



**PENGARUH PENINGKATAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH MELALUI
PELATIHAN *APPRECIATIVE INQUIRY*
*FOR ADAPTIVE CHANGE***

*(The Influence of Improving Psychological Empowerment
to Readiness for Change through
Appreciative Inquiry for Adaptive Change Training)*

TESIS

**ARINI FADHILA
1006742806**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN SDM
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
JULI 2012**



**PENGARUH PENINGKATAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH MELALUI
PELATIHAN *APPRECIATIVE INQUIRY*
*FOR ADAPTIVE CHANGE***

*(The Influence of Improving Psychological Empowerment
to Readiness for Change through
Appreciative Inquiry for Adaptive Change Training)*

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister Terapan
Kekhususan Psikologi Sumber Daya Manusia

**ARINI FADHILA
1006742806**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN SDM
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
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 : Arini Fadhila
NPM : 1006742806
Tanda Tangan :



Tanggal : 10 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Arini Fadhila
NPM : 1006742806
Program Studi : Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber Manusia

Judul Tesis :

Pengaruh Peningkatan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah melalui Pelatihan *Appreciative Inquiry for Adaptive Change*

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 : 10 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Berkah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program studi Magister Terapan SDM di Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Atas bantuan dan dukungan yang secara langsung, maupun tidak langsung yang telah Kami terima, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Orang tua, suami dan anak-anak kami yang telah memotivasi dan membantu hingga terselesaikannya tesis ini.
 2. Ibu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si yang dengan penuh kesabaran telah membimbing dan membantu didalam penulisan dan penyelesaian tesis ini.
 3. Ibu Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi dan Ibu Debora Eflina Purba, S.S, M.Si selaku dosen penguji dalam sidang tesis ini.
 4. Keluarga Besar Badan Informasi Geospasial yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.
 5. Rekan seperjuangan di Psikologi Terapan SDM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Angkatan 2010 yang telah memberikan spirit dan motivasi untuk lulus tepat waktu.
 6. Seluruh staf dosen dan karyawan akademis dan non – akademis Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah menunjang dalam penyelesaian tesis ini.
 7. Serta semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu.
- Semoga dengan hasil dari penelitian kami dalam tesis ini dapat bermanfaat.

Depok, 10 Juli 2012

Penulis

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

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

Nama : **Arini Fadhila**
NPM : 1006742806
Program Studi : Magister Terapan 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:

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan terhadap Kesiapan untuk Berubah di Organisasi A.

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 tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 10 Juli 2012

Yang menyatakan



(Arini Fadhila)

ABSTRAK

Nama : **Arini Fadhila**
NPM : 1006742806
Program Studi : Magister Terapan SDM – Fakultas Psikologi
Judul Tesis : Pengaruh Peningkatan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah melalui Pelatihan *Appreciative Inquiry for Adaptive Change*

Tesis ini membahas tentang kesiapan untuk berubah pada organisasi pemerintah A. Penelitian ini adalah penelitian terapan kuantitatif non-eksperimental dengan desain penelitian *pre-post test design*. Variabel dependen yaitu Kesiapan untuk Berubah yang diukur melalui adaptasi skala *Readiness for Change* (Hanpachern, 1997) variabel independen yaitu Pemberdayaan Psikologis yang diukur dengan adaptasi skala *Psychological Empowerment* (Spreitzer, 1995) dan Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan diukur menggunakan adaptasi skala *Leadership Practices Inventory* (Kouzes dan Posner, 2004). Hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah ($R=0,538$ $p<0,05$) Pemberdayaan psikologis diintervensi melalui pelatihan *Appreciative Inquiry for adaptive change*. Setelah pelaksanaan intervensi diperoleh hasil terdapat perbedaan antara pre-test dan post-test ($t=2,748$ $p=0,01$). Dengan demikian, organisasi A perlu mempersiapkan pegawai untuk berubah dengan melakukan pelatihan *Appreciative Inquiry* pada seluruh pegawainya.

Kata kunci: Pemberdayaan psikologis, persepsi terhadap kepemimpinan, kesiapan untuk berubah, *appreciative inquiry*

ABSTRACT

Name : Arini Fadhila
NPM : 1006742806
Program : Master of Applied Human Resources - Psychology Faculty
Thesis title :
The Influence of Improving Psychological Empowerment to Readiness for Change through Appreciative Inquiry for Adaptive Change Training

This thesis discusses the readiness for change in a government organization which is conducting the reform process of substantial organizational change. This research is applied research with a quantitative non-experimental design (pre-post test design). Readiness for Change - the dependent variable is measured by an adaptation from Readiness for Change Scale (Hanpachern, 1997) and Psychological Empowerment measured with Psychological Empowerment scale (Spreitzer, 1995) and Perceptions of Leadership was measured using a Leadership Practices Inventory Scale (Kouzes and Posner, 2004). The results conclude there is significant influence between psychological empowerment and perceptions of superordinate's leadership with readiness to change ($R=0,538$ $p<0,05$). Psychological empowerment intervened by Appreciative Inquiry for Adaptive Change Training. After implementation of the intervention there is a difference between the results obtained in the pre-test and post-test measurement ($t=2,748$ $p=0,01$). Thus, Organization A need to prepare its employees to change by holding an Appreciative Inquiry training to all employees.

Keywords: psychological empowerment, the perception of leadership, readiness for change, appreciative inquiry

DAFTAR ISI

	halaman
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 LAMPIRAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Permasalahan	5
1.3. Rumusan Masalah	11
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1.4.1. Tujuan Penelitian	12
1.4.2. Manfaat Penelitian	12
1.5. Sistematika Penulisan	13
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Kesiapan Untuk Berubah (<i>Readiness for Change</i>)	15
2.1.1. Definisi Perubahan Organisasi	15
2.1.2. Definisi Kesiapan untuk Berubah	16
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah	17
2.1.4. Pengukuran Kesiapan Untuk Berubah	18
2.2. Pemberdayaan Psikologis (<i>Psychological Empowerment</i>)	19
2.2.1. Definisi Pemberdayaan Psikologis	19
2.2.2. Dimensi Pemberdayaan Psikologis	20
2.2.3. Pengukuran Pemberdayaan Psikologis	22
2.3. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan	22
2.3.1. Definisi Kepemimpinan	22
2.3.2. Definisi Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan	26
2.3.3. Dimensi Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan	27
2.3.4. Pengukuran Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan	28
2.4. Intervensi Organisasi	28
2.4.1. Definisi Intervensi Organisasi	28
2.4.2. Jenis Intervensi Organisasi	29
2.5. Pelatihan	31
2.5.1. Definisi Pelatihan	31
2.5.2. Evaluasi Pelatihan	33
2.6. Program Intervensi: <i>Appreciative Inquiry for Adaptive Change</i>	36
2.6.1. <i>Appreciative Inquiry</i>	37

2.6.2. <i>Appreciative Inquiry for Adaptive Change</i>	40
2.7. Dinamika Pemberdayaan Psikologis, Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan dan Kesiapan untuk Berubah di Organisasi A	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Tipe dan Desain Penelitian	47
3.2. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	49
3.2.1. Variabel Dependen: Kesiapan untuk Berubah	49
3.2.2. Variabel Independen 1: Pemberdayaan Psikologis	49
3.2.3. Variabel Independen 2: Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan	50
3.3. Hipotesis Penelitian	50
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian	51
3.5. Instrumen Penelitian	53
3.6. Validitas dan Reliabilitas Penelitian	53
3.7. Teknik Pengolahan Data	54
3.8. Prosedur Pengumpulan Data	54
3.8.1. Tahap Persiapan	54
3.8.2. Tahap Pelaksanaan	55
3.10. Etika Penelitian	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Analisis Data Penelitian	56
4.1.1. Gambaran Usia Responden	56
4.1.2. Gambaran Jenis Kelamin Responden	57
4.1.3. Gambaran Masa Kerja Responden	58
4.1.4. Gambaran Jabatan Responden	60
4.1.5. Analisa Deskriptif Tiap Variabel	61
4.1.6. Hasil Analisis Uji Hipotesis	63
4.1.6.1. Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen	63
4.1.6.2. Korelasi Antar Variabel	64
4.1.6.3. Regresi Antar Variabel	64
4.2. Gambaran Responden Intervensi	66
4.2.1. Gambaran Usia Responden	67
4.2.2. Gambaran Jenis Kelamin Responden	67
4.2.3. Gambaran Jabatan Responden	68
4.2.4. Gambaran Pendidikan Responden	69
4.3. Hasil Analisis Data Intervensi	69
4.3.1. Gambaran dan Hasil Analisis Kesiapan Untuk Berubah	70
4.3.2. Hasil dan Analisis Uji Beda	71
4.4. Pelaksanaan Program Intervensi	72
4.4.1. Rancangan Pelatihan <i>Appreciative Inquiry for Adaptive Change</i>	72
4.4.2. Materi dan Jadwal Pelatihan	73
4.4.3. Pelatih dan Durasi Pelatihan	73
4.4.4. Metode Pelatihan	73
4.4.5. Pelaksanaan Pelatihan	74
4.4.6. Evaluasi Pelatihan	74

BAB V KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	75
5.2. Diskusi	76
5.2.1. Diskusi Hasil Penelitian	77
5.2.2. Keterbatasan Penelitian	76
5.2. Saran	77
5.2.1. Saran Metodologis	77
5.2.2. Saran Praktis	78
DAFTAR PUSTAKA	P1
LAMPIRAN	L1



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.** Surat-surat Penelitian
- Lampiran 2.** Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3.** Materi Pelatihan
- Lampiran 4.** Hasil Analisis Statistik
- Lampiran 5.** Struktur Organisasi A



DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1. Perbandingan Antara <i>Appreciative Inquiry</i> dan pendekatan penyelesaian masalah	39
Gambar 2. Siklus <i>5D</i> dalam <i>Appreciative Inquiry</i>	42



DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 4.1. Gambaran Usia Responden sebelum intervensi	56
Tabel 4.2. Hubungan antara usia dengan Kesiapan untuk Berubah	56
Tabel 4.3. Gambaran Jenis Kelamin Responden	57
Tabel 4.4. Hubungan antara jenis kelamin dengan Kesiapan untuk Berubah	57
Tabel 4.5. Gambaran Masa Kerja Responden	58
Tabel 4.6. Hubungan antara masa kerja dengan Kesiapan untuk Berubah	59
Tabel 4.7. Gambaran Jabatan Responden	59
Tabel 4.8. Hubungan jabatan dengan Kesiapan untuk Berubah	60
Tabel 4.9. Deskriptif Variabel Penelitian	60
Tabel 4.10. Kategori Skor Variabel Kesiapan untuk Berubah	62
Tabel 4.11. Hubungan Variabel Independen dengan Variabel Dependen	63
Tabel 4.12. Gambaran usia responden <i>pre-test</i> dan <i>post test</i>	67
Tabel 4.13. Gambaran jenis kelamin responden <i>pre-test</i> dan <i>post test</i>	68
Tabel 4.14. Gambaran masa kerja responden <i>pre-test</i> dan <i>post test</i>	69
Tabel 4.15. Gambaran jabatan responden <i>pre-test</i> dan <i>post test</i>	69
Tabel 4.16. Gambaran pendidikan responden <i>pre-test</i> dan <i>post test</i>	70
Tabel 4.17. Gambaran Kesiapan untuk Berubah pada <i>post-test</i>	71
Tabel 4.18. Gambaran Dimensi Kesiapan untuk Berubah	71
Tabel 4.19. Skor Kesiapan untuk Berubah setelah intervensi	72
Tabel 4.20. Jadwal Pelatihan	73

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

“*Change or Die*” hal inilah yang mungkin banyak dianut oleh organisasi di masa globalisasi ini. Organisasi telah menyadari bahwa kondisi dunia yang sangat cepat berubah ini menuntut penyesuaian diri yang cepat dan tepat. Ketika hal ini tidak dilakukan, maka mereka tidak akan *survive* ditengah kompetisi yang sangat ketat.

Perubahan adalah suatu hal yang mutlak terjadi pada setiap hal yang bergerak karena tidak ada suatu hal yang bersifat abadi atau statis dalam hidup ini. Ada tiga hal yang melandasi kita untuk berubah, yakni: perspektif individual, kelompok kerja, organisasi sebagai sistem terbuka. ketiga hal tersebut membuat kita untuk menjadi lebih dinamis dan peka terhadap perubahan kondisi lingkungan kita.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), disebutkan bahwa perubahan adalah suatu hal (keadaan) berubah, peralihan atau pertukaran dari suatu kondisi atau situasi pada situasi yang lain. Sedangkan organisasi diartikan; sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian tertentu atau kelompok kerja sama antara orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Reorganisasi adalah mengubah bentuk organisasi. Tujuan perubahan adalah mengubah manusia, bukan mengubah organisasi. Tanpa diikuti upaya mengubah kebiasaan manusianya, reorganisasi tak akan membawa perubahan apa-apa (Kasali, 2005). Beberapa pakar menyebutkan bahwa perubahan dalam organisasi merupakan suatu revitalisasi organisasi. (Burton R.M, 1999). Kepemimpinan yang efektif perlu melakukan revitalisasi dalam suatu organisasi untuk memudahkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Natarajan, 2005) Arie de Geus (dalam Kasali, 2007) menandakan bahwa sebuah perusahaan pada dasarnya adalah sesosok makhluk hidup (*a living organism*). Karena ia hidup maka ia dilahirkan, sakit, tua dan dapat mati seperti makhluk hidup lainnya. Charles Darwin (dalam Kasali, 2007) mengatakan “bukanlah yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif” yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan. Makhluk hidup berevolusi untuk tetap bertahan dan

meneruskan keturunan dalam evolusi itu, kadang makhluk hidup harus menoleh ke belakang untuk memaknai kehidupannya di hari esok. Namun kini harus diketahui bahwa perusahaan masa kini bukan cuma harus belajar dari masa lalu melainkan juga dari masa depan (Kasali, 2007). Perusahaan harus mengetahui tentang masa depan sehingga dapat melakukan perbaikan-perbaikan. Kehidupan baru di masa depan seakan telah terputus dengan masa lalu sehingga mereka harus mulai menggambarkannya kembali pada selembar kertas yang masih kosong dan menata masa depan yang benar-benar baru. Mereka yang tidak bisa mengikuti perubahan akan mengalami kesulitan.

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.

Tantangan utama dari individu yang menjadi pendorong serta penggagas perubahan adalah bagaimana mereka memelihara keunggulan kompetitif, artinya mereka jangan bertahan pada status quo. Mereka harus mempercepat langkah perubahan sejalan dengan kondisi global dan juga harus meningkatkan kesadaran para anggota organisasi sehubungan dengan ancaman di arena global. Kondisi internal akan menyingkapkan individu yang tidak siap menghadapi perubahan adaptif. Semakin kuat posisi internal semakin berhasil individu mengarahkan perubahan sejalan dengan perubahan eksternal. Individu yang akan berpartisipasi dalam perubahan di perusahaan adalah anggota organisasi yang mau berubah dan mampu untuk berubah.

Pada masa globalisasi ini, sebagaimana dijelaskan diatas, maka perubahan pada organisasi merupakan hal yang mutlak untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari

perubahan tersebut mengarah pada titik positif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prosci (dalam Hiatt dan Creasey, 2003) Prinsip-prinsip dalam manajemen perubahan adalah sebagai berikut :

1. *Senders and Receivers*

Receiver akan mengkonfirmasi perubahan yang berhubungan dengan dirinya. Contoh : apakah pengaruh perubahan ini pada saya? Apakah akan merubah aktivitas kerja sehari-hari saya? Apa keuntungan untuk saya dan karier saya?

2. *Resistance and Comfort*

Reaksi natural dari adanya sebuah perubahan adalah resistensi.

3. *Authority of Change*

Faktor penentu terhadap keberhasilan perubahan di sebuah organisasi adalah peran aktif para eksekutif/pemegang otoritas

4. *Value system*

5. *Incremental versus Radical Change*

Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah dan kebijakan organisasi, bahkan bergerak di luar kurva lama. Biasanya perubahan ini mentransformasi seluruh bagian institusi. Perubahan ini melahirkan terobosan-terobosan berupa struktur yang benar-benar baru dengan proses bisnis berbeda dan teknologi, kebiasaan-kebiasaan serta produk yang sama sekali baru.

Sementara itu, perubahan inkremental adalah perubahan yang secara kontinyu dilakukan oleh organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya perubahan ini dilakukan terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya hanya dirasakan oleh bagian itu sendiri. Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah dan kebijakan organisasi, bahkan bergerak di luar kurva lama. Biasanya perubahan ini mentransformasi seluruh bagian institusi. Perubahan ini melahirkan terobosan-terobosan berupa struktur yang benar-benar baru dengan proses bisnis berbeda dan teknologi, kebiasaan-kebiasaan serta produk yang sama sekali baru. (Kasali, 2008).

Keterangan diatas dapat kita perbandingkan dengan pendapat lainnya yaitu, Daft (2004) menyebutkan ada dua model perubahan yaitu perubahan secara radikal

dan inkremental. Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijaksanaan organisasi. Biasanya kebijakan ini mentransformasi seluruh bagian institusi. Misalnya, perubahan struktur, organisasi dari vertikal – fungsional menjadi matrix, horizontal menjadi team work. Sedangkan perubahan, inkremental adalah perubahan yang dilakukan secara kontinyu dalam satu organisasi, misalnya dilakukan terbatas pada satu bagian organisasi (Kasali, 2005).

Beberapa permasalahan penting terkait dengan perubahan organisasi sebagaimana dijelaskan diatas yaitu antara lain (Abrahamson, 2000):

1. Kepemimpinan dalam Organisasi

Pemimpin akan sangat menentukan sukses atau tidaknya perubahan yang dilakukan. Terutama pada perubahan radikal, peran pemimpin menjadi sangat vital sebagai kekuatan pendorong, pengarah dan pengontrol pelaksanaan perubahan. Tanpa adanya kekuatan dari pemimpin, maka perubahan besar yang melibatkan semua komponen organisasi akan sangat sulit dilakukan. Pemimpin akan menetapkan visi, arah dan strategi pada implementasi perubahan. Pada saat dilakukan perubahan, akan banyak tantangan yang muncul terutama resistensi pegawai. Apalagi ketika perubahan dilakukan secara radikal, maka resistensi menjadi salah satu permasalahan dari berbagai tantangan lain yang akan muncul.

2. Dampak Psikologis pada Pegawai

Sebagaimana penjelasan diatas, ketika terjadi perubahan, maka resistensi pegawai adalah hal yang sangat wajar. Permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana mengetahui kesiapan setiap individu dalam menghadapi perubahan yang akan digulirkan. Karena pada dasarnya, merubah organisasi adalah merubah proses pelaksanaan pekerjaan beserta aktivitas terkait yang dilakukan oleh pegawainya. Jadi, ketika kita merubah organisasi, maka sebenarnya yang kita lakukan adalah merubah aspek kognitif, afektif dan perilaku manusia yaitu pegawai organisasi tersebut untuk dapat menyesuaikan diri. Pada perubahan incremental yang dilakukan secara bertahap, maka efek psikologis yang dialami pegawai cenderung tidak ekstrem dibandingkan efek psikologis yang ditimbulkan pada perubahan radikal. Oleh karena itu, dibutuhkan usaha yang sangat keras untuk mengantisipasi dampak psikologis

yang timbul dari perubahan-perubahan tersebut, sehingga organisasi tetap dapat berjalan dan berkembang ke arah yang lebih baik. Perubahan radikal dalam transformasi organisasional memunculkan tantangan berat bagi organisasi saat ini, bagaimana organisasi dapat melakukan transformasi organisasional tanpa menimbulkan masalah, atau dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasinya. Perubahan tidak selalu diterima oleh anggota organisasi, lebih-lebih oleh anggota yang terkena dampak perubahan tersebut. Agar perubahan yang dilakukan dapat berhasil, dan tidak menimbulkan dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasi. Organisasi tidak boleh melakukan perubahan secara terus-menerus, organisasi harus mengetahui kapan saat yang tepat untuk melakukan perubahan. perubahan besar dan perubahan kecil harus dilakukan pada interval waktu yang tepat. Ini disebut dengan *dynamic stability*.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan ketika kita berbicara mengenai perubahan, terkadang ada yang bersifat inkremental. Secara etimologi berarti berkembang sedikit demi sedikit secara teratur, dan ada juga yang bersifat radikal atau secara mendasar (sampai kepada hal yang prinsip). Dikatakan incremental apabila dalam pelaksanaannya memiliki proses dan tahapan yang dilakukan serta perubahan yang dilakukan secara perlahan. Sedangkan perubahan radikal adalah perubahan yang dilakukan secara besar – besaran sampai melibatkan hal – hal yang mencakup prinsip atau dasar kebijakan. Dan kepemimpinan serta dampak psikologis pegawai merupakan dua isu penting yang terkait dengan proses perubahan tersebut.

1.2. Permasalahan

Kinerja birokrasi di Indonesia saat ini sering mendapat sorotan khususnya dalam melakukan perubahan. Oleh karenanya perubahan merupakan salah satu permasalahan besar yang sedang kita alami seiring dengan adanya resistensi terhadap perubahan yang sedang dilakukan. Terjadinya resistensi terhadap perubahan dalam organisasi birokrasi pada umumnya menyangkut tanggungjawab kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif perlu melakukan revitalisasi dalam suatu organisasi untuk memudahkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Lembaga Pemerintah Non Kementerian ini (Organisasi A) dibentuk berdasar Keppres No. 63 tahun 1969 tanggal 17 Oktober 1969. Organisasi ini melaksanakan tugas pemerintahan di bidang survei dan pemetaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, Organisasi A berkoordinasi dengan banyak pihak terutama Lembaga Pemerintah Riset dan Teknologi lainnya. Selain itu, banyak bekerjasama dengan pihak luar negeri untuk pengembangan teknologi di bidang survei dan pemetaan.

Kegiatan survei dan pemetaan akan menghasilkan data dan informasi geospasial mengenai kondisi dan potensi wilayah, mempunyai peranan yang sangat penting untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengelolaan pemerintahan maupun pembangunan suatu negara. Bagi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang merupakan negara kepulauan dengan jumlah pulau lebih dari 17.500, luas daratan sekitar 1.910.000 km², luas lautan lebih kurang 6.279.000 km² dan berbatasan dengan 10 negara tetangga, maka pendataan kondisi dan potensi wilayah merupakan hal yang mutlak diperlukan. Berbagai sektor pembangunan seperti pertambangan, kehutanan, pertanian, pengembangan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil, perhubungan, pengembangan daerah perbatasan, perencanaan tata ruang, dan lain sebagainya, memerlukan data dan informasi geospasial tersebut pada tingkat ketelitian yang memadai sesuai dengan keperluannya.

Organisasi A ini memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung pembangunan Indonesia. Dalam mewujudkan misinya tersebut, maka Organisasi A memiliki misi yang dijalankan oleh unit kerja teknis (unit kerja yang berurusan langsung dengan tugas utama di bidang survei dan pemetaan, serta unit kerja pendukung (*supporting unit*) yaitu unit kerja pelaksana di bidang promosi, perencanaan, keuangan, kepegawaian dan umum, serta unit kerja pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, yang diturunkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010, reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan

dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumberdaya manusia aparatur. Reformasi Birokrasi merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara mendasar, komprehensif, dan sistematis dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pada dasarnya yang melatarbelakangi reformasi birokrasi adalah sebagai berikut :

1. Masih adanya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme di berbagai bidang;
2. Masih rendahnya kualitas pelayanan publik;
3. Belum optimalnya tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas di bidang kelembagaan, SDM, ketatalaksanaan dan pengawasan;
4. Masih rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas birokrasi pemerintah.

Organisasi A sebagai salah satu lembaga non kementerian yang mempunyai tugas di bidang survei dan pemetaan perlu melakukan reformasi internal untuk menjawab tantangan tugas yang semakin meningkat khususnya menjawab tuntutan masyarakat akan data dan informasi spasial yang sangat dibutuhkan pemerintah dan masyarakat dalam penyusunan perencanaan pembangunan. Karena setiap pembangunan fisik menempati dimensi ruang, oleh karena itu data dan informasi spasial memegang peranan penting dalam pembangunan.

Perubahan penting lainnya adalah seiring dengan perkembangan dunia survei dan pemetaan dan meningkatnya peran informasi geospasial di dalam pembangunan nasional, dibutuhkan suatu lembaga yang akan mampu menjadi koordinator serta penyelaras penyelenggaraan informasi geospasial di Indonesia. Untuk menjawab tantangan tersebut, Untuk menjawab tantangan tersebut, maka Badan Informasi Geospasial (BIG) dilahirkan untuk menggantikan Organisasi A, yaitu UU nomor 4 tahun 2011 tentang Informasi Geospasial. Proses transisi sesuai amanat UU tersebut harus dilakukan dalam jangka waktu tahun sampai dengan akhir 2012.

Selain itu, terjadi perubahan dasar hukum pada pelaksanaan tugas dan proses bisnis di Organisasi A yaitu ditetapkannya UU yang baru tentang Informasi Geospasial (UU-IG) hadirnya UU-IG merupakan satu jaminan yang melengkapi hak dalam memperoleh informasi untuk meningkatkan kualitas pribadi dan kualitas

lingkungan sosial sebagaimana dituangkan pada Pasal 28F, UUD 1945. Lahirnya UU-IG juga didedikasikan untuk mendukung pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya lainnya di negeri ini bagi kemakmuran seluruh rakyat Indonesia, di masa kini dan masa yang akan datang, sebagaimana diamanatkan Pasal 33 ayat (3) UUD 1945. UU-IG memuat prinsip penting, bahwa informasi geospasial dasar (IGD) dan secara umum informasi geospasial tematik (IGT) yang diselenggarakan instansi pemerintah dan pemerintah daerah bersifat terbuka. Semangat UU ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Artinya segenap WNI dapat mengakses dan memperoleh IGD dan sebagian besar IGT untuk dipergunakan dan dimanfaatkan dalam berbagai aspek kehidupan. Masyarakat pun dapat berkontribusi aktif dalam pelaksanaan penyelenggaraan IG, sehingga diharapkan industri IG dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Sementara itu segenap penyelenggaraan pemerintahan baik di pusat maupun di daerah yang terkait dengan geospasial (ruang-kebumian) wajib menggunakan IG yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan amanat tugas yang lebih berat tersebut, maka organisasi A harus dapat meningkatkan kualitas SDM pegawainya sebagai aset penting bagi peningkatan kualitas organisasi.

Dalam hal pengelolaan SDM yang profesional dituntut supaya bisa mendukung terciptanya kinerja yang optimal dan tata kelola pemerintahan yang baik. Selain itu, hasil penilaian prestasi kerja PNS juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan karier PNS dan menjadi dasar perencanaan PNS di setiap kementerian/lembaga (K/L).

Melalui momentum reformasi birokrasi dan perubahan dasar hukum organisasi melalui penetapan UU yang baru, Organisasi A mempunyai peluang untuk melakukan perubahan besar dan signifikan dengan tujuan peningkatan kualitas produk dan pelayanannya. Selain itu, momentum perubahan organisasi karena adanya perubahan UU Informasi Geospasial. Penekanan pada perubahan dan pengembangan pada praktek-praktek SDM diharapkan akan dapat menjadi pendorong bagi perubahan di bidang lainnya. Hal ini disebabkan SDM adalah ujung tombak dan agen perubahan itu sendiri.

Selanjutnya dampak perubahan akibat kemajuan teknologi dalam organisasi mendorong terjadinya perubahan struktur, sehingga strategi baru dapat diterapkan secara efektif. Perubahan strategi dengan penggunaan teknologi dapat merubah beberapa faktor dalam organisasi. Perubahan yang sangat mendasar pada umumnya adalah perubahan budaya, strategi dan struktur dan perilaku individu birokrat pada organisasi birokrasi pemerintahan. Perubahan organisasi pada umumnya disebabkan adanya perubahan lingkungan. Sedangkan lingkungan mengalami perubahan dikarenakan; untuk mengikuti trend, perintah, tekanan politik, tekanan pasar, dorongan persaingan, kredibilitas dan nama baik (Palmer, 2005).

Berdasarkan informasi di atas, dapat disimpulkan bahwa perubahan yang terjadi di Organisasi A adalah perubahan yang radikal, yaitu suatu perubahan yang menyeluruh dan mendasar meliputi perubahan dasar hukum, struktur organisasi secara menyeluruh, fungsi, peran dan tata kerja organisasi. Perubahan radikal ini terjadi karena adanya tuntutan reformasi birokrasi, adanya kemajuan teknologi, tuntutan dari stakeholder menyesuaikan dengan kebutuhan terkini dan yang paling penting adalah adanya perubahan regulasi dari Keputusan Presiden tentang penyediaan peta dan survei wilayah NKRI menjadi Undang-Undang tentang Informasi Geospasial.

Berdasarkan penjelasan diatas, organisasi A harus memikirkan dengan serius tentang kesiapan individu dalam menghadapi proses perubahan tersebut. Menurut Hanpachern (1997) kesiapan individu dalam menghadapi perubahan ditandai dengan nilai partisipasi, promosi yang tinggi terhadap perubahan dan resistensi (penolakan) yang rendah terhadap perubahan. Partisipasi ditunjukkan dengan keinginan untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan, promosi ditunjukkan dengan keinginan untuk dapat memajukan atau mempromosikan perubahan organisasi dengan menciptakan ide-ide baru atau melakukan sesuatu untuk membuat orang lain mau mengikuti perubahan organisasi dan resistensi ditunjukkan dengan keinginan untuk menolak adanya perubahan organisasi. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, terlihat adanya gejala

partisipasi dan promosi yang rendah, serta resistensi yang tinggi pada pegawai di Organisasi A.

Dalam wawancara dengan penulis pejabat pelaksana kepala bagian kepegawaian Organisasi A diakui bahwa perubahan organisasi yang cukup besar ini menimbulkan kebijakan-kebijakan baru yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dan belum sepenuhnya diterima oleh pegawai Organisasi A terutama pegawai di level operasional. Narasumber juga menyatakan bahwa terjadi kesulitan bagi pimpinan puncak organisasi untuk dapat menyampaikan visi baru Organisasi hingga ke akar rumput. Hal ini juga menjadi kendala serius, sebagaimana yang terjadi ketika terjadi perubahan dan rotasi pejabat struktural besar-besaran yang dilakukan untuk mengantisipasi struktur baru, banyak pegawai yang menyatakan kekhawatirannya terhadap perubahan tersebut. Selanjutnya sumber juga mengungkapkan bahwa permasalahan yang timbul seiring dengan proses perubahan tersebut adalah kemampuan kepemimpinan dan kesiapan mental serta *mind set* pegawai. Lebih lanjut sumber mengatakan hal ini juga saling terkait sehingga keduanya harus saling mendukung (Mustafa, wawancara, 24 Maret 2012). Selain itu diperoleh informasi berdasarkan wawancara lainnya, bahwa perubahan ini haruslah diimbangi oleh pemimpin yang kompeten, sehingga ketika perubahan tersebut digulirkan tidak akan menimbulkan ketidakjelasan yang berakibat pada motivasi dan kinerja mereka (Setiawan, wawancara, 24 Maret 2012). Selain itu, disinggung pula tentang berbagai permasalahan yang terjadi seiring perubahan ini yang dikeluhkan oleh para pegawai di lingkungan Organisasi A seperti ketidakjelasan karena perubahan struktur secara menyeluruh, perubahan kebijakan yang terkesan kurang terencana.

Berdasarkan penjelasan dan data wawancara diatas, terdapat permasalahan kesiapan untuk berubah pada Organisasi A sejalan dengan perubahan radikal yang terjadi. Sehubungan dengan hal ini, serta sejalan dengan pendapat Abrahamson (2000) sebagaimana terdapat di awal tulisan ini, terdapat dua hal penting yang terkait dengan kesiapan untuk berubah yaitu peran pemimpin dan dampak psikologis pegawai. Berdasarkan data diatas, maka kesiapan untuk berubah pada Organisasi A diduga karena adanya persepsi yang kurang positif terhadap kebijakan yang diambil

oleh pimpinan organisasi serta peran kepemimpinannya. Menurut Kouzes dan Posner (2004) dalam menghadapi perubahan, peran pemimpin sangat penting dan peran pemimpin tersebut ditentukan oleh persepsi yang dipimpinya. Ketika pemimpin dipersepsikan memiliki kompetensi dan kredibilitas yang baik, maka kepemimpinannya akan lebih efektif dan dapat mengarahkan bawahannya untuk mempersiapkan perubahan dengan baik pula.

Sedangkan permasalahan lain sebagaimana didapat dari hasil wawancara, bahwa terdapat kekurangsiapan pegawai terkait kondisi psikologis yaitu antara lain, pola pikir yang kurang sesuai, motivasi kerja yang rendah. Menurut Spreitzer (1996), perubahan pola pikir, peningkatan motivasi ini terkait dengan pemberdayaan psikologis, dimana ketika seseorang terberdayakan, maka akan meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, pengakuan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja. Ketika pemberdayaan psikologis tinggi, maka diharapkan seseorang akan dapat menghadapi perubahan dengan lebih baik karena sudah memiliki pola pikir yang positif dan tanggung jawab pribadi yang kuat.

Di sisi lain, Organisasi A berpeluang besar untuk dapat melakukan perubahan organisasi dengan baik, karena didukung oleh beberapa karakteristik organisasi yang khas yaitu:

1. Organisasi A adalah lembaga pemerintahan non kementerian yang berafiliasi dan berkoordinasi dengan kementerian riset dan teknologi, dan memiliki tugas pokok dan fungsi di bidang riset dan teknologi informasi geospasial. Dalam hal ini, organisasi berbasis riset dan teknologi telah sering mengalami perubahan terutama perubahan secara teknis karena perkembangan teknologi yang ada.
2. Karena memiliki fungsi utama riset dan teknologi, sebagai instansi pemerintah, organisasi A memiliki karakteristik SDM PNS yang sebagian besar berpendidikan cukup tinggi yaitu S1, S2 dan S3 sekitar 55% (data pegawai Organisasi A, 2011) dengan peran utama sebagai peneliti dan pengembang teknologi informasi geospasial.

1.3. Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada masalah diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan terhadap kesiapan untuk berubah. Beberapa pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana hubungan antara pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah?
3. Apakah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor kesiapan untuk berubah setelah dilakukan intervensi?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui apakah terdapat hubungan antara pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah.
3. Mengetahui apakah terdapat peningkatan yang signifikan pada skor yang paling berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah setelah dilaksanakannya intervensi.

1.4.2. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai penyebab dan hal-hal yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada pegawai khususnya pada organisasi pemerintahan.
2. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi organisasi dalam melakukan intervensi yang tepat untuk meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi.

3. Untuk memberikan informasi yang tepat tentang cara melakukan tindakan proaktif untuk dapat mempersiapkan pegawai dalam menerima perubahan organisasi
4. Memberikan sumbangan pengetahuan dalam bidang psikologi terapan khususnya sumber daya manusia
5. Sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dalam penulisan karya ilmiah (tesis) terperinci sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini menyetengahkan tentang latar belakang, identifikasi permasalahan, batasan permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan kerangka pemikiran dasar serta sistematika penulisan.

BAB 2 Landasan Teori

Pada bab ini akan menyetengahkan berbagai teori yang berkaitan dengan penelitian dan/atau penyusunan karya ilmiah (tesis) ini. Penjelasan lebih mendetail tentang konsep Kesiapan Untuk Berubah, Pemberdayaan Psikologis dan Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan. Secara umum, bab ini berisikan hasil studi literatur terhadap buku-buku, penelitian, jurnal dan artikel-artikel yang relevan dengan topik penelitian.

BAB 3 Metode Penelitian

Bab ini berisi metode penelitian yang terdiri dari variabel penelitian, obyek penelitian, instrumen penelitian, tahap pelaksanaan penelitian serta analisa penelitian.

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. Hasil penelitian dibagi menjadi dua tahap, yaitu hasil penelitian sebelum dilaksanakannya intervensi dan setelah dilaksanakannya intervensi, serta penjelasan tentang teknis pelaksanaan intervensi.

BAB 5 Kesimpulan, Diskusi dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang memuat kesimpulan dari hasil analisis dan pelaksanaan program intervensi serta saran-saran yang berguna bagi pihak yang membutuhkan.



BAB 2

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dijelaskan tinjauan teoritis mengenai perubahan organisasi, kesiapan untuk berubah, pemberdayaan psikologis, persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dan tinjauan teoritis tentang konsep intervensi organisasi yaitu pelatihan *appreciative inquiry for adaptive change*.

2.1. Kesiapan Untuk Berubah (*Readiness for Change*)

2.1.1. Definisi Perubahan Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), disebutkan bahwa perubahan adalah suatu hal (keadaan) berubah, peralihan atau pertukaran dari suatu kondisi atau situasi pada situasi yang lain. Sedangkan organisasi diartikan; sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian tertentu atau kelompok kerja sama antara orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Birokrasi diartikan sebagai: (1) sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan; (2) cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan yang banyak liku-likunya. Reformasi sering dianggap reorganisasi oleh para birokrat. Reorganisasi adalah mengubah bentuk organisasi. Tujuan perubahan adalah mengubah manusia, bukan mengubah organisasi. Tanpa diikuti upaya mengubah kebiasaan manusianya, reorganisasi tak akan membawa perubahan apa-apa (Kasali, 2005).

Menurut Stavros (2009) perubahan adalah suatu hal yang mutlak terjadi pada setiap hal yang bergerak karena tidak ada suatu hal yang bersifat abadi atau statis dalam hidup ini. Ada tiga hal yang melandasi kita untuk berubah, yakni: perspektif individual, kelompok kerja, organisasi sebagai system terbuka. ketiga hal tersebut membuat kita untuk menjadi lebih dinamis dan peka terhadap perubahan kondisi lingkungan kita.

Yang dimaksud dengan 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). 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). Sedangkan Rafferty dan Simons (2006) memfokuskan penelitian pada *self-efficacy*, rasa saling percaya di antara teman sekerja, dukungan logistik dan sistem yang baik (dalam Holt, dkk, 2007).

Sementara itu, terdapat hal yang cukup penting lainnya terkait dengan adanya perubahan organisasi ini, yaitu bagaimana mempersiapkan pegawai dalam menerima perubahan organisasi. Konsep ini terdapat dalam penjelasan teori mengenai Kesiapan untuk Berubah (*Readiness for Change*) berikut ini.

2.1.2. Definisi Kesiapan Untuk Berubah

Miller dkk., 2006 (dalam Holt dkk., 2007) merumuskan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yaitu adanya kemauan untuk mendukung perubahan yang terjadi dan keyakinan individu bahwa perubahan yang terjadi akan membawa manfaat. Menurut Miller, kesiapan atau keterbukaan terhadap perubahan adalah suatu kondisi yang harus diciptakan untuk mendukung terlaksananya perubahan yang direncanakan. Dengan adanya kesiapan dalam menghadapi perubahan maka individu akan semakin bekerja sama dalam melaksanakan perubahan tersebut dan mengurangi perilaku resisten terhadap perubahan.

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 proses*), 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 adalah sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh hal apa yang berubah, bagaimana perubahan tersebut dilakukan, keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya yang terliputi secara bersama-sama terefleksi ke dalam tingkatan menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan serta yang direncanakan untuk mengganti keadaan saat ini.

Sedangkan menurut Hanpachern (1997) konsep tentang kesiapan untuk berubah berusaha untuk menjelaskan tentang kondisi-kondisi penting yang harus ada sebelum seseorang dapat berhasil dalam menghadapi perubahan. Lebih lanjut Hanpachern menjelaskan tentang resistensi terhadap perubahan. Pada fase awal, biasanya akan terjadi resistensi, setelah berjalan, maka orang akan lebih terbuka terhadap perubahan dan mulai mencari kesempatan untuk dapat berkembang seiring perubahan tersebut. Ketika seseorang sudah semakin sadar dan memahami arti perubahan tersebut, maka resistensi akan hilang dan akan terjadi komitmen terhadap perubahan tersebut. Hanpachern (dalam Ciliana, 2008) juga menemukan adanya hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya organisasi dan hubungan manajemen-kepemimpinan.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah

Penelitian ini akan menggunakan skala *Readiness for Change* dari Hanpachern (1997).

“a resisting promoting-participating instrument, was developed by Hanpachern (1997). Taking a slightly different approach, Hanpachern evaluates the processes used by the leaders of an organization by measuring the respondent’s perceptions and opinions of the proposed change. The theory behind this instrument is that it is possible to use an employee’s willingness to promote and participate in a change to evaluate the processes leaders are

using to communicate the change to employees. The basic nature of an individual's responses to these items will indicate that employees are either willing or unwilling to promote and participate in the change”

Dari penjelasan diatas, Hanpachern menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah yaitu 1) *Promoting Change*, yaitu keinginan seorang pegawai untuk mempromosikan perubahan, 2) *Participating Change*, yaitu keinginan seorang pegawai untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, dan 3) *Resisting Change*, yaitu tingkat kecenderungan pegawai untuk menerima atau menolak perubahan tersebut. Lebih lanjut Hanpachern menjelaskan bahwa partisipasi ditunjukkan dengan keinginan untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan, promosi ditunjukkan dengan keinginan untuk dapat memajukan atau mempromosikan perubahan organisasi dengan menciptakan ide-ide baru atau melakukan sesuatu untuk membuat orang lain mau mengikuti perubahan organisasi dan resistensi ditunjukkan dengan keinginan untuk menolak adanya perubahan organisasi

2.1.4. Pengukuran Kesiapan untuk Berubah

Pengukuran kesiapan untuk berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Meskipun metode kualitatif memberikan informasi yang kaya dan spesifik (Isabella dalam Holt dkk, 2007), metode kuantitatif memiliki kelebihan memiliki daerah cakupan yang luas dan dapat dilaksanakan dalam periode yang relatif singkat.

Pond, Armenakis dan Green serta Fox, Ellison dan Keith (dalam Armenakis, dkk, 1993) membuktikan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara dan observasi. Berkaitan dengan skala untuk mengukur kesiapan untuk berubah, terdapat beberapa tokoh yang menyusun skala tersebut, salah satunya adalah Hanpachern (1997). Hanpachern (1997) mengembangkan alat ukur kesiapan untuk berubah yang dikenal dengan

Readiness for Change Scale. Ia menyusun berdasarkan tiga dimensi yaitu *participating change*, *promoting change*, dan *resisting change*.

2.2. Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

2.2.1. Definisi Pemberdayaan Psikologis

Sebelum menjelaskan tentang pemberdayaan psikologis, peneliti akan memberikan uraian penjelasan tentang definisi pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Sedangkan Straub (1989; dalam Sadarusman, 2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Ford 1995; dalam Sadarusman, 2004).

Para peneliti dan praktisi organisasi telah mengidentifikasi pemberdayaan psikologis sebagai konstruk yang perlu memperoleh perhatian kritis. Meluasnya minat terhadap masalah pemberdayaan psikologis muncul pada saat persaingan global dan perubahan organisasi marak terjadi sehingga organisasi mengharuskan anggotanya lebih inisiatif dan inovatif (Spreitzer, 1995).

Menurut Meyerson (2008) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Lebih jauh Meyerson menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih

kompeten tentang kemampuan mereka dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan:

- a. merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka;
- b. akan lebih berkomitmen untuk organisasi mereka;
- c. memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti organisasi;
- d. menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Conger dan Kanungo (1988; pada Spreitzer, 1995) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya.

Sedangkan konsep pemberdayaan psikologis menurut Thomas dan Velthouse (1990) ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*). Dari penelitian Spreitzer (1986) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

- a. *Sense of meaning.*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

- b. *Sense of competence.*

Kompetensi atau *self efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

- c. *Sense of determination.*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*.

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan baik stratejik, administratif.

Dapat disimpulkan bahwa Pemberdayaan Psikologis adalah motivasi intrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (*cognition*) seorang individu (karyawan) terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian (*meaning*), keyakinan diri (*self efficacy*), penentuan sendiri (*self determination*), dan dampak (*impact*). Ada empat elemen pemberdayaan yang meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, pengakuan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja.

2.2.2. Dimensi Pemberdayaan Psikologis

Spreitzer (1995; 1996) mendefinisikan konstruk Pemberdayaan psikologis dengan empat dimensi yaitu:

1. Bermakna (*meaning*) merefleksikan derajat seseorang dimana seseorang percaya dan perhatian terhadap maksud suatu tujuan. Kebermaknaan (*meaningfulness*) dinilai berdasarkan standar pribadi seseorang atau berdasarkan standar kebutuhannya.
2. Mampu (*competence*) mengacu pada keyakinan akan kemampuan diri yang spesifik untuk bekerja bersumber pada keyakinan individu pada kapabilitas dan pengetahuannya untuk dapat melaksanakan aktivitas dan tugas dengan keterampilan sehingga dapat mencapai kesuksesan.
3. Determinasi diri (*self determination*) merepresentasikan tingkatan dimana seseorang merasakan tanggungjawab yang timbal balik untuk tindakan-tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan, pada perasaan memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur perilaku.
4. Akibat (*Impact*) sebagai sebuah pengalaman memiliki pengaruh yang strategis, administratif ataupun operasional pada pekerjaan yang dapat memberikan perbedaan.

Secara bersama-sama keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap peran kerja secara aktif. Keempat dimensi diatas tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan psikologis yang diperoleh juga tidak maksimal (Spreitzer, 1995)

2.2.3. Pengukuran Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan Psikologis diukur dengan *Psychological Empowerment Scale (PEC)* yang dikembangkan oleh Thomas dan Velthouse (1990) dan telah diadopsi oleh Spreitzer (1996). Alat ukur ini disusun berdasarkan empat dimensi pemberdayaan psikologis yaitu *meaning, competence, self determination* dan *impact*.

2.3. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan

2.3.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi (Shegdill dalam Stoner dan Freeman 1989: 459-460). Unsur-unsur kepemimpinan menurut Shegdill adalah: (1) adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut; (2) distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi; (3) legitimasi diberikan kepada pengikut, dan (4) pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

Beberapa pendapat pakar mengenai kepemimpinan juga disajikan oleh Philip (2003: 5-6) sebagai berikut. Menurut Burns bahwa kepemimpinan merupakan proses hubungan timbal balik pemimpin dan pengikut dalam memobilisasi berbagai sumber daya ekonomi, politik dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Selanjutnya, Gardner berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu

atau sekumpulan aktivitas yang teramati oleh pihak lain, berlangsung dalam kelompok, organisasi atau lembaga, dan melibatkan pemimpin dan pengikut yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan umum yang direncanakan. Sedangkan Hary S. Truman mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memperoleh orang-orang agar mengabaikan apa yang tidak disukai dan melaksanakan apa yang disukai.

Sesuai definisi kepemimpinan pakar di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan memiliki berbagai makna, tergantung pada sudut pandang pakar, dan tergantung pula pada konteksnya. Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerjasama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerak, kerjasama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan. Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu: (1) melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi, (2) interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut, (3) interaksi dipengaruhi situasi dimana interaksi itu berlangsung. (4) proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Philip, 2003:6).

Selanjutnya definisi menurut teori kepemimpinan kontemporer akan memberikan gambaran tentang konsep kepemimpinan yang akan digunakan pada penelitian ini. Konsep kepemimpinan kontemporer menganggap bahwa kepemimpinan merupakan proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Elemen kunci kepemimpinan meliputi: pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang akan dicapai. Pengikut ialah orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin. Pengaruh ialah upaya pemimpin mempengaruhi orang lain dengan cara mengkomunikasikan gagasan, memperoleh tanggapan atas gagasan yang dikemukakan dan memotivasi pengikut agar mendukung dan mengimplementasikan gagasannya dengan melakukan perubahan. Pengaruh merupakan esensi kepemimpinan. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama. Selanjutnya, meskipun istilah

orang tidak dikemukakan secara spesifik dalam definisi kepemimpinan ini, namun setelah membaca elemen definisi kepemimpinan yang lain, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan orang (lain). Definisi kepemimpinan ini mengandung makna bahwa pengikut yang baik juga menunjukkan peran kepemimpinan jika diperlukan, artinya pengikut bisa saja mempengaruhi pemimpinnya. Karena itu, definisi kepemimpinan kontemporer ini menunjukkan bahwa proses mempengaruhi terjadi antara pemimpin dan pengikut secara timbal balik dan dua arah.

Transformational Leadership

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan teori kepemimpinan transformasional yang dibangun berdasarkan gagasan awal dari Burns. Pengikut pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan adanya rasa hormat terhadap pemimpinnya dan bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari pada apa yang diharapkan darinya. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi pengikutnya dengan cara: (1) membuat pengikutnya lebih sadar mengenai arti penting hasil suatu pekerjaan yang dilakukan; (2) mendorong pengikutnya untuk lebih mementingkan tim atau organisasi dari pada kepentingan dirinya sendiri; dan (3) mengaktifkan kebutuhan pengikutnya pada level yang lebih tinggi.

Formulasi teori Bass dan Riggio (2006) mencakup tiga unsur kepemimpinan transformasional, yakni: kharisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi. Kharisma didefinisikan sebagai sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual ialah suatu proses yang di dalamnya pemimpin meningkatkan kesadaran pengikut terhadap berbagai masalah dan mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang berbagai masalah dari perspektif yang berbeda. Perhatian yang diindividualisasi termasuk di dalamnya memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman tentang perkembangan kepada para pengikutnya. Sementara itu, kepemimpinan transaksional diartikan sebagai sebuah pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan.

Kepemimpinan menurut Kouzes dan Posner

Kouzes dan Posner (2004) dalam bukunya *Leadership: The Challenge*, mengklasifikasikan nilai-nilai ini menjadi dua: (1) nilai-nilai kultural perusahaan seperti kepercayaan, solidaritas, pelayanan, dan pelatihan; (2) nilai-nilai pribadi secara individual, termasuk tanggung jawab, ketepatan, kejujuran, rendah hati, kecermatan, kesabaran, pelayanan, dan upaya untuk mencari kualitas pribadi yang menyeluruh. Dengan nilai-nilai yang dimiliki pemimpin maka dia dituntut memimpin dengan memberikan contoh (*lead by example*) dan memungkinkan: menantang proses, menginspirasi visi yang merata, mendorong orang lain bertindak, menjadi model bertindak, dan meningkatkan semangat. Kepemimpinan diartikan pula sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas seorang individu atau kelompok dalam upayanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu. Dari definisi tersebut bahwa proses kepemimpinan merupakan fungsi dari tiga variabel yakni: pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai seorang individu menggunakan pengaruh yang bersifat meningkat atas orang lain dengan tingkat kepatuhan di atas atau melebihi arah yang rutin.

Menurut definisi tersebut bahwa kepemimpinan baru terjadi bilamana individu mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dengan cara sukarela dan dengan hasil di atas persyaratan minimum dari peran pekerjaannya. Pemimpin dapat menggunakan kekuatan supaya orang lain patuh dengan sukarela. Pemimpin harus membangun budaya yang meningkatkan kepercayaan, partisipasi, komunikasi, inspirasi, dan pemberdayaan perorangan.

Menurut Kouzes dan Posner (2004) sifat-sifat pemimpin yang ditemukan, mayoritas responden memilih empat sifat teratas, yaitu; kejujuran, mempunyai pandangan jauh kedepan, inspirasi, dan cakap. Yang paling penting bahwa pemimpin harus mempunyai waktu untuk belajar dan bekerja sebelum membuat perubahan dan keputusan yang berpengaruh pada setiap orang dalam organisasi.

Pemimpin yang baik dalam jasa profesional mempunyai sedikit tanggung jawab klien secara langsung, tetapi harus memiliki kecakapan. Kecakapan yang perlu bagi pemimpin adalah sebagai kecakapan nilai tambah. Kecakapan fungsional

diperlukan, tetapi belum cukup, tetap harus ada nilai tambah. Punya catatan prestasi meraih kemenangan adalah satu cara untuk disebut cakap. Keunggulan dalam keahlian memimpin itu merupakan dimensi lain dari kecakapan. Kemampuan untuk menentang, memberi inspirasi, memungkinkan untuk menjadi teladan, serta dorongan kita harus ditunjukkan apabila pemimpin ingin dipandang mampu oleh bawahannya.

Kouzes dan Posner (2004) menyatakan, bahwa sikap jujur, memandang ke depan, inspirasi, dan kecakapan lebih dari dua dekade terakhir, secara konsisten dipilih sebagai empat syarat kepemimpinan tersebut adalah untuk menghasilkan pemimpin yang memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi. Mereka secara signifikan menjadi lebih bangga untuk mengatakan pada orang lain bahwa mereka bagian dari organisasi, merasakan sentuhan kuat dari semangat tim, melihat nilai-nilai pribadi yang mereka miliki sama konsistennya dengan organisasi itu, merasa berhubungan dan berkomitmen terhadap organisasi, memiliki perasaan terhadap organisasi.

Sebaliknya ketika para pengikut merasa pemimpin mereka memiliki kredibilitas yang rendah. Secara signifikan mereka akan lebih merasa menghasilkan hanya jika mereka diperhatikan secara saksama, dimotivasi terutama dengan uang, mengatakan hal-hal baik tentang organisasi di depan umum dan mencela secara pribadi, mempertimbangkan untuk melihat pekerjaan lain jika organisasi memiliki masalah, merasa tidak di dorong dan tidak diperhatikan. Dilihat dari perbedaan-perbedaan ini, maka dapat memberikah suatu gambaran suasana dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan secara serius meningkatkan kredibilitas, loyalitas, komitmen, energi, dan produktivitas.

2.3.2. Definisi Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan

Meskipun banyak teori tentang kepemimpinan sejak ada sejak beberapa dekade, namun cara termudah untuk mengatakan seseorang adalah seorang pemimpin adalah “orang tersebut mempunyai pengikut/orang yang dipimpin” (Bass, dalam Kouzes dan Posner, 2005) Pemimpin didefinisikan oleh pengikut/orang yang dipimpinya. Hubungan baik berupa kepercayaan yang terjalin diantara mereka

adalah sumber kekuatan yang terbesar yang secara luar biasa dapat mempengaruhi perubahan di sebuah organisasi.

Kebutuhan utama untuk melakukan reformasi yang signifikan adalah adanya kepemimpinan yang kuat (Lummus, 2010). Persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan menjadi bagian penting dari keberhasilan sebuah kepemimpinan. Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan diukur dengan menggunakan *Leadership Practices Inventory (LPI)*. *Leadership Practices Inventory (LPI)* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner adalah salah satu alat ukur yang telah banyak digunakan untuk mengukur perilaku para pemimpin. Alat ini telah digunakan pada berbagai macam industri di banyak negara dengan hasil yang konsisten (Lummus, 2010)

2.3.3. Dimensi Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan

Dalam bukunya *Leadership the Challenge*, Kouzes dan Posner (2004) menjelaskan lebih jauh tentang kelima dimensi dalam LPI tersebut yaitu :

1. Menantang proses (*challenging the process*) artinya pemimpin dapat mencari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh dan menjadi lebih baik. Selain itu dapat melakukan eksperimen dan mengambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan belajar dari kesalahan.
2. Mengilhami suatu visi bersama (*inspiring a shared vision*) artinya dapat melihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur. Dapat mengumpulkan orang ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama.
3. Memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*) berarti pemimpin dapat memupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan serta dapat memperkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan.
4. Mencontohkan caranya (*modeling the way*) berarti dapat menemukan suara hatinya dengan memperjelas nilai-nilai pribadi yang dianut. Selain itu pemimpin

tersebut dapat memberi contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama.

5. Menyemangati hati (*encouraging the heart*) artinya pemimpin mau mengakui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu-individu serta merayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.

2.3.4. Pengukuran Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan

Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan diukur dengan menggunakan *Leadership Practices Inventory (LPI)*. *Leadership Practices Inventory (LPI)* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner adalah salah satu alat ukur yang telah banyak digunakan untuk mengukur perilaku para pemimpin. Alat ini telah digunakan pada berbagai macam industri di banyak negara dengan hasil yang konsisten (Lummus, 2010).

Skala *Leadership Practices Inventory* ini disusun berdasarkan lima dimensi kepemimpinan dari Kouzes dan Posner (2004) yaitu *challenging the process*, *inspiring a shared vision*, *enabling others to act*, *modeling the way*, dan *encouraging the heart*.

2.4. Intervensi Organisasi

2.5.1. Definisi Intervensi Organisasi

Intervensi Organisasi biasanya terkait erat dengan pengembangan organisasi. Pengembangan Organisasi/PO (*Organizational Development/OD*) pada prinsipnya merupakan suatu proses di mana pengetahuan, konsep-konsep, dan praktek-praktek yang berkaitan dengan (perilaku) organisasi digunakan secara efektif untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses ini juga termasuk bagaimana meningkatkan kualitas kinerja organisasi dan sekaligus meningkatkan produktivitas (anggota) organisasi.

Pengembangan organisasi pada dasarnya berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan

dengan melakukan pembelian peralatan baru, atau merancang ulang sebuah desain, ataupun menyusun ulang suatu kurikulum sekolah, atau suatu departemen pada suatu fakultas. Hal ini karena fokus kajian PO itu terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri.

Dengan demikian, pengembangan organisasi pada kenyataannya berorientasi pada peningkatan atau kemajuan (kinerja) sistem; di mana organisasi sebagai suatu sistem dengan bagian-bagian yang terdapat di dalamnya, dapat mempengaruhi atau memberi dampak (positif) dalam interaksinya dengan lingkungan yang lebih luas lagi, yaitu lingkungan di luar organisasi.

Terdapat banyak hal yang menjadi perhatian dalam konsep pengembangan organisasi, diantaranya yang menyangkut rencana perubahan, diagnosa dan analisis, intervensi organisasi. Pengertian intervensi organisasi ini sendiri menurut Argyris (1970) dan Smither (1998) adalah sebagai berikut:

To intervene is to enter into an ongoing system of relationship to come between or among persons, groups, or objects for the purpose of helping them (Argyris 1970.p.9)

Interventions is specific activities resulting from the process of diagnosis and feedback, that Organizational Development Practitioners used to bring about change (Smither, 1998.p.4)

Mengacu pendapat Argyris, intervensi dilakukan di dalam hubungan/*relations* antar orang, antar kelompok, dan dalam organisasi secara keseluruhan. Tujuan intervensi adalah membawa perubahan, tentunya pada perubahan yang lebih baik. Permasalahan selanjutnya adalah bagaimana membuat intervensi lebih berhasil, namun kondisi ini akan bergantung pula pada kemampuan dan kualitas pribadi intervernor termasuk pimpinan, sikap para anggota organisasi, dan lingkungan organisasinya.

2.4.2. Jenis Intervensi Organisasi

Klasifikasi intervensi ada banyak macamnya sesuai dengan alirannya. Menurut Schmuck and Miles (1976) membagi dalam tiga dimensi yaitu dimensi

masalah/persoalan diagnosis; dimensi fokus perhatian; dan dimensi model intervensinya.

Beberapa jenis intervensi yang dapat dilakukan dalam proses dan upaya pengembangan dan perubahan organisasi secara umum diklasifikasikan dalam (Cumming & Worley 2005):

- a. Intervensi Proses: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan proses kerja yang terkait langsung dengan aspek manusianya baik secara individu, antar individu/kelompok, maupun tingkat organisasi secara keseluruhan, misalnya mengembangkan sistem pertemuan reguler, sistem bantuan konsultan dan bimbingan (*coaching*).
- b. Intervensi Tekno-Struktural: pendekatan yang dilakukan melalui kombinasi perubahan teknologi dan struktur organisasi seperti upaya restrukturisasi organisasi, hubungan industri (*employee relation*) serta rancangan bidang uraian kerja sesuai proses bisnis.
- c. Intervensi Manajemen Sumber Daya manusia: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan sistem manajemen kinerja dan pengembangan karir.
- d. Intervensi Strategis: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan bisnis melalui berbagai upaya seperti akuisisi, merger, kolaborasi dan kemitraan serta transformasi organisasi.
- e. Pengembangan organisasi melalui berbagai intervensi tersebut secara umum dapat dilakukan melalui berbagai tahapan sebagai berikut:
- f. Proses Penjajagan dan Perjanjian: dilakukan melalui proses negosiasi dan persiapan antara pihak organisasi dengan pihak konsultan yang membantudalam proses intervensi tersebut.
- g. Proses Diagnosa dan Pengumpulan Data: dilakukan melalui observasi secara menyeluruh baik di tingkat organisasi secara umum maupun di tingkat kelompok dan para karyawan.
- h. Proses Perancangan dan Umpan Balik: dilakukan melalui proses membandingkan antara hasil diagnosa perusahaan dengan kajian visi dan misi organisasi yang baru.

- i. Memimpin dan Mengelola Perubahan: pada intinya dilakukan melalui pengembangan motivasi kepada para karyawan untuk melakukan perubahan dan mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan

2.5. Pelatihan

2.5.1. Definisi Pelatihan

Menurut Noe (2010), pelatihan didefinisikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan secara terencana dan terorganisir untuk memfasilitasi pembelajaran yang dilakukan oleh pegawai mengenai pekerjaan yang terkait dengan kompetensi. Kompetensi ini termasuk dalam pengetahuan, kemampuan atau tingkah laku yang bersifat kritis atau penting dalam menghasilkan kinerja yang baik. Tujuan dari pelatihan bagi karyawan adalah untuk menguasai pengetahuan, kemampuan dan tingkah laku yang terdapat pada program pelatihan dan mengaplikasikan hal tersebut pada kegiatan pekerjaan sehari-hari.

Menurut Lynton (1998), pelatihan merupakan suatu usaha untuk mempersiapkan peserta pelatihan dalam mengambil suatu tindakan tertentu yang sesuai dengan organisasi tempat bekerja serta membantu peserta untuk memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pemahaman dan keterampilan kerja. Adapun tujuan diadakannya pelatihan adalah untuk mengembangkan keahlian, untuk mengembangkan pengetahuan dan untuk mengembangkan sikap

Menurut Ward (1994), program pelatihan selalu dibatasi oleh waktu, uang, fasilitas, instruktur dan juga tingkat kompetensi dari masing-masing peserta. Oleh karena itu dibutuhkan komponen pelatihan yang tepat. Komponen pelatihan merupakan unsur-unsur yang mendukung jalannya proses pelatihan. Komponen-komponen pelatihan dijelaskan oleh Mangkunegara (2005) terdiri atas:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan yang dapat diukur
2. Para instruktur yang profesional
3. Materi pelatihan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai
4. Peserta pelatihan yang memenuhi persyaratan yang ditentukan

Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan merupakan seluruh tujuan

dan hasil yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan. Secara umum tujuan dan sasaran pelatihan terbagi menjadi empat tipe yaitu reaksi, pembelajaran, *transfer of training* dan hasil bagi organisasi. Tujuan reaksi merupakan tujuan yang dirancang untuk mengetahui apa yang dirasakan peserta mengenai suatu program pelatihan. Tujuan pembelajaran didefinisikan sebagai kompetensi yang diharapkan dapat dicapai oleh peserta melalui program pelatihan. Tujuan *transfer of training* didefinisikan sebagai perubahan yang diharapkan terjadi dalam kinerja peserta pelatihan setelah mengikuti program. Sedangkan tujuan dari hasil organisasi didefinisikan sebagai hasil yang diharapkan didapatkan oleh organisasi sebagai efek dari perubahan kinerja yang didapatkan setelah pelatihan. (Blanchard&Thacker, 2010).

Komponen pelatihan kedua adalah instruktur yang profesional. Instruktur dalam suatu program pelatihan, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, harus memiliki keahlian, pengalaman dan kemampuan yang memadai dalam topic yang ada didalam suatu pelatihan. Menurut Noe (2005), Instruktur dalam suatu program pelatihan sebaiknya diberikan pengarahan atau bimbingan terlebih dahulu oleh perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan presentasi dan komunikasi instruktur dalam memberikan pelatihan serta untuk menambahkan pemahaman mengenai komponen kunci dalam proses pelatihan sesuai dengan rencana pembelajaran yang sudah ada.

Komponen ketiga dalam suatu pelatihan adalah materi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Dalam meningkatkan nilai dari suatu materi pelatihan maka informasi yang diberikan menggunakan konsep, istilah dan contoh yang familiar dari peserta. Hal ini dikarenakan pelatihan sebagai cermin dari suatu lingkungan kerja. Materi pelatihan didefinisikan sebagai segala hal yang bersifat fisik, intelektual dan emosional yang diberikan selama pelatihan (Noe, 2010).

Menurut Hershey dan Blanchart (1992), setidaknya ada tiga bidang kompetensi yang dijadikan materi pelatihan yaitu:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, dan peralatan yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu

2. Kemampuan sosial, yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain yang mencakup dengan beberapa faktor psikologis seperti motivasi dan kepemimpinan.
3. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang operasi secara keseluruhan.

Komponen terakhir yang sangat menentukan proses pelatihan tentunya adalah peserta yang telah memenuhi persyaratan. Dalam komponen ini banyak sekali faktor psikologis dan nonpsikologis. Untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan peserta pelatihan maka sebaiknya pelatihan yang diberikan mampu memfasilitasi peserta dalam menjawab tantangan kerja yang dibutuhkan.

2.5.2. Evaluasi Pelatihan

Sistem pelatihan yang efektif merupakan sekumpulan proses yang didesain untuk mentransformasikan segala faktor kebutuhan yang diidentifikasi menjadi hasil yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Blanchard&Thacker, 2010). Pelatihan tidak selalu mengenai menjalankan suatu program yang telah dirancang tetapi pelatihan seharusnya dilihat sebagai sekumpulan proses yang telah diintegrasikan dimana kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan dianalisa dan direspon melalui cara yang logis, rasional dan strategis. Menurut Noe (2010), efektivitas pelatihan didefinisikan sebagai keuntungan yang didapatkan oleh organisasi dan juga peserta dari suatu program pelatihan. Keuntungan dalam hal ini dapat berupa pembelajaran pengetahuan atau kemampuan baru.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan adalah sejauh mana suatu proses pelatihan yang telah terintegrasi memberikan keuntungan berupa pembelajaran kemampuan pengetahuan baru bagi peserta dan keuntungan bagi perusahaan berupa tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mengukur efektivitas pelatihan maka diperlukan suatu evaluasi pelatihan yang mengukur kriteria dan hasil spesifik untuk menjelaskan keuntungan dari program pelatihan. Kirkpatrick (1959) menciptakan model yang sangat berpengaruh untuk evaluasi pelatihan, yang terdiri dari empat tingkat evaluasi pelatihan. Empat tingkat evaluasi model Kirkpatrick dasarnya mengukur evaluasi

pada tingkat reaksi (*Reaction level*), evaluasi pada tingkat pembelajaran (*Learning Level*), evaluasi pada tingkat perilaku dalam pekerjaan (*On the job behavioral Level*) dan evaluasi pada tingkat hasil (*Result level*).

Evaluasi Tingkat Reaksi

Pada evaluasi ini yang diukur dan dinilai adalah reaksi peserta. Dalam hal ini diukur tingkat kepuasan peserta terhadap program pelatihan yang diselenggarakan, sehingga dapat dilakukan perbaikan atas program tersebut. Komponen-komponen yang termasuk dalam level reaksi ini yang merupakan acuan untuk dijadikan ukuran diantaranya adalah program pelatihan, instruktur dan fasilitas pelatihan. Setiap komponen memiliki unsur penilaian yang disebut dengan indikator.

Penilaian atas program pelatihan didasarkan pada empat indikator yaitu sistematika program pelatihan, kesesuaian waktu belajar dengan materi, manfaat pelatihan bagi peserta dan kualitas dari manual pelatihan (*handsout* peserta). Keempat indikator ini akan dinilai oleh peserta yang diberikan usai pelatihan. Nilai dari setiap indikator menandakan tingkat kepuasan peserta akan program pelatihan tersebut.

Penilaian atas instruktur didasarkan pada empat indikator yaitu penguasaan instruktur terhadap materi pelatihan, kejelasan sistematika dalam penyampaian materi pembelajaran, kemampuan pengelolaan kelas serta kehadiran dan ketepatan waktu mengajar. Keempat indikator ini akan dinilai oleh peserta yang diberikan usai pelatihan. Nilai dari setiap indikator menandakan tingkat kepuasan peserta akan pengajaran instruktur tersebut. Penilaian atas fasilitas pelatihan didasarkan pada empat indikator yaitu media pelatihan, kenyamanan ruang kelas, kualitas makanan dan minuman yang disajikan serta pelayanan karyawan. Keempat indikator ini akan mengukur kepuasan peserta akan fasilitas pelatihan.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada evaluasi efektivitas pelatihan tahap reaksi adalah mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap program pelatihan. Hal yang diukur dalam tahap reaksi masih sebatas faktor fisik yang mendukung jalannya program pelatihan. Oleh karena itu, membuat keputusan mengenai efektivitas pelatihan hanya didasarkan hasil yang didapat dari tahap reaksi

bukanlah suatu hal yang bijak. Untuk mengukur efektivitas pelatihan maka perlu juga mengukur mengenai apa yang telah dipelajari oleh peserta dan penerapannya didalam lingkungan kerja.

Evaluasi tingkat pembelajaran

Evaluasi pada tahap pembelajaran sangat penting untuk dilakukan dalam mengukur keberhasilan suatu pelatihan dalam memberikan pembelajaran baru bagi peserta. Evaluasi ini dilakukan dengan tujuan utama mengukur seberapa jauh perubahan kompetensi para peserta segera setelah pelatihan berakhir, sebelum mereka kembali bekerja. Dengan kata lain, tujuan evaluasi pada tingkat ini adalah peningkatan kompetensi peserta dalam kelas dan untuk mengidentifikasi keberhasilan komponen sistem pelatihan seperti metode, materi dan juga instruktur.

Berdasarkan data diatas maka dapat dikatakan bahwa evaluasi tahap pembelajaran adalah kompetensi yang terdiri atas pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan juga sikap (*attitudes*) dan juga teori-teori belajar yang terkait dengan pembelajaran orang dewasa. Menurut Benjamin Bloom (1956), ada tiga domain dalam kompetensi yang digunakan dalam mengukur tingkat pembelajaran yaitu:

1. Kognitif

Pada domain kognitif ini meliputi pengetahuan dan pengembangan dari kemampuan intelektual. Pada domain kognitif terdapat enam kategori yang mengindikasikan tingkat kesulitan yang berbedaya itu *knowledge, comprehension, application, analysis, synthesis* dan *evaluation*.

2. Afektif

Pada domain afektif ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan emosi seperti perasaan, nilai, apresiasi, antusiasme, motivasi dan sikap. Pada domain afektif ini terdapat lima kategori yang mengindikasikan tingkat kesulitan yang berbeda yaitu menerima fenomena, memberikan respon terhadap fenomena, memberikan nilai, mengorganisasi dan menginternalisasi nilai.

3. Psikomotor

Pada domain psikomotor ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pergerakan fisik,

koordinasi dan penggunaan area motorik. Perkembangan domain ini memerlukan praktek dan diukur berdasarkan beberapa hal seperti kecepatan, jarak, prosedur atau teknik. Pada domain psikomotor ini terdapat tujuh kategori yang mengindikasikan tingkat kesulitan yang berbeda yaitu persepsi, persiapan, imitasi, manipulasi, presisi, artikulasi dan naturalisasi.

Menurut Noe (2010), belajar didefinisikan sebagai suatu perubahan yang relatif permanen pada kemampuan manusia yang bukan merupakan hasil dari proses perkembangan. Ada beberapa tipe hasil pembelajaran yaitu:

1. *verbal information*: menyatakan, menceritakan dan mendeskripsikan informasi yang sudah tersimpan sebelumnya. Termasuk didalamnya pengetahuan khusus yang dibutuhkan karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu.
2. *intellectual skills*: mengaplikasikan konsep general dan aturan untuk menyelesaikan masalah dan menggeneralisasi produk dasar. Dalam hal ini termasuk ke dalam aturan dan konsep.
3. *motor skills*: mengeksekusi hal yang bersifat fisik dengan kepentingan dan waktu tertentu.
4. *attitudes*: memilih tindakan personal pada kondisi tertentu. Merupakan kombinasi dari kepercayaan dan perasaan yang mengarahkan seseorang untuk bertindak laku dengan cara tertentu. *Attitudes* termasuk didalamnya *cognitive components (beliefs)*, *an affective components (feeling)*, dan *intentional component* (cara seseorang cenderung untuk berperilaku pada suatu subjek)
5. *cognitive strategies*: mengatur proses berpikir dan pembelajarn secara individu. Terka it dengan keputusan dari siswa atau peserta belajar dalam memberikan perhatian pada informasi tertentu, cara mengingat, dan cara menyelesaikan masalah

2.6. Program Intervensi: *Appreciative Inquiry for Adaptive Change*

2.6.1. *Appreciative Inquiry*

Menurut McShane (2006), para agen perubahan dan konsultan umumnya menggunakan pendekatan yang beragam dalam proses perubahan. Salah satu

pendekatan ini ialah *Appreciative Inquiry* (AI). AI merupakan metode yang mencoba mendobrak cara-cara pemecahan masalah dengan menekankan pada hal-hal seputar “*the positive*” dan “*the possible*”.

Metode ini digunakan untuk menyepakati pengertian perubahan dan menetapkan langkah-langkah perubahan dengan memanfaatkan kekuatan dan pengalaman keberhasilan sebelumnya. Pendekatan ini bersifat personal sekaligus memiliki unsur sosial, oleh karena itu sangat sesuai untuk diterapkan pada kasus dalam penelitian ini.

Appreciative Inquiry merupakan sebuah pendekatan sosial konstruksionis terhadap perubahan dan pengembangan organisasi (der Haar dan Hosking, 2004). *Appreciative Inquiry* dapat disebut sebagai suatu metode riset aksi (*action research*) dan sekaligus teori tentang bagaimana realitas organisasi terbentuk dan berkembang (Thatchenkery, 1999). Sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan memfokuskan pada pengalaman positif dan masa depan yang penuh dengan harapan (Cooperrider dan Srivastva, 1987; Cooperrider dkk., 2000; Fry dkk, 2002; Ludema dkk, 2000, dalam Gergen dkk., 2004).

Appreciative berasal dari kata dasar *appreciate* yang berarti menghargai, suatu tindakan memahami sesuatu yang terbaik dalam individu atau dunia disekitarnya, memberi dukungan terhadap kelebihan, kesuksesan dan potensi di masa lalu maupun masa kini. Sementara, *inquiry* berasal dari kata dasar *inquire*, yang berarti tindakan mengeksplorasi dan menemukan; mengajukan pertanyaan untuk memperluas pandangan terhadap kemungkinan dan potensi baru (Cooperrider dan Whitney, 2001). Sementara, pengertian *Appreciative Inquiry* yang diajukan oleh pengembangnya, Cooperrinder (2000, dalam Watkins and Cooperrider, 2000) adalah sebagai berikut:

...is a worldview, a paradigm of thought and understanding that holds organizations to be affirmative systems created by humankind as solutions to problems. It is a theory, a mindset, and an approach that leads to organizational learning and creativity’.

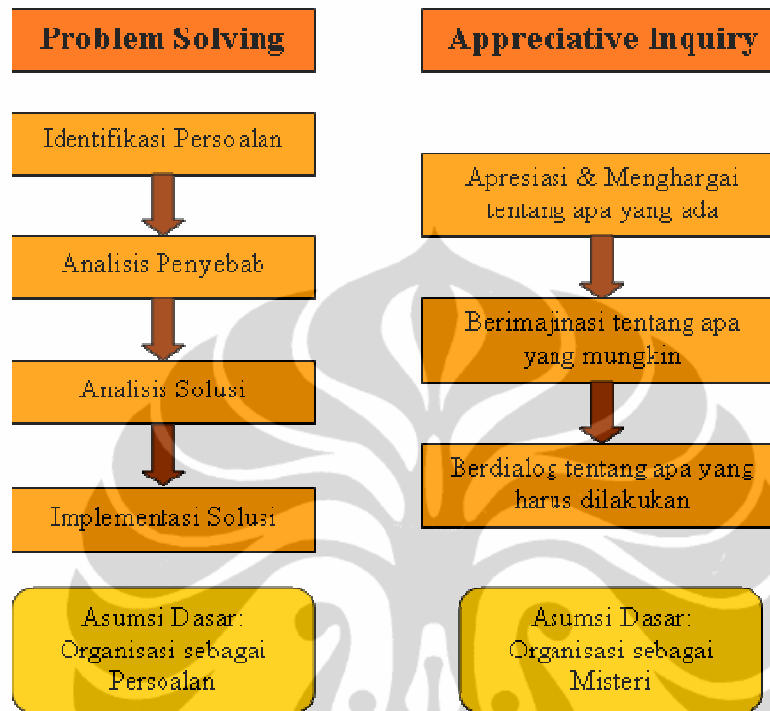
Appreciative Inquiry menjadi sangat populer dan dipraktikkan di berbagai wilayah dunia (Zemke, 1999 dalam der Haar dan Hosking, 2004), seperti untuk mengubah budaya sebuah organisasi, melakukan transformasi komunitas, menciptakan pembaharuan organisasi, mengarahkan proses merger dan akuisisi, dan menyelesaikan konflik (der Haar dan Hosking, 2004, Bushe, 2005). *Appreciative Inquiry* digunakan pula untuk membentuk tim kerja (Bushe, 1998). Beberapa perusahaan yang menerapkan *Appreciative Inquiry* dalam melakukan pengembangan dan perubahan organisasi diantaranya adalah Nokia, McDonald, Verizon, Hunter Douglas, US Navy, Cap Gemini Ernst & Young, dan British Petroleum.

Berbeda dengan intervensi perubahan organisasi yang lain, *Appreciative Inquiry* menolak menggunakan paradigma penyelesaian persoalan (*problem solving approach*). Cooperrider (1996, dalam Cooperrider dan Whitney, 2001) mengkritik pendekatan penyelesaian masalah karena bersifat menyakitkan (selalu bertanya kepada orang menoleh kebelakang untuk mencari penyebab di masa lalu); jarang menghasilkan visi baru (tidak berupaya memperluas pengetahuan mengenai kondisi ideal yang lebih baik tetapi lebih berupaya menghilangkan gap antara apa yang senyatanya dengan yang seharusnya); dan memunculkan sikap defensif (“itu bukan masalahku tetapi masalahmu”) dan membuat tidak percaya diri untuk melakukan tindakan positif. Ketika organisasi berusaha mengatasi persoalan tercipta persoalan lebih banyak persoalan, atau persoalan yang sama sebenarnya tidak hilang (Senge, 1990 dalam Thatchenkery, 1999).

Asumsi dasar *Appreciative Inquiry* adalah organisasi bukanlah persoalan yang harus diselesaikan tetapi adalah pusat kapasitas hubungan yang tak terbatas, hidup dengan imajinasi tak terhingga, terbuka, tak tentu dan pada dasarnya merupakan sebuah misteri (Cooperrinder dan Barrett, 2002 dalam Gergen dkk, 2004, Cooperrinder dan Srivastva, 1987 dalam Thatchenkery, 1999). *Appreciative Inquiry* menggali yang terbaik dari pengalaman individu guna menyediakan sebuah kekuatan untuk mengimajinasikan apa yang mungkin terjadi. Perbedaan antara *Appreciative Inquiry* dan pendekatan penyelesaian masalah dapat dilihat pada bagan dibawah ini:

Gambar 1

Perbandingan antara *Appreciative Inquiry* dan pendekatan penyelesaian masalah



Perbedaan antara kedua pendekatan tersebut terletak pada cara pandang terhadap fenomena yang dihadapi. Pendekatan penyelesaian masalah memandang suatu fenomena sebagai masalah yang harus diperbaiki tanpa mempertanyakan tujuan atau visi dalam tingkatan lebih tinggi. Sementara *Appreciative Inquiry* memandang suatu fenomena lebih positif, sebagai suatu pijakan untuk mencapai tujuan atau visi yang lebih tinggi.

Pendekatan ini memandang suatu fenomena secara negatif, dan kekurangan. Kondisi tersebut akan membuat individu dan organisasi merasa kekurangan, merasa lemah, merasa malu dan tidak bangga akan apa yang telah dikerjakan. Lahirlah upaya saling menyalahkan satu sama lain, baik antar individu maupun antar bagian atau unit kerja. Penyelesaian yang ditawarkan adalah perbaikan terhadap fenomena yang negatif atau bermasalah tersebut. Perbaikan demi perbaikan terus dilakukan dengan sepenuh energi sehingga kehabisan energi untuk merefleksikan mengenai tujuan dasar atau visi yang akan dicapai.

2.6.2. *Appreciative Inquiry for Adaptive Change*

Dalam penelitiannya, Kuntari (2006) menyimpulkan bahwa AI dalam berbagai penggunaannya mengacu pada “*positive change core*”, perubahan positif dan mendasar. Pendekatannya pada asumsi bahwa setiap makhluk hidup memiliki hal positif yang belum dimanfaatkan, yang dapat menimbulkan inspirasi. Energi dari pemikiran tersebut secara langsung akan memberi dampak signifikan untuk menggerakkan perubahan.

Appreciative Inquiry (AI) adalah cara menjadi sesuatu dan melihat sesuatu. Ini adalah pendekatan berupa *worldview* dan *process view* dalam memudahkan terjadinya perubahan positif dalam human systems, misalnya organisasi, kelompok, dan komunitas. Asumsinya sederhana: Setiap orang pasti memiliki sesuatu yang sukses – sesuatu yang benar yang bisa menjadikan hidup orang menjadi lebih efektif, lebih positif dan sukses. AI memulainya dengan mengidentifikasi hal-hal inti yang positif ini dan menghubungkan dengan cara-cara yang bisa mempertinggi energy, mempertajam visi, dan menginspirasi tindakan untuk mengubah sesuatu menjadi lebih baik.

Pengalaman Whitney dalam menangani GTE, sebuah perusahaan telepon di AS, menunjukkan ada beberapa kekuatan yang berperan dalam penerapan *Appreciative Inquiry* yaitu:

1. Kekuatan pembebasan (*the power of liberation*)

Appreciative Inquiry adalah suatu proses perubahan yang membebaskan energi, antusiasme dan komitmen orang-orang pada semua level organisasi. Intervensi ini membebaskan orang dari rasa takut melakukan kesalahan, disalahkan ketika mereka mencoba melakukan sesuatu yang berbeda. Intervensi ini membebaskan dari sinisme yang membuat kreativitas dan kemungkinan positif terkesan sebagai kebodohan.

Eksplorasi image positif dari individu, dan bertanya kepada mereka mengenai kehebatan yang dimiliki, meningkatkan keinginan untuk berpartisipasi dan mereka pun memperlakukan lingkungan pekerjaan ke arah yang positif.

2. Kekuatan pertanyaan positif

Sebagian besar metode perubahan organisasi diawali dengan mendiskusikan “apa

yang mengalami kegagalan dan mengapa”. *Appreciative Inquiry* mengatasi perdebatan tersebut dengan pertanyaan positif yang membuat orang menjadi ingin tahu daripada mendebat, mendengarkan daripada menuntut dan menjadi pencipta bersama (*co-creators*) daripada menegasikan suatu ide.

3. Kekuatan perubahan yang berpusat pada wacana (*the power of discourse centered change*)

Appreciative Inquiry memfokuskan pada cerita dan wacana dengan menarasikan proses organisasi. Cara orang berhubungan dan berbicara satu sama lain menjadi lebih penting daripada sifat kepribadian (*trait*) orang-orang yang terlibat. Salah satu keuntungan besar dari pendekatan ini adalah kapasitas mengtransformasikan wacana cynical (skeptis, pesimis, sarkastik) menjadi wacana kemungkinan dan membangun moral positif antar individu. Individu menjadi memahami posisi satu sama lain dan memahami kontribusinya terhadap organisasi.

4. Kekuatan fokus terhadap organisasi

Ketika individu diajak berpartisipasi dalam suatu usaha untuk mengubah perilaku mereka (yang spesifik) maka mereka akan bersikap ambivalen dan tidak yakin. Tetapi ketika mereka diajak untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi maka mereka akan merasa antusias dan bangga.

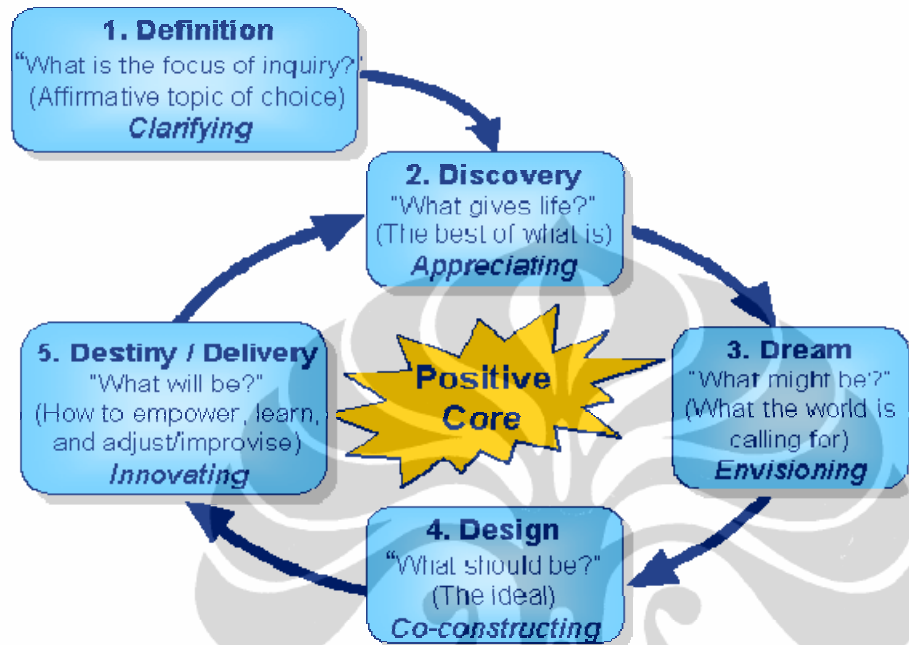
Organisasi bukanlah penjumlahan dari keseluruhan perilaku manusia. Organisasi adalah konsep, image, idealisasi dan keyakinan yang terkandung dalam cerita orang-orang tentang diri mereka sendiri dan satu sama lain. Mengajak orang mengubah perilaku seringkali menimbulkan resistensi. Tetapi melibatkan orang-orang dalam penciptaan bersama masa depan organisasi maka mereka cenderung menumbuhkan semangat berkerja sama dan memberikan kontribusi.

Langkah dasar *Appreciative Inquiry* adalah siklus 5-D yaitu *Definition, Discovery, Dream, Design dan Destiny* (Cooperrider dan Whitney, 2001 dan der Haar dan Hosking, 2004).

Kelima langkah tersebut lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.

Siklus 5D dalam *Appreciative Inquiry*



1. *Definition*. Langkah awal *Appreciative Inquiry* adalah memilih sebuah topik yang akan dieksplorasi (*affirmative topic choice*). Topik ini menjadi arah perubahan sekaligus kenyataan akhir yang akan terwujud.
2. *Discovery*. Tujuan utamanya adalah mengungkap dan mengapresiasi sesuatu yang memberi kehidupan dan energi kepada orang, pekerjaan dan organisasinya. Fokus tahapan ini adalah pada cerita positif yang merefleksikan pengalaman puncak baik pada level individu maupun level organisasi. Pada tahap ini, peserta berbagi cerita positif, mendiskusikan kondisi positif organisasi dan mengkaji aspek dalam sejarah mereka yang paling berharga dan ingin dikembangkan di masa depan.
3. *Dream*. Tujuannya adalah bermimpi (*dream*) atau berimajinasi (*envision*) bagaimana idealnya organisasi di masa depan. Informasi pada tahap sebelumnya dijadikan pijakan untuk berspekulasi mengenai kemungkinan masa depan

organisasi.

4. *Design*. Tujuannya adalah menciptakan atau mendesain struktur organisasi, proses dan hubungan yang mendukung mimpi yang telah diartikulasikan pada tahap sebelumnya. Aktivitas utamanya adalah menciptakan proposisi yang provokatif (*provocative propositions*) secara kolaboratif. Proposisi yang provokatif dapat dipandang sebagai mimpi yang realistis yang memberdayakan sebuah organisasi mencapai sesuatu yang lebih baik.
5. *Destiny*. Tujuannya adalah menguatkan kapasitas dukungan terhadap keseluruhan organisasi untuk membangun harapan, dan menciptakan proses belajar, menyesuaikan dan berimprovisasi. Tahapan ini memberdayakan setiap anggota untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai mimpi atau visi masa depan organisasi.

Penerapan *Appreciative Inquiry* membutuhkan kompetensi organisasi yang mendukung upaya intervensi yang dilakukan. Kompetensi organisasi ini dibangun di awal proses intervensi karena dibutuhkan untuk membuka pandangan terhadap *Appreciative Inquiry*. Karena berkaitan dengan keseluruhan organisasi maka pembentukan kompetensi ini dibutuhkan komitmen total manajemen dan pemilik perusahaan. Mengacu pada Barret, (dalam Burke, 2001) kompetensi organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Affirmative Competence*. Organisasi berpijak pada kapasitas manusia dalam mengapresiasi kemungkinan positif dengan memfokuskan pada kekuatan saat ini dan masa lalu, kesuksesan, dan potensi.
2. *Expansive Competence*. Organisasi menantang kebiasaan dan praktek konvensional, mendorong (provoking) anggota untuk bereksperimen, memberikan jaminan secara luas bagi mereka bekerja dengan arah baru, dan mengarahkan pada seperangkat nilai dan idealisasi yang menginspirasi mereka untuk berupaya secara bergairah.
3. *Generative Competence*. Organisasi membentuk sistem integratif yang memungkinkan anggota organisasi mengetahui konsekuensi tindakan mereka, mengetahui bahwa mereka memberi kontribusi yang bermakna, dan merasakan

kemajuan yang diraih

4. *Collaborative Competence*. Organisasi memfasilitasi forum pertemuan sehingga para anggota dapat saling berhubungan dalam dialog yang berkelanjutan dan memahami keragaman cara pandang.

Selanjutnya Menurut Heifetz (1994) dalam bukunya *Leadership Without Easy Answers*, Kesalahan terbesar dan paling sering yang dilakukan para pemimpin adalah menggunakan solusi teknis untuk memecahkan perubahan adaptif. Perubahan teknis, adalah perubahan yang bisa dicapai dengan mempelajari himpunan keterampilan yang bisa dibakukan.

Di sisi lain, perubahan adaptif adalah perubahan yang hanya dapat dicapai dengan melakukan transformasi pola pikir. Transformasi ini akan membentuk pola pikir baru yang sanggup melihat persoalan lama dari titik yang lebih tinggi, sehingga persoalan yang sebelumnya "menguasai" kita bisa dibalik menjadi kita "kuasai". Pada teknis pelaksanaannya, pelatihan appreciative inquiry untuk mempersiapkan kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi dapat diperkaya dengan materi yang berkaitan dengan peningkatan kualitas psikologis pesertanya. Mengingat konsep AI sangat humanis, maka beberapa konsep seperti emosional dan spiritual sangat tepat untuk memperkaya pelatihan ini.

Penelitian Lee (2005) menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif antara spiritualitas, kecerdasan emosional dengan pemberdayaan psikologis seseorang. Oleh sebab itu, intervensi dengan metode Appreciative Inquiry dikombinasikan dengan metode lain yang melakukan intervensi pada aspek spiritual dan emosional seseorang.

2.7. Dinamika antara Pemberdayaan Psikologis, Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan dan Kesiapan untuk Berubah di Organisasi A

Perubahan yang terjadi di Organisasi A merupakan perubahan radikal karena dilakukan dalam waktu yang cukup singkat serta menyeluruh. Menurut Kasali (2005) Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah dan kebijakan organisasi, bahkan bergerak di luar kurva lama. Biasanya perubahan ini mentransformasi seluruh

bagian institusi. Perubahan ini melahirkan terobosan-terobosan berupa struktur yang benar-benar baru dengan proses bisnis berbeda dan teknologi, kebiasaan-kebiasaan serta produk yang sama sekali baru. Selain itu, perubahan tersebut juga termasuk ke dalam tipe *corporate transformation*, yaitu perubahan yang meliputi organisasi secara menyeluruh (Rafferty dan Simons, 2006).

Berdasarkan hasil penelitian, sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa Kesiapan untuk perubahan yang terbaik diprediksi dengan menggabungkan model organisasi (Armenakis et al., 1993) dan individu (Prochaska et al, 1994., 1997). Hal ini juga konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pekerjaan aktif mendorong pemberdayaan pribadi, meningkatkan kinerja, meningkatkan inisiatif dan berkontribusi terhadap inovasi organisasi (Conger & Kasungo, 1988., Spreitzer 1995; Theorell & Karasek, 1996 dalam Cunningham, 2002), hal inilah yang mendorong tingkat kesiapan yang lebih tinggi pada karyawan.

Pemberdayaan pegawai adalah bagian mendasar dari resep ditawarkan untuk meningkatkan kinerja bisnis (Davison & Martinsons, 2002), hal ini juga yang ditemukan pada penelitian ini, bahwa peran pemberdayaan psikologis di luar pendekatan perubahan secara formal.

Di sisi lain, kesuksesan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya, sebagaimana pendapat Abrahamson (2000) bahwa pemimpin akan sangat menentukan sukses atau tidaknya perubahan yang dilakukan. Terutama pada perubahan radikal, peran pemimpin menjadi sangat vital sebagai kekuatan pendorong, pengarah dan pengontrol pelaksanaan perubahan. Tanpa adanya kekuatan dari pemimpin, maka perubahan besar yang melibatkan semua komponen organisasi akan sangat sulit dilakukan. Pemimpin akan menetapkan visi, arah dan strategi pada implementasi perubahan. Pada saat dilakukan perubahan, akan banyak tantangan yang muncul terutama resistensi pegawai. Apalagi ketika perubahan dilakukan secara radikal, maka resistensi menjadi salah satu permasalahan dari berbagai tantangan lain yang akan muncul.

Pada penelitian yang lain Kouzes dan Posner (2004) menemukan bahwa peran pemimpin akan sangat ditentukan oleh persepsi orang yang dipimpinnya. Pemimpin

didefinisikan oleh pengikut/orang yang dipimpinnya. Hubungan baik berupa kepercayaan yang terjalin diantara mereka adalah sumber kekuatan yang terbesar yang secara luar biasa dapat mempengaruhi perubahan di sebuah organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kesiapan untuk berubah saling terkait, terutama pada perubahan besar seperti yang terjadi pada Organisasi A. Beranjak dari hal inilah, pada penelitian ini ingin dilihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah di Organisasi A. Selanjutnya peneliti ingin mengetahui lebih jauh, manakah yang lebih berpengaruh, terhadap kesiapan untuk berubah. Setelah itu, akan dirancang intervensi yang sesuai untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan lebih efektif. Hal ini sejalan dengan pendapat Madsen, dkk (2005) yang menyatakan bahwa intervensi spesifik kesiapan untuk berubah dapat direncanakan dan dilaksanakan dengan efektif apabila sebelumnya telah ditemukan dan dianalisa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode ilmiah non eksperimental yang bertujuan untuk menemukan pengaruh dan interaksi antara variabel-variabel sosiologis, psikologis, dan pendidikan dalam struktur sosial yang nyata (Kerlinger, 1998). Meskipun metode ini memiliki kelemahan-kelemahan, tetapi metode ini juga memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan metode penelitian eksperimental. 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 realistis, 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.

Jenis Penelitian ini adalah penelitian korelasi dimana akan menggali fenomena hubungan antara pemberdayaan psikologis, persepsi terhadap kepemimpinan atasan dan kesiapan untuk berubah. Desain penelitian yang akan digunakan adalah *The before-and-after study design* (Kumar, 2005). Kumar menjelaskan lebih lanjut bahwa desain yang juga dikenal dengan nama *pre-test/post-test design* ini dapat mengukur perubahan yang terjadi pada situasi, fenomena, isu,

masalah dan sikap. Perubahan tersebut diukur dengan membandingkan skor yang didapat tiap variabel penelitian sebelum dan sesudah intervensi. Pada penelitian ini, intervensi berupa *workshop appreciative inquiry for adaptive change* akan diukur efektivitasnya terhadap peningkatan variabel kesiapan untuk berubah pada organisasi A.

Beberapa kekurangan desain penelitian ini menurut Kumar (2005) adalah:

1. Pengumpulan data harus dilakukan dua kali, ini berarti harus dilakukan kontak berulang dengan populasi penelitian. Oleh karena itu, akan lebih sulit dan lebih mahal untuk diimplementasi. Membutuhkan waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikannya.
2. Sangat dimungkinkan karena waktu yang cukup lama, beberapa subyek pada pengambilan data pertama akan mengundurkan diri atau tidak dapat mengikuti pengukuran yang kedua dengan berbagai alasan.
3. Pengukuran secara total, dapat menimbulkan ketidakpastian apakah variabel independen atau variabel extraneous yang berpengaruh.
4. Efek maturasi
5. Efek Reaktif
6. Efek Regresi

Dan karena terdapat kemungkinan grup yang digunakan pada saat pre-test dan post-test berbeda, disebabkan karena perbedaan partisipan, maka berdasarkan partisipannya, desain penelitian yang digunakan adalah *Between-subjects nonexperimental design dengan nonequivalent group design*. Menurut Gravetter dan Forzano (2009), desain ini menggunakan partisipan yang berbeda pada tiap grup untuk diperbandingkan. *A posttest-only nonequivalent control group design* adalah salah satu contoh dalam penelitian terapan. Desain ini membandingkan dua grup yang partisipannya tidak ekuivalen. Satu grup diukur setelah dilakukan intervensi, sedangkan grup yang lain diukur tanpa intervensi.

3.2. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

3.2.1. Variabel Dependen: Kesiapan untuk Berubah (*Readiness for Change*)

Menurut Hanpachern (1997) konsep tentang kesiapan untuk berubah berusaha untuk menjelaskan tentang kondisi-kondisi penting yang harus ada sebelum seseorang dapat berhasil dalam menghadapi perubahan. Lebih lanjut Hanpachern menjelaskan tentang resistensi terhadap perubahan. Pada fase awal, biasanya akan terjadi resistensi, setelah berjalan, maka orang akan lebih terbuka terhadap perubahan dan mulai mencari kesempatan untuk dapat berkembang seiring perubahan tersebut. Ketika seseorang sudah semakin sadar dan memahami arti perubahan tersebut, maka resistensi akan hilang dan akan terjadi komitmen terhadap perubahan tersebut. Hanpachern (dalam Ciliana, 2008) juga menemukan adanya hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya organisasi dan hubungan manajemen-kepemimpinan.

Penelitian ini akan menggunakan skala *Readiness for Change* dari Hanpachern (1997). Dimensi Kesiapan untuk Berubah menurut Hanpachern terdiri dari *promoting change*, *participating change* dan *resisting change*.

Alat ukur adalah skala *Readiness for Change* yang dibuat oleh Hanpachern dan diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Skor yang didapat dari akumulasi tiap 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.

3.2.2. Variabel Independen 1 : Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Dimensi konseptual Pemberdayaan Psikologis adalah motivasi intrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (*cognition*) seorang individu (karyawan) terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian (*meaning*), keyakinan diri (*self efficacy*), penentuan sendiri (*self determination*), dan dampak (*impact*). Ada

empat elemen pemberdayaan yang meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, pengakuan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja (Velthouse, 1999).

Pemberdayaan Psikologis diukur dengan *Psychological Empowerment Scale (PEC)* yang dikembangkan oleh Thomas dan Velthouse (1990) dan telah diadopsi oleh Spreitzer (1996). Dimensi dalam PEC adalah sebagai berikut:

3.2.3. Variabel Independen 2: Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan

Persepsi terhadap Kepemimpinan Atasan diukur dengan menggunakan *Leadership Practices Inventory (LPI)*. *Leadership Practices Inventory (LPI)* oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner adalah salah satu alat ukur yang telah banyak digunakan untuk mengukur perilaku para pemimpin. Alat ini telah digunakan pada berbagai macam industri di banyak negara dengan hasil yang konsisten (Lumms, 2010). Defini operasional variabel ini adalah skor dimensi kepemimpinan dalam *LPI scale* yaitu *challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modeling the way, dan encouraging the heart* yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner.

3.3. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian yang akan diuji adalah sebagai berikut :

1. H_{a1} : Terdapat korelasi antara pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A
 H_{01} : Tidak terdapat korelasi antara pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A
2. H_{a2} : Terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A

H₀₂ : Tidak terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A

3. H_{a3} : Terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi.

H₀₃ : Tidak terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi

3.4. Populasi dan Sampel penelitian

Populasi penelitian ini adalah pegawai Organisasi A. Untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil untuk mendapatkan data representatif, maka menurut Singarimbun dan Effendi (1989), ada empat faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan besaryasampel dalam suatu penelitian yaitu :

1. Derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi.
Semakin seragam suatu populasi itu semakin kecil sampel yang diambil. Apabila populasi itu seragam sempurna (*completely heterogeneous*), maka hanya pencacahan lengkap saja yang dapat memberikan gambaran representatif.
2. Presisi yang dikehendaki dari penelitian. Semakin tinggi tingkat presisi yang diinginkan, semakin besar jumlah sampel yang harus diambil. Jadi jumlah sampel yang besar cenderung memberikan penduga yang lebih mendekati nilai sesungguhnya. Pada sensus yang lengkap, presisi ini menjadi mutlak karena nilai taksiran sama dengan nilai parameternya. Atau dengan kata lain dapat pula dinyatakan bahwa antara besarnya sampel yang diambil dengan besarnya kesalahan (*error*) terdapat hubungan yang negatif. Semakin besar sampel yang diambil, semakin kecil kesalahan (penyimpangan terhadap nilai populasi) yang diperoleh.
3. Rencana analisa. Adakalanya besarnya sampel sudah mencukupi sesuai dengan presisi yang dikehendaki, tetapi kalau dikaitkan dengan kebutuhan analisa, maka jumlah sampel tersebut kurang mencukupi, misalnya untuk perhitungan statistik yang rumit,

4. Tenaga, biaya dan waktu. Jika menginginkan presisi yang tinggi, maka jumlah sampel harus besar. Apabila tenaga, dana dan waktu terbatas sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar, maka ini berarti presisinya akan menurun.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan penarikan sampel dari populasi, menurut Parel (Suparmoko, 1984:24) disebutkan bahwa :

”Jika sama sekali tidak diketahui besarnya *variance* dari populasi dan atau bila besarnya populasi dibawah 100, maka cara terbaik untuk penarikan sampel adalah dengan menentukan prosentasi tertentu misalnya :10%-15% atau 50% dari populasi. Beberapa hal yang dapat dipakai sebagai petunjuk untuk menentukan besarnya persentasi terhadap populasi adalah :

- a. Bila populasi N besar, persentasi yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat
- b. Besarnya sampel hendaknya jangan kurang dari 30
- c. Sampel seyogyanya sebesar mungkin selama dana dan waktu masih dapat menjangkau.

Menurut Roscoe (dalam Sugiyono, 2011), saran ukuran sampel adalah sebagai berikut:

1. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 – 500
2. Bila sampel dibagi dalam kategori (mis.pria-wanita; PNS-Swasta (dsb) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30)
3. Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (mis.korelasi, regresi ganda) maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Mis. Variabel penelitiannya ada 5 (independen+dependen) maka jumlah anggota sampel = $10 \times 5 = 50$
4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 -20.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut diatas, maka untuk memperoleh presisi yang tinggi dalam penelitian ini sampel yang diambil sebagai responden adalah sekitar 65 karyawan atau sekitar 10% dari total populasi pegawai di Organisasi A yang berjumlah 650 pegawai.

3.5. Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan dengan cara menguji validitas dan realibitas. Validitas berkaitan dengan apakah kita mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan Realibitas berkaitan berkaitan dengan konsistensi, akurasi, prediktibilitas suatu alat ukur (Hermawan, 2003:42). Uji reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih. Reliabilitas data pada penelitian ini diuji dengan menggunakan *Inter – item Consistency Reliability* yang melihat *Cronbach's coefficient alpha* sebagai koefisien dari reliabilitas. *Cronbach's alpha* adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan bagaimana bagian-bagian dari suatu set berkorelasi secara positif satu sama lainnya (Sekaran, 2003:307).

Oleh karena alat ukur yang digunakan adalah adaptasi dari peneliti lain sehingga tidak dilakukan uji coba alat ukur tetapi langsung diberikan pada subyek penelitian yang sebenarnya.

3.6. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Instrumen pengukuran yang baik adalah instrumen yang valid dan reliabel. Validitas berkaitan dengan ketepatan, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi. Untuk mendapatkan skala pengukuran yang baik tersebut, pada penelitian ini akan dihitung koefisien reliabilitas dan validitas ketiga alat ukur yang digunakan.

Skala menyediakan 6 alternatif jawaban, maka teknik yang tepat untuk menguji reliabilitas alat ukur berdasarkan konsistensi internal dari alat ukur tersebut adalah dengan teknik Alpa Cronbach. Pada penelitian ini, pengujian validitas dilakukan melalui pengujian *construct validity*, dengan pertimbangan bahwa pengujian ini dilakukan untuk melihat hubungan antara hasil pengukuran suatu alat ukur dengan konsep teoritiknya. Cara yang tepat untuk melakukan analisa butir tes yaitu dengan melakukan perhitungan korelasi antar butir tes yaitu dengan melakukan perhitungan korelasi antar butir tes dengan skor total (Pedhazur & Schmeklin, 1991). Teknik yang digunakan adalah teknik korelasi Rank Spearman. Kriteria yang

digunakan untuk menentukan valid atau tidaknya suatu alat ukur adalah kriteria dari Kaplan (1993) yang menyatakan bahwa koefisien validitas 0.3-0.4 tergolong tinggi.

Proses perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences).

3.7. Teknik pengolahan Data

Untuk mengetahui hubungan antara ketiga variabel penelitian, digunakan rumusan korelasi *bivariate Pearson Correlation Coefficients* dengan menggunakan SPSS for Windows, release 18. Perhitungan ini dilakukan dengan mengkorelasikan total dari setiap bagian yang bersangkutan. Perhitungan dengan menggunakan pearson aka menghasilkan jawaban untuk hipotesa-hipotesa dalam penelitian ini.

Setelah hipotesa terjawab, akan dilakukan analisa tambahan menggunakan *multiple regression methode* guna mengetahui sumbangan *independent variable* untuk *dependent variable* dan mengetahui variabel *independent* mana yang memberikan sumbangan terbesar.

3.8 Prosedur Pengumpulan Data

3.8.1 Tahap Persiapan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data dikumpulkan dan diperoleh melalui menyebar kuesioner secara langsung kepada responden yang merupakan karyawan Organisasi A.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Non-probability sampling merupakan suatu prosedur penarikan sampel yang bersifat subjektif.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *accidental sampling* yaitu penarikan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja anggota populasi yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dimana alternatif jawaban sudah disediakan. Jawaban yang diberikan dalam bentuk skala interval dengan six points of Likert scale, dimana 1: sangat tidak setuju, dan 6: Sangat Setuju. Penggunaan nilai tengah dalam penelitian ini tidak digunakan dengan tujuan untuk menghindari bias atas jawaban responden.

3.8.2. Tahap Pelaksanaan

1. Mengurus masalah administrasi perihal pelaksanaan pengambilan data penelitian.
2. Setelah mendapatkan ijin dari organisasi A, peneliti mengadakan pendekatan kepada calon responden.
3. Responden diberi angket untuk diisi, peneliti menerima pertanyaan dari responden apabila ada hal-hal yang kurang jelas.
4. Kepada responden diingatkan bahwa semua pertanyaan yang ada harus diisi dan bila sudah selesai dikembalikan kepada peneliti.

3.10. Etika Penelitian

Dalam melakukan penelitian, peneliti memperhatikan masalah etika penelitian, yang meliputi:

1. *Informed Consent* (informasi untuk responden)

Sebelum melakukan tindakan, responden diberitahu maksud, tujuan, manfaat dan dampak dari tindakan, dan dijelaskan bahwa keikutsertaan di dalam penelitian ini sifatnya sukarela serta tidak akan berdampak terhadap pekerjaan mereka.

2. *Anonimity*

Kerahasiaan responden penelitian dijaga oleh peneliti dan hanya digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian

3. *Confidentiality*

Untuk menjaga kerahasiaan, peneliti tidak mencantumkan nama responden, tapi hanya diberi kode, kerahasiaan informasi responden dijamin peneliti, hanya kelompok data-data tertentu yang akan dilaporkan sebagai hasil penelitian.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil dan pembahasannya yang merupakan penjelasan tentang gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian, dan hasil-hasil tambahan dari penelitian. Di bagian akhir bab ini juga dijelaskan mengenai teknis pelaksanaan intervensi.

4.1. Hasil Analisis Data Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 64 orang. Jumlah kuesioner yang disebar berjumlah 100 orang untuk semua pegawai level staff. Pada sub bab berikut dijelaskan secara terperinci mengenai gambaran responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, jabatan dan unit kerja, serta hasil analisis data terhadap 64 responden untuk mengetahui variabel independen mana mana yang lebih terhadap variabel dependen, sehingga dapat dilakukan intervensi yang sesuai.

4.1.1. Gambaran Usia Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran usia responden sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1

Gambaran Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentasi
kurang dari 30 tahun	18	28,1%
31-40 tahun	18	28,1%
41-50 tahun	18	28,1%
Diatas 50 tahun	10	15,6%
Total	64	100%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 64 orang responden dimana Dari 65 subjek penelitian, 27,7% atau sebesar 18 orang berusia kurang dari 30 tahun, 29,2% (19 orang) berusia 31-40 tahun, 27,7% (18 orang) berusia 41-50 tahun, 15,4% (10 orang) berusia lebih dari 50 tahun.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat gambaran jumlah usia yang paling banyak berkisar pada rentang usia 31-50 tahun yaitu 29,2% yaitu usia produktif dan yang paling sedikit adalah usia diatas 50 tahun atau sebesar 15,4%. Usia 50 tahun ini adalah usia menjelang purna tugas atau pensiun.

Selanjutnya dilakukan uji korelasi untuk mengetahui korelasi data demografis terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan menggunakan metode *crosstabs* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2

Hubungan antara usia dengan Kesiapan untuk berubah

Usia	Korelasi	Signifikansi
kurang dari 30 tahun	-0,253	p= 0,311
31-40 tahun	-0,336	p= 0,173
41-50 tahun	0,215	p= 0,525
Diatas 50 tahun	-0,469	p= 0,171

Dari tabel diatas, terlihat nilai signifikansi untuk data semua kategori usia adalah >0,05, maka tidak terdapat hubungan antara perbedaan usia dengan kesiapan untuk berubah.

4.1.2. Gambaran Jenis kelamin Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran usia responden sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3

Gambaran Jenis kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi
Laki-laki	39	60,9%
Perempuan	25	39,1%
Total	64	100%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 64 orang responden dimana responden terbanyak berada pada jenis kelamin laki-laki dengan persentasi 60,9%. Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah mereka yang jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 39 orang.

Selanjutnya dilakukan uji korelasi untuk mengetahui korelasi data demografis terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan menggunakan metode *crosstabs* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4

Hubungan antara jenis kelamin dengan Kesiapan untuk berubah

Jenis Kelamin	Korelasi	Signifikansi
Laki-laki	-0,221	p= 0,176
Perempuan	-0,339	p= 0,098

Dari tabel diatas, terlihat nilai signifikansi untuk data jenis kelamin laki-laki dan perempuan adalah $>0,05$ masing masing adalah 0,176 dan 0,098, maka tidak terdapat hubungan antara perbedaan jenis kelamin dengan kesiapan untuk berubah.

4.1.3. Gambaran Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran masa kerja responden sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5

Gambaran Masa Kerja Responden

Masa kerja	Frekuensi	Persentasi
< 2 tahun	7	10,9
2-10 tahun	25	39,1
11-20 tahun	13	20,3
21-30 tahun	15	23,4
> 30 tahun	4	6,3
Total	64	100,0

Dari tabel di atas, dapat dibaca untuk tingkat masa kerja, responden yang bekerja < 2 tahun sebanyak 7 orang dari total 65 responden atau sebesar 10,9% dari total seluruh responden. Untuk responden yang bekerja selama 2-10 tahun sebanyak 25 orang dari total 65 responden atau sebesar 39,1% dari total seluruh responden. Untuk responden yang bekerja selama 11-20 tahun sebanyak 13 orang dari total 65 responden atau sebesar 20,3% dari total seluruh responden. Untuk responden yang bekerja selama 21-30 tahun sebanyak 15 orang dari total 65 responden atau sebesar 23,4% dari total seluruh responden. Untuk responden yang bekerja selama >30 tahun sebanyak 4 orang dari total 65 responden atau sebesar 6,3% dari total seluruh responden.

Selanjutnya dilakukan uji korelasi untuk mengetahui korelasi data demografis terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan menggunakan metode *crosstabs* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hubungan antara masa kerja dengan Kesiapan untuk berubah

Masa kerja	Korelasi	Signifikansi
< 2 tahun	-0,433	p= 0,332
2-10 tahun	0,205	p= 0,326
11-20 tahun	-0,103	p= 0,737
21-30 tahun	0,016	p= 0,954

Dari tabel diatas, terlihat nilai signifikansi untuk data semua kategori masa kerja adalah $>0,05$, maka tidak terdapat hubungan antara perbedaan masa kerja dengan kesiapan untuk berubah.

4.1.4. Gambaran Jabatan Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran jabatan responden ditugaskan sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7

Gambaran Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Persentasi
jabatan fungsional	22	34,4%
non jabatan fungsional	42	65,6%
Total	64	100,0%

Untuk tingkat jabatan, penulis hanya membagi menjadi 2 kategori yaitu jabatan fungsional dan non jabatan fungsional. Sebanyak 22 orang dari total 64 responden atau sebesar 34,4 % dari total seluruh responden adalah pemangku jabatan fungsional. Sementara itu, responden dengan jabatan non fungsional sebanyak 42 orang dari total 64 responden atau sebesar 65,6 % dari total seluruh responden.

Selanjutnya dilakukan uji korelasi untuk mengetahui korelasi data demografis terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan menggunakan metode *crosstabs* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hubungan antara jabatan dengan Kesiapan untuk berubah

Jabatan	Korelasi	Signifikansi
jabatan fungsional	-0,362	p= 0,098
non jabatan fungsional	-0,032	p= 0,839

Dari tabel diatas, terlihat nilai signifikansi untuk data semua kategori jabatan adalah $>0,05$, maka tidak terdapat hubungan antara perbedaan jabatan dengan kesiapan untuk berubah.

4.1.5. Analisa Deskriptif Tiap Variabel

Narasi dalam deskripsi statistik variabel penelitian dimaksudkan hanya untuk mendeskripsikan data dalam suatu variabel penelitian dan tidak lebih dari itu. narasi ini tidak perlu diarahkan untuk menganalisis lebih dalam tentang kecenderungan data dalam variabel penelitian. Paling jauh, narasi dalam deskripsi statistik diarahkan untuk menginterpretasikan kecenderungan data dalam variabel penelitian. Selanjutnya, pada bagian ini akan dijelaskan kecenderungan data dalam variabel berdasarkan olah data statistik pada masing-masing variabel yang merupakan representasi dari alat ukur sbb. :

1. RFC (*Readiness for Change*) adalah skala untuk mengukur Kesiapan Untuk Berubah (Variabel Dependen)
2. LPI (*Leadership Practices Inventory*) adalah skala untuk mengukur Persepsi Pegawai terhadap kepemimpinan atasan (Variabel Independen 1)
3. PE (*Psychological Empowerment*) adalah skala untuk mengukur Pemberdayaan Psikologis (Variabel Independen 2)

Tabel 4.9

Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Subjek	Nilai Min	Nilai Max	Mean	Standar Deviasi
LPI	64	64,00	148,00	108,0938	18,62301
PE	64	40,00	64,00	53,7344	5,18619
RFC	64	55,00	82,00	66,2969	7,15959

Tabel diatas menunjukkan nilai rata-rata atau mean menginformasikan tentang nilai rata-rata dari sebaran data dalam variabel penelitian. Dapat terbaca bahwa mean variabel persepsi pegawai terhadap atasan adalah 108,0938, untuk variabel pemberdayaan psikologis adalah 53,7344 sementara itu, mean untuk variabel kesiapan untuk berubah adalah 66,2969.

Sedangkan standar deviasi menginformasikan tentang seberapa besar sebaran data dalam variabel penelitian terhadap nilai *meannya*. Semakin besar nilai standar

deviasi semakin besar bervariasi (heterogen), dan sebaliknya. Standar deviasi variabel persepsi pegawai terhadap atasan adalah 18,62301, untuk variabel pemberdayaan psikologis adalah 5,18619 sementara itu, standar deviasi untuk variabel kesiapan untuk berubah adalah 7,15959.

Menurut Azwar (1999) untuk dapat menggambarkan keadaan subjek berdasarkan data yang diperoleh, maka harus dibuat suatu distribusi frekuensi mengenai nilai dari variabel yang diteliti dengan cara menggolongkan subjek menjadi tiga kategorisasi yaitu tinggi, sedang dan rendah. Untuk membuat kategorisasi dengan membagi satuan deviasi standar dan deviasi normal menjadi tiga bagian sebagai berikut:

1. Kategori rendah : $x < (\text{mean} - (1,0 \text{ SD}))$
2. Kategori sedang : $(\text{mean} - (1,0 \text{ SD})) < x < (\text{mean} + (1,0 \text{ SD}))$
3. Kategori tinggi : $x > (\text{mean} + (1,0 \text{ SD}))$

Keterangan :

SD = Standar Deviasi

Mean = nilai rata-rata

Kriteria kategorisasi ditetapkan oleh peneliti untuk mengetahui informasi tentang keadaan subjek pada variabel yang diteliti. Cara ini dilakukan berdasarkan asumsi bahwa skor subjek dalam kelompoknya merupakan estimasi terhadap skor subjek dalam populasinya dan skor tersebut terdistribusi secara normal (Azwar, 1999).

Selanjutnya subjek penelitian digolongkan dalam kategori tinggi, sedang dan rendah. Kategori ini dibuat berdasarkan sebaran hipotetik yaitu nilai maksimal dikurangi nilai minimal dibagi enam, sehingga diperoleh perkiraan besarnya deviasi standar hipotetik. Skor empiris yang berada 1 deviasi standar diatas mean hipotetik dikategorikan tinggi, untuk deviasi standar dibawah mean hipotetik dikategorikan rendah.

Berdasarkan sebaran hipotetik dari skor tiap skala dalam deskripsi penelitian diatas dapat diuraikan hasil kategori skala ini sebagai berikut.

Tabel 4.10

Kategori Skor Variabel Kesiapan untuk Berubah

Kategori	Skor	Jumlah	Prosentase
Tinggi	$x > 73,45646$	12	18,8%
Sedang	$59,13729 < x < 73,45646$	39	60,9%
Rendah	$x < 59,13729$	13	20,3%

x = skor

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari 64 responden penelitian, sebanyak 13 orang (20,3%) memiliki skor rata-rata rendah, 39 orang (60,9%) memiliki skor rata-rata sedang dan sisanya sebanyak 12 orang (18,8%) memiliki skor tinggi. Berdasarkan sebaran rata-rata skor variabel kesiapan untuk berubah, maka tingkat kesiapan untuk berubah responden paling besar ada di tingkat sedang. Diharapkan dengan adanya intervensi yang diberikan akan meningkatkan skor rata-rata variabel tersebut.

4.1.6. Hasil Analisis Uji Hipotesis

Terhadap ketiga kelompok data yaitu pemberdayaan psikologis, persepsi terhadap kepemimpinan atasan dan kesiapan untuk berubah dilakukan pengujian statistik untuk mengetahui hubungan antara ketiganya dengan cara mengkorelasikannya. Pengujian dilakukan menggunakan uji korelasi. Hasil ini diolah berdasarkan data yang masuk sebelum dilakukannya intervensi.

4.1.6.1. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Persepsi pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan secara bersama-sama terhadap Kesiapan untuk Berubah

Untuk menguji pengaruh antar variabel, diperlukan beberapa tahapan yaitu uji korelasi antar variabel kemudian dilanjutkan uji regresi antar variabel.

4.1.6.2 Korelasi Antar Variabel

Kekuatan hubungan antar dua variabel independen dengan variabel dependen, sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini berdasarkan analisis korelasi spearman dengan program *SPSS 18.0 for windows*

Tabel 4.11.

Hubungan variabel independen dengan variabel dependen

Variabel Independen	korelasi	Signifikansi	Kekuatan Hubungan
Persepsi pegawai thd kepemimpinan atasan	0,365 (*)	p= 0,003	Lemah
Pemberdayaan Psikologis	0,482 (**)	p= 0,000	Kuat

(*) signifikan pada level 0,05

(**) signifikan pada level 0,01

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan terhadap hubungan yang positif antara variabel independen dengan variabel dependen. Dapat diketahui pula, bahwa hubungan antara variabel pemberdayaan psikologis dengan kesiapan untuk berubah lebih signifikan dibandingkan hubungan antara variabel persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah.

4.1.6.3 Regresi antar variabel

Setelah dilakukan uji korelasi, maka dilanjutkan dengan uji regresi linear untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dari uji *multiple regression* diperoleh hasil sbb.:

1. Pada tabel *Model Summary* menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,538. Jadi terdapat korelasi antara variabel-variabel *independent* pemberdayaan psikologis (X_1) dan variabel persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan (X_2) dengan variabel *dependent* kesiapan untuk berubah (Y) dan bersifat positif dimana bila variabel *independent* naik, akan direspon dengan kenaikan variabel *dependent*. Yang selalu melekat dalam analisa regresi adalah analisa korelasi, dimana bila variabel *independent* (X) berpengaruh nyata terhadap variabel *dependent* (Y) atau disebut berkorelasi kuat maka sudah otomatis segala

perubahan pada nilai X tersebut akan sangat berpengaruh pada nilai Y. Untuk itu dijawab pada jawaban penelitian tersebut dibawah ini.

2. Pada tabel Model Summary menunjukkan nilai R^2 (R square) adalah 0,289 dimana hasil uji F pada tabel Anova menunjukkan nilai $F = 12,403$ dengan nilai $\text{Sig.} = 0,000^a$. Hal tersebut menunjukkan $p < 0.05$ maka nilai R^2 sebesar 0,289 tersebut signifikan. Jadi ada pengaruh variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap variabel Y. Bervariasinya kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh variansi nilai pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan.
3. Pada tabel Coefficient^a menunjukkan pemberdayaan psikologis (X1) mempunyai nilai b1 sebesar 0,568 dan hasil uji $t = 3,655$ dengan $\text{Sig.} = 0,001$ (signifikan pada $p < 0.05$). hal ini berarti X1 secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan pada Y. Pada tabel Coefficient^a menunjukkan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan (X2) mempunyai nilai b1 sebesar 0,095 dan hasil uji $t = 2,203$ dengan $\text{Sig.} = 0,031$ (signifikan pada $p < 0.05$). hal ini berarti X2 secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan pada Y. Jadi secara parsial nilai pemberdayaan psikologis dan nilai persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan signifikan berpengaruh pada nilai kesiapan untuk berubah.
4. Pada tabel Model Summary menunjukkan nilai $R^2 = 0,289$. Sumbangan (dalam %) = $R^2 \times 100\% = 28,9\%$. Jadi variansi nilai kesiapan untuk berubah sebesar 28,9% dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan (X1 + X2) sedangkan sisanya sebesar 71,1% dipengaruhi oleh variabel lain.
5. Pada tabel Coefficients kolom Standardized Coefficients – Beta diperoleh nilai beta variabel pemberdayaan psikologis = 0,412 dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan = 0,248. Nilai pada kolom ini merupakan standardisasi nilai koefisien regresi, didapatkan dengan cara mengubah skor-skor variabel yang terlibat (X1, X2, dan Y) ke dalam skor Z (*z score – standard score*). Karena satuannya disamakan dalam skor Z, maka bisa digunakan untuk membandingkan. Koefisien regresi (*b*) yang digunakan dalam persamaan regresi, tidak bisa

digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh, karena skor-skor variabel yang terlibat (X1, X2, dan Y) mempunyai satuan yang berbeda (bisa karena jumlah butir pernyataan berbeda, range nilai berbeda, atau satuan variabel berbeda-km, cm. dll).

Jadi dari nilai beta variabel *pemberdayaan psikologis* = 0,412 dan *cognition based trust* = 0,248 dapat disimpulkan bahwa X1 lebih dominan terhadap Y dibandingkan dengan X2.

6. Pada tabel Coefficients kolom Unstandardized Coefficients B dapat diperoleh komponen persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = 25,456 + 0,568X1 + 0,095X2$$

Dalam bentuk lain adalah sebagai berikut: $RFC = 25,456 + 0,568 (PE) + 0,095 (LPI)$, yang diartikan:

1. setiap LPI dan PE 0, maka nilai RFC sebesar 25,456 satuan,
2. setiap penambahan LPI satu satuan, maka RFC akan bertambah sebesar 0,095 satuan,
3. setiap penambahan PE satu satuan, maka RFC akan bertambah sebesar 0,568 satuan.

Nilai konstanta sebesar 25,456 menunjukkan nilai Y jika tidak ada variabel X1 dan X2 yang mempengaruhi. Maksudnya, jika tidak ada pengaruh *pemberdayaan psikologis* dan *persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan* maka nilai *kesiapan untuk berubah* adalah 25,456.

4.2. Gambaran Responden Intervensi

Selanjutnya setelah dilakukan intervensi, peneliti melakukan analisis terhadap peserta pelatihan yang selanjutnya akan disebut peserta *pre-test* dan *post test*. Responden yang terlibat dalam penelitian *pre-post test* ini berjumlah 31 orang dimana mereka pegawai di Organisasi A. Skor pre-test diambil sebelum dilaksanakan intervensi, sedangkan setelah intervensi diambil lagi sebagai nilai post-test. Pada sub bab berikut dijelaskan secara terperinci mengenai gambaran responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, jabatan dan pendidikan.

4.2.1. Gambaran Usia Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran tempat seksi/bagian responden ditugaskan sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12

Gambaran Usia Responden

Kelompok Usia	Frekuensi	Persentasi
< 30 tahun	11	35,5%
31-40 tahun	9	29,0%
41-50 tahun	6	19,4%
> 50 tahun	5	16,1%
Total	31	100,0%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 31 orang responden dimana responden terbanyak berada pada karyawan kelompok usia kurang dari 30 tahun persentasi 35,5%.

4.2.2. Gambaran Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran tempat seksi/bagian responden ditugaskan sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.13.

Gambaran JenisKelamin Responden

JenisKelamin	Frekuensi	Persentasi
Laki-laki	12	38,7%
Perempuan	19	61,3%
Total	31	100%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 31 orang responden dimana responden terbanyak berada pada karyawan berjeniskelamin perempuan dengan persentasi 61,3%.Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang

terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan berjeniskelamin perempuan dengan jumlah 19 orang.

4.2.3. Gambaran Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran masa kerja responden ditugaskan sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14.

Gambaran Masa kerja Responden

Masa kerja	Frekuensi	Persentasi
< 2 tahun	2	6,5%
2-10 tahun	17	54,8%
11-20 tahun	3	9,7%
21-30 tahun	7	22,6%
> 30 tahun	2	6,5%
Total	31	100,0%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 31 orang responden dimana responden terbanyak berada pada dengan masa kerja 2-10 tahun dengan persentasi 54,8%.Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pegawai yang relatif baru dengan jumlah 17 orang.

4.2.4. Gambaran Jabatan Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran tempat seksi/bagian responden ditugaskan sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.15.

Gambaran Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Persentasi
Jabatan Fungsional	15	48,4%
Jabatan Non-Fungsional	16	51,6%
Total	31	100.0%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 31 orang responden dimana antara jabatan fungsional dan non-fungsional hampir sama dengan masing-masing persentasenya 48,4% dan 51,6%. Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden pemangku jabatan fungsional dan non-fungsional hanya terpaut 1 orang dengan masing masing 15 orang untuk jabatan fungsional dan 16 orang untuk pemangku jabatan non-fungsional.

4.2.5. Gambaran Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran tempat seksi/bagian responden ditugaskan sebagai berikut pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.16.

Gambaran Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentasi
SLTA	8	25,8%
D3	7	22,6%
S1	14	45,2%
S2	2	6,5%
Total	31	100%

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa terdapat 31 orang responden dimana responden yang dominan adalah dengan pendidikan S1 sejumlah 14 orang atau 45,2% dari total 31 orang.

4.3. Analisis Data Intervensi

Penelitian ini akan meneliti bagaimana pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan secara langsung terhadap kesiapan untuk berubah. Kemudian dengan dilakukannya intervensi maka penelitian ini juga menganalisa bagaimana pengaruh intervensi tersebut terhadap variabel independen dengan pengaruh lebih besar yaitu pemberdayaan psikologis. Selanjutnya

dilakukan uji beda untuk mengetahui dan menjawab pertanyaan penelitian apakah terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah sebelum dan sesudah intervensi dilakukan.

4.3.1. Gambaran Hasil dan Analisis Kesiapan untuk berubah

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner *kesiapan untuk berubah* Glenn M. Parker (2007), peneliti membuat pengelompokan responden berdasarkan hasil skor kuesioner tersebut. Hasilnya menunjukkan informasi sebagai berikut:

Tabel 4.17.

Gambaran Kesiapan untuk berubah setelah intervensi

Rentang skor	Kategori	Jumlah	Presentasi
$x < 57,57897$	Rendah	5	16,1%
$57,57897 < x < 70,55007$	Sedang	20	64,5%
$x > 70,55007$	Tinggi	6	19,4%
Total		31	100%

Hasil diatas menunjukkan terdapat kenaikan pada kategori tinggi dan sedang serta penurunan prosentasi di kategori rendah dibandingkan pada saat pengukuran sebelum intervensi dilakukan. Gambaran dimensi *kesiapan untuk berubah* dapat dibaca juga dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.18.

Gambaran Dimensi Kesiapan untuk berubah

Dimensi Kesiapan untuk berubah	Mean	Standar Deviasi
<i>Participating Change</i>	28,68	3,691
<i>Promoting Change</i>	19,42	1,766
<i>Resisting Change</i>	15,97	3,250

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa *resisting change* mempunyai nilai *mean* terendah, dan *participating change* memiliki nilai *mean* tertinggi.

4.3.2. Hasil dan Analisis Uji Beda

Hasil uji *pre-test* dan *post-test* kesiapan untuk berubah dan menjawab hipotesis yang ketiga dilakukan melalui uji beda dibawah berikut ini:

Uji *Paired Samples T-test* kesiapan untuk berubah

- Pada Tabel *Paired Samples* didapatkan $t = -2,748$, dan $p = 0,01$. Karena $p < 0,05$, berarti signifikan, ada perbedaan antara hasil *pre-test* dan *post-test* kesiapan untuk berubah.
- Untuk mengetahui manakah yang lebih besar, maka dilihat nilai rata-rata pada Tabel *Paired Samples Statistics*. Nilai rata-rata *pre-test* = 60,3226
- dan nilai *post-test* = 64,0645. Berarti, nilai kesiapan untuk berubah (*post-test*) lebih besar dari nilai kesiapan untuk berubah (*pre-test*). Hal ini juga bisa dikatakan terdapat perubahan yang bertambah besar nilainya dimana bisa diartikan kesiapan untuk berubah para peserta meningkat.

Tabel 4.19.

Skor Kesiapan untuk Berubah setelah Intervensi

No Partisipan	Skor <i>Pre-test</i>	Skor <i>Post-test</i>
1	66	59
2	64	53
3	65	52
4	55	65
5	58	59
6	57	63
7	56	55
8	63	59
9	62	67
10	59	58
11	63	68
12	62	75
13	56	63
14	63	54
15	55	70
16	62	57

No Partisipan	Skor <i>Pre-test</i>	Skor <i>Post-test</i>
17	65	68
18	58	62
19	58	65
20	63	71
21	60	58
22	61	64
23	63	68
24	56	73
25	55	63
26	64	75
27	57	63
28	63	72
29	56	71
30	60	68
31	65	68
Total skor	1870	1986
Rata-rata	60,32258065	64,06451613

4.4. Pelaksanaan Program Intervensi

4.4.1. Rancangan Pelatihan *Appreciative Inquiry for Adaptive Change*

Pelatihan ini dilakukan sebagai program intervensi untuk mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi di Organisasi A. Berdasarkan penjelasan sebelumnya konsep *Appreciative Inquiry* ini sangat sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mempersiapkan pegawainya sehingga lebih siap dalam menghadapi perubahan. Pelaksanaan program pelatihan ini nantinya akan disesuaikan dengan hasil dari penelitian ini, dimana kesiapan untuk berubah pada pegawai di Organisasi A dihubungkan dengan pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan. Oleh sebab itu, materi pelatihan selain berfokus pada perubahan organisasi dan metode praktis dalam AI, yang lebih menitikberatkan pada peran individu dalam kelompok di organisasi, tetapi juga akan diperkaya dengan pendekatan individual dalam menerima perubahan.

4.4.2. Materi dan Jadwal Pelatihan

Pelaksanaan Pelatihan adalah pada tanggal 22 Mei 2012, dilaksanakan di auditorium Organisasi A dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel 4.20.

Jadwal Pelatihan

No	Waktu	Materi Pelatihan
1	08.00 – 10.00	<i>Appreciative Inquiry in Organizational Development</i>
2	10.00 – 10.15	Istirahat
3	10.15 – 12.00	<i>Managing Change using AI</i> + studi kasus
4	12.00 – 13.00	Istirahat
5	13.00 – 15.00	Simulasi + games
6	15.00 – 15.15	Istirahat
7	15.15 – 17.00	<i>adaptive change</i>

4.4.3. Pelatih dan Durasi Pelatihan

Pelatih adalah trainer profesional yang kompeten dibidangnya. Sebelumnya dilakukan koordinasi dengan pihak organisasi A tentang kebutuhan pelatihan.

4.4.4. Metode Pelatihan

Pada pelatihan ini, digunakan kombinasi beberapa metode pelatihan yaitu:

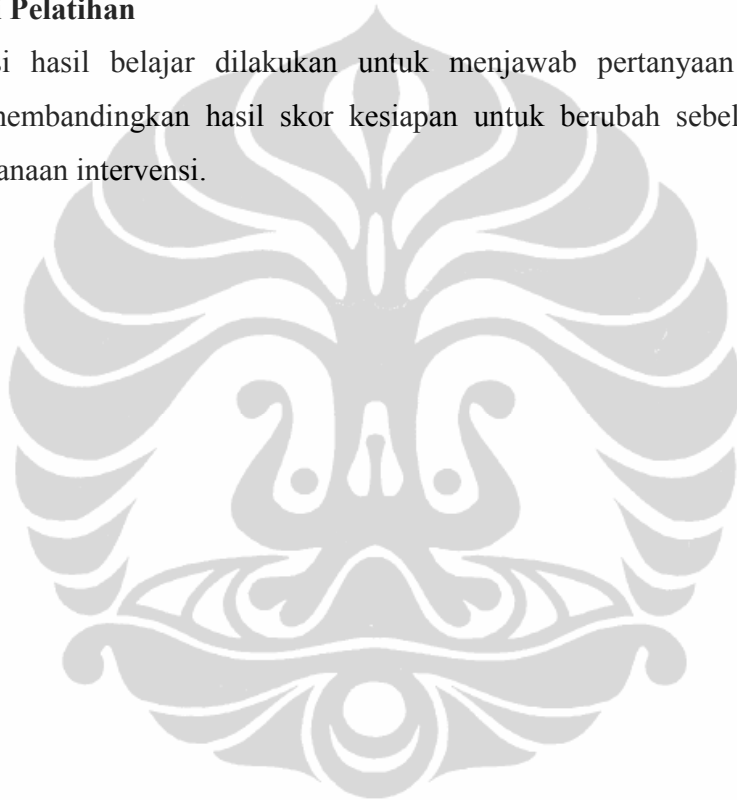
1. Ceramah dan diskusi, yaitu pemberian materi pelatihan secara lisan kemudian dilanjutkan dengan pendalaman melalui diskusi
2. Simulasi dan *Games*, metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempraktekkan dan mengalami secara nyata materi yang telah diberikan sebelumnya.
3. Studi Kasus, metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk menggali permasalahan sesuai dengan kondisi yang dialami.

4.4.5. Pelaksanaan Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan pada tanggal 22 Mei 2012, dengan peserta pegawai Organisasi A sebanyak 52 orang peserta, namun karena berbagai alasan, maka hanya 31 orang saja yang mengikuti pelatihan hingga selesai dan mengumpulkan kuesioner untuk *post-test*.

4.4.6. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian, dengan cara membandingkan hasil skor kesiapan untuk berubah sebelum dengan sesudah pelaksanaan intervensi.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, diskusi mengenai hasil penelitian dan saran bagi penelitian di masa mendatang.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis dan uji hipotesis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara pemberdayaan psikologis, dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan terhadap kesiapan untuk berubah serta mengetahui efektivitas intervensi, maka secara rinci dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan antara pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A.
2. Terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A.
3. Terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah pada pegawai di organisasi A sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi

5.2 Diskusi

5.2.1. Diskusi Hasil Penelitian

Responden di dalam penelitian ini adalah mereka yang bekerja dengan level staff, supervisor dan manajer. Pegawai terbagi menjadi beberapa kelompok yang mewakili jenis kelamin, usia, masa kerja yang beragam. Pada pengukuran pertama, terdapat 64 responden, namun pada pengukuran kedua setelah dilaksanakannya intervensi, hanya 31 responden yang dapat diukur karena terdapat beberapa orang yang tidak mengikuti workshop sebagai intervensi secara keseluruhan, sehingga tidak dapat diolah hasilnya. Secara keseluruhan terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara dua variabel independen dengan kesiapan untuk berubah sebagai variabel independennya.

5.2.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama-tama, penggunaan kuesioner untuk mengukur kembali pemberdayaan psikologis membuat penilaian kesiapan untuk berubah setelah dilakukan intervensi menjadi kurang objektif. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena keperluan penghematan waktu dan tenaga. Namun, kuesioner memiliki keterbatasan seperti bias dalam mengisi pertanyaan (Goodwin, 2005). Ada kemungkinan kalau sebenarnya peserta workshop tidak benar-benar memahami dan menerapkan pengetahuan yang telah diberikan tetapi mengisi berdasarkan kondisi yang dialami dan dirasakan. Hal ini dapat menyebabkan pengukuran yang digunakan tidak menggambarkan variabel secara nyata.

Keterbatasan lainnya adalah pengukuran efektivitas pelatihan belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena pengukuran dilakukan hanya pada saat selesai pelaksanaan intervensi. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan ini hanya dilihat dari evaluasi level 1, yaitu mengukur reaksi peserta terhadap pelaksanaan workshop, dan evaluasi level 2 yaitu mengukur perbedaan skor pemahaman materi workshop sebelum dan sesudah pelaksanaan. Sementara itu, evaluasi level 3 yaitu pengukuran tingkah laku dan level 4, hasil bagi organisasi, diperkirakan baru dapat diukur dan ditindaklanjuti dengan program terencana dalam organisasi.

Menurut Bersin (2008), terdapat prinsip-prinsip pengukuran pelatihan, salah satu diantaranya menyebutkan bahwa pengukuran pelatihan seharusnya merupakan proses bukan proyek (*measurement should be a process not a project*). Ketika kita hendak mengukur hasil suatu pelatihan, kita seharusnya tidak berpikir bahwa pengukuran merupakan suatu evaluasi proyek, tetapi lebih pada proses operasional yang menangkap informasi yang berkesinambungan. Gambar dibawah ini akan mengilustrasikan prosentasi data dan analisis yang dilakukan pada pengukuran pelatihan sebagai sebuah proyek atau proses.

Keterbatasan yang lain yaitu, untuk melakukan perubahan perilaku dalam perubahan organisasi, harus melibatkan berbagai faktor pada berbagai level pada

organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka intervensi workshop *AI for adaptive change* ini tidak dapat dijadikan sebagai satu-satunya intervensi untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Selain keterbatasan diatas, terdapat keterbatasan penting lain yaitu penelitian ini hanya fokus pada permasalahan kesiapan untuk berubah di organisasi A. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk membuat program intervensi di organisasi lain. Selain itu, intervensi yang digunakan dalam penelitian ini sangat erat terkait dengan konteks organisasi birokrasi. Sangat besar kemungkinan hasil dari penelitian ini kurang sesuai apabila diterapkan pada perusahaan swasta atau organisasi profit lainnya.

5.3 Saran

5.3.1. Saran Metodologis

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

1. Penelitian ini menggunakan pemberdayaan psikologis dan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah sebagai variabel dependen. Penelitian lebih lanjut dapat menggali dari sudut pandang budaya organisasi, manajemen SDM, dll.
2. Penelitian-penelitian tentang organisasi birokrasi terkendala pada landasan teoritis yang harus lebih relevan dengan konteks budaya dan sistem birokrasi yang ada. Penelitian selanjutnya hendaknya memperhatikan pendekatan terhadap sistem MSDM. Pemberdayaan psikologis menjadi salah satu alternatif yang baik sebagai sarana persiapan non sistem yang bisa digunakan untuk mempersiapkan pegawai dalam menerima perubahan. Namun masih sedikit penelitian tentang perubahan sistem organisasi birokrasi.
3. Penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan pendekatan kualitatif seperti *focus group discussion* atau wawancara terstruktur dengan berbagai elemen atau level


jabatan di organisasi A seiring dengan pendekatan kuantitatif, sehingga gambaran permasalahan maupun hasil intervensi yang didapat lebih lengkap dan menyeluruh.

4. Untuk mengukur efektivitas intervensi, penelitian yang lebih lanjut dapat mengukur hingga level 3 yaitu melalui pengukuran perilaku responden setelah dilakukan intervensi.
5. Penelitian lebih lanjut tentang kesiapan untuk berubah di organisasi birokrasi masih sangat relevan karena tuntutan reformasi birokrasi yang hingga saat ini masih terus diperjuangkan. Dan hendaknya pengukuran dilakukan setelah jeda beberapa waktu dari pelaksanaan intervensi. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah hasil intervensi diterapkan dalam aktivitas kerja. Pengukuran selanjutnya dapat dilakukan 6 bulan kemudian (Riggio, 2008)

Saran Praktis

Selain saran metodologis, berikut beberapa saran praktis yang dapat bermanfaat bagi kesiapan untuk berubah bagi Organisasi A

1. Untuk pengelola kegiatan pelatihan, sebaiknya workshop maupun pelatihan untuk intervensi dilakukan oleh trainer yang memiliki pengalaman dan jam terbang yang tinggi pada materi *Appreciative Inquiry for adaptive change*
2. Organisasi sebaiknya membuat program lanjutan sebagai tindak lanjut dari program intervensi yang telah dilakukan. Program lanjutan ini dapat berupa program-program perbaikan pada sistem MSDM secara lebih komprehensif sehingga lebih mendukung perubahan yang ada.
3. Untuk lebih meningkatkan efektivitas perubahan organisasi, maka diperlukan regulasi yang mendukung, oleh karena itu, peraturan-peraturan organisasi yang berkaitan dengan kesiapan untuk berubah seharusnya dibuat sehingga program dapat berjalan secara sistematis dan lebih terstruktur.



LAMPIRAN 1.
SURAT-SURAT PENELITIAN



Cibinong, 01 Mei 2012

Nomor : 148.2/KKU/DL/05/2012
Perihal : Permohonan untuk pengambilan data penelitian
Lampiran :-

Kepada Yth. :
Kepala Pusat Pelayanan Jasa dan Informasi
Bakosurtanal
Di tempat

Dengan Hormat,
Sehubungan dengan Thesis PNS Tugas Belajar a.n. Arini Fadhila dengan tema "Kesiapan Pegawai untuk menghadapi Perubahan/*Employee Readiness for Change*", maka kiranya diberikan ijin kepada ybs untuk melakukan pengambilan data kepada responden PNS Bakosurtanal di unit kerja Ibu dengan jumlah responden sebanyak 20 orang.

Demikian surat permohonan ini disampaikan, terimakasih atas bantuan dan dukungan yang Ibu berikan.

a.n. Kepala Biro Keuangan, Kepegawaian
dan Umum,
Plt. Kepala Bagian Organisasi,
Tatalaksana dan Kepegawaian,




Ir. Adi Junjuran Mustafa

Tembusan:
Sekretaris Utama



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 : fpsui@ui.edu Website : www.psikologi.ui.ac.id

Nomor : 2566/H2.F8.WD/PDP.04.02/2012

26 April 2012

Perihal : Permohonan ijin penelitian

Yang terhormat,
**Kepala Biro Keuangan, Kepegawaian & Umum
Badan Informasi Geospasial
Cibinong, Bogor**

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

Nama : Arini Fadhila
N.P.M. : 1006742806
HP : 081514288815
Pembimbing Tesis : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si

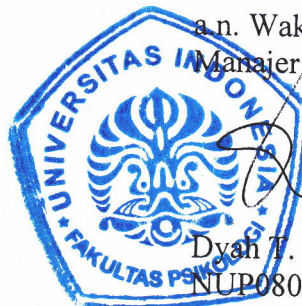
adalah mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI, jenjang Magister Psikologi Terapan dengan Peminatan Psikologi Sumber Daya Manusia, yang saat ini sedang dalam tahap penulisan tesis.

Topik Penelitian : *Pengaruh psychological empowermen & leadership perception 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.

a.n. Wakil Dekan,
Manajer Pendidikan & Penelitian,



Dyan T. Indirasari, MA, Psi.
NUP0800300003

Tembusan :

- Pembimbing tesis



Cibinong, 01 Mei 2012

Nomor : 148.3/KKU/DL/05/2012
Perihal : Permohonan untuk pengambilan data penelitian
Lampiran :-

Kepada Yth. :

1. Kepala Bagian Keuangan
2. Kepala Bagian Organisasi, Tatalaksana dan Kepegawaian
3. Kepala Bagian Umum

Untuk keperluan Thesis PNS Tugas Belajar, diberitahukan bahwa Sdr. Arini Fadhila akan menyampaikan kepada Saudara kuesioner, maka kami bermaksud memohon bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada ybs untuk melakukan pengambilan data kepada responden PNS Bakosurtanal di unit kerja Saudara.

Demikian surat permohonan ini disampaikan, terimakasih atas bantuan dan dukungan yang Saudara berikan.

a.n. Kepala Biro Keuangan,
Kepegawaian dan Umum,

Plt. Kepala Bagian Organisasi, Tatalaksana
dan Kepegawaian



If. Adi Junjuna Mustafa



Cibinong, 01 Mei 2012

Nomor : 148.3/KKU/DL/05/2012
Perihal : Permohonan untuk pengambilan data penelitian
Lampiran :-

Kepada Yth. :

1. Kepala Bagian Keuangan
2. Kepala Bagian Organisasi, Tatalaksana dan Kepegawaian
3. Kepala Bagian Umum

Untuk keperluan Thesis PNS Tugas Belajar, diberitahukan bahwa Sdr. Arini Fadhila akan menyampaikan kepada Saudara kuesioner, maka kami bermaksud memohon bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada ybs untuk melakukan pengambilan data kepada responden PNS Bakosurtanal di unit kerja Saudara.

Demikian surat permohonan ini disampaikan, terimakasih atas bantuan dan dukungan yang Saudara berikan.

a.n. Kepala Biro Keuangan,
Kepegawaian dan Umum,
Plt. Kepala Bagian Organisasi, Tatalaksana
dan Kepegawaian




In. Adi Junjuna Mustafa



Cibinong, 01 Mei 2012

Nomor : 148.1/KKU/DL/05/2012
Perihal : Permohonan untuk pengambilan data penelitian
Lampiran :-

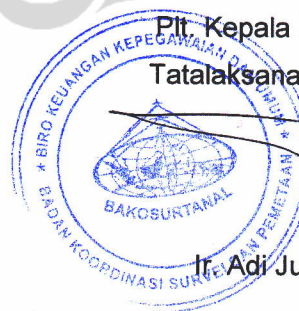
Kepada Yth. :
Kepala Biro Perencanaan dan Hukum
Bakosurtanal
Di tempat

Dengan Hormat,
Sehubungan dengan Thesis PNS Tugas Belajar a.n. Arini Fadhila dengan tema "Kesiapan Pegawai untuk menghadapi Perubahan/*Employee Readiness for Change*", maka kiranya diberikan ijin kepada ybs untuk melakukan pengambilan data kepada responden PNS Bakosurtanal di unit kerja Bapak dengan jumlah responden sebanyak 20 orang.

Demikian surat permohonan ini disampaikan, terimakasih atas bantuan dan dukungan yang Bapak berikan.

a.n. Kepala Biro Keuangan, Kepegawaian
dan Umum,

Pit Kepala Bagian Organisasi,
Tatalaksana dan Kepegawaian,




Ir. Adi Junjuran Mustafa

Tembusan:
Sekretaris Utama

SURAT PERMOHONAN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN

Bogor, 01 Mei 2012

Perihal : Permohonan untuk pengambilan data
Lampiran : -

Kepada Yth. :
Kepala Bagian Organisasi, Tatalaksana dan Kepegawaian
Bakosurtanal
Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan Thesis saya dengan tema "Kesiapan Pegawai untuk menghadapi Perubahan/*Employee Readiness for Change*", maka saya bermaksud mengajukan permohonan untuk pengumpulan data berupa pengisian kuesioner dengan responden PNS BAKOSURTANAL pada:

1. Biro Keuangan, Kepegawaian dan Umum sejumlah 50 orang
2. Biro Perencanaan dan Hukum sejumlah 15 orang
3. Pusat Pelayanan dan Informasi sejumlah 25 orang

Demikian surat permohonan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya. Terimakasih atas bantuan dan dukungan yang Bapak berikan.

Homat Saya



Arini Fadhila

Tembusan:

- Sekretaris Utama
- Kepala Biro Keuangan, Kepegawaian dan Umum



**BADAN KOORDINASI SURVEI DAN PEMETAAN NASIONAL
(BAKOSURTANAL)**

Jl. Raya Jakarta - Bogor Km. 46, Cibinong 16911

Telp. (021) 8752062 - 63 PO. Box 46 - CBI CIBINONG - Fax. (021) 8752064, 8753289, 8754592

Cibinong, 11 Mei 2012

Nomor : B.160.1/ KKV/RT/5/2012
Lamp. : -
Perihal : **Undangan Workshop**

Kepada Yth.

Daftar Nama tertampir

Di tempat

Sehubungan dengan perubahan organisasi Bakosurtanal menjadi Badan Informasi Geospasial (BIG) dan sekaligus pengembangan SDM, maka kami mengundang Bapak/Ibu/Saudara untuk hadir pada:

Hari, Tanggal : **Selasa, 22 Mei 2012**


J a m : 08.00 – 17.00 WIB

Tempat : Auditorium Badan Informasi Geospasial (Gedung S Lt. 2)

Acara : *Workshop Appreciative Inquiry for Change Management.*

Terimakasih atas perhatian dan kerjasamanya.

Kepala Biro Keuangan, Kepegawaian
dan Umum,



F. Wahyutomo, SH

Tembusan :

Sekretaris Utama

Lampiran surat kepala Bagian Organisasi

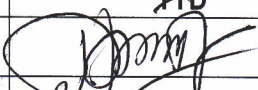
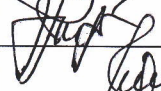
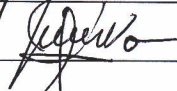

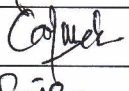
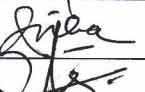

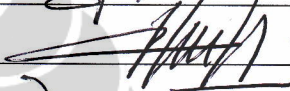

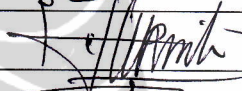





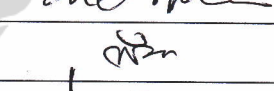

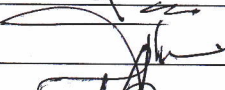
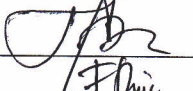
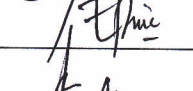
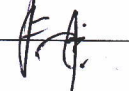


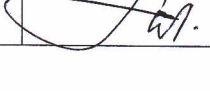
B-160.1/KKV/RT/5/2012

DAFTAR NAMA UNDANGAN


No	Nama	NIP	Unit Kerja
1.	Fredericus Wahyutomo	195809071986031 005	Biro Keuangan Kepegawaian dan Umum
2.	Adi Junjuna Mustafa	196806281988121 001	Bagian Organisasi, Tatalaksana, dan Kepegawaian
3.	Erna Haryani	195904041980022 004	Bagian Umum
4.	Sora Lokita	198011232003121 003	Bagian Hukum
5.	Syahrudin	197802202005021 001	Subbagian Organisasi dan Tatalaksana
6.	Rizka Windiastuti	197303211992012 001	Seksi Program dan Kerjasama
7.	Enjang Farid	196608161989031 007	Seksi Sarana Pendidikan dan Pelatihan
8.	Harry Ferdiansyah	197902252003121 005	Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran
9.	Diah Retno Minarni	197505292002122 001	Subbagian Evaluasi dan Pelaporan
10.	Budi Setiawan	196701131990021 001	Subbagian Kepegawaian
11.	Ida Suryani	196801201997032 001	Subbagian Pelayanan Hukum
12.	Bambang Suryaatmaja	195707241980021 001	Subbagian Pemeliharaan dan Perlengkapan
13.	Eka Rosdiana	195809111979032 001	Subbagian Perbendaharaan
14.	Anita Dwimartika Haryanti	197503021999032 004	Subbidang Penyimpanan Produk
15.	Rahmat Kurniadi Dewantara	198205022009011 004	Bagian Hukum
16.	Puji Yekti Handayani	196510131994032 002	Bagian Hukum
17.	Akbar Hiznu Mawanda	198502142010121 002	Bagian Hukum
18.	Franko Jhoner	198502142010121 002	Bagian Hukum
19.	Rafialti	196502121987032 001	Bagian Keuangan
20.	Sidik	197007161994021 001	Bagian Keuangan
21.	Endang Mardiani	196602181986032 003	Bagian Keuangan
22.	Endang Panularsih	195805051986032 001	Bagian Keuangan
23.	Reny Widawati	196301091987032 001	Bagian Keuangan
24.	Sagiman	196507271986031 002	Bagian Keuangan
25.	Sigit Murjati	196212041990021 001	Bagian Organisasi, Tatalaksana, dan Kepegawaian
26.	Badri	196005051996031 001	Bagian Umum
27.	Nasaruddin	195608281979031 006	Bagian Umum
28.	Mhd. Efendi	196312161990021 001	Balai Pendidikan dan Pelatihan Survei dan Pemetaan
29.	I Ketut Sutarga	196408181994031 006	Balai Pendidikan dan Pelatihan Survei dan Pemetaan
30.	Rahardjo	195604151982111 001	Bidang Atlas Sumber Daya dan Atlas Publik
31.	Elvira Hardiana	197002161998032 002	Bidang Basis Data Batas Wilayah
32.	Budi Prabowo	196008171981121 001	Bidang Basis Data Kelautan dan Kedirgantaraan
33.	Sri Tampomas L.Tobing	196905091999032 002	Bidang Basis Data Sumber Daya Alam Darat
34.	Arif Aditiya	198707102006041 001	Bidang Geodinamika
35.	Dodi Sudarmono	196704221989031 001	Bidang Geodinamika
36.	Bernad Silaban	195908091993031 002	Bidang Kerangka Geodesi
37.	R Agus Suryono	195810281982031 011	Bidang Kerangka Geodesi
38.	Ani Maryani	198208202009122 002	Bidang Pelayanan Jasa dan Produk

	Nama	NIP	Unit Kerja
39.	Syinta Sumartini	197703222005022 005	Bidang Pelayanan Jasa dan Produk
40.	Sri Sumaryati	197710262007102 001	Bidang Pelayanan Jasa dan Produk
41.	Nursugi	196711041994031 004	Bidang Pemetaan Dasar Kelautan
42.	Koes Kuswara Nadiharja	195803141981011 001	Bidang Pemetaan Dasar Rupabumi
43.	Endang Kustiawan	196710041989031 003	Bidang Pemetaan Dasar Rupabumi
44.	Agung Indrajit	197408282002121 002	Bidang Pengembangan Simpul dan Jaringan
45.	Bambang Wahyu Sudarmaji	195506091983031 004	Bidang Promosi dan Administrasi Kerjasama
46.	Mahatmi	196504021991031 004	Biro Keuangan Kepegawaian dan Umum
47.	Gunadi Yunianto	195903051981031 011	Biro Keuangan Kepegawaian dan Umum
48.	Rika Indriani	198408282006042 001	Biro Keuangan Kepegawaian dan Umum
49.	Dwi Maryanto	197404292005021 001	Biro Keuangan Kepegawaian dan Umum
50.	Eki Riyanti Suyatno	197109122006042 003	Biro Keuangan Kepegawaian dan Umum
51.	Hari Suyoso	196212111989031 005	Pusat Pemetaan Dasar Kelautan dan Kedirgantaraan
52.	Danih	197407112007011 004	Pusat Pemetaan Dasar Kelautan dan Kedirgantaraan
53.	Moeniroch	198202162006042 004	Pusat Pemetaan Dasar Rupabumi
54.	Noor Asyhadi	198501262009121 001	Pusat Sistem Jaringan dan Standardisasi Data Spasial
55.	Agus Gunawan	196804031989071 001	Pusat Survei Sumber Daya Alam Darat
56.	R Bambang Topo Riyanto	196209241987031 003	Pusat Survei Sumber Daya Alam Darat
57.	S. Moerwantini	196309161985032 003	Pusat Survei Sumber Daya Alam Laut
58.	Dana Mulyana	198301162008121 001	Seksi Sarana Pendidikan dan Pelatihan
59.	Roriana Hanani	197606222005022 001	Seksi Sarana Pendidikan dan Pelatihan
60.	Jaka Setiawan	197711282005021 001	Seksi Sarana Pendidikan dan Pelatihan
61.	Sumaryanti	196002161983032 004	Seksi Sarana Pendidikan dan Pelatihan
62.	Imam Hidayat	196811121989031 003	Subbagian Evaluasi dan Pelaporan
63.	Reni Mujiandari	198312222009012 001	Subbagian Evaluasi dan Pelaporan
64.	Siti Nurhasanah	198306022006042 003	Subbagian Evaluasi dan Pelaporan
65.	Susilaningih	196207211993032 001	Subbagian Kepegawaian
66.	Nining Nuzlaningsih	196103051982032 003	Subbagian Kepegawaian
67.	Supriati	196504191986032 003	Subbagian Kepegawaian
68.	Mugiono	196602231987031 001	Subbagian Kepegawaian
69.	Suarlan	198607232009121 002	Subbagian Organisasi dan Tatalaksana
70.	Medial	196510291998031 001	Subbagian Organisasi dan Tatalaksana
71.	Arini Fadhila	198003062008022 001	Subbagian Organisasi dan Tatalaksana
72.	Yoyoh Maesaroh	198303142006042 007	Subbagian Organisasi dan Tatalaksana
73.	Abu Syalim	195810111992031 002	Subbagian Pelayanan Hukum
74.	Eko Pambudie	195606141980031 004	Subbagian Pelayanan Hukum
75.	Sarkosih	195611151982031 002	Subbagian Pelayanan Hukum
76.	E. Hari Kristanti	195612251981032 004	Subbagian Pemeliharaan dan Perlengkapan
77.	Joko Sutrisno	196612221989031 003	Subbagian Pemeliharaan dan Perlengkapan
78.	Suradi	197107072007011 005	Subbagian Pemeliharaan dan Perlengkapan
79.	Ali Nurmoko	198411182009011 002	Subbagian Penyusunan Rencana dan Anggaran

DAFTAR HADIR
Workshop "Change Management"
Selasa, 22 Mei 2012
Auditorium BIG, Gd S Lt. 2

NO	NAMA	UNIT KERJA	ITD
1	Muzammil	KKU	
2	Dyhan Syarif	IKU	
3.	Sumaryanti	Depus tekam	
4	Budi Setiawan	KKU	
5.	Candarmaweni	KKU	
6.	Rika Indriani	KKU	
7	Sabri Permana	KKU	
8	ERISAIRIK	KKU	
9	JAKUS	KKU	
10	Moerwanti	PSSDAL	
11	Akbar H.M	Hukum	
12	Ibu Surnani	Hukum	
13	Franko Jhoner	Hukum	
14	Sulanyom	Pegjas lufd	
15	BAMBANG SADILO	"	
16	Eka Rosdiana	KKU	
17	IRSA MARISKA	KKU	
18	Noor Asyhadri	PSSOS	
19	Abi Juyunan	KKU	
20	Jufus	KKU	
21	Erni.K	KKU	
22.	Rochiyatun	KKU	
23.	Sagijo M.	staf PPSM	
24	MUHIDIN	Pegjas info	

NO	NAMA	UNIT KERJA	TANDA TANGAN
25	YOVITA ANI ISTIAFI	KKU	
26	ARIF ADHANA	P66	
27	Syinta Sumartini	Pugjasinfo	
28	Sri Sumaryati	"	
29	NARITO	Staf PPK Befora	
30	Danuh	Staf POKK	
31	M. H. 'RUSA'	Staf KKV	
32.	Endang P	Staf Keuangan	
33	RENY W.	"	
34	Pudhi	"	
35	Iham Maulana	Staf Verifikasi & TUK	
36	BAMBANG TOPD R.	PSSDAO	
37	Niningan	KIKU	
38	SUPRIATI	KKU	
39	Sublaningris	KKU	
30	Iwan Widyad S	KKU	
31	Dah Retna M.		
32.	Reni M.		
33	Siti Nurhasanah		
34.	Erna Haryani	KIKU	
35	Honsyalim	Renken	
36	Yunus	KIKU	
37.	Ayu Ratna K.	KKU	
38	Yoyoh M	KKU	
39	Eka Ambete	Renken	
40	Dana Mulyana	Diklat	
41	Sukawati	KKU	
42	Suzaryono	"	



LAMPIRAN 2.
KUESIONER PENELITIAN

BAGIAN 1

Petunjuk : Isilah Data Pribadi Anda berikut ini

Usia : _____ th
Jenis Kelamin : ____ a. laki-laki ____ b. perempuan
Lama bekerja : _____ th
Jabatan : ____ a. Jabatan Fungsional ____ b. Jabatan Non Fungsional
Unit Kerja eselon II : _____
Pendidikan terakhir : _____

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)

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

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

- | | |
|---|--|
| _____ 1. Penurunan pendapatan organisasi | _____ 10. Isu lingkungan |
| _____ 2. Usaha untuk meningkatkan kontrol manajemen terhadap proses kerja | _____ 11. Kompetisi |
| _____ 3. Meningkatnya biaya produksi | _____ 12. Tuntutan pelanggan |
| _____ 4. Perubahan kebutuhan pelanggan | _____ 13. Peraturan / regulasi pemerintah |
| _____ 5. Masalah dengan kualitas produk | _____ 14. Krisis pasar ekonomi |
| _____ 6. Tuntutan karyawan | _____ 15. Globalisasi |
| _____ 7. Perubahan kepemimpinan | _____ 16. Tren pasar tenaga kerja |
| _____ 8. Keterbatasan fasilitas atau sistem | _____ 17. Perubahan pada para rekanan organisasi |
| _____ 9. Perkembangan teknologi | _____ 18. Lainnya (tuliskan di sini) _____ |

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 ? _____ Ya _____ Tidak



Kuesioner-Organisasi

Pengantar:

Selamat Pagi / Siang / Sore,

Saya, Arini Fadhila, mahasiswa Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, bermaksud mengadakan penelitian mengenai organisasi sebagai persyaratan untuk tugas akhir (thesis) 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 3 bagian, yang membutuhkan **waktu pengerjaan kurang lebih 15-20 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.

Hasil kuesioner dan identitas Bapak/Ibu **dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk penelitian ini 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 bekerjasama membantu kami.

Hormat saya,

Arini Fadhila

Email: arini.fadhila@gmail.com atau ardhilla@yahoo.com

Telepon: 081514288815

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
Jabatan : ____ a. Jabatan Fungsional ____ b. Jabatan Non Fungsional
Unit Kerja eselon II : _____
Pendidikan terakhir : _____

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

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

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Penurunan pendapatan 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. Perubahan pada para rekanan organisasi |
| <input type="checkbox"/> 9. Perkembangan teknologi | <input type="checkbox"/> 18. Lainnya (tuliskan di sini) _____ |

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 ? Ya Tidak

BAGIAN 3

Petunjuk :

Tentukan pilihan anda berdasarkan **KESETUJUAN** anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini tentang kondisi yang ada di tempat kerja / organisasi tempat anda bekerja. Pilihlah dengan memberi silang (X) pada salah satu diantara 6 alternatif sbb.:

• angka 1 (satu) bila anda sangat tidak setuju (STS) .	• angka 4 (empat) bila anda cenderung setuju (CS) ,
• angka 2 (dua) bila tidak setuju (TS) ,	• angka 5 (lima) bila anda setuju (S) ,
• angka 3 (tiga) bila anda cenderung tidak setuju (CTS) ,	• angka 6 (enam) bila anda sangat setuju (SS)

1 Pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti penting bagi saya	1	2	3	4	5	6
2 Saya akan bekerja secara kreatif demi kesuksesan perubahan yang terjadi	1	2	3	4	5	6
3 Atasan saya memastikan bahwa bawahannya mendapat penghargaan bagi kontribusi mereka dalam kesuksesan proyek-proyek unit kerja kami	1	2	3	4	5	6
4 Atasan saya minta kepada kami untuk juga mempunyai mimpi yang sama seperti mimpinya	1	2	3	4	5	6
5 Saya akan merubah cara kerja saya agar sejalan dengan upaya perubahan dalam rangka meningkatkan efektifitas kerja	1	2	3	4	5	6
6 Saya memiliki pengaruh yang besar dalam unit kerja saya	1	2	3	4	5	6
7 Saya berusaha melahirkan ide baru yang sejalan dengan perubahan sebagai upaya mengefektifkan kinerja saya	1	2	3	4	5	6
8 Atasan saya memberikan banyak penghargaan dan dukungan kepada anggota tim atas kontribusi mereka	1	2	3	4	5	6
9 Saya bersedia bekerja lebih keras untuk mengefektifkan perubahan yang terjadi	1	2	3	4	5	6
10 Atasan saya mengubah cara-cara yang biasa kami gunakan dalam pekerjaan dengan cara baru	1	2	3	4	5	6
11 Atasan saya memberikan pujian pada orang-orang yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik	1	2	3	4	5	6
12 Saya berusaha mengagalkan upaya perubahan yang terjadi di tempat kerja saya	1	2	3	4	5	6
13 Atasan saya mengusahakan agar proyek-proyek yang dipimpinnya dapat dipecah-pecah kedalam langkah-langkah yang mudah untuk dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
14 Atasan saya menciptakan suasana saling percaya dalam proyek-proyek yang ia pimpin	1	2	3	4	5	6
15 Saya bersedia mensosialisasikan manfaat perubahan di tempat kerja kepada rekan-rekan kerja lainnya	1	2	3	4	5	6
16 Atasan saya mencari cara-cara baru yang dapat memperbaiki apa yang kita lakukan di organisasi ini	1	2	3	4	5	6
17 Atasan saya konsisten dalam mempraktekkan nilai-nilai yang diyakini	1	2	3	4	5	6
18 Saya memiliki banyak andil dalam mengontrol apa yang terjadi di unit kerja saya	1	2	3	4	5	6
19 Atasan saya memperlihatkan bagaimana harapan jangka panjang kami dapat diwujudkan dengan memiliki visi bersama	1	2	3	4	5	6
20 Atasan menjelaskan kepada saya masa depan yang ingin diciptakan bersama	1	2	3	4	5	6
21 Atasan saya memiliki filosofi kepemimpinan yang jelas	1	2	3	4	5	6
22 Aktivitas pekerjaan saya memiliki arti secara pribadi bagi saya	1	2	3	4	5	6
23 Saya tidak perlu melakukan perubahan selama cara kerja kita bisa diperbaiki	1	2	3	4	5	6
24 Atasan saya mencari berbagai kesempatan yang dapat menguji keterampilan dan kemampuan	1	2	3	4	5	6
25 Saya bersedia memecahkan permasalahan yang timbul akibat adanya perubahan	1	2	3	4	5	6
26 Saya mendukung sepenuhnya pelaksanaan perubahan di tempat kerja saya	1	2	3	4	5	6

• angka <u>1 (satu)</u> bila anda sangat tidak setuju (STS) .	• angka <u>4 (empat)</u> bila anda cenderung setuju (CS) .
• angka <u>2 (dua)</u> bila tidak setuju (TS) ,	• angka <u>5 (lima)</u> bila anda setuju (S) ,
• angka <u>3 (tiga)</u> bila anda cenderung tidak setuju (CTS) ,	• angka <u>6 (enam)</u> bila anda sangat setuju (SS)

...lanjutan

27	Atasan saya mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru yang dapat mempengaruhi perusahaan	1	2	3	4	5	6
28	Atasan saya melibatkan saya dalam merencanakan tindakan-tindakan yang akan diambil	1	2	3	4	5	6
29	Atasan saya menyediakan waktu untuk merayakan pencapaian-pencapaian bersejarah	1	2	3	4	5	6
30	Bila hal-hal yang terjadi tidak sesuai harapan, Atasan saya bertanya "Apa yang dapat kita pelajari dari kejadian ini?"	1	2	3	4	5	6
31	Atasan saya memberi banyak keleluasaan kepada saya untuk mengambil keputusan saya sendiri	1	2	3	4	5	6
32	Saya tidak mau melakukan perubahan bila tak ada masalah di tempat kerja saya	1	2	3	4	5	6
33	Saya sangat yakin tentang kesanggupan saya dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
34	Saya bersedia terlibat dalam kegiatan baru terkait perubahan dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
35	Saya memiliki pengaruh yang signifikan pada unit kerja saya	1	2	3	4	5	6
36	Atasan saya memandang jauh kedepan dan memperkirakan masa depan seperti apa yang diharapkan	1	2	3	4	5	6
37	Saya bersedia ambil bagian dalam upaya perubahan untuk efektifitas kerja	1	2	3	4	5	6
38	Saya bersedia belajar hal-hal baru demi kesuksesan perubahan ditempat kerja saya	1	2	3	4	5	6
39	Saya percaya diri terhadap kemampuan saya pada saat bekerja	1	2	3	4	5	6
40	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
41	Atasan saya mengutarakan pandangannya tentang cara-cara menjalankan organisasi dengan baik	1	2	3	4	5	6
42	Atasan saya mencoba dan mengambil resiko dengan menerapkan pendekatan-pendekatan baru terhadap pekerjaan meskipun ada kemungkinan gagal	1	2	3	4	5	6
43	Atasan saya memberi gambaran yang jelas tentang masa depan yang positif dan penuh harapan organisasi kami	1	2	3	4	5	6
44	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
45	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya	1	2	3	4	5	6
46	Atasan saya mencari cara-cara untuk merayakan berbagai keberhasilan	1	2	3	4	5	6
47	Atasan saya mengembangkan hubungan kerjasama dengan orang-orang yang bekerja dengannya	1	2	3	4	5	6
48	Saya tidak mau disalahkan bila perubahan yang terjadi di tempat kerja saya gagal	1	2	3	4	5	6
49	Saya memiliki otonomi penuh untuk menentukan bagaimana saya bekerja	1	2	3	4	5	6
50	Atasan saya menghargai dan memperlakukan kami dengan hormat	1	2	3	4	5	6
51	Saya memiliki kesempatan yang cukup dalam melakukan pekerjaan secara independen dan bebas	1	2	3	4	5	6

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

Terimakasih atas kerjasama yang Anda berikan.



LAMPIRAN 3.
MATERI PELATIHAN

Appreciative Inquiry for Adaptive Change

Organizational Development,
Appreciative Inquiry,
Positive Organizational Scholarship,
and Sense-Making Approaches

Images of Managing Change

Image	Approach	Rationale
Chapter 7		
Organization Development	Coach	Organization Development, Appreciative Inquiry, Positive Organizational Scholarship
	Interpreter	Sense-Making
Chapter 8		
Positive Organizational Scholarship	Director	Change Management, Contingency Theories
	Navigator	Processual Approach

Note: The caretaker and nurturer images are not well addressed in the literature because the assumption is that change managers receive rather than initiate change.

Organization Development

- Informed by theories of Lewin, Herzberg, Maslow, Argyris, ...
- It has been the fundamental basis of the change field for a number of years
- Change is planned, incremental and participative
- Outcomes are focused on the improved effectiveness of the organization
- Long-term focus
- Based upon action research
- Emphasis on changing the attitudes and behaviors of people
- Top-down focus

Organization Development

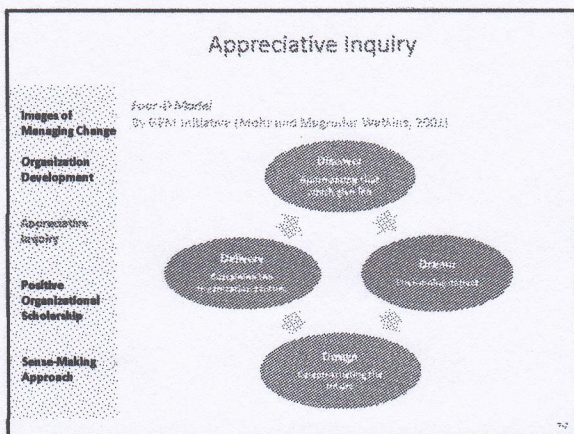
- OD emphasises on a core set of values:
 - Humanistic values --- openness, honesty, integrity
 - Democratic values --- social justice, freedom of choice, involvement
 - Developmental values --- authenticity, growth, self-realization
- Change should benefit not just the organization but the people who staff them
- Are OD values universal?
- Criticism: The problem of subjectivity. The problem of business strategy.

Organization Development

- Typical OD steps:
 1. Problem identification
 2. Consultation with an OD practitioner
 3. Data gathering and problem diagnosis
 4. Feedback
 5. Joint problem diagnosis
 6. Joint action planning
 7. Change actions
 8. Further data gathering and evaluation
- Classic OD: Lewin's change process
 1. Unfreezing: establishing the need for change
 2. Movement: change
 3. Freezing: integration of the changes into the system

Appreciative Inquiry

- Shows a shift from problem solving to joint envisioning of the future
- Seeks to identify what is currently working best to build on this knowledge to help develop and design what might be achieved in the future
- Involves a four-step technique.



Positive Organizational Scholarship

Images of Managing Change
Organization Development
Appreciative Inquiry
Positive Organizational Scholarship
Sense-Making Approach

- Emerged in the early 2000s
- It encompasses approaches such as Appreciative Inquiry and others including positive psychology and community psychology.
- Centres on the positive aspects of organizational life.
- It can be considered a coaching method to assist organizations.
- It extends rather than replace the problem-solving approaches i.e. the integration of the positive and negative aspects.

Sense-Making Approach

Images of Managing Change
Organization Development
Appreciative Inquiry
Positive Organizational Scholarship
Sense-Making Approach

- It challenges three key assumptions of change:
 - Inertia: On the contrary, organizations undergo constant adjustments to better fit changing circumstances
 - The need for a standardized change program
 - Unfreezing: as organizations are in a constant state of flux, they require freezing to analyse change – not unfreezing to begin the process of change
- The best Change sequence is as follows:
 - Freeze
 - Rebalance
 - Unfreeze

Managing Change using Appreciative Inquiry

Lynda Clark
Box Hill Centre Manager
Royal District Nursing Service
December 2004

Session Outcomes

- Explain the 'Action Research' cycle
- Identify approaches within Action Research
- Describe 'Appreciative Inquiry' as an approach
- Apply 'Appreciative Inquiry' to your own situation
- Enjoy 'Appreciative Inquiry' as an inspired change management approach

The Action Research Cycle

AR cycle diagram showing a continuous loop of planning, acting, observing, and reflecting.

Data generation

- Engagement with others
- Active involvement in the day-to-day organisational processes relating to the action research project
- Both formal and informal observations
- Journaling

Approaches within Action Research

- Co-operative inquiry
- Collaborative approach
- Participatory action research
- Action inquiry

Appreciative Inquiry

- Focuses on the “best of what is”
- To realise the ideal of “what might be”
- With the consent of “what should be”
- For the reality of “what can be”

(Cooperrider and Srivastva, 1987)

Appreciative Inquiry Model

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Traditional Old Process</i> | <i>Appreciative Inquiry</i> |
| • Define the problem | • Search for solutions that already exist |
| • Fix what's broken | • Amplify what is working |
| • Focus on decay | • Focus on life giving forces |
| What problems are you having? | What is working well around here? |

(Hammond, 1998)

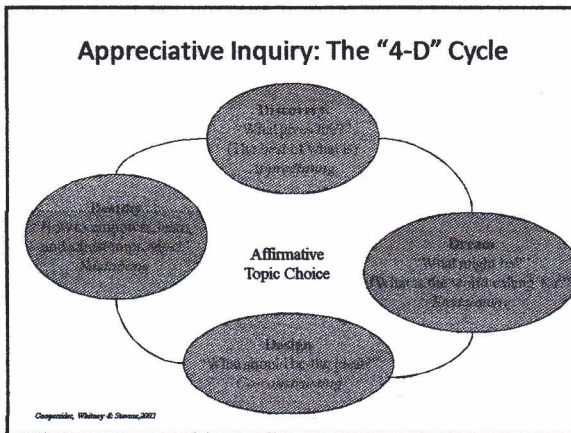
Assumptions of Appreciative Inquiry

1. In every society, organisation or group something works
2. What we focus on becomes our reality
3. Reality is created in the moment and there are multiple realities
4. The act of asking questions of an organisation or group influences the group in some way

Assumptions of Appreciative Inquiry (2)

5. People have more confidence and comfort to journey to the future (the unknown) when they carry forward parts of the past (the known)
6. If we carry parts of the past forward, they should be what is best about the past
7. It is important to value differences
8. The language we use creates our reality

(Hammond, 1998)



Discovery

- What interests or excites you about being here?
- What results are you hoping for?
- Tell me about a time when you thought --- was at its best.
- Tell the story of what was going on, who was involved, and what happened
- What did you do? What did you value most about your involvement in that story?
- What do you value most about the contribution of others in that story?

Discovery → Dream

- Facilitates dialogue among participants
- Sharing of positive stories
- Creates energy and enthusiasm
- Brings out the positive core of the organisation
- Begin to see common themes

Dream → Design

- *Underpinned by palliative care philosophy*
- *Solid foundations*
- *Communication*
- *Shared goals*
- *Seamless service*
- *Responsive*
- *Appropriate levels of funding*
- *Develop relationships with client and family*
- *Multi-disciplinary team*

(RONS/EPC Action Research project 2004)

Design Phase

- Create the social-technical architecture
- Craft provocative proposition(s)
- Dream becomes a reality

Good provocative proposition

- Bridge the best of "what is" and "what might be"
- Challenge the status quo
- It should be desirable
- State it in the affirmative and bold terms
- Fit within the architecture
- Zone of proximal development (ZPD)
- Participative process
- Balance the management of continuity, novelty and transition

Design element 1

- Theme: Partnership

RDNS/EPC partnership is based on solid foundations of shared goals, underpinned by the palliative care philosophy of care and appropriate levels of funding, to provide a responsive, seamless service enabling therapeutic relationships with client and family within a multidisciplinary team.

(RDNS/EPC Action Research project 2004)

Destiny – what will be?

Allow yourself to *dream* and you will *discover* that *destiny* is yours to *design*

(Dr. J. Stavros)

Action plan: what next?

- What can we do - together?
- What will we do – to contribute?
- How will we do it – to provide optimal client care outcomes?

Good luck

Have a go using appreciative inquiry


References

- Action Research:
 - Coghlan, D. and Brannick, T. (2001), *Doing action research in your own organisation*, Sage Publications Ltd., London.
 - Dick, B. 1997, *What is action research?* Occasional pieces in action research methodology, #2. Available online at <http://www.su.edu.au/schools/ar/aim/op002.html>
- Appreciative Inquiry:
 - Cooperrider, D. Whitney D & Stavros J 2003, *Appreciative Inquiry: the first in a series of AI workbooks for leaders of change*, Lakeshore Communications Inc., Bedford Heights, OH.
 - Cooperrider, D. and Srivastva, S. 1987, 'Appreciative inquiry in organisational life', *Research in Organisational Change and Development*, Vol. 1., 1987, pp 129-169
 - Hammond, S. and Hall, J. (1998). *What is appreciative inquiry?* In S. Hammond & C. Royal (eds.), *Lessons from the Field: Applying Appreciative Inquiry*, Thin Book Publishing Co., Plano, TX. www.thinbook.com



LAMPIRAN 4.

HASIL ANALISIS STATISTIK



DATA PENDAHULUAN
(64 RESPONDEN)

FREQUENCIES VARIABLES=usia jender lama_kerja jabatan unit_kerja
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] H:\S2 Terapan SDM UI\THESIS_WD\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 s
 ubjek.sav

Statistics

		usia	jender	lama_kerja	jabatan	unit_kerja
N	Valid	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	18	28,1	28,1	28,1
	31-40 tahun	18	28,1	28,1	56,3
	41-50 tahun	18	28,1	28,1	84,4
	> 50 tahun	10	15,6	15,6	100,0
Total		64	100,0	100,0	

jender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki laki	39	60,9	60,9	60,9
	perempuan	25	39,1	39,1	100,0
Total		64	100,0	100,0	

lama_kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	7	10,9	10,9	10,9
	2-10 tahun	25	39,1	39,1	50,0
	11-20 tahun	13	20,3	20,3	70,3
	21-30 tahun	15	23,4	23,4	93,8
	> 30 tahun	4	6,3	6,3	100,0
Total		64	100,0	100,0	

jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jabatan fungsional	22	34,4	34,4	34,4
	non jabatan fungsional	42	65,6	65,6	100,0
Total		64	100,0	100,0	

unit_kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekretariat utama	62	96,9	96,9	96,9
non sekretariat utama	2	3,1	3,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

DATASET ACTIVATE DataSet2.

DATASET CLOSE DataSet1.

GET

FILE='H:\S2 Terapan SDM UI\THESIS_WD\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subjek.sav'.

DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.

CROSSTABS

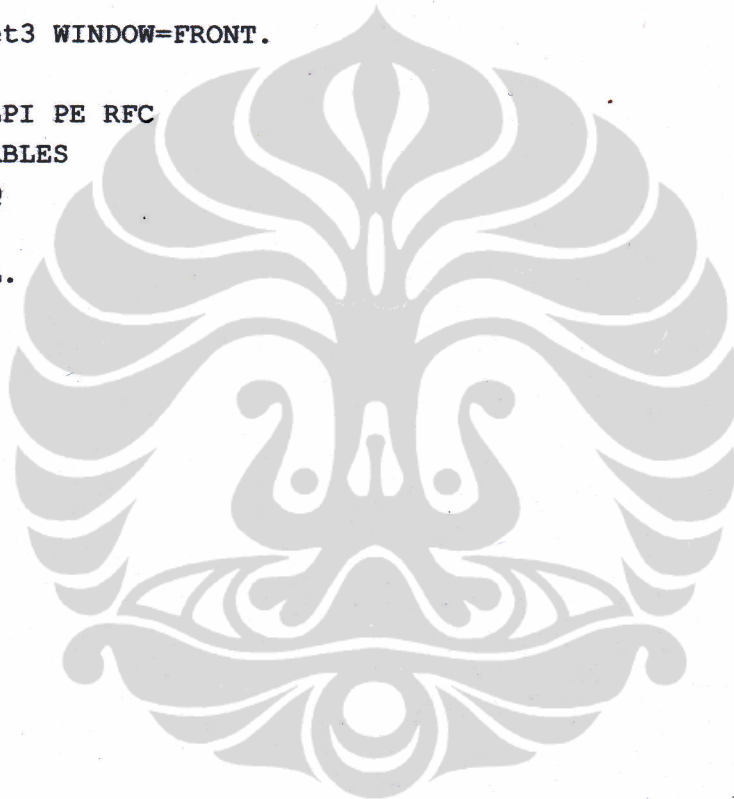
/TABLES=usia BY LPI PE RFC

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.



Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Lenovo\My Documents\Arini\thesis\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subjek.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,460	,645	3

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Inter-Item Covariances	31,370	17,906	48,702	30,796	2,720
Inter-Item Correlations	,377	,285	,482	,197	1,694

Summary Item Statistics

	Variance	N of Items
Inter-Item Covariances	198,661	3
Inter-Item Correlations	,008	3

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		12877,000	63	204,397		
Within People	Between Items	103674,385	2	51837,193	470,017	,000
	Residual	13896,281	126	110,288		
	Total	117570,667	128	918,521		
Total		130447,667	191	682,972		

Grand Mean = 76,0417

Correlations

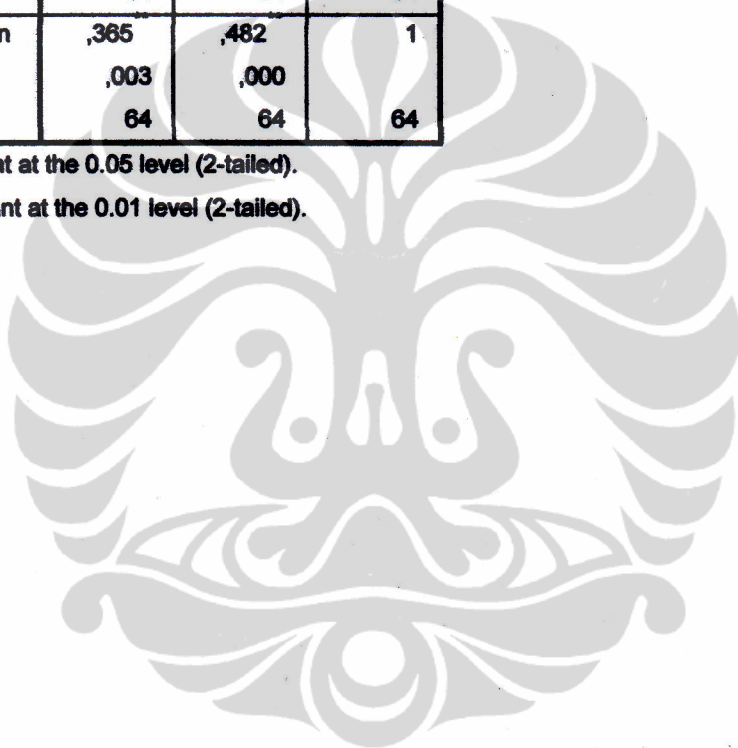
[DataSet1] C:\Documents and Settings\Lenovo\My Documents\Arini\thesis\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subjek.sav

Correlations

		LPI	PE	RFC
LPI	Pearson Correlation	1	,285	,365
	Sig. (2-tailed)		,023	,003
	N	64	64	64
PE	Pearson Correlation	,285	1	,482
	Sig. (2-tailed)	,023		,000
	N	64	64	64
RFC	Pearson Correlation	,365	,482	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	
	N	64	64	64

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

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



Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Lenovo\My Documents\Arini\thesis\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subjek.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PE, LPI ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RFC

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,538 ^a	,289	,266	6,13481

a. Predictors: (Constant), PE, LPI

b. Dependent Variable: RFC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	933,572	2	466,786	12,403	,000 ^a
	Residual	2295,787	61	37,636		
	Total	3229,359	63			

a. Predictors: (Constant), PE, LPI

b. Dependent Variable: RFC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,456	8,367		3,042	,003
	LPI	,095	,043	,248	2,203	,031
	PE	,568	,155	,412	3,655	,001

a. Dependent Variable: RFC

Residuals Statistics^a

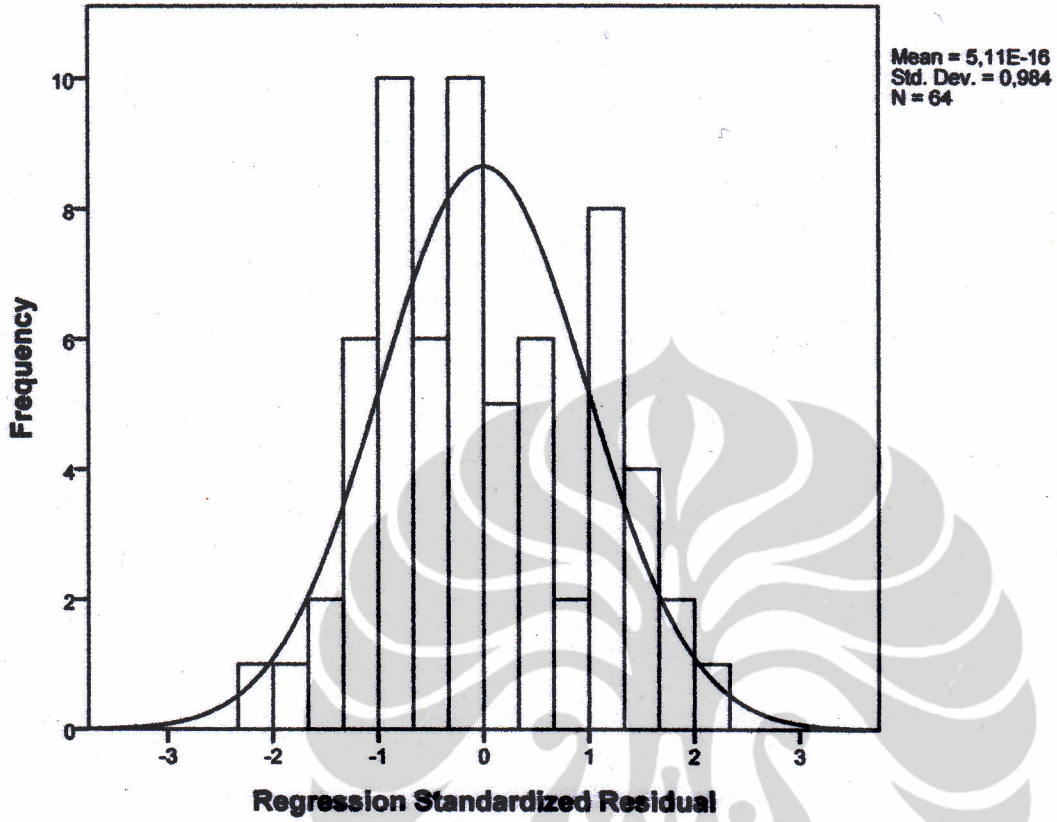
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	57,0455	74,7992	66,2969	3,84949	64
Residual	-13,27861	12,75736	,00000	6,03664	64
Std. Predicted Value	-2,403	2,209	,000	1,000	64
Std. Residual	-2,164	2,080	,000	,984	64

a. Dependent Variable: RFC

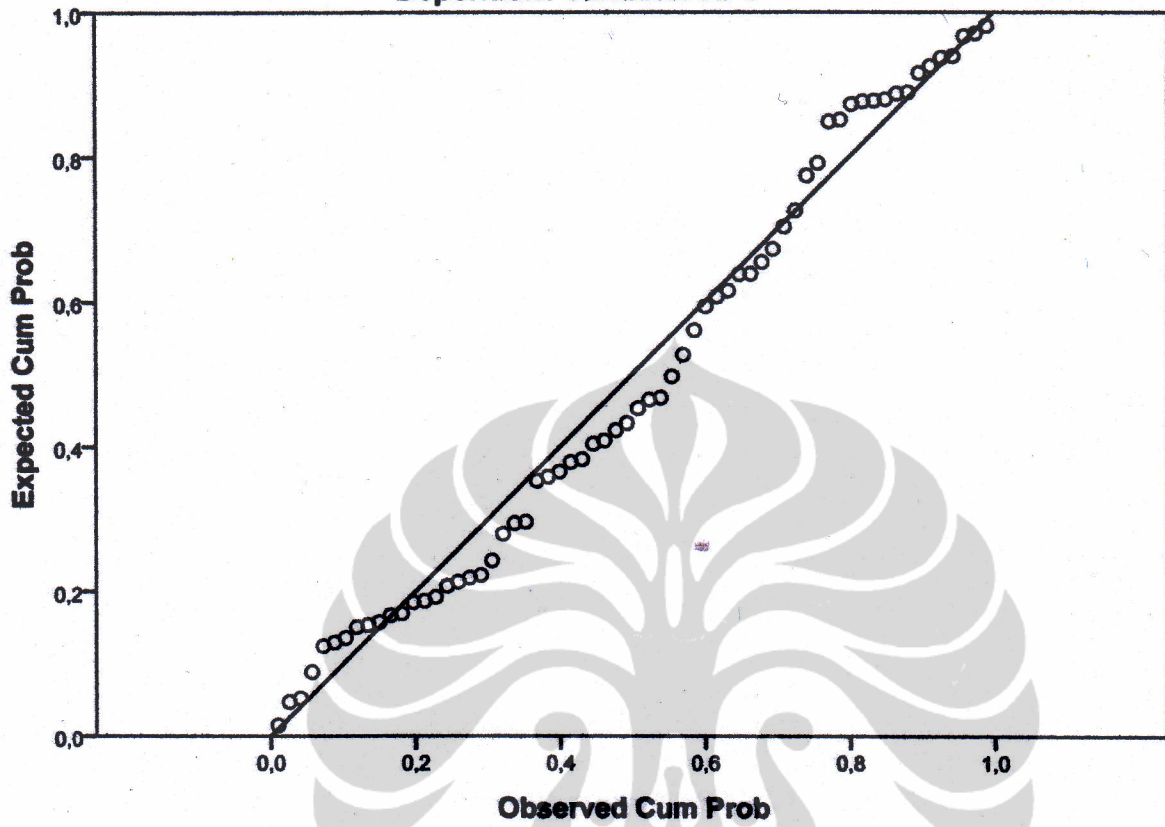
Charts

Histogram

Dependent Variable: RFC



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: RFC



Correlations

[DataSet1] H:\S2 Terapan SDM UI\thesis\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subj
ek.sav

Correlations

		LPI	PE	RFC
LPI	Pearson Correlation	1	,285	,365
	Sig. (2-tailed)		,023	,003
	Sum of Squares and Cross-products	21849,438	1732,594	3068,219
	Covariance	346,816	27,501	48,702
	N	64	64	64
PE	Pearson Correlation	,285	1	,482
	Sig. (2-tailed)	,023		,000
	Sum of Squares and Cross-products	1732,594	1694,484	1128,047
	Covariance	27,501	26,897	17,906
	N	64	64	64
RFC	Pearson Correlation	,365	,482	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	3068,219	1128,047	3229,359
	Covariance	48,702	17,906	51,260
	N	64	64	64

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

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

Nonparametric Correlations

[DataSet1] H:\S2 Terapan SDM UI\thesis\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subj
ek.sav

Correlations

		LPI	PE	RFC
Spearman's rho	LPI	1,000	,355	,394
	Correlation Coefficient			
	Sig. (2-tailed)		,004	,001
	N	64	64	64
PE	Correlation Coefficient	,355	1,000	,459
	Sig. (2-tailed)	,004		,000
	N	64	64	64
RFC	Correlation Coefficient	,394	,459	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	64	64	64

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



Descriptives

[DataSet1] H:\S2 Terapan SDM UI\thesis\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 subjek.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LPI	64	64,00	148,00	108,0938	18,62301
PE	64	40,00	64,00	53,7344	5,18619
RFC	64	55,00	82,00	66,2969	7,15959
Valid N (listwise)	64				



Frequencies

[DataSet1] H:\S2 Terapan SDM UI\THESIS_WD\ANALISIS DATA1\DATA pre-test 64 s
ubjek.sav

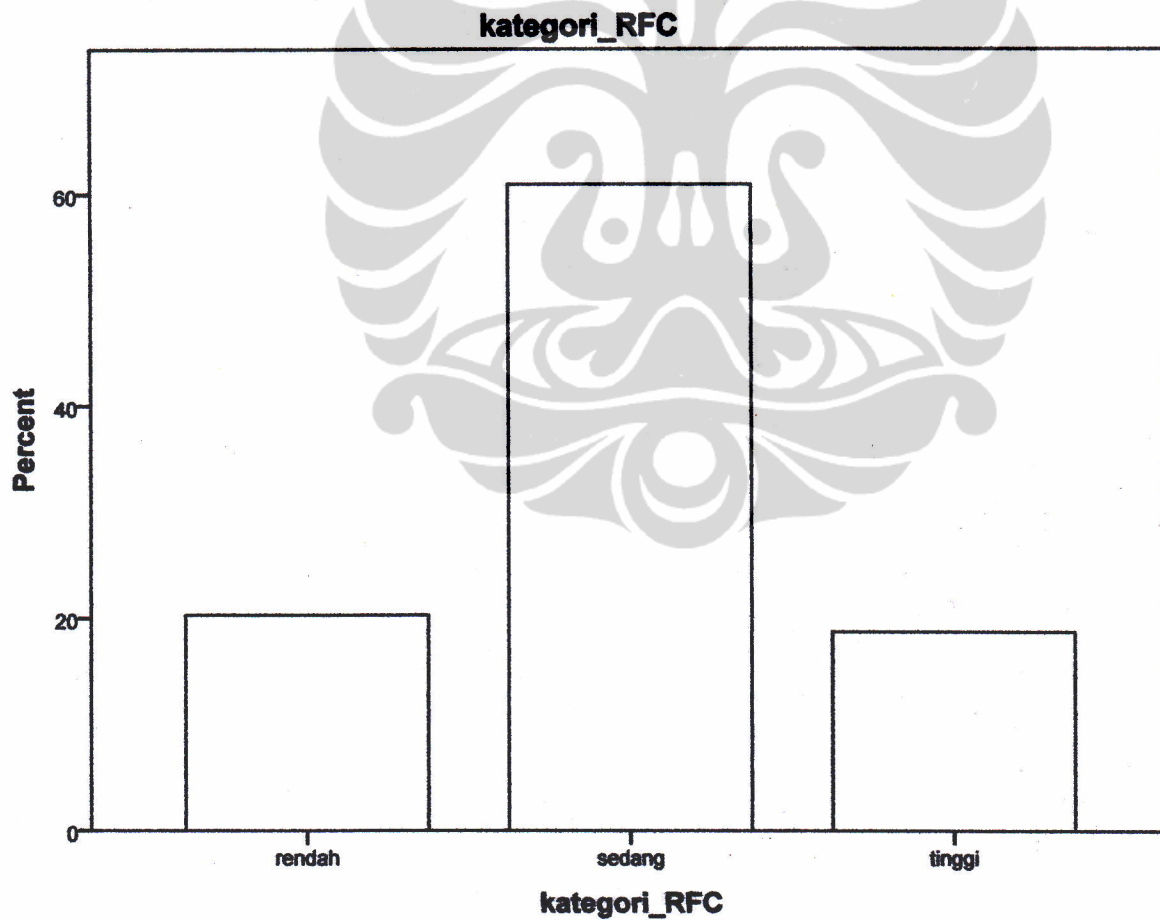
Statistics

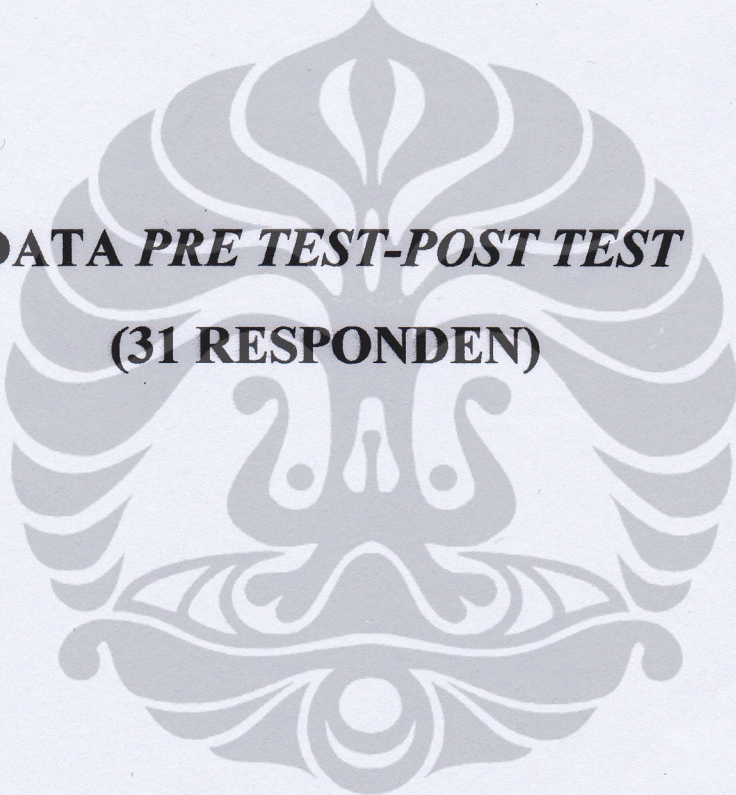
kategori_RFC

N	Valid	64
	Missing	0

kategori_RFC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	13	20,3	20,3	20,3
	sedang	39	60,9	60,9	81,3
	tinggi	12	18,8	18,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	





DATA *PRE TEST-POST TEST*
(31 RESPONDEN)

DATA PRE-POST 31 Subjek_OK.sav

	RFC_pre	RFC_post	PE_pre	PE_post
1	66,00	59,00	52,00	40,00
2	64,00	53,00	52,00	54,00
3	65,00	52,00	50,00	53,00
4	55,00	65,00	40,00	50,00
5	58,00	59,00	60,00	55,00
6	57,00	63,00	51,00	55,00
7	56,00	55,00	42,00	49,00
8	63,00	59,00	57,00	55,00
9	62,00	67,00	50,00	57,00
10	59,00	58,00	49,00	43,00
11	63,00	68,00	60,00	55,00
12	62,00	75,00	56,00	49,00
13	56,00	63,00	49,00	55,00
14	63,00	54,00	53,00	55,00
15	55,00	70,00	49,00	59,00
16	62,00	57,00	56,00	49,00
17	65,00	68,00	58,00	60,00
18	58,00	62,00	55,00	59,00
19	58,00	65,00	51,00	52,00
20	63,00	71,00	51,00	60,00
21	60,00	58,00	51,00	55,00
22	61,00	64,00	53,00	61,00
23	63,00	68,00	45,00	57,00
24	56,00	73,00	52,00	64,00
25	55,00	63,00	45,00	57,00
26	64,00	75,00	61,00	67,00
27	57,00	63,00	49,00	51,00
28	63,00	72,00	59,00	51,00
29	56,00	71,00	50,00	60,00
30	60,00	68,00	48,00	60,00
31	65,00	68,00	49,00	53,00

>Warning # 849 in column 23. Text: in_ID
 >The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could
 >not be mapped to a valid backend locale.

T-TEST

```

  /TESTVAL=0
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=RFC_pre RFC_post
  /CRITERIA=CI(.95).
  
```

T-Test

[DataSet0]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RFC_pre	31	60,3226	3,54389	,63650
RFC_post	31	64,0645	6,48555	1,16484

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
RFC_pre	94,772	30	,000	60,32258	59,0227	61,6225
RFC_post	54,999	30	,000	64,06452	61,6856	66,4434

T-TEST

```

  /TESTVAL=0
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=PE_pre PE_post
  /CRITERIA=CI(.95).
  
```

T-Test

[DataSet0]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PE_pre	31	51,7097	5,09374	,91486
PE_post	31	54,8387	5,64563	1,01398

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PE_pre	56,522	30	,000	51,70968	49,8413	53,5781
PE_post	54,082	30	,000	54,83871	52,7679	56,9095



```
>Warning # 849 in column 23. Text: in_ID
>The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could
not be mapped to a valid backend locale.
GET
```

```
FILE='H:\S2 Terapan SDM UI\THESIS_WD\ANALISIS DATA1\DATA PRE-POST 31 Subjek_OK.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
T-TEST PAIRS=RFC_pre PE_pre WITH RFC_post PE_post (PAIRED)
/CRITERIA=CI(.9500)
/MISSING=ANALYSIS.
```

T-Test

```
[DataSet1] H:\S2 Terapan SDM UI\THESIS_WD\ANALISIS DATA1\DATA PRE-POST 31 Subjek_OK.sav
```

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 RFC_pre	60,3226	31	3,54389	,63650
RFC_post	64,0645	31	6,48555	1,16484
Pair 2 PE_pre	51,7097	31	5,09374	,91486
PE_post	54,8387	31	5,64563	1,01398

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 RFC_pre & RFC_post	31	-,062	,741
Pair 2 PE_pre & PE_post	31	,209	,259

Paired Samples Test

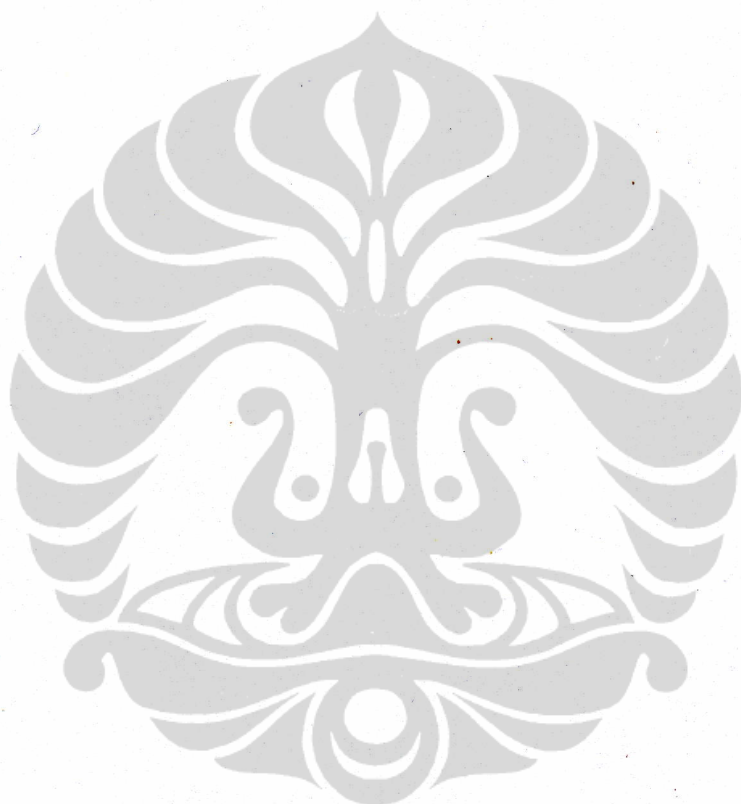
		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	RFC_pre - RFC_post	-3,74194	7,58054	1,36150
Pair 2	PE_pre - PE_post	-3,12903	6,76630	1,21526

Paired Samples Test

		Paired Differences		t	df
		95% Confidence Interval of the Difference			
		Lower	Upper		
Pair 1	RFC_pre - RFC_post	-6,52250	-,96137	-2,748	30
Pair 2	PE_pre - PE_post	-5,61093	-,64713	-2,575	30

Paired Samples Test

		Sig. (2-tailed)
Pair 1	RFC_pre - RFC_post	,010
Pair 2	PE_pre - PE_post	,015



Frequencies

[DataSet2] H:\S2 Terapan SDM UI\THESIS_WD\ANALISIS DATA1\DATA PRE-POST 31 S
 ubjek_OK.sav

Statistics

		usia	jender	masakerja	jabatan	unitkerja	pendidikan
N	Valid	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	11	35,5	35,5	35,5
	31-40 tahun	9	29,0	29,0	64,5
	41-50 tahun	6	19,4	19,4	83,9
	> 50 tahun	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

jender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki laki	12	38,7	38,7	38,7
	perempuan	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

masakerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	2	6,5	6,5	6,5
	2-10 tahun	17	54,8	54,8	61,3
	11-20 tahun	3	9,7	9,7	71,0
	21-30 tahun	7	22,6	22,6	93,5
	> 30 tahun	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

jabatan

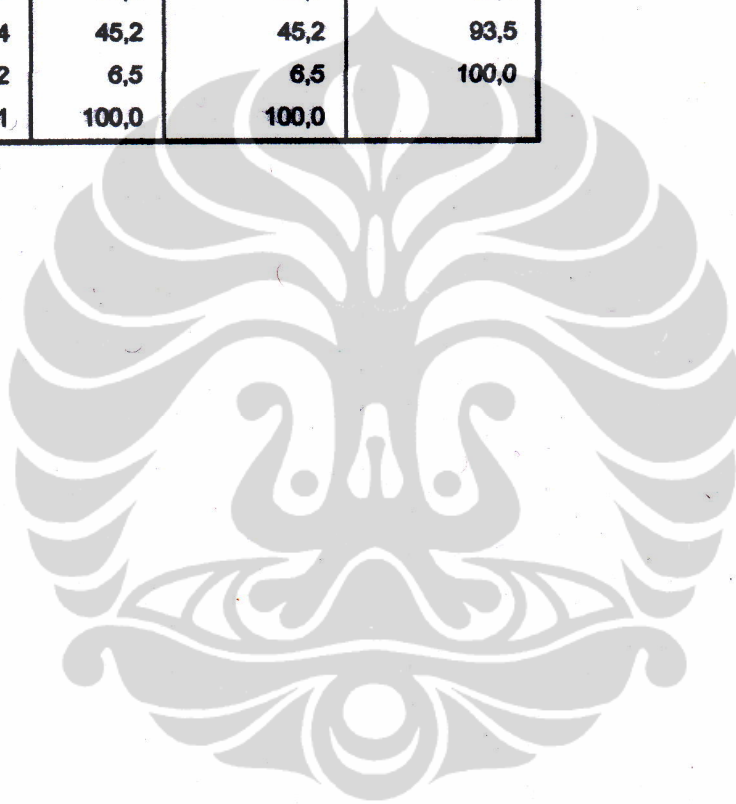
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jabatan fungsional	15	48,4	48,4	48,4
	non jabatan fungsional	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

unitkerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekretariat utama	28	90,3	90,3	90,3
	non sekretariat utama	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	8	25,8	25,8	25,8
	D3	7	22,6	22,6	48,4
	S1	14	45,2	45,2	93,5
	S2	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

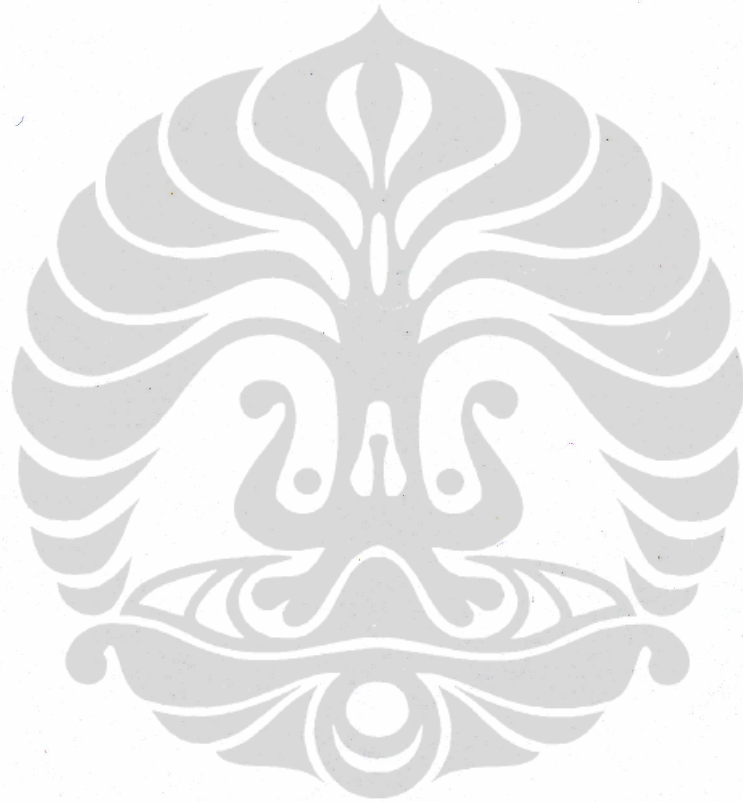


Descriptives

[DataSet6]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
participating	31	28,68	3,691
promoting	31	19,42	1,766
resisting	31	15,97	3,250
Valid N (listwise)	31		



STRUKTUR ORGANISASI

