

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh Evaluasi Diri dan Kepercayaan Pada Pimpinan terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah Dengan Dampak Perubahan Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini menggunakan sampel 76 responden, yang merupakan karyawan/ti di Lingkup Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Hipotesis 1 Evaluasi diri berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah (diterima). Semakin bisa karyawan mengevaluasi dirinya, maka semakin tinggi tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat evaluasi diri karyawan, maka semakin rendah pula tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.
2. Hipotesis 2 Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah (ditolak). Karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat tidak terpengaruh dengan sikap dan *trust* dari pemimpinnya terhadap kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan organisasi.
3. Hipotesis 3 Dampak perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah (ditolak). Semakin banyak perubahan yang terjadi pada organisasi, maka semakin rendah tingkat kesiapan individu

untuk berubah. Begitu juga sebaliknya, semakin sedikit perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat kesiapan individu untuk berubah.

4. Hipotesis 4 Evaluasi diri berpengaruh positif terhadap dampak perubahan organisasi (diterima). Semakin tinggi tingkat evaluasi diri karyawan, maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap dampak perubahan organisasi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat evaluasi diri karyawan, maka semakin rendah pula dampak perubahan organisasi.
5. Hipotesis 5 Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap dampak perubahan organisasi (ditolak). Kepercayaan pada pimpinan oleh karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat tidak berdampak terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi.
6. Hipotesis 6 Evaluasi diri berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah dengan dampak perubahan sebagai variabel intervening (tidak didukung). Sehingga evaluasi diri tidak berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah meskipun di mediasi oleh dampak perubahan organisasi.
7. Hipotesis 7 Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah dengan dampak perubahan sebagai variabel intervening (tidak didukung). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan tidak berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah meskipun di mediasi oleh dampak perubahan organisasi.

8. Secara teoritis, penelitian ini dapat memberi kontribusi ilmiah pada teori manajemen perubahan yang mengkaji tentang kesiapan individu untuk berubah pada organisasi pemerintah dan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan kerjanya. Bukti-bukti empiris penelitian dapat memperkuat hipotesis teoritis sehingga hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam pembelajaran maupun untuk penelitian lanjutan.
9. Secara praktis, penelitian ini dapat memberi manfaat melalui analisis yang dipaparkan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, tidak hanya bagi organisasi pemerintah saja, namun juga untuk semua organisasi. Kesiapan individu atau karyawan dalam suatu organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi saat ini, adalah suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Melalui penelitian ini, diharapkan kepada pimpinan suatu organisasi khususnya dan karyawan pada umumnya memiliki referensi dan bahan diskusi dalam melakukan perubahan di organisasinya.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Disarankan kepada Peneliti yang akan datang dapat mereplikasi model penelitian ini dan menyajikannya secara empiris
2. Disarankan kepada Peneliti yang akan datang dapat mempertimbangkan atau menambahkan variabel lain yang secara teoritis dapat mempengaruhi

kesiapan individu untuk berubah seperti, komitmen afektif, partisipasi karyawan dan variabel lainnya

3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian akan menjadi lebih baik
4. Disarankan adanya penelitian lanjutan dengan menambah populasi sebagai objek penelitian, sehingga hasil penelitian menjadi lebih general.
5. Disarankan kepada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat agar dalam proses pelaksanaan pengangkatan pejabat struktural memperhatikan hasil tes uji kompetensi, agar dapat menghasilkan pejabat yang kompeten dalam memimpin dan melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya sebagai seorang pejabat.
6. Disarankan kepada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat agar selalu membekali seluruh pegawai dan pejabatnya dengan selalu mengikut sertakan dalam kegiatan diklat peningkatan kompetensi dan kemampuan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdu, J.B., 2014, Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions, *Journal of Marketing and Management*. 5(1):1-16.
- Ahn, J., Lee, S., and Yun, S, 2016, Leaders “Core Self-Evaluation, Ethical Leadership and Employees” Job Performance: The Moderating Role of Employees Exchange Ideology, *Journal of Business Ethics*.
- Anders, C., and Cassidy, A, 2014, “Effective Organizational Change in Healthcare: Exploring The Contribution of Empowered Users and Workers”, *International Journal of Healthcare Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 132-151.
- Appelbaum, S., Degbe, M., MacDonald, O., and Nguuyen-Quang, T., 2015, Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part Two), *Industrial and Commercial Training*, 47(3), 135-144.
- Arikunto, S., 2006, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Armenakis, A.A, and Harris, S.G, 2019, Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Bagozzi, R., and Yi, Y., 1988, On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94, <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>.
- Bandura, A, 1997, *Self Efficacy – The Exercise of Control* (Fifth Printing, 2002). New York: W.H. Freeman & Company.
- Benson, G.S., Michael K., and Edward E., Lawler III., 2014, Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights, *Journal of Management Development*, Vol. 32, 661-674.
- Boxall, P., and Purcell, J., 2016, *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.

- Brummelhuis, L. T., 2012. The Relationship Between Servant Leadership, Quality of Communication, Change Readiness, and Successful Change: Study at Dutch Municipalities Implementing Customer Contact Centres. Master Thesis, Limited Publication. University of Groningen, Faculty of Management and Organization.
- Chong, V.K., and Maggie, B.C., Law, 2016. The Effect of a Budget-Based Incentive Compensation Scheme on Job Performance: The Mediating Role of Trust-In-Supervisor and Organizational Commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 12, No. 4, pp. 590-613.
- Cinite, I., Duxbury, L.E. and Higgins, C., 2009, Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector", *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 265-277
- Cockell, S., Geller, J., and Linden, W., 2002, The Development of a Decisional Balance Scale for Anorexia Nervosa, *European Eating Disorder Review*, Vol.10, No. 5, pp. 359-375.
- Comfort, T., Dan-Jumbo, dan Sylva, Waribugo, 2018, Perceived Organizational Support and Team Identification in the Nigeria Professional Football League, *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 34, 16–24.
- Cummings, T.G., and Worley, C.G., 2015, *Organizational Development and Changes*, 10th Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Dharmawan, D.C., & Nurtjahjanti, H., 2017, Hubungan Antara Perceived Organizational Support dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT . KAI, 6(1), 115–119.
- Fajrianti, B.P., 2012. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 1 (2) 102- 109.
- Farahana, W., Ghaffari, S., Nazri, M., & Kusuma, J., 2017. The Effect of Internal Context Factors on Individual Readiness to Change Among the Nonacademic Staff at the University of Malaya. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(14), 58-68, doi: 10.22587/ajbas.2017.11.14.9
- Febrina, R., Riani R., 2016, Analisis Pengaruh Leadership Trust Dan Leadership Visibility Terhadap Employee Psychological Safety (Eps) Karyawan Perusahaan Target Akuisisi, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 14 No.3*.
- Ferdinand, A., 2014, Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi 5, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2018, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25, Edisi 9, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilley, A., McMillan, H. and Gilley, J., 2009, Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 16 No. 1, pp. 38-47.

- Greenleaf, R. K., 1998, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hair, Joseph, E., Jr., dkk., 2014, *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc, California, USA.
- Heller, R., 2017, *Essential Managers: Managing Change* (cetakan pertama), Jakarta, Penerbit Dian Rakyat.
- Heider, Abid, R., Amir, G., and Waqar, H., 2015, The Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviors With The Mediating Role of Trust and Moderating Role of Group Cohesiveness, A Study of public Sector of Pakistan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 5(3):234-242.
- Hersey, Paul., Blanchard, Ken, and Johnson, D.E., 1996, *Management Of Organization Behaviour, Utilizing Human Resources*, 7th edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Holland, P., Cooper, B., and Sheehan, C., 2017, Employee Voice, Supervisor Support and Engagement: The Mediating Role of Trust, *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. and Harris, S.G.. 2007, Readiness For Organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 2, pp. 232-255.
- Holt, Daniel T., & Vardaman, James M., 2013, Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13 (1), 9-18.
- Hulland, J., 1999, Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 195-204.
- Jiang, H., and Luo, Y.. 2018, Crafting Employee Trust: From Authenticity, Transparency to Engagement, *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160.
- Jiang, H., and Men, R.L. 2017, Creating an Engaged Work Force: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work – Life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E, and Thoresen, C.J, 2003, “The Core Self-Evaluations Scale: Development of A Measure”, *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 2, pp. 303-331.
- Kasali, R, 2010, [Empowerment of Youth Agribusiness Entrepreneurs Using Social Capital Based Business Models Canvas in North Sulawesi](#), Entrepreneurship Module. Mizan Publika, Jakarta.

- Kashyap, V., dan Rangnekar, S., 2016. The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships Among Employer Brand Perception and Turnover Intentions, *Global Business Review*, 17 (3) 64 –75. SAGE Publications sagepub.in/home.nav DOI: 10.1177/0972150916631083 <http://gbr.sagepub.com>.
- Khan, S., Timmings, C., Moore, J.E., Marquez, C., Pyka, K., Gheihman, G, and Straus, S.E, 2014, “The Development of an Online Decision Support Tool for Organizational Readiness for Change”, *Implementation Science*, Vol.9, No.56, pp. 1-7.
- Kirrane, M., Lennon, M., O’connor, C. &Fu, N., 2016, Linking Perceived Management Support With Employee’s Readiness for Change: The Mediating Role of Psychological Capital, *Journal of Change Management*, 17(1), 1-20. doi:10.1080/14697017.2016.1214615.
- Kirrane, M., Lennon, M., O’Connor, C., and Fu, N.. 2017. Linking Perceived Management Support With Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Change Management*, 17, 47–66.
- Kotler, P. and Keller, K.L., 2016. *Marketing Management*, 15th Edition, Pearson Education, Inc.
- Kumar, Ranjit, 2011. *Research Metodology*, 3th Edition, Typeset by C&M Digitals (P) Ltd., Chennai India.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., & Adis, C.S., 2015, Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, 20(10), 1–31.
- Langley, A., and Tsoukas, H., 2017, *The SAGE Handbook of Process Organizational Studies*, London: SAGE, pp. 1–25.
- Locke, E.A., McClear, K., & Knight, D, 1996, Self-Esteem And Work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 1–32.
- Mahessa, N. F., dan Frieda, NRH., 2016, Gaya Kepemimpinan Melayani dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan, *Jurnal Empati*, Januari 2016, Vol. 5(1), 113-116.
- Mangundjaya, W.L., Utoyo, D.B., & Wulandari, P., 2015, “The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 172, 471-478.
- Mangundjaya, W.L, 2016. *Psikologi Dalam Perubahan Organisasi*, Jakarta: Swasthi Adi Cita Publishing. Indonesia.
- Matthysen, M & Harris, C., 2018, The Relationship Readiness to Change and Work Engagement: A case Study in An Accounting Firm Undergoing Change. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1-11, doi:10.4102/sajhrm.v16i0.855
- Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D., 1995, An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- McAllister, S., dkk., 2019, Defining Change Impact, Throught Leadership Articles, <https://www.prosci.com/resources/articles/defining-change-impact>.



- Men, L.R., and Bowen, S., 2017, *Excellence in Internal Communication Management*, New York Business Expert Press.
- Ming-chu, Y., and Meng-hsiu, L., 2015, Unlocking The Black Box : Exploring The Link Between Perceive Organizational Support and Resistance to Change, *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183, doi: 10.1016/j.apmr-2014.10.003.
- Muchlas, Makmuri, 2012, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A., Albertsen, K. and Carneiro, I. (2012), “Mediating The Effects of Work–Life Conflict Between Transformational Leadership and Health-Care Workers Job Satisfaction and Psychological Wellbeing”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 512-521.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., dan Do, B., 2018, An Affect-based Model of Recipient Responses to Organizational Change Events, *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.
- Perdana, I. K. H., Ida, B. K. S., 2017, Pengaruh Servant Leadership Dan Trust In Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour, *Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 6, 2017: 3225-3251, ISSN : 2302-8912.
- Prasetyo, E., (2015), *Pembelajaran Reflektif Berbasis Jurnal Belajar Untuk Meningkatkan Penguasaan Konsep dan Strategi Metakognitif Siswa*, Universitas Negeri Semarang.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., dkk. 2012, Change Readiness: A Multilevel Review, *Journal of Management* 2013, 39: 110-135. <http://jom.sagepub.com/content/39/1/110>. Sitasi 6 Mei 2013.
- Rafferty A.E., Jimmieson, N.L., and Armenakis, A.A., 2013, Change Readiness: a Multilevel Review, *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Riggio, R.E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J., 2001, *Multiple Intelligences and Leadership*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Robbins, S.P., 2012, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, Prinhanlindo, Jakarta.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A., 2015, *Organizational Behavior*. Pearson. United State America. Edisi 16 .
- Robbins, S.P., and Judge, T.A., 2017, *Organizational Behavior*, 17th Edition, New Jersey, Pearson Education Limited, Upper Saddle River.
- Saiful, R., 2015, Evaluasi Diri Untuk Menjadi Lebih Baik, <http://www.ryan-saiful.blogspot.com/2015/04/evaluasi-diri-untuk-menjadi-lebih-baik.html>.
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoco, S., Bertua, C., deFruyt, F., and Rolland, J.P., 2003, A Meta Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community, *Journal of Applied Psychology*, pp. 1068-1081.
- Sekaran, U., dan Bougie, R., 2017, *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

- Schmidt, F. L., and Hunter, J. E., 2004, Select on Intelligence, in E. A. Locke (ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell).
- Shah, 2011, Organizational Legitimacy and The Strategic Bridging Ability of Green Alliances, *Business Strategy and The Environment*, Vol. 20, Issue 8, pp. 498-511.
- Shah, N., Irani, Z., and Sharif, A.M., 2017, “Big Data in an HR Context: Exploring Organizational Change Readiness, Employee Attitudes and Behaviors”, *Journal of Business Research*, Vol. 70, pp. 366-378.
- Shea, C., Jacobs, S.R., Esserman, D.A., Bruce, K., & Weiner, B.. 2014, Organizational Readiness for Implementing Change: a Psychometric Assessment of a New Measure. *Implementation Science*, 9(7). doi: 10.1186/ 1748-5908-9-7.
- Siagian, H., & Cahyono, E., 2014. Analisis Website Quality, Trust dan Loyalty Pelanggan Online Shop, *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol 8 No 2 Oktober 2014.
- Song dkk., 2015, Role of Self Directed Learning in Communication Competence and Self-Efficacy, *Journal of Nursing Education*, Vo 54, No 15 (10): 559-564.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Soumjaya, D., Kamlanabhan, T.J., dan Sanghamitra, B.. 2015. “Antecedents of Employee Readiness for Change: Mediating Effect of Commitment to Change.” *Journal of Management Studies and Economic Systems (MSES)*. Vol. 2, No. 1, hal. 11-25.
- Sugiyono, 2018, *Metode Penelitian Manajemen*, Catatan Ke-6, Bandung: CV Alfabeta.
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L.M., and Sonntag, K., 2016, Dispositional Resistance to Change and Emotional Exhaustion: Moderating Effects at The Work-unit Level, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735–750.
- Vakola, M., Oreg, S, and Armenakis, A, 2013, Reactions to Organizational Change From an Individual-Differences Perspective: a Review of Empirical Research, in Oreg, S., Michel, A. and By. R. (Eds), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee’s Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 95-123.
- Vakola, M., 2014, What’s in There For Me? Individual Readiness to Change and the Perceived Impact of Organizational Change, *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209.
- Winardi, J., 2010, *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, Jakarta, Prenada Media.
- Zhao, Xinshu, Lynch Jr., John G., & Chen, Qimei, 2010, Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*, August 2010, Vol. 37, p. 197-206.