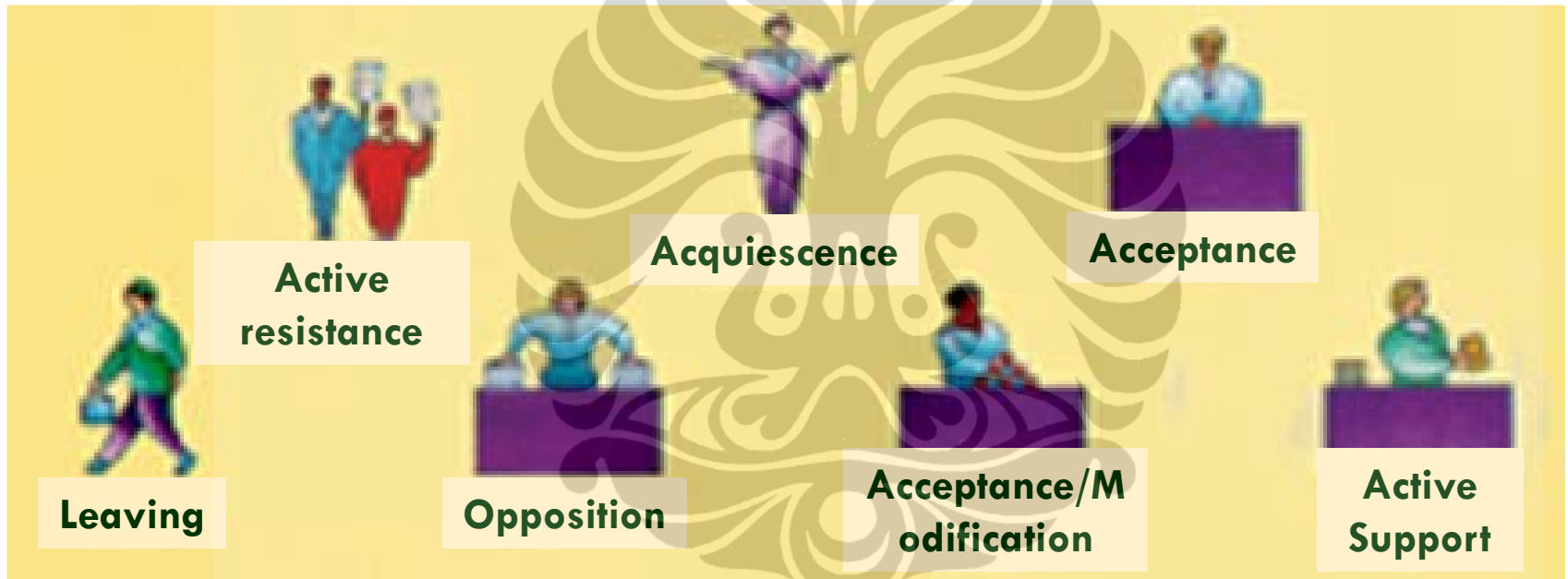
Change Consciousness!!

7

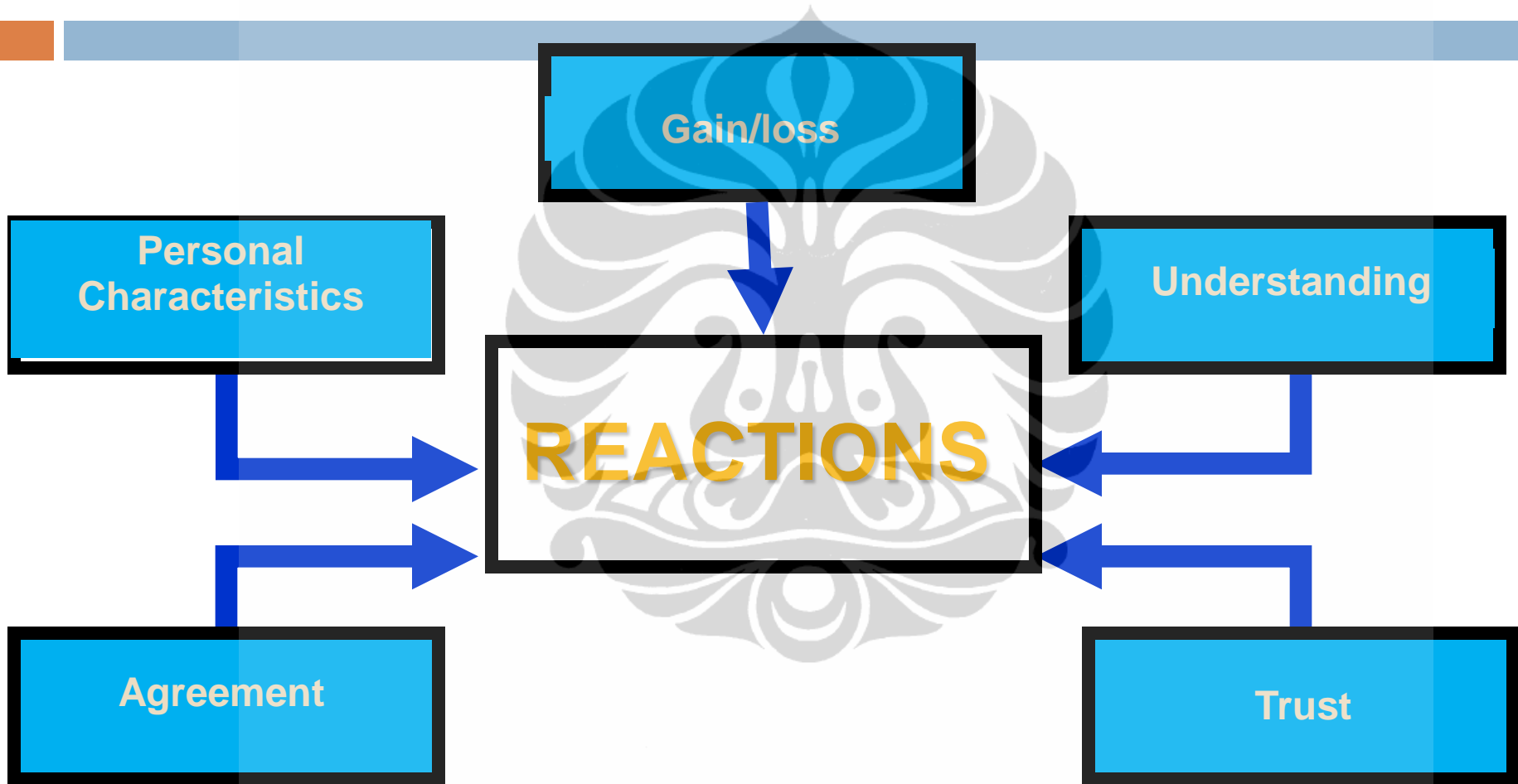


Pelatihan self..., Astuti Lia Nugraheni, FPsi UI, 2012.

Range of Reactions to Change

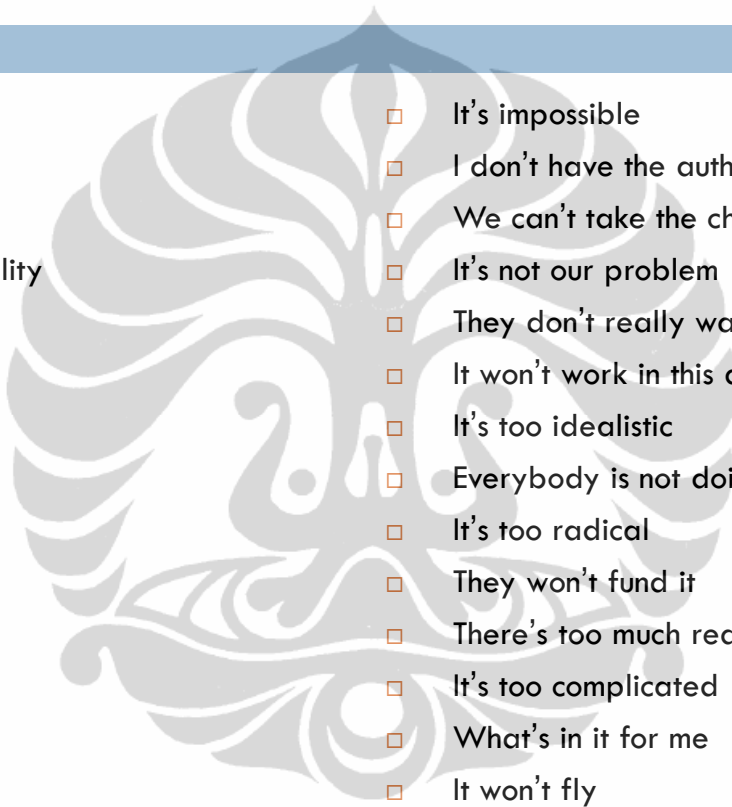


Causes of Reactions



Dalam perusahaan anda, apa pernah terlontar kata-kata ini terkait perubahan?

10

- 
- It's too ambitious
 - It's too expensive
 - Its too political
 - That's someone else's responsibility
 - We've always done it this way
 - We don't have the staff
 - We tried that before
 - We're doing ok as it is
 - We've never done that before
 - It needs committee study
 - There's not enough time
 - It's against the tradition
 - There's no clear mandate
 - They are too entrenched
 - It needs more thought
 - It's not my job
 - It can't be done
 - We don't have consensus yet
 - It's impossible
 - I don't have the authority
 - We can't take the chance
 - It's not our problem
 - They don't really want to change
 - It won't work in this department
 - It's too idealistic
 - Everybody is not doing it
 - It's too radical
 - They won't fund it
 - There's too much red tape
 - It's too complicated
 - What's in it for me
 - It won't fly
 - It will take too long
 - We didn't budget for it
 - It's hopeless

Survei

11

Pilih sebanyak-banyaknya kata yang anda pikirkan terkait dengan perubahan (change):

- 
1. **Menyesuaikan (Adjust)**
 2. **Mengubah (Alter)**
 3. **Kemungkinan Mempunyai Lebih dari Satu Arti (Ambiguity)**
 4. **Khawatir (Anxiety)**
 5. **Lebih Baik (Better)**
 6. **Penuh Tantangan (Challenging)**
 7. **Kemungkinan (Chance)**
 8. **Kecemasan (Concern)**
 9. **Kehancuran (Death)**
 10. **Memburuk (Deteriorate)**
 11. **Berbeda (Different)**
 12. **Kekacauan (Disruption)**
 13. **Menyenangkan (Exciting)**
 14. **Takut (Fear)**
 15. **Kegembiraan (Fun)**
 16. **Berkembang (Grow)**
 17. **Memperbaiki (Improve)**
 18. **Mempelajari (Learn)**
 19. **Memodifikasi (Modify)**
 20. **Baru (New)**
 21. **Kesempatan (Opportunity)**
 22. **Hidup kembali (Rebirth)**
 23. **Mengganti (Replace)**
 24. **Mengoreksi (Revise)**
 25. **Tekanan (Stress)**
 26. **Pemindahan (Transfer)**
 27. **Peralihan (Transition)**
 28. **Ketidak-tentuan (Uncertainty)**
 29. **Pergolakan (Upheaval)**
 30. **Bervariasi (Vary)**

Termasuk manakah anda? (Pedoman Nilai)

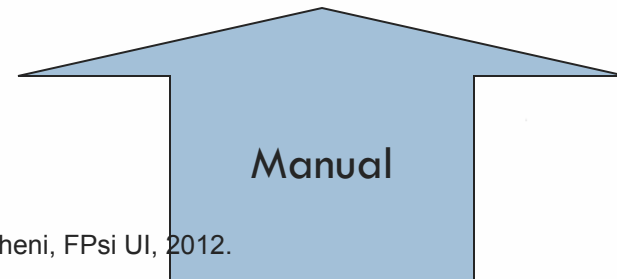
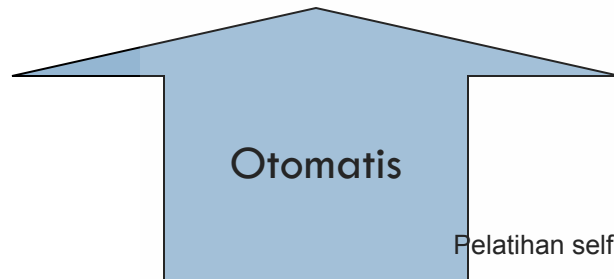
12

1. Menyesuaikan (0)
 2. Mengubah (0)
 3. Kemungkinan Mempunyai Lebih dari Satu Arti (-10)
 4. Khawatir (-10)
 5. Lebih Baik (+10)
 6. Penuh Tantangan (+10)
 7. Kemungkinan (0)
 8. Kecemasan (-10)
 9. Kehancuran (-10)
 10. Memburuk (-10)
 11. Berbeda (0)
 12. Kekacauan (-10)
 13. Menyenangkan (+10)
 14. Takut (-10)
 15. Kegembiraan (+10)
 16. Tumbuh (+10)
 17. Memperbaiki (+10)
 18. Mempelajari (+10)
 19. Memodifikasi (0)
 20. Baru (+10)
 21. Kesempatan (+10)
 22. Hidup kembali (+10)
 23. Mengganti (0)
 24. Mengoreksi (0)
 25. Tekanan (-10)
 26. Pemindahan (0)
 27. Peralihan (0)
 28. Ketidak-tentuan (-10)
 29. Pergolakan (-10)
 30. Bervariasi (0)
- 40 keatas mengindikasikan **dukungan kuat** terhadap perubahan
 - Antara 20 dan 30 mengindikasikan **dukungan sedang** terhadap perubahan
 - Antara -10 dan 10 mengindikasikan **kesediaan menuruti** perubahan
 - Antara -20 and -30 mengindikasikan **penolakan sedang** terhadap perubahan
 - -40 dan kebawah mengindikasikan **penolakan kuat** terhadap perubahan

Simulasi Tanda-tangan

13

- Buat tanda-tangan 5 kali!
- Buat tanda-tangan 5 kali lagi! ...
- Tapi gunakan tangan yang satunya!!
- Katakan apa yang anda **rasakan?**



Nilai yang terkandung :

Perubahan itu berlangsung dengan sangat cepat dan kadang tidak mampu diprediksikan, kecuali oleh orang-orang yang peka akan perkembangan yang terjadi di sekitarnya. Untuk dapat mengelola perubahan, maka tiap individu butuh kesiapan dan keterampilan yang memadai.

Individu yang adaptif lebih mudah menerima perubahan dibandingkan dengan individu yang tidak. Permainan dimaksudkan untuk melihat kemampuan seseorang dalam menyikapi perubahan yang terjadi dengan seketika, apakah ia mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dengan cepat atau justru lambat.

Change Process (Lewin, 1951)



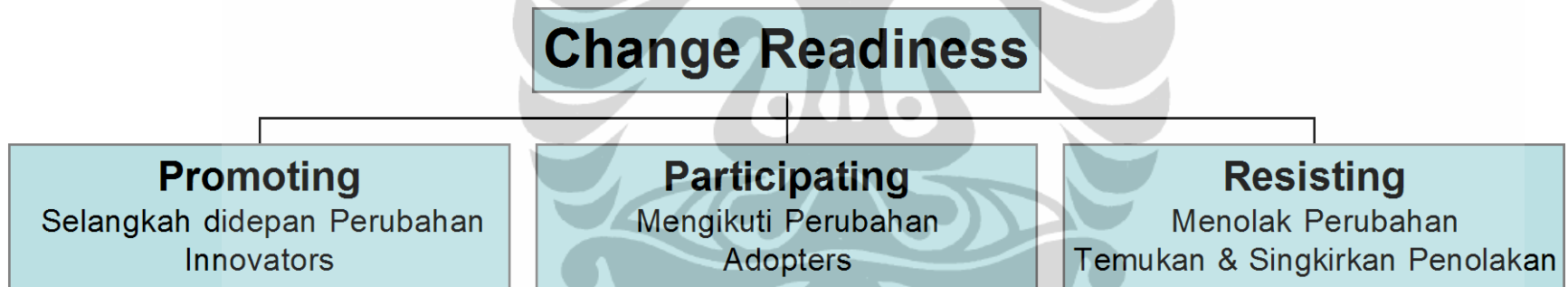
1 (Es Batu Bentuk Balok)



3 (Es Batu Bentuk Piramid)

1. Unfreezing (mencairkan)
2. Moving (bergerak) or Transform
3. Freezing (membekukan)

Unfreezing = Change Readiness (Kesiapan Berubah)





Self Efficacy

- *Self efficacy* dinyatakan sebagai kepercayaan seseorang bahwa dia dapat menjalankan sebuah tugas pada sebuah tingkat tertentu, adalah salah satu dari faktor yang mempengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas (Bandura, 1986).

□ Menurut Bandura, 1986 ada tiga dimensi dari *self efficacy*, yaitu :

Level/magnitude

Dimensi yang berkaitan dengan kesulitan tugas dimana individu akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya

Strength

Dimensi yang berkaitan dengan sampai sejauh mana individu yakin dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik – baiknya

Generality

Dimensi yang berkaitan dengan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas – tugas tertentu dengan tuntas dan baik dimana tugas – tugas tersebut beragam dengan tugas lainnya

□ Menurut Bandura (1986), tingkat *self efficacy* dipengaruhi oleh :

Sifat dari tugas yang dihadapi individu

Meliputi tingkat kesulitan dan kompleksitas dari tugas yang dihadapi. Hasil penelitian Hackett (1990) menunjukkan bahwa pengalaman sukses menghasilkan peningkatan *self efficacy* dan minat pada tugas, sedangkan kegagalan tugas menghasilkan penurunan *self efficacy* dan minat pada tugas.

Insentif eksternal (*reward*) yang diterima individu dari orang lain.

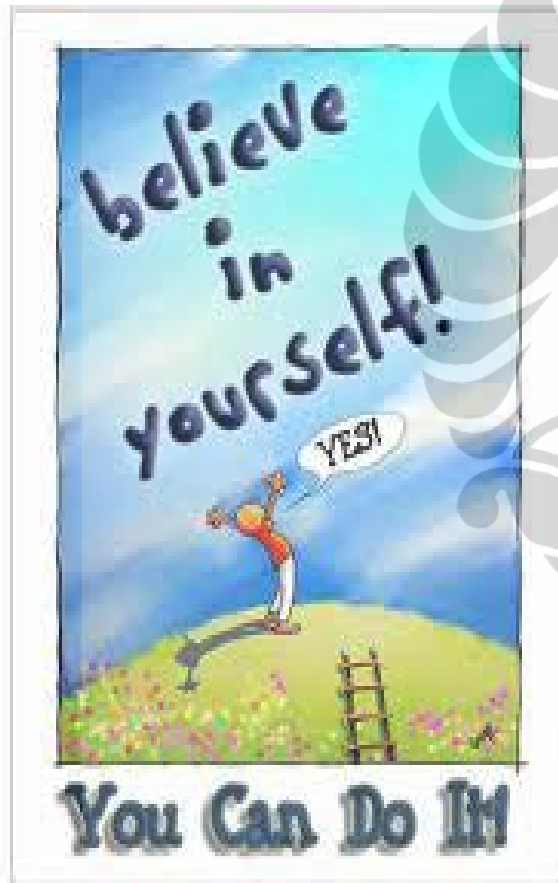
Semakin besar insentif atau *reward* yang diperoleh seseorang dalam penyelesaian tugas, maka semakin tinggi derajat *self efficacy*-nya.

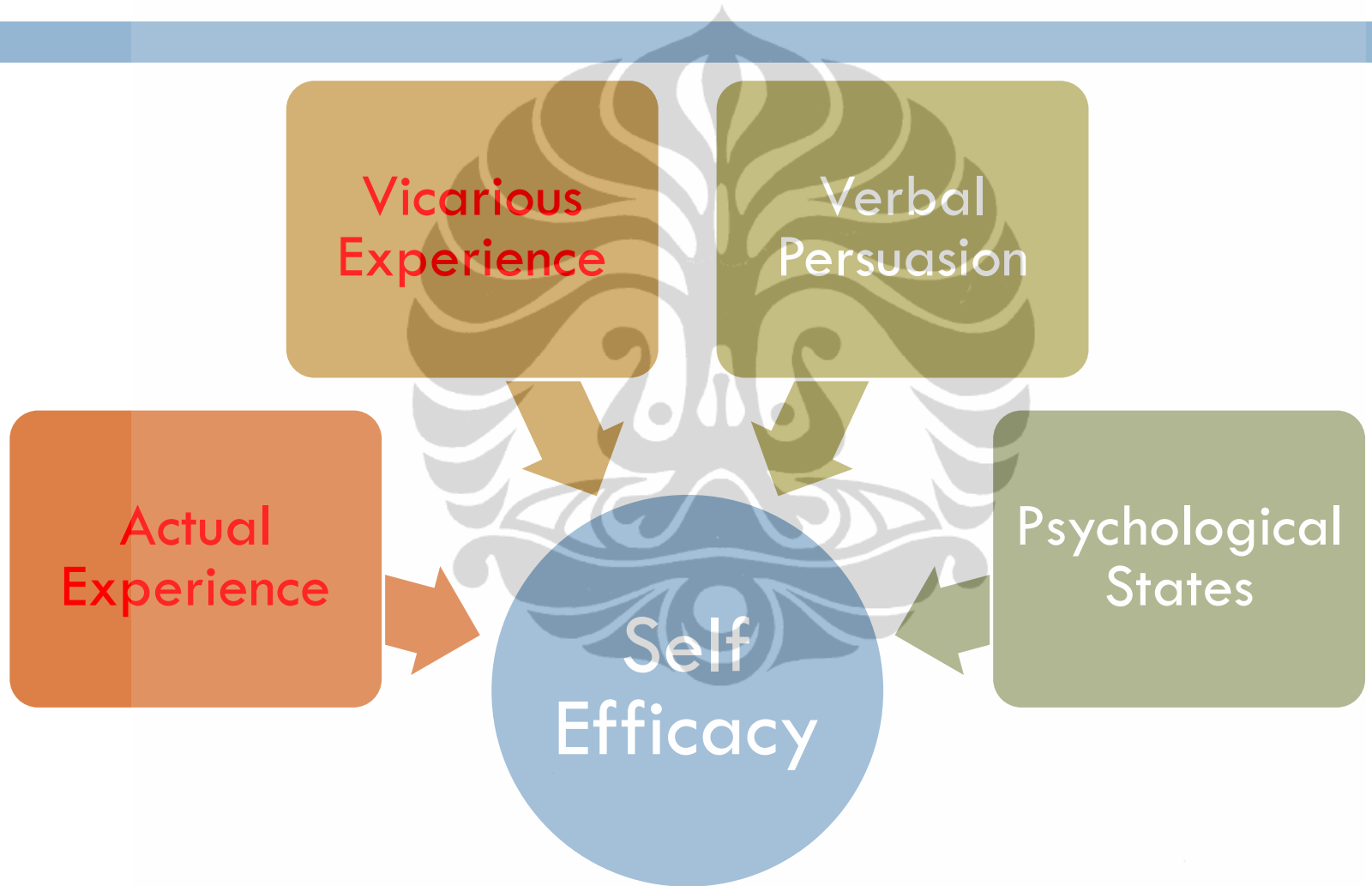
Status atau peran individu dalam lingkungannya

Seseorang yang memiliki status yang lebih tinggi dalam lingkungan atau kelompoknya akan mempunyai derajat kontrol yang lebih besar pula sehingga memiliki *self efficacy* yang tinggi

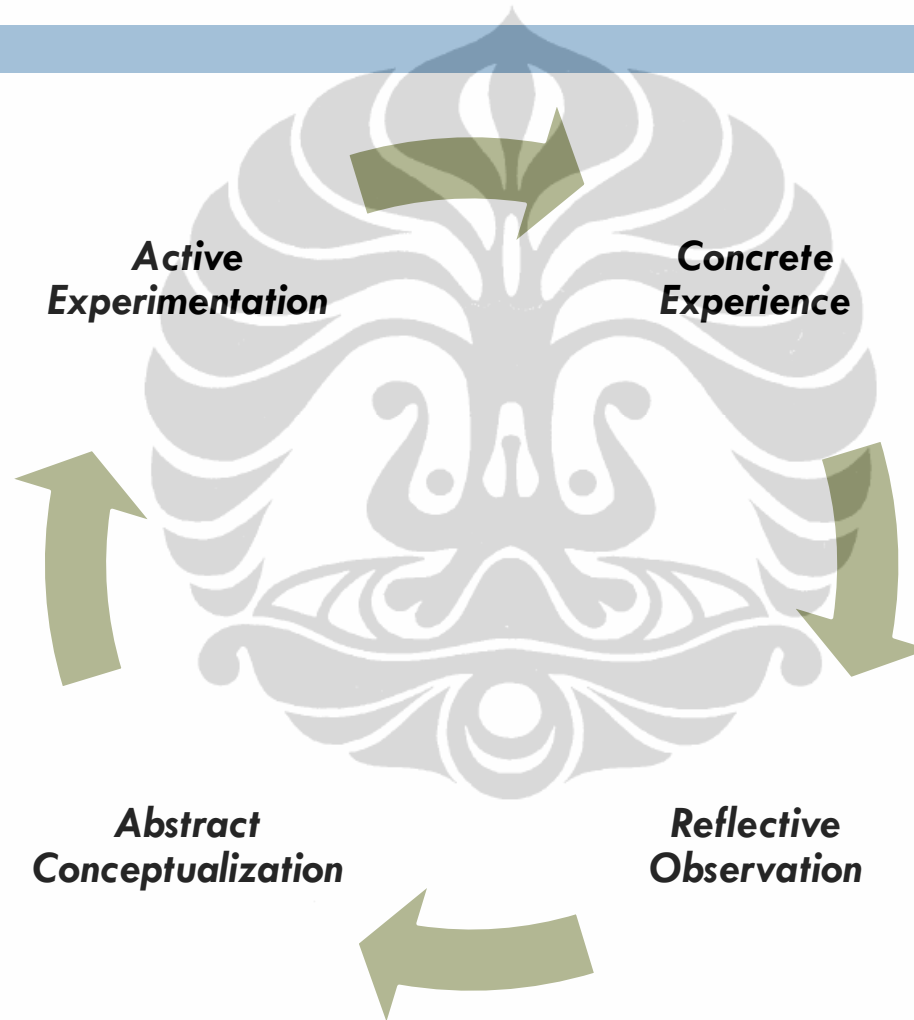
Informasi tentang kemampuan diri

- *Self efficacy* yang menyebabkan keterlibatan aktif dalam kegiatan, mendorong perkembangan kompetensi, sebaliknya *self inefficacy* yang mengarahkan individu untuk menghindari lingkungan dan kegiatan, memperlambat perkembangan potensi dan melindungi persepsi diri yang negatif dari perubahan yang membangun (Bandura, 1986). Penilaian *efficacy* juga menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan seberapa lama individu bertahan dalam menghadapi rintangan dan pengalaman yang menyakitkan.
- Semakin kuat persepsi *self efficacy* semakin giat dan tekun usaha-usahanya. Ketika menghadapi kesulitan, individu yang mempunyai keraguan diri yang besar tentang kemampuannya akan mengurangi usaha-usaha atau menyerah sama sekali. Sedangkan mereka yang mempunyai perasaan *efficacy* yang kuat menggunakan usaha yang lebih besar untuk mengatasi tantangan (Bandura 1986).





How to maintenance : Use *Experiential Learning*



Selain proses pembelajaran imitasi yang di usung oleh Bandura, ada pembelajaran dengan cara lain yaitu regulasi diri. Pembelajaran regulasi diri di kembangkan oleh Zimmerman, Bonner, dan Kovach (1996) di dalam buku (Santrock, 2004), model ini diharapkan mampu meningkatkan self efficacy karyawan dilingkungan kerja dengan melakukan tahap-tahap sebagai berikut: (a) mengevaluasi dan memonitor diri sendiri, (b) menentukan tujuan dan perencanaan strategis, (c) melaksanakan rencana dan memonitornya, dan (d) memonitor hasil dan memperbaiki strategi

Pertanyaan Latihan Kelompok

26

1. (kebutuhan): Apakah ada kebutuhan untuk Perubahan tersebut? Mengapa?
2. (kesesuaian): Apakah perubahan tersebut sesuai? Mengapa?
3. (rasa mampu): Apakah ada rasa mampu melaksanakan perubahan tersebut? Jelaskan?
4. (dukungan lingkungan): Apakah ada dukungan lingkungan internal/external? Apa, bagaimana dan siapa?
5. (manfaat): Apa manfaat melakukan perubahan tersebut? Apa pros dan cons nya?



Terima Kasih

Jawaban Diskusi Kelompok

Kelompok 1 :

1. Terkait dengan perubahan struktur organisasi sehingga DM Adm, SDM & Keuangan di unit menjadi hilang, fungsi – fungsinya ditarik ke Kantor Induk. Seharusnya ini tidak perlu terjadi (tidak perlu ditarik). Jadi perubahan ini seharusnya tidak ada. Mengapa? Karena menjadikan fungsi SDM di unit tidak dapat berfungsi dengan baik.
2. Perubahan tersebut kurang sesuai karena DM Adm, SDM & Keuangan masih diperlukan di unit pelaksana.
3. Ada rasa mampu dalam melaksanakan perubahan tersebut. Dengan tidak adanya DM Adm, SDM & Keuangan, maka staf SDM & Keuangan dituntut untuk dapat mengerjakan pekerjaannya secara mandiri berkoordinasi dengan Kantor Induk. Caranya? Learning by doing.
4. Ada dukungan dari Kantor Induk sehingga perubahan yang terjadi masih bisa dihandle.
5. Manfaat perubahan tersebut : tidak ada birokrasi yang panjang, dituntut untuk lebih mandiri.

Kelompok 2 :

1. Ada kebutuhan untuk berubah. Perubahan pada Database IT, Pengembangan materi, dll. Perubahan – perubahan ini dimaksudkan untuk mempermudah pekerjaan, meningkatkan kemandirian karena tidak lagi tergantung pada konsultan, mempermudah monitoring evaluasi assessor.
2. Ya, perubahan tersebut sesuai dengan kondisi saat ini. Dengan adanya perubahan ini maka akan mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
3. Ada rasa mampu dalam melaksanakan perubahan. Apa yang diperlukan dalam perubahan tersebut? Job desk yang lebih rinci dan pengembangan SDM sesuai dengan perubahan yang dilakukan.
4. Ya ada. Dari Kantor Induk, Kantor Pusat, dan Manajemen. Bentuknya? Memberikan penghargaan dan penugasan – penugasan lainnya.
5. Manfaatnya : lebih berkembang dan lebih mandiri.

Kelompok 3 :

1. Ada kebutuhan untuk berubah. Tujuannya agar lebih terpandang untuk diakui di internal maupun eksternal.
2. Ya sesuai dengan tuntutan dari user dan juga pelanggan.
3. Ada rasa mampu. Karena SDM yang dimiliki sudah memiliki kemampuan yang cukup handal. Namun masih diperlukan pengembangan lagi untuk lebih baik.
4. Ada.
5. Manfaat yang didapat : untuk mendukung perubahan yang terjadi.

Kelompok 4 :

1. Ada kebutuhan untuk berubah. Perubahan birokrasi, perubahan prosedur.
2. Ada yang sesuai namun juga ada yang kurang sesuai. Terkadang belum dilakukan evaluasi terhadap perubahan yang terjadi sehingga belum diketahui efektivitasnya.
3. Ya ada. Didukung oleh perubahan IT yang sedang terjadi. Namun ada yang mampu untuk berubah dan ada yang tidak. Harus diajak untuk ikut berubah.
4. Dukungan datang dari Kantor Induk.
5. Pro Kontranya adalah ada yang merasa tidak mampu dalam menjalankan perubahan yang terjadi.

DAFTAR VIDEO YANG DIGUNAKAN DALAM PELATIHAN

- 
Bandura's Self - Efficacy - YouTube.flv
-  self efficacy implications - YouTube.flv  Self Efficacy- Its Role and Sources - YouTube.flv
- 
Goals, Expectations, Self Efficacy and Outcome Expectations - YouTube.flv
- 
Change Management - 30-Second Management Training Course - YouTube.flv
-  Change Management Explained Visually - YouTube.flv  Self-Efficacy - YouTube.flv

Jadwal Kegiatan Follow Up Change Management dan Self Efficacy Training

No	Jenis Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Tujuan Kegiatan	Jadwal Pelaksanaan	Penanggung Jawab
1	Refreshment materi training untuk staf, Training "goal setting" untuk level staf (Refreshment bisa disampaikan dalam bentuk outbond atau aktivitas - aktivitas outdoor lainnya)	2 hari	Merefresh kembali materi Self Efficacy yang sudah didapatkan peserta, Memberikan ketrampilan kepada peserta untuk dapat membuat tujuan - tujuan dari pekerjaan yang dilakukan terkait perubahan organisasi	Jul-12	Manajer SDM

No	Jenis Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Tujuan Kegiatan	Jadwal Pelaksanaan	Penanggung Jawab
2	Aplikasi dalam Pekerjaan sehari - hari	2 bulan	<p>Staf dapat mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik dan dapat mencapai target dengan kemampuan yang dimilikinya, atasan mempraktekkan teknik "supportive leadership" dalam membantu staf dalam bekerja (dapat dilakukan dengan cara coaching dan mentoring dalam kegiatan sehari - hari)</p>	Agustus - September 2012	<p>Manajer SDM, Manajer Senior tiap bidang/Manajer Unit, Deputi Manajer</p>

No	Jenis Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Tujuan Kegiatan	Jadwal Pelaksanaan	Penanggung Jawab
3	Monitoring terhadap pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung	2 bulan	Melakukan monitoring terhadap aplikasi yang dilakukan di lapangan sehingga dapat terpantau aktivitasnya, mencatat kendala - kendala yang ada di lapangan dan hal - hal lain terkait pelaksanaan	Oktober - November 2012	Manajer SDM
4	Pengukuran kembali <i>self efficacy</i> dan <i>readiness for change</i>	1 minggu		Minggu Pertama Desember 2012	Manajer SDM
5	Evaluasi Kegiatan	1 minggu		Minggu Kedua Desember 2012	Manajer SDM