

**PENGARUH EVALUASI DIRI DAN KEPERCAYAAN PADA
PIMPINAN TERHADAP KESIAPAN INDIVIDU UNTUK
BERUBAH DAN DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DINAS ESDM PROVINSI SUMATERA BARAT**

TESIS



Oleh :

MITRO WARDOYO
NPM : 1910018212007

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUNG HATTA
2022**

**PENGARUH EVALUASI DIRI DAN KEPERCAYAAN PADA
PIMPINAN TERHADAP KESIAPAN INDIVIDU UNTUK
BERUBAH DAN DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DINAS ESDM PROVINSI SUMATERA BARAT**

TESIS

Oleh
MITRO WARDOYO
NPM : 1910018212007

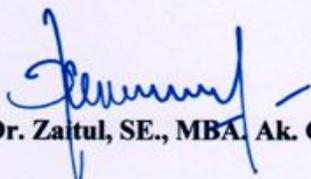
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 24 Februari 2022

Menyetujui :

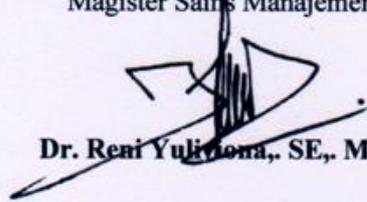
PEMBIMBING I


Dr. Akmal, S.E., M.Si

PEMBIMBING II


Dr. Zaitul, SE., MBA, Ak. CA

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen


Dr. Reni Yuliana, SE., M.M

**PENGARUH EVALUASI DIRI DAN KEPERCAYAAN PADA
PIMPINAN TERHADAP KESIAPAN INDIVIDU UNTUK
BERUBAH DAN DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DINAS ESDM PROVINSI SUMATERA BARAT**

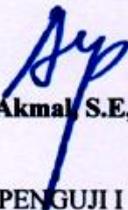
TESIS

Oleh
MITRO WARDOYO
NPM : 1910018212007

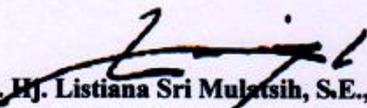
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 24 Februari 2022

Menyetujui :

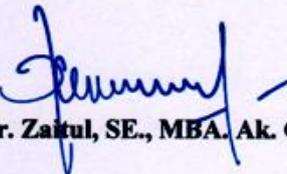
PEMBIMBING I


Dr. Akmal, S.E., M.Si

PENGUJI I


Dr. Hj. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M.

PEMBIMBING II


Dr. Zaitul, SE., MBA. Ak. CA

PENGUJI II


Dr. Fivi Anggraini, S.E., M.Si., Ak., CA

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **MITRO WARDOYO**
NPM : 1910018212007
Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

**PENGARUH EVALUASI DIRI DAN KEPERCAYAAN PADA
PIMPINAN TERHADAP KESIAPAN INDIVIDU UNTUK
BERUBAH DAN DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DINAS ESDM PROVINSI SUMATERA BARAT**

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Sains Manajemen pada Program Studi Magister Sains Manajemen , Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta. Sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Sains Manajemen dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun di perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari ternyata tidak sesuai dengan pernyataan diatas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang akan dikenakan.

Padang, 24 Februari 2022

Penulis



MITRO WARDOYO

**PENGARUH EVALUASI DIRI DAN KEPERCAYAAN PADA PIMPINAN TERHADAP
KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH
DAN DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DINAS ESDM PROVINSI SUMATERA BARAT**

Mitro Wardoyo¹⁾ Akmal²⁾

Program Pascasarjana, Fakultas Manajemen, Universitas Bung Hatta Padang

Email : wardoyo2007@gmail.com, drakmal210@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas tentang evaluasi diri dan kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah dan dampak perubahan organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat. Populasi dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 76 orang pegawai Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat dan seluruh pegawai dijadikan sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert-5. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan aplikasi SEM=PLS versi student. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi diri terhadap dampak perubahan organisasi dan evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat, sedangkan variabel intervening yaitu dampak perubahan organisasi diketahui tidak memediasi hubungan antara evaluasi diri dan kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat.

Kata Kunci : evaluasi diri, kepercayaan pada pimpinan, dampak perubahan organisasi, kesiapan individu untuk berubah

Abstract

This study discusses self-evaluation and trust in leadership on individual readiness to change and the impact of organizational change as an intervention variable at the Department of Energy and Mineral Resources of West Sumatra Province. The population in this study amounted to 76 employees of the Department of Energy and Mineral Resources of West Sumatra Province and all employees were used as research samples.

Collecting data using a Likert-5 scale questionnaire. The data analysis used in this research is quantitative research using the student version of the SEM=PLS application. The results showed that self-evaluation of the impact of organizational change and self-evaluation on individual readiness to change had a positive and significant effect on the Department of Energy and Mineral Resources of West Sumatra Province, while the intervening variable, namely the impact of organizational change, did not mediate the relationship between self-evaluation and trust in leadership on individual readiness to change at the Department of Energy and Mineral Resources of West Sumatra Province.

Keywords : *self-evaluation, trust in leadership, impact of organizational change, individual readiness to change*

DAFTAR ISI

COVER	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Literatur.....	16
2.1.1 Kesiapan Individu Untuk Berubah	16
2.1.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Individu Untuk Berubah	19
2.1.1.2 Dimensi Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	20
2.1.1.3 Aspek Kesiapan Individu Untuk Berubah	23
2.1.2 Evaluasi Diri	24
2.1.2.1 Dimensi Evaluasi Diri.....	25
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Diri	26
2.1.3 Kepercayaan Pada Pimpinan.....	33

2.1.3.1	Dimensi Kepercayaan Pada Pimpinan	36
2.1.3.2	Aspek Kepercayaan Pada Pimpinan	37
2.1.3.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepercayaan Pada Pimpinan	39
2.1.4	Dampak Perubahan Organisasi.....	42
2.1.4.1	Dimensi Dampak Perubahan Organisasi	44
2.1.4.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dampak Perubahan	46
2.2	Pengembangan Hipotesis.....	48
2.2.1	Pengaruh Evaluasi Diri Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah	48
2.2.2	Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah	50
2.2.3	Pengaruh Dampak Perubahan Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	53
2.2.4	Pengaruh Evaluasi Diri Terhadap Dampak Perubahan Organisasi	54
2.2.5	Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan Terhadap Dampak Perubahan Organisasi	56
2.2.6	Pengaruh Dampak Perubahan Memediasi Hubungan Antara Evaluasi Diri Dan Kesiapan Individu Untuk Berubah	57
2.2.7	Pengaruh Dampak Perubahan Organisasi Memediasi Hubungan Antara Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	58

2.3 Kerangka Konseptual	60
-------------------------------	----

BAB II METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel.....	62
3.2 Definisi dan Operasional Variabel	63
3.3 Metode Pengumpulan Data	65
3.4 Pengukuran Variabel	66
3.5 Metode Analisis Data	66
3.5.1 <i>Measurement Model Assesment</i>	66
3.5.2 Analisis Deskriptif.....	67
3.5.3 R Square dan Q Square.....	69
3.5.4 <i>Structural Model Assessment</i>	70
3.6 Efek Mediasi.....	71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.....	72
4.1.1 Distribusi Kuesioner.....	72
4.1.2 Karakteristik Responden	73
4.1.3 Analisis Penilaian Model Pengukuran.....	74
4.1.4 Target Capaian Responden (TCR)	80
4.1.5 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	82
4.2 Pembahasan	87
4.2.1 Evaluasi Diri Berpengaruh Positif Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	87
4.2.2 Kepercayaan Pada Pimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	88
4.2.3 Dampak Perubahan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	89

4.2.4 Evaluasi Diri Berpengaruh Positif Terhadap Dampak Perubahan Organisasi.....	89
4.2.5 Kepercayaan Pada Pimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Dampak Perubahan Organisasi	90
4.2.6 Dampak Perubahan Memediasi Hubungan Antara Evaluasi Diri Dan Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	91
4.1.7 Dampak Perubahan Organisasi Memediasi Hubungan Antara Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	91

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra-Survey Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat	7
Tabel 3.1	Jumlah Populasi Pegawai Dinas ESDM Prov. Sumbar	62
Tabel 3.2	Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	69
Tabel 3.3	Tipe Pengujian Mediasi.....	71
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Kuesioner	72
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	73
Tabel 4.3	Analisis Model Pengukuran	75
Tabel 4.4	<i>Cross Loadings</i>	77
Tabel 4.5	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> < 0,85	78
Tabel 4.6	<i>Fornell Larcker Criterion</i>	78
Tabel 4.7	TCR Variabel Kesiapan Individu Untuk Berubah	80
Tabel 4.8	TCR Variabel Dampak Perubahan Organisasi.....	80
Tabel 4.9	TCR Variabel Evaluasi Diri	81
Tabel 4.10	TCR Variabel Kepercayaan Pada Pimpinan	82
Tabel 4.11	<i>Q-Square dan R-Square</i>	83
Tabel 4.12	Path Coefficients	84
Tabel 4.13	Hasil Uji Mediasi	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Skema Alur Terbentuknya Kesiapan Individu Dalam Menghadapi Perubahan (Shah, 2011).....	5
Gambar 2.	Kerangka Konseptual Penelitian	61
Gambar 3.	Model Pengukuran (Outer Model) Setelah Direduksi.....	79
Gambar 4.	Structural Model Penelitian	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat adalah merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Di dalam RPJMD Provinsi Sumatera Barat Tahun 2016-2021, ditetapkan visi, misi, tujuan, sasaran dan indikator Pemerintah Provinsi Sumatera Barat, dimana Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat masuk kedalam misi yang kelima yaitu : Meningkatkan infrastruktur dan pembangunan yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan. Untuk target prioritas Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat diwajibkan untuk melaksanakan 2 prioritas, yaitu prioritas 9 dan 10. Prioritas 9 yaitu : Pengembangan sumber energi baru dan terbarukan serta pembangunan infrastruktur dengan Sasaran yang keenam, yaitu meningkatnya pemanfaatan energi baru dan terbarukan. Prioritas 10 yaitu : Pelestarian lingkungan hidup dan penanggulangan bencana alam, dengan Sasaran 1 yaitu : Terpeliharanya fungsi ekosistem dan kualitas lahan.

Keberadaan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat berdasarkan kepada Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat tertuang di dalam Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 34 Tahun

2017 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat.

Sektor ESDM menjadi andalan dan berpengaruh dalam mendukung pembangunan dan perekonomian di daerah, baik melalui sisi fiskal, moneter maupun sektor riil. Disamping itu, sektor ESDM juga memiliki peranan penting yaitu sebagai penjamin sumber pasokan (energi, mineral dan batubara) yang didukung oleh harga energi yang terjangkau dan kemampuan meningkatkan nilai tambah.

Dari sisi fiskal, sektor ESDM berkontribusi terhadap penerimaan negara (*revenue*) tapi disisi lain menimbulkan konsekuensi subsidi energi. Dari moneter, komoditas ESDM yang bersifat *administered price* akan berperan terhadap besaran/dinamika inflasi nasional. Sedangkan dari sektor riil, secara timbal balik, sektor ESDM berperan terhadap tumbuhnya investasi dan disaat bersamaan juga membutuhkan investasi untuk berkembang.

Semua ini pada akhirnya akan menjadi landas gerak untuk pembangunan daerah yang dilakukan melalui *four tracks* yaitu pertumbuhan (*pro-growth*), penciptaan lapangan kerja (*pro-job*), pemerataan pembangunan dengan orientasi pengentasan kemiskinan (*pro-poor*) dan kepedulian terhadap lingkungan (*pro-environment*).

Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat adalah sebanyak 76 orang. Dengan sumberdaya yang dimiliki tersebut, Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat diminta untuk dapat melakukan lompatan-lompatan seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi di era digital saat ini.

Ada banyak perubahan yang terjadi, yaitu antara lain adalah perubahan dalam hal kebijakan Kepala Dinas dan Kepala Daerah, perubahan Peraturan Perundang-undangan dan perubahan teknologi. Perubahan kebijakan Kepala Dinas dan Kepala Daerah lebih kepada peningkatan disiplin dan kinerja. Perubahan peraturan perundang-undangan adalah berubahnya peraturan perundang-undangan yang berpengaruh terhadap tugas, pokok, fungsi dan kewenangan OPD, seperti perubahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air menjadi Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 dan yang terakhir adalah Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara menjadi Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2020 serta perubahan Peraturan Menteri ESDM yang sangat dinamis, sehingga diperlukan kecakapan dan kesigapan karyawan dalam menyikapinya. Demikian juga terhadap perubahan teknologi yang sangat signifikan, dimana sebagian besar kegiatan pemerintahan saat ini harus menggunakan dan memanfaatkan perkembangan teknologi yang sedang terjadi, seperti penggunaan aplikasi hampir disetiap sektor kegiatan. Untuk itu, seluruh ASN harus siap dan mampu mengikuti perubahan yang terjadi tersebut. Ketidakmampuan seorang karyawan mengimplementasikan perubahan, dapat menyebabkan kegagalan perubahan suatu organisasi.

Rendahnya Kesiapan individu untuk berubah dapat menyebabkan seorang karyawan melihat perubahan tersebut adalah suatu kondisi yang tidak penting dan tidak perlu untuk diikuti serta akan selalu menghindar dari setiap proses pelaksanaan perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi (Shea, Jacobs,

Esserman, Bruce dan Weiner, 2014). Rendahnya kesiapan individu untuk berubah menjadi faktor utama yang akan mendorong terjadinya penolakan perubahan tersebut (Ming-chu dan Meng-hsiu, 2015).

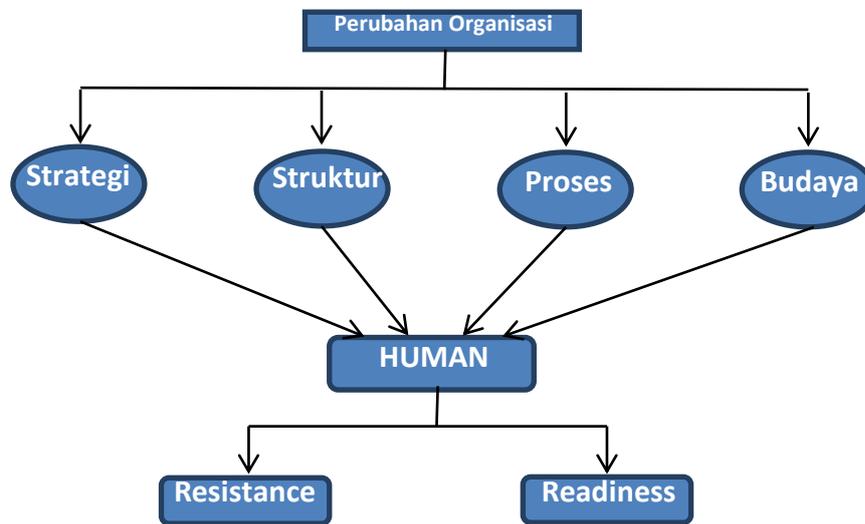
Karyawan yang siap menerima perubahan dalam suatu organisasi, akan bersikap supportif dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi serta mempunyai sikap kerja yang baik dan bertanggungjawab (Rafferty, Jimmieson dan Armenakis, 2013). Sudah sangat banyak penelitian yang menyatakan bahwa keberhasilan dari sebuah proses pelaksanaan perubahan, sangat ditentukan oleh individunya. Sebaik apapun program atau rencana perubahan yang akan dilakukan, tanpa dukungan dari semua individu yang akan melaksanakan perubahan tersebut, maka rencana perubahan yang diharapkan tidak akan bisa tercapai (Mangundjaya, Utoyo, dan Wulandari, 2015). Sebagaimana halnya individu, pegawai dalam suatu organisasi juga sangat memegang peranan penting dalam pelaksanaan proses perubahan yang akan menjadi sikap, keyakinan dan niat terhadap perubahan tersebut (Shah dkk., 2017).

Kesiapan untuk berubah dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan, akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Dimana sikap positif akan ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan (Fajrianti, 2012).

Dari berbagai penelitian terdahulu mengenai perubahan organisasi, diketahui bahwa dalam melakukan perubahan seringkali menghadapi tantangan, hambatan dan kendala yang sangat mengganggu (Soumjaya dkk., 2015; Mangundjaya, 2016). Perubahan transformasional juga sering terjadi dalam suatu organisasi, seperti perubahan kebijakan/regulasi yang menyebabkan terjadinya

perubahan yang sangat signifikan dalam organisasi (Cummings dan Worley, 2015). Hal ini juga menuntut kesiapan individu untuk menerimanya, meskipun terkadang masih terdapat beberapa persoalan yang tidak sesuai dengan kondisi atau keadaan terhadap dampak dari perubahan kebijakan/regulasi tersebut.

Munculnya situasi internal dan eksternal ini memaksa suatu organisasi untuk melakukan pembenahan dalam hal strategi, struktur, proses dan budaya (Shah, 2011). Hal ini dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1.
Skema Alur Terbentuknya Kesiapan Individu Dalam Menghadapi Perubahan (Shah, 2011)

Meskipun perubahan organisasi pada umumnya bertujuan untuk kearah yang lebih baik, mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi (dalam hal yang positif), namun tetap saja ada penolakan atau resistensi terhadap perubahan yang direncanakan tersebut. Dalam pelaksanaan perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi, seorang karyawan akan melalui empat tahapan proses untuk mengimplemetasikan perubahan tersebut, yaitu penolakan awal, resistensi,

eksplorasi bertahap dan pada akhirnya adalah komitmen (Appelbaum dkk., 2015). Istilah yang sering digunakan dalam membahas penolakan terhadap perubahan organisasi adalah ketakutan, frustrasi dan agresi bawaan (Oreg dkk. 2018).

Penelitian menurut kamus umum bahasa Indonesia berarti pemeriksaan yang teliti. Menurut Kumar (2011), penelitian harus melalui prosedur ilmiah. Penelitian adalah salah satu cara untuk menemukan jawaban atas pertanyaan. Penelitian merupakan berbagai kegiatan yang meliputi : mengumpulkan, mengolah, menyajikan, menganalisis data/peristiwa/informasi serta interpretasi dan pengambilan keputusan. Menurut Uma Sekaran (2017), Penelitian secara sederhana dikatakan sebagai suatu proses mencari solusi suatu masalah yang dilakukan melalui study (dengan mempelajari) dan analisis faktor-faktor situasional (fenomena dan teori yang terkait dengan fenomena). Selanjutnya penelitian ilmiah merupakan “Penyelidikan yang sistematis, terkendali, empiris dan kritis mengenai fenomena-fenomena (masalah yang muncul dikemukakan oleh pakar dibidangnya) yang dibimbing oleh teori dan hipotesis-hipotesis mengenai hubungan yang diduga antara fenomena-fenomena tersebut.

Berikut ini adalah data hasil pra-survey dari 67 orang pegawai Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat. Data pra-survey ini adalah merupakan upaya awal dari peneliti untuk melihat sampai sejauh mana kesiapan karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat dalam menghadapi perubahan yang terjadi tersebut.

Tabel 1.1.
Hasil Pra-Survey Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah
Pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat

No	Pernyataan	Jumlah Pengamatan	Jawaban		% Ya	% Tidak
			Ya	Tidak		
1.	Ketika perubahan terjadi di kantor saya, saya percaya bahwa saya siap untuk mendukungnya.	67	48	19	71,6	28,4
2.	Saya biasanya mencoba meyakinkan orang di kantor saya untuk menerima perubahan.	67	49	18	73,1	26,9
3.	Ketika perubahan terjadi di kantor saya, saya cenderung mengeluh daripada menghadapinya (R).	67	43	24	64,2	35,8
4.	Saya percaya bahwa saya lebih siap menerima perubahan daripada rekan-rekan saya.	67	43	24	64,2	35,8
5.	Saya tidak khawatir tentang perubahan di kantor saya karena saya percaya bahwa selalu ada cara untuk mengatasinya.	67	47	20	70,1	29,9
6.	Ketika perubahan terjadi di kantor saya, saya selalu memiliki niat untuk mendukungnya.	67	41	26	61,2	38,8
Rata - rata					56,7	32,6

Sumber : Pra Survey, Maret 2020

Dari hasil survey awal yang dilakukan terhadap 67 orang responden dari 76 orang pegawai yang mengisi pernyataan yang diajukan kepadanya seperti terlihat pada tabel 1.1. di atas, terdapat 56,7% karyawan yang menyatakan siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi, namun masih terdapat karyawan yang tidak siap menghadapi perubahan tersebut yaitu sebesar 32,6%. Angka ini cukup tinggi, sehingga dikhawatirkan akan dapat mempengaruhi karyawan yang sudah siap menghadapi perubahan yang terjadi nantinya.

Pada point 1 terlihat bahwa dari 67 orang responden, yang siap untuk mendukung perubahan yang terjadi di Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat adalah sebesar 71,6% dan yang tidak siap adalah sebesar 28,4%. Pada point 2, terdapat karyawan yang siap ikut serta untuk meyakinkan karyawan lainnya dalam menghadapi perubahan yang terjadi, yaitu sebesar 73,1% dan yang tidak mau ikut serta sebanyak 26,9%. Point 3 adalah merupakan pernyataan terbalik (*reverse*) yang berguna untuk menguji apakah kuesioner yang diajukan kepada responden tersebut benar-benar diisi dengan sebenarnya dan bukan asal-asalan saja. Dalam point 3 tersebut terlihat bahwa karyawan yang cenderung mengeluh menghadapi perubahan yang terjadi adalah sebanyak 64,2% dan yang tidak mengeluh adalah sebanyak 35,8%.

Untuk point 4 terdapat 64,2% karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat yang percaya bahwa mereka lebih siap menghadapi perubahan yang terjadi daripada rekan-rekan sejawatnya, dan 35,8% yang menyatakan bahwa dirinya tidak percaya bahwa mereka siap menghadapi perubahan yang terjadi dibandingkan dengan rekan-rekannya yang lain. Pada point 5 terlihat bahwa karyawan yang tidak khawatir terhadap perubahan yang terjadi dan merasa yakin bahwa selalu ada cara untuk mengatasi perubahan tersebut adalah sebanyak 70,1%, dan yang merasa khawatir terhadap perubahan yang terjadi serta tidak yakin akan ada cara untuk mengatasi perubahan yang terjadi tersebut adalah sebanyak 29,9%.

Point 6 menyatakan bahwa ketika perubahan terjadi, karyawan tersebut memiliki niat untuk mendukungnya, dan yang menyatakan “ya” adalah sebanyak 61,2% sedangkan sisanya sebanyak 38,8% menyatakan “tidak”. Kesiapan

individu untuk berubah yang rendah akan menyebabkan seorang pegawai memandang perubahan tersebut adalah suatu hal yang tidak penting dan tidak perlu untuk diikuti, serta akan selalu menghindar dari setiap proses pelaksanaan perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi (Shea, Jacobs, Esserman, Bruce dan Weiner, 2014). Rendahnya kesiapan individu untuk berubah menjadi faktor utama yang akan mendorong terjadinya penolakan perubahan tersebut (Ming-chu dan Meng-hsiu, 2015).

Fenomena yang muncul sebagai akibat dari perubahan organisasi yang dialami oleh karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat, adalah masih rendahnya kesadaran dan kemampuan pegawai senior yang hampir memasuki usia pensiun, untuk melaksanakan perubahan yang diharapkan, sehingga dapat mempengaruhi keinginan mayoritas pegawai junior untuk melaksanakan perubahan dimaksud. Apabila hal ini tidak cepat diatasi, akan berdampak terhadap kegagalan perubahan organisasi menuju kearah yang lebih baik, seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi.

Dari fenomena yang ada tersebut, dapat disimpulkan bahwa agar semua tugas dan kewenangan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat dapat dilaksanakan dengan baik, maka dituntut kesiapan dari seluruh karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat untuk dapat merubah *mindset* atau cara berfikir dari "*business as usual*" menjadi yang tidak biasanya, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa seluruh karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat harus siap berubah dalam segala hal, seperti cara berfikir, pola kerja, waktu atau jam kerja, kecepatan bekerja, disiplin kerja dan lain sebagainya.

Fenomena inilah yang menjadi landasan dasar bagi penulis untuk meneliti kesiapan karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat, dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi tersebut.

Perubahan organisasi merupakan suatu hal yang penting dan harus terjadi didalam suatu organisasi, karna hal ini diikuti oleh perubahan lingkungan disekitarnya yang begitu *massive*, sehingga apabila organisasi tersebut tidak berubah, maka organisasi tersebut tidak akan dapat berkembang. Untuk mendukung kelancaran proses pelaksanaan perubahan yang direncanakan tersebut, kesiapan karyawan dalam perubahan organisasi merupakan aspek yang sangat penting yang harus menjadi perhatian bagi seorang pemimpin.

Seseorang yang siap untuk berubah adalah orang yang menunjukkan sikap proaktif dan positif terhadap perubahan tersebut, yang dapat diterjemahkan kedalam kesediaan untuk mendukung perubahan dan kepercayaan diri untuk berhasil dalam menghadapi perubahan. Persiapan tindakan/dukungan ini tergantung dari manfaat perubahan yang dirasakan oleh individu dalam suatu organisasi, apakah lebih besar daripada risiko yang diantisipasi. Setiap orang akan merasakan signifikansi perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi secara berbeda.

Keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya semata-mata ditentukan oleh individu/karyawan dalam suatu organisasi saja, akan tetapi juga ditentukan oleh faktor kepemimpinan (*leadership*). Pemimpin dalam suatu organisasi idealnya harus mempunyai kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi dimana dia ditempatkan. Hanya saja pada kenyataannya kasusnya tidak selalu seperti ini, seringkali ditemukan pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai

kompetensi yang jauh dari apa yang diharapkan pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

Center for Creative Leadership (CCL) telah melakukan survey terhadap 2.200 pemimpin dari 15 organisasi di tiga negara antara tahun 2006 hingga tahun 2008. Tujuan dari penelitian CCL ini adalah untuk menentukan apakah level dan skill pemimpin yang ada saat ini sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Pada masa kini dan masa yang akan datang, kompetensi adalah suatu hal yang paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, bagi seorang pemimpin yang memiliki kompetensi akan tetap dibutuhkan oleh organisasi untuk masa yang akan datang. Namun sebaliknya, bagi pemimpin yang tidak memiliki kompetensi disarankan untuk terus belajar dan berupaya semaksimal mungkin untuk agar dapat memiliki kompetensi yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CCL, ternyata ditemukan bahwa level kepemimpinan yang ada saat ini masih kurang kuat dalam menjalankan peran mereka sebagai pemimpin yang efektif. Hal ini terjadi di level organisasi, industry bahkan negara yang disurvei, kondisi ini disebut oleh CCL sebagai "*current leadership deficit*".

Dengan hampir tidak adanya penelitian terdahulu yang meneliti faktor kesiapan individu untuk berubah di lingkungan organisasi pemerintah, karena pada umumnya, peneliti terdahulu hanya meneliti faktor kesiapan individu untuk

berubah tersebut di organisasi swasta dan industri saja, maka hal ini menambah ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian ini.

Untuk mencari solusi dari fenomena yang terjadi pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat tersebut, penulis melakukan kajian yang akan dituangkan kedalam suatu penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Evaluasi Diri dan Kepercayaan Pada Pimpinan Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah dan Dampak Perubahan Organisasi Sebagai Variabel Intervening”**.

Variabel intervening atau variabel mediasi dalam statistik, berusaha untuk mengidentifikasi dan menjelaskan mekanisme dan proses yang mendasari hubungan yang diamati antara variabel independen dengan variabel dependen melalui penyertaan variabel hipotesis ketiga, yang biasa dikenal dengan istilah variabel mediasi. Dengan menggunakan model mediasi dalam sebuah penelitian, maka variabel independen akan mempengaruhi variabel mediasi yang kemudian mempengaruhi variabel dependen. Dengan demikian, variabel mediasi berfungsi untuk memperjelas sifat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah menjadi salah satu bahasan penting dalam pembuatan karya tulis, baik berupa skripsi, makalah, laporan penelitian ataupun bentuk yang lainnya. Rumusan permasalahan ini secara singkat mengungkapkan tentang latar belakang tulisan yang disampaikan terhadap batasan-batasan penyelesaian yang diharapkan. Untuk itu, dalam penelitian ini, ada beberapa rumusan masalah yang akan dibahas, yaitu :

1. Apakah evaluasi diri berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah?
2. Apakah kepercayaan dalam kepemimpinan berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah?
3. Apakah dampak perubahan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah?
4. Apakah evaluasi diri berpengaruh terhadap dampak perubahan organisasi?
5. Apakah kepercayaan pada pimpinan berpengaruh terhadap dampak perubahan organisasi?
6. Apakah dampak perubahan organisasi memediasi hubungan antara evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah?
7. Apakah dampak perubahan organisasi memediasi hubungan antara kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah seperti yang diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk menguji pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk menguji pengaruh dampak perubahan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.

4. Untuk menguji pengaruh evaluasi diri terhadap dampak perubahan organisasi pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk menguji pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap dampak perubahan organisasi pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.
6. Untuk menguji pengaruh dampak perubahan organisasi yang memediasi hubungan antara evaluasi diri dan kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.
7. Untuk menguji pengaruh dampak perubahan organisasi memediasi hubungan antara kepercayaan pada pimpinan dan kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan ini adalah :

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi ilmiah pada teori manajemen perubahanyang mengkaji tentang kesiapan individu untuk berubah pada instansi pemerintah dan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan kerjanya. Bukti-bukti empiris diharapkan dapat memperkuat hipotesis teoritis sehingga hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam pembelajaran maupun untuk penelitian lanjutan.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat melalui analisis yang dipaparkan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, tidak hanya bagi instansi 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.

BAB II

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Literatur

2.1.1. Kesiapan Individu Untuk Berubah

Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauhmana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Rafferty dkk., (2012) menjelaskan bahwa dalam mendefinisikan dan mengukur kesiapan untuk berubah, aspek kognitif dan afektif dari subyek pengukuran perlu dibedakan. Untuk mempermudah pemahaman, maka peneliti menggunakan istilah faktor kognitif untuk menjelaskan kondisi individu sebagai seorang individu dalam memulai upaya perubahan dan faktor afektif untuk menjelaskan sikap, keyakinan dan niat individu sebagai seorang individu.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensitas pada usaha perubahan yang spesifik. Sebagai respon dari tingginya tingkat kegagalan dalam perubahan,

para peneliti dan ahli berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan tingkat keberhasilan perubahan organisasional. Kegagalan dalam perubahan yang direncanakan dipengaruhi oleh banyak faktor, diantara faktor-faktor tersebut salah satu yang terpenting adalah sikap pegawai terhadap perubahan (Rafferty dkk.,2013).

Jones dkk., (2005) berpendapat bahwa konsep kesiapan untuk berubah dapat didefinisikan sebagai tingkatan dimana para karyawan memegang pandangan yang positif mengenai kebutuhan perubahan organisasional (penerimaan terhadap perubahan), dan juga tingkatan dimana para karyawan meyakini bahwa perubahan semacam itu akan memberikan manfaat baik bagi mereka maupun organisasi. Tingkat dari kesiapan tersebut bisa berbeda-beda, tergantung dari karakteristik situasional perubahan (Vakola, 2013). Perbedaan tingkat kesiapan untuk berubah terwujud melalui sikap-sikap dan keyakinan-keyakinan tertentu mengenai kebutuhan untuk berubah, kesesuaian atau ketepatan dari perubahan, dukungan manajemen terhadap perubahan dan kebermanfaatannya dari perubahan.

Holt dan Vardaman (2013) berpendapat bahwa selain faktor psikologis, terdapat faktor lain dalam membentuk kesiapan untuk berubah yaitu faktor-faktor struktural dan kontekstual. Faktor-faktor struktural tersebut merefleksikan kondisi dimana perubahan terjadi dan tingkatan dimana kondisi ini mendukung atau menghalangi implementasi perubahan, termasuk kesesuaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan individu dengan tuntutan perubahan, dukungan iklim atau *climate*, baik yang *tangible* maupun yang *intangible* serta strategi-strategi perubahan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Soumjaya dkk., (2015) menjelaskan bahwa faktor individu berperan penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu perubahan. Dalam penelitiannya, mereka menemukan bahwa ketidakmampuan individu untuk menyesuaikan perilaku, keterampilan dan ketiadaan komitmen karyawan dalam suatu organisasi terhadap perubahan merupakan faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan perubahan organisasi tersebut. Mangundjaya (2016) menyampaikan dalam penelitiannya bahwa salah satu sumber kegagalan dari suatu program perubahan adalah manusia. Kurangnya dukungan dan komitmen individu untuk berubah akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi untuk berubah. Komitmen individu untuk berubah dalam proses perubahan organisasi sangat penting dan dibutuhkan, baik dari sisi perspektif mengkonsolidasikan perubahan yang terjadi maupun dari sisi keberhasilan perubahan di masa mendatang.

Dari hasil penelitian yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa peranan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang terjadi pada suatu organisasi adalah suatu hal yang sangat penting dan dibutuhkan.

Individu yang siap untuk berubah akan menunjukkan sikap proaktif dan positif terhadap perubahan tersebut, yang dapat diterjemahkan kedalam kesediaan untuk mendukung perubahan dan kepercayaan diri untuk berhasil dalam menghadapi perubahan. Namun sebaliknya, apabila individu tersebut tidak siap menghadapi perubahan yang terjadi, maka mereka akan menunjukkan sikap resistensinya terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Sehingga hal ini akan dapat menghambat pelaksanaan perubahan yang sudah direncanakan.

2.1.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Individu Untuk Berubah

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai faktor-faktor atau variabel yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Holt dkk., (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu :

- a. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktur).
- b. *Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya.
- c. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi.

Armenakis dan Harris (2019) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu :

- a. *Discrepancy*, yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi;
- b. *Appropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi;
- c. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan;
- d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi;
- e. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi karyawan.

Adanya kelima keyakinan diatas tidak semata-mata hanya mempengaruhi kesiapan untuk berubah namun juga mempengaruhi bagaimana karyawan akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

2.1.1.2. Dimensi Kesiapan Individu Untuk Berubah

Holt dkk., (2007) mengemukakan ada beberapa dimensi kesiapan karyawan untuk berubah sebagai berikut :

- a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan

meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

c. *Management support* (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

d. *Personal benefit* (Manfaat bagi individu)

Merupakan dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Ada empat macam tipe kesiapan individu untuk berubah yang diungkapkan oleh Rafferty dan Simons (2006), antara lain :

1. *Fine-tuning Change*

Merupakan sebuah perubahan kecil pada strategi organisasi, struktural organisasi, orang-orang yang terlibat dalam organisasi, atau segala proses perubahan yang terjadi dalam organisasi.

2. *Incremental Adjustment*

Merupakan perubahan organisasi yang melibatkan modifikasi secara langsung (namun bukan perubahan umum) yang digunakan sebagai strategi perusahaan bisnis, struktur dan proses manajerial.

3. *Modular Transformation*

Perubahan organisasi yang melibatkan penyesuaian utama dari satu atau lebih departemen atau divisi. Proses perubahan umum berfokus pada sub bagian, namun bukan untuk organisasi secara keseluruhan.

4. *Corporate Transformation*

Merupakan suatu perubahan strategi bisnis dan perubahan secara revolusioner dengan merubah perusahaan secara luas.

2.1.1.3. Aspek Kesiapan Individu Untuk Berubah

Holt dkk., (2007) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah, perlu diperhatikan beberapa perspektif yang terkandung di dalam domain-domain kesiapan untuk berubah, yaitu :

a. Proses Perubahan

Merupakan langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi perubahan. Salah satu dimensi dari proses perubahan adalah sejauh mana partisipasi karyawan diperbolehkan.

b. Isi dari perubahan organisasi

Merupakan inisiatif spesifik yang diperkenalkan (dan karakteristiknya). Secara khusus, isi perubahan organisasi terarah pada administrasi, prosedur, teknologi, atau karakteristik struktural dari organisasi.

c. Konteks Organisasi

Merupakan kondisi dan lingkungan dimana para karyawan berfungsi dalam organisasi.

d. Atribut Individual Dari Karyawan

Biasanya beberapa karyawan lebih menghendaki adanya perubahan organisasi daripada karyawan lainnya.

Holt dkk., (2007) menyatakan bahwa pengukuran kesiapan individu untuk berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif maupun kuantitatif. Meskipun metode kualitatif memberikan informasi yang kaya dan spesifik, namun metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai, memberikan keuntungan yang unik

bagi manager, konsultan pengembangan organisasi, dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relatif singkat.

2.1.2. Evaluasi Diri

Menurut Song dkk., (2015) mengartikan bahwa *core self-evaluations* terkait dengan bagaimana seorang individu memandang diri individu tersebut dan harus berkorelasi dengan kesadaran. Robbins dan Judge (2017), menyatakan individu dengan *core self-evaluations* yang positif memegang pandangan bahwa mereka mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidup mereka. Orang-orang ini umumnya menyatakan *self-esteem* dan *self-efficacy* mereka cenderung lebih memiliki emosional yang stabil dibandingkan dengan orang-orang yang memiliki *core self-evaluations* yang kurang positif.

Menurut Prasetyo (2015) regulasi diri merupakan kesadaran seseorang tentang sesuatu yang diketahui, sesuatu yang dilakukan dan sesuatu yang akan dilakukan. Seorang karyawan yang dapat meregulasi diri mereka dalam bekerja akan memiliki kepercayaan diri atas kemampuan yang dimiliki karena mereka akan mempunyai strategi dalam bekerja.

Faktor utama tercapainya keberhasilan dalam perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan elemen krusial dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mendapatkan hasil perubahan yang diinginkan (Matthysen dan Harris, 2018).

2.1.2.1. Dimensi Evaluasi Diri

Core self-evaluation secara konsep sebagai konstruk kepribadian yang luas yang dibentuk oleh 4 sifat yang terpisah namun berhubungan (Robbins dan Judge 2017) yaitu :

a. *Self-esteem*

Self-esteem adalah sejauh mana seseorang melihat diri orang tersebut mampu dan layak untuk melakukan suatu pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2017) *Self-esteem* didefinisikan sebagai tingkat menyukai atau tidak menyukai diri sendiri dan tingkat sampai mana individu menganggap diri mereka berharga atau tidak berharga sebagai seorang manusia.

b. *Generalized self-efficacy*

Generalized self-efficacy mengacu kepada penilaian dari kemampuan dasar untuk melakukan dan menguasai keberhasilan di berbagai situasi (Locke dkk., 1996). Bandura (1997) juga mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk berhasil melaksanakan dan melakukan tugas tertentu. Namun, definisi *Generalized self-efficacy* menurut Bandura lebih global, tidak berfokus pada situasi tertentu. *Generalized self-efficacy* melibatkan keyakinan bahwa individu dapat berhasil menangani tuntutan hidup.

c. *Locus of control*

Locus of control mengacu pada keyakinan tentang penyebab peristiwa dalam kehidupan (Judge, dkk., 2003). Seseorang dengan *locus of control* internal percaya bahwa mereka secara umum diarahkan dari peristiwa dalam

kehidupan dan nasib mereka ditentukan oleh tindakan mereka. Sebaliknya, seseorang dengan *locus of control* eksternal percaya bahwa karena lingkungan atau keberuntungan dalam mengendalikan peristiwa, mereka tidak memiliki kontrol atas peristiwa-peristiwa tersebut. *Generalized self-efficacy* lebih berhubungan pada kepercayaan tentang tindakan atau perilaku, sementara *locus of control* lebih pada siapa yang mengontrol hasil.

d. *Neuroticism*

Sifat *core self-evaluation* yang terakhir ini mengacu pada kecenderungan untuk menunjukkan penyesuaian emosional yang buruk dan pengalaman emosional yang negatif seperti rasa takut, permusuhan, rasa bersalah dan depresi (Judge dkk., 2003). Seseorang yang neurotic menginterpretasikan lingkungan sebagai ancaman yang menyebabkan rasa cemas, malu, tidak percaya diri dan takut dalam situasi dan lingkungan baru.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Diri

Setiap individu memiliki tingkat kemampuan evaluasi diri yang berbeda-beda, dan kemampuan individu dalam mengevaluasi diri pada dasarnya terdiri atas dua kelompok, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik sejenis. Sedangkan kemampuan intelektual menurut Robbins dan Judge (2017), merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas, berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Sebagai contoh adalah tes

Intelligence Quotient (IQ) yang dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual seseorang.

a. Kemampuan Fisik

Menurut Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kemampuan fisik memainkan peran penting dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan fisik, koordinasi dan keseimbangan tubuh, atau bakat-bakat serupa yang menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik. Kekuatan fisik penting pada pekerjaan-pekerjaan rutin dan lebih terstandar di tingkat bawah dari hierarki perusahaan. Pada tingkatan manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang sesuai dengan jenis pekerjaannya karena masing-masing karyawan memiliki perbedaan dalam jenis kemampuan fisik tersebut (Muchlas, M., 2012). Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar menurut Robbins dan Judge (2017) yaitu faktor-faktor kekuatan (kekuatan dinamik, kekuatan tubuh, statis, dan eksplosif), faktor-faktor fleksibilitas (fleksibilitas jangkauan dan dinamik), dan faktor-faktor lain (koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina).

b. Kemampuan Intelektual

Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai macam aktivitas mental seperti

berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Adapun dimensi pengukuran kemampuan intelektual dalam pekerjaan adalah (Robbins dan Judge, 2017) :

- (1) kecerdasan angka, kemampuan melakukan analitis dengan cepat dan akurat;
- (2) pemahaman verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dengan hubungan antar kata-kata;
- (3) kecepatan persepsi, kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat;
- (4) penalaran induktif, kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut;
- (5) penalaran deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen;
- (6) visualisasi spasial, kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah; dan
- (7) daya ingat, kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu.

Terdapat perbedaan tuntutan kerja bagi karyawan ketika menggunakan kemampuan intelektual, semakin kompleks suatu pekerjaan dalam hal tuntutan pemrosesan informasi maka semakin banyak kemampuan kecerdasan umum dan verbal yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan berhasil (Salgado dkk., 2003; Schmidt dan Hunter, 2004). Individu yang cerdas mempelajari pekerjaan dengan lebih cepat, lebih mampu beradaptasi dalam keadaan yang berubah, dan lebih baik dalam menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja (Harris, 2004).

Sejumlah peneliti yakin bahwa kecerdasan dapat dipahami secara lebih baik dengan membaginya kedalam empat subbagian yaitu kognitif, sosial, emosional, dan budaya (Riggio dkk., 2001). Kecerdasan kognitif meliputi

kecerdasan yang telah lama diliput oleh tes-tes kecerdasan tradisional. Kecerdasan sosial merupakan kemampuan seseorang untuk berhubungan secara efektif dengan individu lain. Kecerdasan emosional adalah tingkat kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami dan mengelola sebuah emosi. Sedangkan kecerdasan budaya merupakan tingkat kesadaran akan perbedaan-perbedaan lintas budaya dan kemampuan untuk berfungsi secara berhasil dalam situasi kultural (Riggio dkk., 2001). Terdapat tiga kategori kemampuan sumber daya manusia dalam dimensi kualitas tersebut yang perlu dikaji (Hersey dan Blackhard, 1996), yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat “human” (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknis (*technical skill*).

(1). Keahlian Konseptual (*Conceptual Skill*)

Merupakan tingkat kemampuan individu pada suatu organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan masalah yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu diperbaharui. Manajer pada level atas harus memiliki porsi kemampuan konseptual yang lebih besar jika dibandingkan dengan manajer pada level menengah dan bawah. Hersey dan Blackhard (1996) menyatakan bahwa kemampuan konseptual yaitu suatu kemampuan untuk memahami kompleksitas tingkat organisasi dan penyesuaian unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk bertindak seimbang dengan tujuan organisasi secara

menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

(2). Keahlian Bersifat *Human (Social/Human Skill)*

Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini, yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, komunikasi dalam kelompok, kemampuan bersifat “*human*” harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen. Menurut Hersey dan Blackhard (1996) menyatakan bahwa kemampuan *social/human* merupakan kemampuan dalam berkejadengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

(3). Keahlian Teknikal (*Technical Skill*)

Kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi diberbagai level harus selalu ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi. Hersey dan Blackhard (1996) menyatakan bahwa kemampuan teknis merupakan suatu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan training. Banyak kegiatan dalam organisasi yang menuntut kemampuan fisik yang tinggi tidak menuntut daya kognitif

atau daya nalar yang besar. Tetapi sebaliknya tidak sedikit kegiatan yang menuntut kemampuan intelektual yang tinggi.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya (Robbins dan Judge 2017; Hersey dan Blackhard, 1996; Gibson dkk, 2009), variabel kemampuan evaluasi diri didefinisikan sebagai tingkat atau level kemampuan seorang karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Seseorang yang mempunyai kapasitas memadai, maka tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan berbagai tugasnya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan diri (Gibson, 2009) adalah: 1) Kompetensi; 2) Tingkat keterampilan teknis yang dimiliki; 3) Tingkat keterampilan manajerial yang dimiliki; 4) Kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan; 5) Kemampuan untuk belajar sendiri; dan 6) Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

Saiful (2015) menyatakan bahwa evaluasi diri adalah sikap kita terhadap diri kita sendiri mengenai apa yang sebaiknya kita perbuat setelah kita melakukan sesuatu. Beberapa sikap untuk mengevaluasi diri agar dapat menjadi lebih baik, hal ini dapat dipelajari dan diamalkan, antara lain : sikap integritas, antusiasme, melayani orang lain dan melihat sesuatu dengan keharuan. Sikap-sikap tersebut tidak terlepas dari sikap evaluasi diri yang menjadikan sikap kita semakin bijak dalam menjalani hidup.

Setelah kita dapat mengenali diri kita terutama kekurangan yang ada pada diri kita, masalah berikutnya untuk memperbaiki diri adalah membuat perubahan. Kenapa? Karena sudah jelas, bagaimana kita bias menjadi lebih baik atau lebih buruk kalau tidak ada perubahan. Perubahan adalah kunci utama dalam

evaluasi diri. Jadi intinya, *“Evaluasi adalah perubahan dan perubahan adalah evaluasi”*.

Perubahan itu memang baru, perubahan itu memang kaku. Tapi hanya dengan perubahanlah evaluasi baru bisa disebut evaluasi. Karena perubahan adalah hasil evaluasi. Lingkungan sekitar akan mengapresiasi perubahan kita apabila kita berhasil mengevaluasi diri. Dengan evaluasi diri yang baik akan membuat individu tersebut mempunyai keyakinan diri yang tinggi untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi, baik di lingkungan tempat tinggal maupun di lingkungan tempat mereka bekerja. Namun apabila evaluasi diri dari individu rendah, maka individu tersebut tidak akan siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soumjaya, dkk.(2015) yang menjelaskan bahwa faktor individu dalam mengevaluasi diri memainkan peranan penting dalam keberhasilan perubahan. Dalam penelitian yang dilakukan tersebut, mereka menemukan bahwa ketidakmampuan individu dalam mengevaluasi diri individu itu untuk menyesuaikan perilaku, keterampilan dan ketiadaan komitmen karyawan terhadap perubahan menjadi faktor gagalnya perubahan organisasi. Mangundjaya (2016) juga menerangkan bahwa salah satu sumber kegagalan dari suatu program perubahan adalah manusia atau individu. Kurangnya dukungan dan komitmen individu untuk berubah, akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi untuk berubah. Komitmen individu untuk berubah dalam proses perubahan organisasi sangat penting dan dibutuhkan, baik dari sisi perspektif mengkonsolidasikan

perubahan yang terjadi maupun dari sisi keberhasilan perubahan di masa mendatang.

2.1.3. Kepercayaan Pada Pimpinan

Kepercayaan merupakan aspek yang paling utama dan paling penting dalam membangun sebuah komitmen serta sebuah janji yang direalisasikan jika kedepannya berarti. Jadi secara singkat dapat diartikan bahwa keyakinan atau kepercayaan adalah faktor penting yang dapat direalisasikan yang nantinya akan berarti. Dengan kata lain, kepercayaan adalah faktor yang sangat diperlukan dalam mengatasi berbagai persoalan serta kesulitan diantara rekan bisnis, bukan hanya itu saja kepercayaan juga adalah asset yang sangat penting dalam mengembangkan suatu hubungan jangka panjang di dalam sebuah organisasi. Pengertian Kepercayaan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Kotler dan Keller, (2016) mendefinisikan kepercayaan adalah kesediaan perusahaan untuk bergantung pada mitra bisnis. Kepercayaan tergantung pada beberapa faktor antar pribadi dan antar organisasi seperti kompetensi, integritas, kejujuran dan kebaikan hati.

Siagian dan Cahyono, (2014) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah sebuah keyakinan dari salah satu pihak mengenai maksud dan perilaku yang ditujukan kepada pihak yang lainnya, dengan demikian kepercayaan karyawan didefinisikan sebagai suatu harapan bahwa pihak manajemen bisa dipercaya atau diandalkan dalam memenuhi jannjinya.

Perdana dan Ida, (2017) kepercayaan pada pimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain untuk menumbuhkan kepercayaan pada bawahannya

Solomon, (2015) menyatakan bahwa hubungan seseorang dengan orang lain memerlukan keberadaan kepercayaan. Kepercayaan sangat dibutuhkan dalam rangka menjalin hubungan interpersonal dan melakukan adaptasi.

Robbins and Judge, (2015) menyampaikan bahwa *trust* (kepercayaan) adalah ekspektasi atau pengharapan positif terhadap seseorang melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Kepercayaan pada pimpinan menurut Heider dkk. (2015) adalah bagian dari hubungan antara dua pihak atau lebih antara pimpinan dan bawahan yang melibatkan penerimaan sukarela terhadap resiko berdasarkan harapan bahwa orang yang dipercayai melakukan tindakan yang berdampak positif bagi pihak yang memberikan kepercayaan.

Trust in leadership sebagai salah satu faktor yang berdampak dari kepercayaan bawahan pada kepemimpinan organisasi yang dihasilkan pemimpin sebagai pemangku kepentingan utama untuk memimpin karyawan ke depan (Abdu, 2014).

Hal-hal yang dapat menyebabkan seseorang mempercayai orang lain yaitu berkembangnya sistem kepercayaan melalui pengalaman hidup seseorang, aturan atau norma yang ada pada lembaga atau masyarakat dan adanya pengalaman saat menjalin hubungan. Kepercayaan dapat muncul dalam bidang profesional yang

berorientasi tugas dan ditujukan untuk mencapai tujuan dan pribadi yang berkaitan pada interaksi sosial atau emosional dan fokus pada hubungan itu sendiri. Kepercayaan yang berkaitan pribadi, akan menetap lebih lama dibandingkan dengan bidang profesional. Individu yang memiliki rasa percaya dalam hal pribadi akan menyerahkan segala aktifitasnya kepada orang lain karena yakin bahwa orang tersebut seperti apa yang diharapkan.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa kepercayaan adalah suatu harapan positif, asumsi atau keyakinan dari proses kognitif seseorang yang dipegang dan ditunjukkan pada orang lain, bahwa orang tersebut akan berperilaku seperti yang diharapkan dan dibutuhkan. Ketika seseorang memutuskan untuk mempercayai orang lain, maka harapannya terhadap orang tersebut adalah dapat mewujudkan harapan-harapan yang ada pada diri mereka.

Peran seorang pemimpin adalah suatu hal yang sangat penting untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi bawahan dalam usahanya untuk berubah. Peran seorang pemimpin sangat penting dalam membangun kepercayaan diri seorang karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas di atas ekspektasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi. Pemimpin yang perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para pengikut, mengubah kesadaran atas permasalahan mereka dengan membantu mereka melihat permasalahan lama melalui cara yang baru, membangkitkan semangat mereka dan menginspirasi untuk menempatkan upaya tambahan dan seterusnya demi mencapai tujuan-tujuan kelompok.

2.1.3.1. Dimensi Kepercayaan Pada Pimpinan

Dengan mengacu kepada definisi di atas, maka dalam mengartikan kepercayaan pada pimpinan, telah ada dimensi utamanya yaitu : kemampuan, keinginan dan memprioritaskan kepada kepentingan umum (Febrina dan Riani, 2016). Kepercayaan pada pimpinan dinilai dengan dimensi yang mengacu pada McLain dan Hackman (1999) sebagaimana yang dikutip dalam Febrina dan Riani (2016) yang menjelaskan tiga faktor yang menjadi antecedens dari trust, yaitu :

a. *Ability*

Yaitu sekumpulan keahlian, kompetensi dan karakteristik yang membuat suatu pihak mampu mempengaruhi pihak lainnya dalam beberapa domain spesifik. *Ability* juga dikaitkan dengan kemampuan penguasaan tugas dan situasi, *judgement* dan *business sense* dari *trustee*.

b. *Benevolence*

Merupakan seberapa jauh trustee dapat dipercaya untuk melakukan segala hal-hal baik bagi kepentingan trustor serta jauh dari kepercayaan pada pimpinan egosentris. *Benevolence leaders* adalah mereka yang dianggap benar-benar peduli tentang bawahan mereka dan secara jujur memberi perhatian dalam hubungan dengan bawahan.

c. *Integritas Trustee*

Integritas *trustee* ini ditandai dengan rasa keadilan, konsistensi dan kesesuaian antara ucapan dan perilaku.

Robbins and Judge (2015) menyatakan ada lima dimensi trust, yaitu :

a. Integritas

Merujuk pada kejujuran dan kebenaran, dari kelima dimensi yang ada dimensi inilah yang paling penting, saat seseorang menilai orang lain bisa dipercaya atau tidak.

b. Kompetensi

Kompetensi ini meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antar personal individu.

c. Konsistensi

Hal ini berkaitan dengan keandalan, prediktabilitas dan penilaian baik pada diri seseorang dalam menangani situasi.

d. Kesetiaan

Dimensi ini untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain.

e. Keterbukaan

Meliputi transparansi seorang pimpinan di dalam mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan.

2.1.3.2. Aspek Kepercayaan Pada Pimpinan

Pengukuran tingkat kepercayaan pada pimpinan merupakan bagian dari psikometri. Psikometri merupakan cara yang lebih berkualitas dalam mengukur tingkat kepercayaan pada pimpinan. Ada tiga tipe kepercayaan berdasarkan tingkatan dalam hubungan manusia secara organisasional menurut Robbins and Judge (2015), yaitu :

a. *Deterrence Based Trust*

Deterrence Based Trust merupakan salah satu jenis *trust* yang paling mudah hilang, hanya dengan sekali melakukan kesalahan atau ketidakkonsistenan dapat berakibat menghilangkan *trust* (kepercayaan) yang dimiliki oleh seseorang. *Trust* jenis ini didasarkan pada rasa takut akan hukuman dan konsekuensi yang akan timbul apabila *trust* tersebut tidak dijalankan dengan baik. Setiap hubungan sosial biasanya akan diawali dengan *deterrence based trust*.

b. *Knowledge Based Trust*

Kebanyakan *trust* yang dimiliki dalam hubungan *organizational* adalah *knowledge based trust*. *Trust* ini muncul dengan didasarkan pada informasi yang cukup dan akurat tentang seseorang sehingga mampu untuk melakukan prediksi terhadap seseorang tersebut, dan *trust* ini akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu. *Trust* jenis ini tidak akan rusak karena suatu perilaku yang tidak konsisten. Hal ini bisa terjadi apabila mampu memberikan argumentasi yang masuk akal terkait kesalahan yang diperbuatnya tersebut. Sehingga, kedua belah pihak akan memiliki suatu hubungan yang baik kembali seperti semula.

c. *Identification Based Trust*

Trust jenis ini merupakan *trust* level tertinggi yang ditandai dengan adanya ikatan emosional antara kedua belah pihak. Pihak yang satu dapat mewakili pihak yang lain dalam hubungan transaksi yang bersifat interpersonal. *Trust* jenis ini muncul karena kedua belah pihak saling mengerti, memahami dan

menghargai kebutuhan serta keinginan masing-masing. Kontrol dalam hubungan seperti ini sangat minimal, karena kontrol dianggap sebagai keraguan terhadap rasa kesetiaan salah satu pihak.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepercayaan Pada Pimpinan

Membangun kepercayaan pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain. Menurut Mayer, dkk (1995) faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga yaitu kemampuan (*Ability*), kebaikan hati (*Benevolence*), dan integritas (*Integrity*). Ketiga faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan meliputi keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang memungkinkan seseorang memiliki pengaruh dalam beberapa domain tertentu. Kemampuan mengacu pada kompetensi dan karakteristik seseorang dalam mempengaruhi. Dengan kemampuan akan memunculkan keyakinan seberapa baik orang lain memperlihatkan performanya sehingga akan mendasari munculnya kepercayaan orang lain terhadap individu.

b. Kebaikan Hati (*Benevolence*)

Kebaikan hati berkaitan dengan intensi dan ketertarikan dalam diri seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain. Kebaikan hati adalah sejauh mana *trustee* diyakini ingin berbuat baik untuk *trustor* tersebut, selain dari motif keuntungan egosentris. Kebaikan hati menunjukkan bahwa *trustee* memiliki beberapa keterikatan khusus untuk *trustor* tersebut. Contoh keterikatan ini

adalah hubungan antara mentor (*trustee*) dan anak didik(*trustor*). Mentor ingin membantu anak didik, meskipun mentor tidak diperlukan untuk membantu, dan tidak ada imbalan ekstrinsik untuk mentor. Kebaikan hati adalah persepsi orientasi positif *trustee* terhadap *trustor* tersebut.

c. Integritas

Integritas dibuktikan pada konsistensi antara ucapan dan perbuatan dengan nilai-nilai diri seseorang, kejujuran yang disertai keteguhan hati dalam menghadapi tekanan. Hubungan antara integritas dan kepercayaan melibatkan persepsi trustor bahwa trustee berpegang pada prinsip-prinsip yang ditemukan oleh trustor dan dapat diterima. Berbagai masalah pihak *trustee* seperti tindakan konsistensi di masa lalu, komunikasi yang dapat dipercaya tentang *trustee* dari pihak lain, keyakinan bahwa *trustee* memiliki rasa keadilan yang kuat, dan sejauh mana tindakan sesuai dengan kata-katanya, berdampak pada tingkatan pihak yang dinilai memiliki integritas.

Kurangnya salah satu dari ketiga faktor tersebut, dapat melemahkan kepercayaan. Jika kemampuan, kebaikan hati dan integritas semua dianggap tinggi, *trustee* akan dianggap cukup dapat dipercaya. Namun, kepercayaan harus dianggap sebagai sebuah kontinum bukan *trustee* yang baik dapat dipercaya atau tidak dapat dipercaya. Masing-masing dari ketiga faktor dapat bervariasi sepanjang kontinum (Mayer, dkk., 1995).

Kepemimpinan sebagai bagian integral dari efektivitas suatu organisasi, maka kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan kepercayaan bawahan terhadap pimpinan yang menjadi tolak ukur

keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi. *Trust in leadership* (kepercayaan pada pimpinan) mampu meningkatkan nilai-nilai keharmonisan di dalam perusahaan untuk mengikat satu sama lain dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pada dasarnya *trust in leadership* didasarkan pada kemampuan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan.

Trust in leadership (kepercayaan pada pimpinan) memainkan peran penting untuk menjadi pertimbangan karyawan didalam meningkatkan kinerja secara optimal. Pentingnya kepercayaan pada pimpinan dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang dapat memotivasi mereka untuk melayani lebih dari kewajiban mereka (Greenleaf, 1998). Dengan demikian *trust in leadership* mempunyai peran yang sangat besar terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, karyawan yang mempunyai *trust* (kepercayaan) yang tinggi terhadap pimpinan mereka akan sangat siap dalam menghadapi perubahan organisasi bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki *trust* (kepercayaan) terhadap pimpinan atau atasan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cinite, dkk., (2009) yang menyatakan bahwa selain keterlibatan kerja, faktor lain yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan yang terjadi adalah komitmen dari manajer senior, kemampuan agen perubahan dan dukungan dari manajer langsung. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi, berkomunikasi dan membangun suatu tim menjadi *predictor* yang kuat untuk mensukseskan perubahan sesuai dengan yang diinginkan (Gilley, dkk., 2009).

2.1.4. Dampak Perubahan Organisasi

Pengertian dampak dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang muncul akibat adanya suatu tindakan. Sehingga pengertian persepsi dampak perubahan yaitu kesadaran awal dan keyakinan yang muncul akibat akan diadakannya rencana spesifik berupa tindakan perubahan. Pelaksanaan perubahan yang akan dilakukan pasti memiliki tujuan yang akan dicapai. Persepsi dampak perubahan yang positif dapat memberikan efek terhadap kesiapan diri seorang karyawan dalam menghadapi perubahan (Vakola, 2014).

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati, karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi, dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, S.P., dan Timothy, J., 2017). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Cummings dan Worley (2015) menjelaskan bahwa salah satu penyebab perubahan transformasional dalam suatu organisasi adalah perubahan kebijakan di bidang hukum dan peraturan perundang-undangan.

Winardi (2010) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran.

Menurut Sopiah (2008), perubahan organisasi adalah suatu proses perubahan variabel-variabel sistem yang spesifik yang diidentifikasi melalui diagnosis organisasi dan tingkat perencanaan. Perubahan-perubahan mungkin saja berkaitan dengan tugas-tugas, tujuan strategis organisasi dan sistem pengendalian, sikap atau hubungan antar pribadi. Perubahan tambahan adalah suatu strategi yang evolusioner sehingga agen perubahan dapat menyesuaikan dengan keberadaan organisasi dan mengambil langkah-langkah menuju ke arah tujuan dilakukannya upaya-upaya perubahan.

Selain faktor individu, faktor kesiapan organisasi juga merupakan hal yang tidak kalah penting bagi keberhasilan perubahan. Cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah adalah dengan mengkombinasikan faktor individual dengan faktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun faktor individu berpengaruh besar terhadap kesiapan untuk berubah secara keseluruhan, faktor organisasi juga merupakan faktor penentu kesiapan untuk berubah yang paling

baik. Sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dianggap sebagai faktor yang kritikal terhadap keberhasilan penerapan perubahan dan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya komitmen individu untuk berubah (Mangundjaya, 2016).

2.1.4.1. Dimensi Dampak Perubahan Organisasi

Menurut McAllister dkk., (2019) terdapat 10 aspek dampak perubahan organisasi, yaitu :

a. *Processes* (Proses)

Adalah Tindakan atau langkah yang diambil untuk mencapai tujuan atau hasil yang ditentukan.

b. *Systems* (Sistim)

Adalah kombinasi orang dan aplikasi yang dijalankan secara otomatis dan diselenggarakan untuk memenuhi serangkaian tujuan.

c. *Tools* (Alat)

Adalah item atau implementasi yang digunakan untuk tujuan tertentu; dapat berupa objek fisik seperti alat mekanis atau objek teknis seperti alat pembuat web atau program perangkat lunak.

d. *Job Roles* (Peraturan pekerjaan)

Adalah deskripsi tentang apa yang dilakukan seseorang termasuk kompetensi yang penting untuk berkinerja baik dalam kapasitas pekerjaan itu.

e. *Critical Behaviors* (Perilaku kritis)

Adalah respons vital atau esensial individu atau kelompok terhadap tindakan, lingkungan, orang, atau stimulus.

f. *Mindsets/Attitudes/Beliefs* (Pola pikir/sikap)

Adalah kecenderungan mental, watak atau kerangka pikiran tercermin dalam perilaku.

g. *Reporting Structure* (Struktur pelaporan)

Adalah hubungan otoritas dalam suatu perusahaan atau organisasi; siapa yang melapor kepada siapa.

h. *Performance Reviews* (Ulasan kinerja)

Adalah proses dan indikator bagaimana kinerja diukur dan dinilai relatif terhadap tujuan.

i. *Compensation* (Kompensasi)

Adalah jumlah pembayaran moneter dan non-moneter yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.

j. *Location* (Lokasi)

Adalah tempat geografis fisik yang menyediakan fasilitas untuk tujuan lain.

Hal lain yang dilakukan saat ini adalah membantu kita memahami bahwa perubahan berdampak pada kelompok yang berbeda. Perubahan yang hanya berdampak pada satu kelompok saja secara marginal dapat sepenuhnya mengganggu kelompok lain dalam organisasi. 10 aspek ini dan kerangka kerja yang berfokus pada dampak perubahan pada tingkat individu membantu kita

untuk mulai memahami bagaimana perubahan muncul dalam kehidupan di seluruh organisasi kita.

2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dampak Perubahan

Menurut Robbins dan Timothy (2017) ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif dan sensitif terhadap lingkungannya.
- b. Kejutan ekonomi, kondisi pekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini, sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan ulang pembayaran utang dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.

- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
- d. Tren sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
- e. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri. Banyak sekali organisasi yang gagal dan tidak berhasil dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, sehingga akhirnya tertinggal dengan pesaing-pesaingnya dan organisasi tersebut menjadi mati. Namun sebaliknya, organisasi-organisasi besar yang mau terus maju bergerak secara inovatif, maka akan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan.

Perubahan yang terjadi sangat berdampak terhadap suatu organisasi, Dampak tersebut dapat bersifat positif namun juga dapat bersifat negatif, hal ini sangat bergantung dari organisasi tersebut dalam mengantisipasi perubahan yang

terjadi. Ada masa sulit bahkan kritis dalam melewati perubahan organisasi, dimana organisasi tersebut menjadi lamban, rentan, kusam dan tidak bersemangat maka organisasi ini harus dipaksa untuk berubah, jika tidak segera berubah maka organisasi seperti ini akan tergusur serta tertinggal jauh oleh pesaing-pesaingnya. Menurut Winardi, J., 2010, bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang terus-menerus untuk melayani setiap kebutuhan akan perubahan, dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran dan harapan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Evaluasi Diri Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah

Seorang individu yang siap untuk berubah adalah seseorang yang menunjukkan sikap proaktif dan positif terhadap perubahan, yang dapat diterjemahkan menjadi kesediaan untuk mendukung perubahan dan kepercayaan diri untuk berhasil dalam perubahan.

Sebagaimana halnya individu, pegawai dalam suatu organisasi juga sangat memegang peranan penting dalam pelaksanaan proses perubahan yang akan menjadi sikap, keyakinan dan niat terhadap perubahan tersebut (Shah dkk., 2017). Selain pegawai, kesiapan organisasi juga menjadi faktor penting dalam mengimplementasikan perubahan tersebut untuk dapat mengidentifikasi dan mengukur tingkat keselamatan seorang pegawai (Khan dkk., 2014). Ketepatan waktu, kesiapan pegawai, kemampuan manajerial dan pribadi dalam mengimplementasikan perubahan yang diinginkan juga harus menjadi perhatian, karena tanpa itu semua keberlanjutan perubahan yang dilakukan tidak akan mungkin tercapai (Anders dan Cassidy, 2014).

Soumjaya dkk. (2015) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa faktor individu dalam mengevaluasi diri memainkan peranan penting dalam keberhasilan perubahan. Dalam penelitiannya, mereka menemukan bahwa ketidakmampuan individu mengevaluasi dirinya untuk menyesuaikan perilaku, keterampilan dan ketiadaan komitmen pekerja terhadap perubahan menjadi faktor gagalnya perubahan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangundjaya (2016) yang menerangkan bahwa salah satu sumber kegagalan dari suatu program perubahan adalah manusia. Kurangnya dukungan dan komitmen individu untuk berubah akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi untuk berubah. Komitmen individu untuk berubah dalam proses perubahan organisasi sangat penting dan dibutuhkan, baik dari sisi perspektif menkonsolidasikan perubahan yang terjadi maupun dari sisi keberhasilan perubahan di masa mendatang. Selain hal itu, seorang individu atau karyawan dalam suatu organisasi dengan kondisi evaluasi diri yang mumpuni, maka mereka dapat dikatakan memiliki penguasaan diri secara mendalam dan akan lebih dapat memahami kondisi atau situasi yang terjadi sesuai dengan realita yang ada (Ahn dkk., 2016).

Penelitian-penelitian di atas diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vakola, (2014) yang menunjukkan bahwa core self evaluations berhubungan positif dengan kesiapan individu untuk berubah. Karyawan yang yakin akan kemampuannya dan mampu menghadapi tekanan serta cenderung memandang perubahan sebagai hal yang positif, maka mereka mengalami kesiapan yang tinggi untuk berubah.

Dengan demikian, dari keseluruhan penjelasan yang disampaikan di atas, maka hipotesis pertama yang akan muncul adalah :

H1. Evaluasi diri berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.

2.2.2. Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.

Trust in leadership (kepercayaan pada pimpinan) memainkan peran penting untuk menjadi pertimbangan karyawan didalam meningkatkan kinerja yang optimal. Pentingnya kepercayaan pada pimpinan dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang memotivasi mereka untuk melayani lebih dari kewajiban mereka (Greenleaf, 1998). Oleh karena itu, pemimpin yang melayani memiliki latar belakang yang kuat terhadap integritas sehingga para pengikut memiliki kepercayaan pada pemimpin mereka sebagai panutan bagi diri mereka sendiri (Heider dkk., 2015).

Trust in leadership menunjukkan sejauh mana bawahan bereaksi pada dukungan yang diberikan oleh para pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin melakukan dengan cara mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya antara pemimpin dan bawahan.

Peran seorang pemimpin adalah suatu hal yang sangat penting untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi bawahan dalam usahanya untuk berubah. Peran seorang pemimpin sangat penting dalam membangun kepercayaan diri seorang karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas diatas ekspektasi dan melampaui kepentingan diri mereka

sendiri demi kepentingan organisasi. Pemimpin yang perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para pengikut, mengubah kesadaran atas permasalahan mereka dengan membantu mereka melihat permasalahan lama melalui cara yang baru, membangkitkan semangat mereka dan menginspirasi untuk menempatkan upaya tambahan dan seterusnya demi mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Di dalam suatu organisasi, biasanya keberhasilan pelaksanaan atau penyelesaian suatu pekerjaan bergantung kepada seberapa besar kepercayaan karyawan terhadap pimpinan karyawan tersebut. Sudah banyak peneliti yang meneliti hubungan antara karyawan dengan organisasi yang mana dalam hal ini diwakili oleh manajemen senior (Holland., Cooper., dan Sheehan, 2017). Bila dilihat dari perspektif manajemen sumber daya manusia, disampaikan bahwa manajemen senior tidak boleh mengabaikan pengaruh kepercayaan pada sikap karyawan dan kontribusi yang sudah mereka berikan untuk organisasi (Boxall dan Purcell, 2016).

Kashyap dan Ragnekar, (2016), menyampaikan bahwa di dalam suatu organisasi/perusahaan, kebijakan dan pelaksanaan dari kebijakan tersebut dikembangkan oleh manajemen puncak dan manejer sumber daya manusia, implementasinya terletak pada para pemimpin. Chong dan Law (2016) dalam penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dengan kinerja manajerial.

Mahessa dan Frieda (2016) dalam penelitian yang dilakukan menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kesiapan

individu untuk berubah. Semakin tinggi penilaian karyawan terhadap pemimpin yang melayani, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan untuk berubah.

Munir dkk. (2014) menjelaskan dalam penelitian yang dilakukan menjelaskan bahwa manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan memiliki kepuasan kerja yang baik dan lebih berkomitmen untuk organisasi mereka, dan gaya mereka sangat terkait dengan persepsi konflik pekerjaan – hidup dan kesejahteraan psikologis.

Persepsi dukungan manajemen adalah penilaian karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh supervisor dan manajemen senior selama proses perubahan terjadi (Kerrane, Lennon, O’connor dan Fu, 2016). Persepsi terhadap dukungan manajemen ini termasuk dalam faktor *context* karena melibatkan suasana dan kondisi lingkungan kerja. Keterkaitan persepsi dukungan manajemen ini dibuktikan oleh penelitian Kerrane dkk., (2016) yang menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan manajemen memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesiapan individu untuk berubah. Ketika karyawan memandang positif dukungan manajemen mereka, maka karyawan akan lebih siap dalam mengatasi tantangan perubahan organisasi.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Farahana, Ghaffari, Nazri dan Kusuma (2017) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan supervisor dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen senior dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Persepsi dukungan supervisor menjadi prediktor terbaik untuk meningkatkan kesiapan individu dalam perubahan organisasi. Hal ini dikarenakan supervisor yang dapat memahami, mendukung serta membantu

karyawan selama proses perubahan terjadi, akan meningkatkan level kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan perubahan.

Anggraini dan Fajrianti (2019) dalam penelitian yang dilakukan menyampaikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah. Pendapat ini diperkuat dengan hasil penelitian Brummelhuis (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani dengan kesiapan individu untuk berubah.

Berdasarkan kajian teoritis dan temuan penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H2. Kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah.

2.2.3. Pengaruh Dampak Perubahan Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.

Selain faktor individu, faktor kesiapan organisasi juga merupakan hal yang tidak kalah penting bagi keberhasilan perubahan. Cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah adalah dengan mengkombinasikan faktor individual dengan faktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun faktor individu berpengaruh besar terhadap kesiapan untuk berubah secara keseluruhan, faktor organisasi juga merupakan faktor penentu kesiapan untuk berubah yang paling baik. Sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dianggap sebagai faktor yang kritical terhadap keberhasilan penerapan perubahan dan merupakan salah satu faktor yang

berpengaruh terhadap terciptanya komitmen individu untuk berubah (Mangundjaya, 2016).

Untuk mengimplementasikan perubahan yang direncanakan oleh suatu organisasi, dibutuhkan *support* yang maksimal dari organisasi itu sendiri. Kirrane., Lennon., O'Connor, & Fu, (2017) dalam penelitian yang dilakukan menyampaikan bahwa dukungan manajerial mempunyai hubungan yang sangat penting terhadap kesiapan individu untuk berubah. Penolakan perubahan yang direncanakan oleh suatu organisasi bisa saja terjadi, banyak juga terdapat karyawan yang tidak mau atau enggan menerima perubahan yang terjadi, bahkan sering muncul stigma negatif terhadap perubahan yang dilakukan tersebut, namun hal itu akan dapat diatasi apabila dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan sangat tinggi (Turgutetal., 2016).

Dengan demikian, dari penjelasan yang disampaikan di atas, maka hipotesis ketiga yang akan muncul adalah :

H3. Dampak perubahan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah.

2.2.4. Pengaruh Evaluasi Diri Terhadap Dampak Perubahan Organisasi.

Heller R. (2017) mengatakan bahwa perubahan adalah elemen manajemen bisnis yang terpenting, agar kompetitif dalam pasar yang semakin agresif, organisasi dan orang-orang didalamnya haruslah bersikap positif terhadap perubahan, mengabaikan atau menyepelekan perubahan tren maka organisasi akan merugi. Kebanyakan setiap hari orang selalu berjuang keras dalam menghadapi

perubahan, namun seringkali terjadi kegagalan. Perubahan organisasi selalu menyangkut kepada perubahan individu dan respon dalam menyikapi perubahan. Kesiapan individu sangatlah penting dalam mensukseskan perubahan yang sedang terjadi.

Shea, Jacobs, Esserman, Bruce dan Weiner (2014) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan bahwa ketika kesiapan karyawan untuk berubah tinggi, maka mereka akan menunjukkan ketekunan dan perilaku yang kooperatif terhadap perubahan. Namun sebaliknya, ketika kesiapan karyawan untuk berubah rendah, maka mereka akan cenderung memandang perubahan sebagai sesuatu yang tidak diinginkan. Selanjutnya, hal ini akan berdampak pada perilaku karyawan yang menghindari bahkan menolak untuk berpartisipasi dalam proses perubahan yang direncanakan.

Ada masa masa sulit bahkan kritis dalam melewati perubahan zaman dan organisasi menjadi lamban, rentan, kusam dan tak bersemangat maka organisasi harus dipaksa untuk berubah, jika tidak segera berubah maka organisasi seperti ini akan tergusur serta tertinggal jauh oleh pesaing-pesaingnya. Menurut Winardi J. (2010) bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang terus menerus untuk melayani setiap kebutuhan akan perubahan dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta harapan. Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin. Sedangkan menurut Kasali R. (2010) manajemen perubahan adalah bagian yang penting dari management dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi.

H4. Evaluasi diri berpengaruh positif terhadap dampak perubahan organisasi.

2.2.5. Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan Terhadap Dampak Perubahan Organisasi.

Menurut Robbins, (2012) kepercayaan sebagai sesuatu yang diharapkan dari kejujuran dan perilaku kooperatif yang berdasarkan saling berbagi norma-norma dan nilai yang sama. Kepercayaan adalah pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan membohongi dan mengecewakan seseorang. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kepercayaan sebagai derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap yang positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko. Kepercayaan (*trust*) adalah keyakinan terhadap integritas, kemampuan, karakter seseorang atau sesuatu. Dalam berorganisasi kepercayaan adalah hal yang penting dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi secara dinamis.

Dukungan dan peranan organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kepercayaan karyawan. Kepemimpinan otentik dan keterbukaan berkomunikasi juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan karyawan (Jiang dan Luo, 2018; Jiang dan Men, 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu juga disampaikan bahwa komunikasi yang transparan dapat memfasilitasi implementasi perubahan yang dilakukan (Men dan Bowen, 2017).

Orientasi dalam pelaksanaan proses perubahan suatu organisasi dapat terlihat dari tindakan dan interaksi para karyawan seiring dengan berjalannya waktu (Langley dan Tsoukas, 2017).

H5. Kepercayaan Pada Pimpinan berpengaruh positif terhadap dampak perubahan organisasi.

2.2.6. Pengaruh Dampak Perubahan Organisasi Memediasi Hubungan Antara Evaluasi Diri dan Kesiapan Individu Untuk Berubah.

Holt, dkk., (2007) menjelaskan tentang kesiapan perubahan yang didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh empat elemen, yakni : *content* (arah perubahan), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), *context* (faktor eksternal), dan atribut individual (faktor internal). Kesiapan karyawan secara kolektif mencerminkan kognitif individu dan emosi yang cenderung bisa menerima dan mengadopsi perubahan itu sendiri. Keberhasilan organisasi untuk berubah sangat bergantung dari dukungan dan kesiapan individu/karyawan dalam suatu organisasi untuk berubah.

Adanya reaksi dan kesiapan dari individu/karyawan untuk berubah ditentukan oleh adanya dampak perubahan yang akan dirasakan oleh karyawan itu sendiri, mengenai bagaimana perubahan tersebut akan memberikan efek terhadap organisasi dan pekerjaannya. Secara umum, semakin besar tingkat persepsi dampak perubahan yang akan dirasakan oleh karyawan maka semakin besar juga reaksi yang akan muncul dari mereka. Persepsi dampak perubahan ini dilihat dari sejauh mana perubahan yang dilakukan akan baik untuk individu/karyawan serta untuk unit kerja mereka dan organisasi tempatnya bekerja (Benson, 2014).

Dampak perubahan yang dirasakan erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Dampak perubahan menjadi penentu utama apakah karyawan merasa puas atau tidak dengan akan dilakukannya perubahan. Karyawan yang merasa puas akan

menerima perubahan dan memandang perubahan tersebut sebagai sesuatu yang menguntungkan atau malah berbahaya dengan melihat dampak yang akan dirasakan dari dilaksanakannya perubahan (Vakola, 2014).

H6. Dampak perubahan organisasi memediasi hubungan antara evaluasi diri dan kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.

2.2.7. Pengaruh Dampak Perubahan Organisasi Memediasi Hubungan Antara Kepercayaan Pada Pimpinan dan Kesiapan Individu Untuk Berubah.

Menurut Robbins, (2012) kepercayaan sebagai sesuatu yang diharapkan dari kejujuran dan perilaku kooperatif yang berdasarkan saling berbagi norma-norma dan nilai-nilai yang sama. Kepercayaan adalah pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan membohongi dan mengecewakan seseorang. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kepercayaan sebagai derajat, dimana seseorang yang percaya menaruh sikap yang positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko. Kepercayaan (*trust*) adalah keyakinan terhadap integritas, kemampuan, karakter seseorang atau sesuatu. Dalam berorganisasi, kepercayaan adalah hal yang penting untuk menghadapi perubahan organisasi yang terjadi secara dinamis. Perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya rasa kepercayaan yang tinggi dari karyawan dalam suatu organisasi terhadap manajemen di organisasi tersebut. Apabila kepercayaan karyawan terhadap manajemen dalam suatu organisasi sudah tercipta, maka dapat

dipastikan bahwa karyawan/individu dalam organisasi tersebut sudah siap dalam menghadapi perubahan yang diinginkan.

Dukungan organisasi sangat memberikan manfaat kepada organisasi sehingga dapat membuat karyawan lebih senang bekerja di tempat tersebut, berusaha untuk tidak absen atau bolos kerja dan karyawan lebih merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Dukungan organisasi yang tinggi akan mengarah pada kinerja karyawan yang baik (Kurtessis, dkk., 2015).

Dukungan organisasi merupakan kepercayaan atas dukungan yang diberikan dari organisasi terkait dengan kontribusi dan perhatian karyawan terhadap organisasinya. Adanya dukungan organisasi menjadi salah satu upaya karyawan untuk melakukan identifikasi serta penilaian bagaimana kontribusi serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Dalam hubungannya dengan perubahandukungan organisasi ini bisa berbentuk kesiapan organisasi sendiri dalam menghadapi perubahan, dukungan setiap manajemen, serta komitmen organisasi (Dharmawan dan Nurtjahjanti, 2017).

Dukungan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mereka juga akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang menganggap organisasi peduli akan kesejahteraan mereka maka karyawan tersebut juga akan membalasnya dengan sikap positif terhadap perusahaan termasuk ketika dihadapkan dengan kondisi diluar perkiraan (perubahan). Dukungan organisasi memperkuat keberadaan karyawan yang percaya bahwa perusahaan mengakui keberadaan dan kesetiaan mereka (Comfort, 2018).

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Vakola, (2014) yang menyatakan bahwa dampak perubahan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memediasi hubungan antara kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah, dengan persepsi bahwa apabila kepercayaan pada pimpinan bernilai positif, sehingga karyawan menaruh kepercayaan yang penuh terhadap pemimpin tersebut dan menyebabkan karyawan yang bekerja didalam organisasi itu akan selalu siap menghadapi perubahan yang terjadi. Perubahan yang dirasakan juga akan berdampak positif bagi mereka.

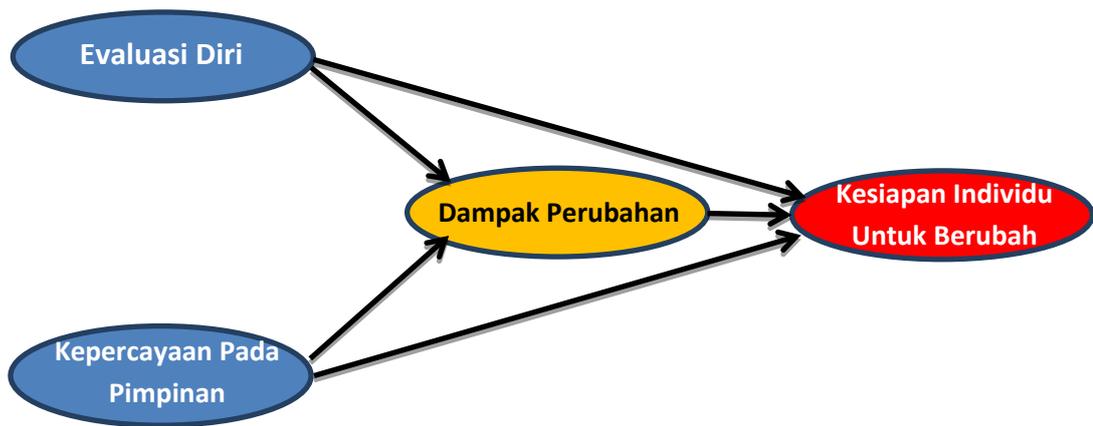
Dari semua hasil penelitian yang diuraikan di atas, maka hipotesis terakhir yang akan muncul adalah :

H7. Pengaruh dampak perubahan organisasi memediasi hubungan antara kepercayaan pada pimpinan dan kesiapan individu untuk berubah pada Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat.

2.3. Kerangka Konseptual

Dari hasil penelitian terdahulu yang disampaikan di atas, dapat dikatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah sangat tergantung dan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi tersebut untuk berubah. Selain itu, kepemimpinan juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan agar perubahan dapat dilaksanakan dengan baik. Kepercayaan kepada manajemen oleh karyawan tidak bisa dipandang remeh. Setiap faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan perubahan harus menjadi perhatian.

Berdasarkan kajian teoritis dan temuan penelitian terdahulu seperti yang sudah disampaikan di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan bagan kerangka konseptual seperti yang terlihat pada gambar 2 di atas, maka dapat disampaikan bahwa penelitian ini akan menguji dan menganalisis *Core Self-Evaluation* (Evaluasi Diri) dan *Trust in Management* (Kepercayaan Pada Pimpinan) terhadap *Individual Readiness to Change* (Kesiapan Individu Untuk Berubah) dan *Impact of Change* (Dampak Perubahan) sebagai variabel *intervening* nya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan mengenai kelompok orang, kejadian, atau hal yang menarik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sekaran, 2017). Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014). Menurut Sugiyono (2018) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian disimpulkan.

Sebagaimana halnya objek penelitian di atas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini juga seluruh karyawan dan karyawan Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah sebanyak 76 orang dengan rincian sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 3.1. berikut :

Tabel 3.1.
Jumlah Populasi Pegawai Dinas ESDM Prov. Sumbar

No.	Bidang	Jumlah (orang)	Jumlah (orang)
1.	Sekretariat		26
	Sekretaris Dinas	1	
	Kasubag Umum	1	
	Kasubag Program dan Keuangan	1	
	Staf	23	
2.	Energi dan Ketenagalistrikan		22
	Kepala Bidang	1	
	Kasi Ketenagalistrikan	1	
	Kasi Sumber Daya Energi	1	
	Kasi Pengendalian EKTL	1	
	Staf	18	
3.	Mineral dan Batubara		15
	Kepala Bidang	1	
	Kasi Pengusahaan Pertambangan Mineral Bukan Logam dan Batubara	1	
	Kasi Pengendalian Usaha Pertambangan	1	
	Kasi Pengusahaan Pertambangan Mineral Logam dan Batubara	1	
	Staf	11	
4.	Air Tanah dan Geologi		13
	Kepala Bidang	1	
	Kasi Inventarisasi Air Tanah dan Geologi	1	
	Kasi Konservasi Air Tanah dan Geologi	1	
	Kasi Pengusahaan Air Tanah	1	
	Staf	9	
	Jumlah		76

Sumber : Dinas ESDM Prov. Sumbar Februari 2020

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu menjadikan semua populasi penelitian sebagai sampel dalam penelitian.

3.2. Definisi dan Operasional Variabel

Sebagai dasar untuk ketepatan pelaksanaan penelitian, maka definisi operasional masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kesiapan Individu Untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu, yang merefleksikan sejauh mana individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt, dkk., 2007; Blackman, dkk., 2013).

Variabel Kesiapan Individu Untuk Berubah diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang dikembangkan oleh Holt, dkk. (2007) yang mana salah satu item pernyataannya adalah “Ketika perubahan terjadi di kantor saya, saya percaya bahwa saya siap untuk mendukungnya”.

b. Dampak Perubahan Organisasi

Dampak perubahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesadaran awal dan keyakinan yang muncul akibat akan diadakannya rencana spesifik berupa tindakan perubahan (Vakola, 2014).

Variabel Dampak Perubahan Organisasi diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang dikembangkan oleh Cockell, dkk. (2002) yang mana

salah satu item pernyataannya adalah “Proyek restrukturisasi mengganggu saya karena kerja sama antar bidang akan terpengaruh secara negatif (R)”.

c. Evaluasi Diri

Evaluasi diri yang merupakan sifat disposisi yang mendefinisikan bagaimana orang mengevaluasi diri mereka sendiri dan hubungannya dengan lingkungan (Robbins dan Judge 2017).

Variabel Evaluasi Diri diukur dengan menggunakan dua belas item pernyataan yang dikembangkan oleh Judge, dkk.(2003) yang mana salah satu item pernyataannya adalah “Saya yakin saya mendapatkan kesuksesan yang layak saya dapatkan dalam hidup”.

d. Kepercayaan Pada Pimpinan

Trust in leadership adalah bagian dari hubungan antara dua pihak atau lebih, antara pimpinan dan bawahan yang melibatkan penerimaan sukarela terhadap resiko berdasarkan harapan bahwa orang yang dipercayai dapat melakukan tindakan yang berdampak positif bagi pihak yang memberikan kepercayaan (Heider, dkk., 2015). *Trust in leadership* yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara pendekatan dan penyelesaian dengan damai, serta tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain untuk menumbuhkan kepercayaan pada bawahannya.

Variabel kepercayaan pada pimpinan diukur dengan lima item pernyataan yang dikembangkan oleh Rich, G.A.(1997) yang mana salah satu item pernyataannya adalah “Pimpinan saya tidak akan pernah mengambil keuntungan dengan menipu para karyawan”.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan metode kuesioner. Kuesioner diperoleh dengan cara memberi sejumlah pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden (Sekaran, 2017). Pertanyaan/pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Kemudian kuesioner akan dibagikan kepada responden yang dipilih, yaitu karyawan/karyawati Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Barat.

3.4. Pengukuran Variabel

Pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert lima point. Skala likert digunakan sebagai alat ukur yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai nilai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial/variabel (Ferdinand, 2014). Jawaban dari setiap pertanyaan atau pernyataan penelitian ini memiliki rentang poin mulai dari poin 1 hingga poin 5, dengan asumsi poin 1 yaitu penilaian sangat tidak setuju sampai poin 5 yaitu penilaian sangat setuju.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. *Measurement Model Assesment*

Measurement Model Assesment (MMA) mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada penelitian ini adalah *convergent validity* dan *discriminant validity*.

1. *Convergent Validity*

Hair, dkk., (2014) menjelaskan bahwa *covergent validity is the extent to which the measurement item of specific variable converge together* dimana secara umum dapat diartikan bahwa *convergent validity* adalah sejauh mana item–item pengukuran variabel tertentu menyatu secara bersama. Dalam penilaian *convergent validity* terdapat empat kriteria yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik, jika nilai *outer loadings* untuk masing-masing indikator besar dari 0,7 (Hulland, 1999). Maka nilai yang dibawah 0,70 harus dihapus dari model.
- b. Untuk uji reliabilitas diperkuat dengan *cronbach's alpha*. Nilai *cronbach's alpha* yang diharapkan adalah besar dari 0,7 (Bagozzi & Yi, 1988).
- c. *Composite reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk variabel laten. Nilai *Composite reliability* yang dianggap reliabel harus diatas 0,7 (Bagozzi & Yi, 1988). *Composite reliability* yang mempunyai nilai besar dari 0,7 berarti mempunyai reabilitas yang tinggi.
- d. *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan. Nilai minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988).

2. *Discriminant Validity*

Discriminat validity menunjukkan keunikan konstruk dari konstruk lain. *Discriminat validity* memiliki beberapa metode yaitu a) *Fornell – Larcker criterion*, b) *cross loadings* dan c) *Heterotrait-Monotrait (HTMT)*.

3.5.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan deskripsi atau gambaran empiris berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2018). Statistik deskriptif semata-mata digunakan untuk mendeskripsikan data sampel, bukan untuk membuat kesimpulan. Jenis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi. Statistik ini digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan distribusi frekuensi (penyebaran frekuensi) dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteliti (Ferdinand, 2018).

Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi dan menghitung tingkat capaian responden (TCR). Penghitungan TCR dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat capaian suatu variabel penelitian yang diukur berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden. Sebelum menghitung TCR, dilakukan perhitungan terhadap skor total dari jawaban responden untuk setiap item pernyataan. Adapun rumus untuk menentukan besarnya skor total adalah sebagai berikut (Arikunto, 2006) :

$$\text{Skor Total} = (\text{SS.f}) + (\text{S.f}) + (\text{R.f}) + (\text{TS.f}) + (\text{STS.f})$$

Dimana :

- SS = Sangat Setuju (5)
- S = Setuju (4)
- R = Ragu-ragu (3)
- TS = Tidak Setuju (2)
- STS = Sangat Tidak Setuju (1)
- f = Frekuensi

Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dipakai rumus berikut :

$$\text{Rata - rata skor} = \left(\frac{\text{skor total}}{n} \right)$$

n = Jumlah Responden

Sedangkan untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan rumus berikut :

$$TCR = \left(\frac{\text{Rata - rata Skor}}{5} \right) \times 100 \%$$

TCR = Tingkat Capaian Jawaban Responden

Arikunto (2006) menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat di klarifikasikan sebagai berikut :

Tabel 3.2
Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR)

TCR (%)	Keterangan
90 – 100	Sangat Baik
80 – 89,99	Baik

65 – 79,99	Cukup Baik
55 – 64,99	Tidak Baik
0 – 54,99	Sangat Tidak Baik

Sumber : Arikunto (2006)

3.5.3. R Square dan Q Square

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat menerangkan variasi variabel dependen (Ferdinand, 2014). Nilai koefisien determinasi yaitu berada antara nol dan satu, semakin mendekati angka satu maka dapat dikatakan bahwa semakin baik sebuah model dapat menerangkan variabel dependennya (Ghozali, 2018). Penggunaan koefisien determinasi memiliki kelemahan yaitu terjadinya bias karena setiap tambahan variabel independen akan meningkatkan nilai, meskipun variabel itu tidak signifikan. Oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan koefisien determinasi yang telah disesuaikan yang disebut Adjusted (Ferdinand, 2014).

Goodnes of fit untuk inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R^2 (R Square variabel eksogen) untuk konstruk laten, mengukur seberapa nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Predictive relevance R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model variabel. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relvance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

$$\text{Dengan rumus : } Q^2 = 1 + (1-R^2_1) \times (1-R^2_2)$$

3.5.4. Structural Model Assessment

Structural Model Assesement merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstraping, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas.

Pengujian hipotesis PLS tidak mengasumsikan data berdistribusi normal, sebagai gantinya PLS bergantung pada prosedur bootstrapping non parametrik untuk menguji signifikansi koefisiensinya oleh Hair dkk (2014). Untuk mengetahui suatu variabel laten berpengaruh atau tidak terhadap variabel laten lainnya dapat dilihat dari T-statistic dan P value. Jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki T-statistic > 1,96 dan P value < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, dan sebaliknya oleh Bagozzi dan Yi (1998).

3.6. Efek Mediasi

Selanjutnya untuk menguji efek mediasi, dilakukan dengan cara yang dikembangkan oleh Zhao, dkk. (2010) dengan prosedur sebagai berikut:

Tabel 3.3
Tipe Pengujian Mediasi

Tipe	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Keterangan
<i>Complementary mediation</i>	<i>Sig</i>	<i>Sig</i>	Searah
<i>Competitive</i>	<i>Sig</i>	<i>Sig</i>	berlawanan

<i>mediation</i>			
<i>Indirect-only mediation</i>	<i>Sig</i>	<i>not sig</i>	-
<i>Direct-only mediation</i>	<i>not sig</i>	<i>Sig</i>	-
<i>No-effect non mediation</i>	<i>not sig</i>	<i>not sig</i>	-

Sumber : Zhao, dkk. (2010)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Distribusi Kuesioner

Kuesioner yang disebar sebanyak 76 kuesioner kepada seluruh karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat. Tabel 4.1. menunjukkan hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 76 kuesioner, dan dari jumlah tersebut total kuesioner yang kembali sebanyak 73 kuesioner, sehingga *responden rate* nya sebesar 93,42%. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 3 kuesioner dan yang tidak dapat diolah sebanyak 2 kuesioner. Berdasarkan hal tersebut, maka total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah sebanyak 71 kuesioner.

Tabel 4.1.
Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	76	100 %
Kuesioner yang tidak kembali	3	3,9 %
Kuesioner yang kembali	73	96,05 %
Kuesioner yang tidak dapat diolah	2	2,6 %
Kuesioner yang dapat diolah	71	93,42 %

Sumber : Data diolah (2021)

4.1.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian yang dilakukan.

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	69,0
	Perempuan	22	31,0
Usia	< 25 Tahun	0	0
	26-30 Tahun	0	0
	31 - 35 Tahun	2	2,8
	36 – 40 Tahun	13	18,3
	> 40 Tahun	56	78,9
Pendidikan Terakhir	SD	0	0
	SMP	0	0
	SMA	21	29,6
	D3	8	11,3
	Sarjana (S1)	28	39,4
	Pasca Sarjana (S2)	14	19,7
Masa Kerja	0 – 5 Tahun	0	0
	>5 – 10 Tahun	3	4,2
	>10 – 15 Tahun	10	14,1
	>15 – 25 Tahun	15	21,1
	>25 – 30 Tahun	30	42,3
	>30 – 35 Tahun	13	18,3

Sumber : Data diolah (2021)

Secara umum dari 71 kuesioner yang disebar, didapatkan jumlah responden laki-laki sebanyak 49 orang atau sekitar 69,0%, sementara jumlah

responden perempuan sebanyak 23 orang atau sekitar 31,0%. Responden yang mengisi kuesioner, yang jumlahnya mayoritas adalah responden berumur >40 tahun yaitu sebanyak 56 orang atau sekitar 78,9%, yang berumur 31-35 tahun sebanyak 2 orang atau sekitar 2,8% dan yang berumur 36-40 tahun sebanyak 13 orang atau sekitar 18,3%, sedangkan responden yang berumur <25 tahun dan 26-30 tahun tidak ada atau 0%.

Secara umum, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 28 orang atau sekitar 39,4%, dilanjutkan dengan yang berpendidikan SMA, yaitu sebanyak 21 orang atau sekitar 29,6%, kemudian Pasca Sarjana (S2) sebanyak 14 orang atau sekitar 19,7% dan yang berpendidikan Diploma III sebanyak 8 orang atau sekitar 11,3%. Sedangkan yang berpendidikan rendah seperti SD dan SMP tidak ada atau 0%.

Karakteristik responden apabila dilihat dari masa kerja, mayoritas bekerja selama >25-30 tahun yaitu sebanyak 30 orang atau sekitar 42,3%, kemudian dilanjutkan dengan yang masa kerja >15-25 tahun yaitu sebanyak 15 orang atau sekitar 21,1%, selanjutnya dengan masa kerja >30-35 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau sekitar 18,3%, masa kerja >10-15 tahun sebanyak 10 orang atau sekitar 14,1% dan kemudian yang masa kerja >5-10 tahun sebanyak 3 orang atau sekitar 4,2%.

4.1.3. Analisis Penilaian Model Pengukuran

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan model persamaan *convergent validity* dapat dilihat pada uraian dibawah ini.

a. Convergent Validity

Dinilai berdasarkan korelasi (*outer loadings*) antara skor item atau indikator (*component score*) dengan skor konstruk. *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk (indikator latennya). Validitas konvergen dikatakan tinggi jika nilai loading atau korelasi skor indikator dengan skor konstruk di atas 0,70. (Hullan 1999) indikator yang loading-nya kurang dari 0,70 di drop dari analisis dan dilakukan *re-estimate*. Tabel 4.3. memperlihatkan nilai *outer loadings* indikator pada konstruk reflektif re-estimasi 1. Re-estimasi dilakukan karena pada pengujian ditahap sebelumnya ditemukan beberapa indikator yang tidak memenuhi uji validitas, sehingga indikator yang tidak valid tersebut dihapus dan kemudian dilakukan run data kembali.

Hasil uji realibilitas digambarkan dengan internal consistency yang dapat dilihat dari nilai *composite reliability* yang baik menurut Bagozi dan Yi(1988) adalah >0,7, cronbachs alpha >0,6 dan nilai AVE >0,5.

Tabel 4.3.
Analisis Model Pengukuran

KONSTRUK	ITEM	OUTER LOADINGS	CA	CR	AVE
Kesiapan Individu Untuk Berubah	KIB1	0,803	0,617	0,837	0,720
	KIB3	0,892			
Dampak Perubahan	DP2	0,768	0,852	0,890	0,618
	DP3	0,850			
	DP4	0,789			
	DP5	0,776			
	DP6	0,744			
Evaluasi Diri	ED2	0,753	0,836	0,890	0,670
	ED6	0,840			
	ED8	0,827			
	ED10	0,852			
Kepercayaan Pada Pimpinan	KP1	0,873	0,854	0,911	0,773
	KP3	0,855			
	KP4	0,908			

Sumber: Hasil Olah Data *SmartPLS 3.0* (2021) lampiran 2

Pada tabel 4.3 dapat kita lihat bahwasanya nilai *outer loadings* semua indikator baik kesiapan individu untuk berubah, dampak perubahan, evaluasi diri dan kepercayaan pada manajemen sudah besar dari 0,7. Nilai *cronbachs alpha* masing-masing variabel pengukuran untuk konstruk kesiapan individu untuk berubah 0,617, dampak perubahan 0,852, evaluasi diri 0,836 dan kepercayaan pada pimpinan 0,854. Nilai *composite reliability* masing-masing variabel pengukuran untuk konstruk kesiapan individu untuk berubah 0,837, dampak perubahan 0,890, evaluasi diri 0,890 dan kepercayaan pada pimpinan 0,911. Menurut Bagozi dan Yi (1988) nilai *cronbachs alpha* dan *composite reliability* yang baik $> 0,7$, namun untuk *cronbachs alpha* masih ada satu indikator yang nilainya $< 0,7$ yaitu untuk konstruk kesiapan individu untuk berubah dengan nilai 0,617.

Nilai AVE konstruk kesiapan individu untuk berubah 0,720, dampak perubahan 0,618, evaluasi diri 0,670 dan kepercayaan pada pimpinan 0,773 sudah sesuai menurut Bagozi dan Yi (1988) yaitu nilainya $> 0,5$.

b. Discriminant Validity

Pada langkah berikutnya peneliti melakukan uji *discriminant validity* yang digunakan untuk menunjukkan bahwa konstruk variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. *Discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loadings*. Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Tabel 4.4 memperlihatkan nilai *cross loadings* untuk setiap indikator pada konstruk reflektif dalam penelitian ini.

Tabel 4.4.
Cross Loadings

	Dampak Perubahan	Evaluasi Diri	Kepercayaan Pada Pimpinan	Kesiapan Individu Berubah
DP2	0,768	0,197	0,141	0,221
DP3	0,850	0,588	0,330	0,394
DP4	0,789	0,376	0,368	0,392
DP5	0,776	0,506	0,425	0,468
DP6	0,744	0,250	0,277	0,309
ED2	0,481	0,753	0,500	0,423
ED6	0,406	0,840	0,424	0,520
ED8	0,308	0,827	0,495	0,469
ED10	0,533	0,852	0,422	0,510
KP1	0,254	0,447	0,873	0,447
KP3	0,397	0,390	0,855	0,388
KP4	0,437	0,604	0,908	0,558
KIB1	0,311	0,333	0,530	0,803
KIB3	0,485	0,631	0,403	0,892

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 2

Pada tabel 4.4. di atas, tampak bahwa nilai korelasi skor masing-masing indikator ke dimensi dan variabelnya sudah lebih besar daripada korelasi skor indikator tersebut ke dimensi lain dan ke variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sudah memenuhi rule of thumb dari nilai *cross loading* yang disyaratkan (lihat angka-angka yang dicetak tebal).

Cara lain Pengujian *discriminant validity* dengan tabel *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* dimana angka-angka pada tabel ini tidak boleh melebihi 0,85 menurut Kline (2011).

Tabel 4.5***Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,85***

	Dampak Perubahan	Evaluasi Diri	Kepercayaan Pada Pimpinan	Kesiapan Individu Berubah
Dampak Perubahan				
Evaluasi Diri	0.563			
Kepercayaan Pada Pimpinan	0.448	0.651		
Kesiapan Individu Untuk Berubah	0.608	0,787	0.744	

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 2

Selain *cross loadings* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, pengujian *discriminant validity* dapat pula dilakukan dengan melihat nilai *Fornell Larcker Criterion* seperti pada tabel dibawah ini.

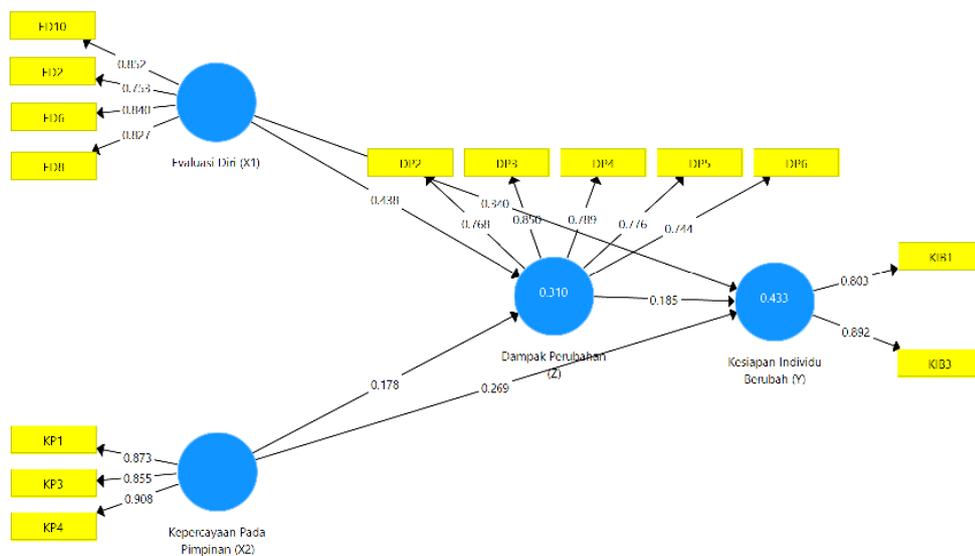
Tabel 4.6***Fornell Larcker Criterion***

	Dampak Perubahan	Evaluasi Diri	Kepercayaan Pada Pimpinan	Kesiapan Individu Berubah
Dampak Perubahan	0,786			
Evaluasi Diri	0.537	0,819		
Kepercayaan Pada Pimpinan	0.422	0.558	0,879	
Kesiapan Individu Untuk Berubah	0.481	0,589	0.537	0,849

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa korelasi variabel Dampak Perubahan dengan variabel itu sendiri (Dampak Perubahan) adalah 0,786.. Nilai korelasi tersebut lebih besar daripada korelasi Dampak Perubahan

dengan Evaluasi Diri(0,537), Kepercayaan Pada Pimpinan (0,422) dan Kesiapan Individu Untuk Berubah (0,481).Begitu juga dengan korelasi variabel Evaluasi Diri dengan variabel itu sendiri (Evaluasi Diri) adalah 0,819.Nilai korelasi tersebut juga lebih besar bila dibandingkan dengan nilai korelasi Kepercayaan Pada Pimpinan (0,558) dan Kesiapan Individu Untuk Berubah (0,589).Selanjutnya korelasi variabel Kepercayaan Pada Pimpinan dengan variabel itu sendiri (Kepercayaan Pada Pimpinan) adalah 0,879, juga lebih besar bila dibandingkan dengan nilai korelasi Kesiapan Individu Untuk Berubah (0,537).



Gambar 3
Model Pengukuran (outer model) Setelah direduksi

4.1.4 Target Capaian Responden (TCR)

a. TCR Kesiapan Individu Untuk Berubah

Dari hasil Tingkat Capaian Responden (TCR) didapatkan bahwa Variabel Kesiapan Individu Untuk Berubah dengan kategori cukup baik.

Tabel 4.7

TCR Variabel Kesiapan Individu Untuk Berubah

Indikator	MEAN	TCR	Keterangan
KIB1	4.32	86.48%	Baik
KIB2	3,94	78,87%	Cukup Baik
KIB3	4,20	83,94%	Baik
KIB4	3.61	72,11%	Cukup Baik
KIB5	4,31	86,20%	Baik
KIB6	4,24	84,79%	Baik
Rata-Rata	4,10	82,07%	Baik

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 3

Dari hasil pengolahan data seperti yang terlihat pada tabel 4.7 dapat dilihat tingkat rata-rata skor untuk variabel kesiapan individu untuk berubah adalah sebesar 4,10 dengan tingkat pencapaian responden sebesar 82,07%. Variabel kesiapan individu untuk berubah masuk dalam kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah pada karyawan/karyawati Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat adalah baik.

b. TCR Dampak Perubahan Organisasi

Tabel 4.8

TCR Variabel Dampak Perubahan Organisasi

Indikator	MEAN	TCR	Keterangan
DP1	4.04	80,85%	Baik
DP2	4.00	80,00%	Baik

DP3	3,89	77,75%	Cukup Baik
DP4	3,99	79,72%	Cukup Baik
DP5	3,89	77,75%	Cukup Baik
DP6	4,08	81,69%	Baik
Rata-Rata	3,98	79,62%	Cukup Baik

Dari hasil pengolahan data seperti yang terlihat pada tabel 4.8 diketahui bahwa tingkat rata-rata skor untuk variabel dampak perubahan organisasi adalah sebesar 3,98 dengan tingkat pencapaian responden sebesar 79,62%. Variabel dampak perubahan organisasi masuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dampak perubahan organisasi yang dirasakan karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat adalah cukup baik.

c. TCR Evaluasi Diri

Tabel 4.9
TCR Variabel Evaluasi Diri

Indikator	MEAN	TCR	Keterangan
ED1	4.21	84,23%	Baik
ED2	3,75	74,93%	Cukup Baik
ED3	3,93	78,59%	Cukup Baik
ED4	3.86	77,18%	Cukup Baik
ED5	3,92	78,31%	Cukup Baik
ED6	3,75	74,93%	Cukup Baik
ED7	3,93	78,59%	Cukup Baik
ED8	4,03	80,56%	Baik
ED9	4,07	81,41%	Baik
ED10	3,79	75,77%	Cukup Baik
ED11	3,94	78,87%	Cukup Baik
ED12	3,83	76,62%	Cukup Baik
Rata-Rata	3.92	78,33%	Cukup Baik

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 3

Dari hasil pengolahan data seperti yang terlihat pada tabel 4.9 diketahui bahwa tingkat rata-rata skor untuk variabel evaluasi diri adalah sebesar 3,92 dengan tingkat pencapaian responden sebesar 78,33%. Variabel evaluasi diri masuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa evaluasi diri karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat adalah cukup baik.

d. TCR Kepercayaan Pada Pimpinan

Tabel 4.10
TCR Variabel Kepercayaan Pada Pimpinan

Indikator	MEAN	TCR	Keterangan
KP1	4.03	80,56%	Baik
KP2	3,98	79,44%	Cukup Baik
KP3	4,04	80,85%	Baik
KP4	3.96	79,15%	Cukup Baik
KP5	3,99	79,72%	Cukup Baik
Rata-Rata	4,00	79,94%	Cukup Baik

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 3

Dari hasil pengolahan data seperti yang terlihat pada tabel 4.10 diketahui bahwa tingkat rata-rata skor untuk variabel kepercayaan pada pimpinan adalah sebesar 4,00 dengan tingkat pencapaian responden sebesar 79,94%. Variabel kepercayaan pada pimpinan masuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan karyawan dan karyawan Dinas ESDM Provinsi Sumatera Barat adalah cukup baik.

4.1.5. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *predictive relevance* (Q^2) dan *predictive power*(*R-Square*) untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai t statistik dan p value nya. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai original sample antar konstruk.

4.1.5.1. *Predictive Relevance* (Q^2) dan *Predictive Power* (R^2)

Predictive relevance adalah nilai yang dilihat dari *redudancy* dimana nilai $Q^2 > 0$ maka dikatakan model memiliki nilai *predictive relevance*. Menurut *Henseler et al* (2009) nilai 0,02, 0,15 dan 0,35 nilai Q^2 secara berturut-turut adalah lemah, sedang dan kuat. Nilai R^2 menunjukkan besarnya varian yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, menurut *Cohen* (1988) nilai 0,02, 0,13 dan 0,26 nilai R^2 secara berturut-turut adalah lemah, sedang dan kuat. Nilai Q^2 dan R^2 dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.11
Q-Square dan R-Square

Endogen Konstruk	R Square	Kesimpulan	Q Square	Kesimpulan
Kesiapan Individu Untuk Berubah	0.433	Kuat	0,253	Sedang
Dampak Perubahan	0.310	Kuat	0,146	Sedang

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 6

Pada tabel 4.11 terlihat signifikansi pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *R-square* 0,433 artinya pengaruh variabel kesiapan individu untuk berubah dapat menjelaskan model penelitian sebesar 4,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam

penelitian ini. Varians dampak perubahan senilai 0.310 artinya mampu menjelaskan varian model penelitian sebesar 3.10%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Seluruh variabel endogen mempunyai nilai *Q-squares* sedang, artinya nilai-nilai yang diobservasi direkonstruksi dengan sedang.

4.1.5.2. Uji Hipotesis

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dengan $\alpha = 0.05$ dan di atas 1.64 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dengan $\alpha = 0.10$ (Hairdkk., 2014). Tabel 4.11 berikut memperlihatkan nilai signifikansi dari semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini.

Tabel 4.12
Path Coefficients

Hubungan	Original Sample	T Statistics > 1,96	P Value	Kesimpulan
Dampak Perubahan -> Kesiapan Individu Untuk Berubah	0,185	1,221	0,223	Tidak Didukung
Evaluasi Diri -> Dampak Perubahan	0,438	2,827	0,005	Didukung
Evaluasi Diri -> Kesiapan Individu Untuk Berubah	0,340	2,295	0,022	Didukung
Kepercayaan Pada Pimpinan -> Dampak Perubahan	0,178	1,399	0,162	Tidak Didukung
Kepercayaan Pada Pimpinan -> Kesiapan Individu Untuk Berubah	0,269	1,838	0,067	Tidak Didukung

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021),

*) Signifikan pada $p < 0.05$ (two-tailed)

Tabel 4.12 di atas menunjukkan signifikansi jalur antar variabel dalam model struktural yang dilihat dari *t-statistics* antar variabel. Setiap variabel independen yang diuji dalam model struktural penelitian ini tidak semuanya memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Hal ini terbukti dari nilai *T-statistics* yang tidak semuanya lebih besar dari 1,96 (pengujian *two-tailed*, $\alpha = 0,05$). Uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa dampak perubahan terhadap kesiapan individu untuk berubah nilai *t-statistics* nya adalah $1,221 < 1,96$ dan *p-value* nya adalah $0,223 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama tidak didukung.

Hipotesis kedua melihat hubungan variabel evaluasi diri terhadap dampak perubahan dan didapat nilai *t-statistics* nya sebesar $2,827 > 1,96$ dan *p-value* nya adalah $0,005 < 0,05$ yang berarti signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua didukung.

Hipotesis ketiga melihat hubungan variabel evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah dan didapat nilai *t-statistics* nya adalah sebesar $2,295 > 1,96$ dan *p-value* nya adalah $0,022 < 0,05$ yang berarti signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga didukung.

Hipotesis keempat melihat hubungan variabel kepercayaan pada pimpinan terhadap dampak perubahan dan didapat nilai *t-statistics* nya adalah sebesar $1,399 < 1,96$ dan *p-value* nya adalah $0,162 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat tidak didukung.

Hipotesis kelima melihat hubungan variabel kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah dan didapat nilai *t-statistics* nya adalah sebesar $1,838 < 1,96$ dan *p-value* nya adalah $0,067 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima tidak didukung.

4.1.5.3. Uji Mediasi

Menurut Zhao et al (2010), terdapat 5 jenis mediasi yaitu *complementary mediation*, *competitive mediation*, *indirect-only mediation*, *direct-only non-mediation* dan *no-effect non mediation*.

Untuk mengetahui hasil uji mediasi yang dilakukan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Table 4.13
Hasil Uji Mediasi

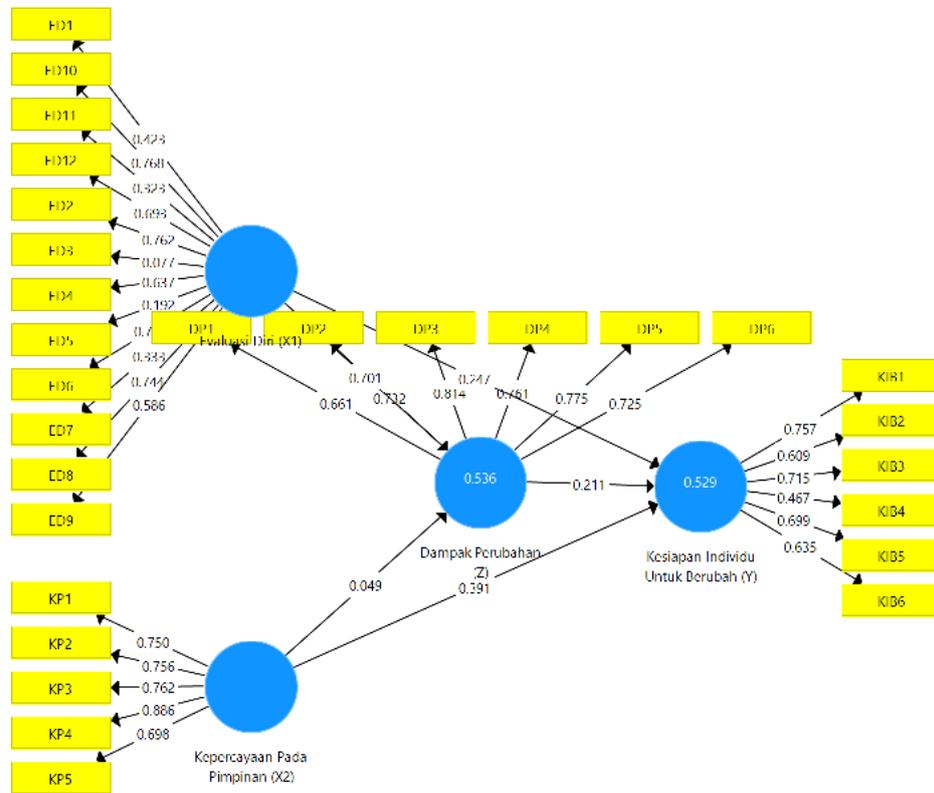
Hubungan	Original Sample	T Statistics > 1,96	P Value	Kesimpulan
Evaluasi Diri -> Dampak Perubahan -> Kesiapan Individu Untuk Berubah	0,081	1,128	0,260	Tidak Memediasi
Kepercayaan Pada Pimpinan -> Dampak Perubahan -> Kesiapan Individu Untuk Berubah	0,033	1,833	0,405	Tidak Memediasi

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 3.0 (2021), lampiran 6

Pada tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dampak perubahan tidak memediasi hubungan antara evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah, hal ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* nya yaitu sebesar $1,128 < 1,96$ dan *p-value* nya adalah $0,260 > 0,05$.

Begitu juga dengan hasil berikutnya, dimana variabel dampak perubahan juga tidak memediasi hubungan antara kepercayaan pada pimpinan terhadap

kesiapan individu untuk berubah, dimana nilai *t-statistics* nya adalah sebesar 1,833 < 1,96 dan nilai *p-value* nya sebesar 0,405 > 0,05.



Gambar 4
Structural Model Penelitian

4.2. Pembahasan

4.2.1. Evaluasi Diri Berpengaruh Positif Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah

Dari hasil uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh variabel evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah adalah **positif** dengan nilai *p-value* 0,022 < 0,05 dan **signifikan** dengan nilai *t-*

$t_{statistics} 2,295 > 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima, dan evaluasi diri dinyatakan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vakola, (2014) yang menunjukkan bahwa core self evaluations berhubungan positif dengan kesiapan individu untuk berubah. Karyawan yang yakin akan kemampuannya dan mampu menghadapi tekanan serta cenderung memandang perubahan sebagai hal yang positif, maka mereka mengalami kesiapan yang tinggi untuk berubah.

4.2.2. Kepercayaan Pada Pimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah

Dari hasil uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap kesiapan individu untuk berubah adalah **negatif** dengan nilai $p\text{-value}$ $0,067 > 0,05$ dan **tidak signifikan** dengan nilai $t\text{-statistics}$ $1,838 < 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ditolak, dan kepercayaan pada pimpinan dinyatakan berpengaruh negatif terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Robbins and Judge, (2015) menyampaikan bahwa *trust* (kepercayaan) adalah ekspektasi atau pengharapan positif terhadap seseorang melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Kepercayaan pada pimpinan menurut Heider dkk. (2015) adalah bagian dari hubungan antara dua pihak atau lebih antara pimpinan dan bawahan yang melibatkan penerimaan sukarela terhadap resiko berdasarkan harapan bahwa orang yang dipercayai

melakukan tindakan yang berdampak positif bagi pihak yang memberikan kepercayaan.

4.2.3. Dampak Perubahan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah

Dari hasil uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh dampak perubahan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah adalah **negatif** dengan nilai $p\text{-value}$ $0,223 > 0,05$ dan **tidak signifikan** dengan nilai $t\text{-statistics}$ $1,221 < 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak, dan dampak perubahan organisasi dinyatakan berpengaruh negatif terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Selain faktor individu, faktor kesiapan organisasi juga merupakan hal yang tidak kalah penting bagi keberhasilan perubahan. Cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah adalah dengan mengkombinasikan faktor individual dengan faktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun faktor individu berpengaruh besar terhadap kesiapan untuk berubah secara keseluruhan, faktor organisasi juga merupakan faktor penentu kesiapan untuk berubah yang paling baik. Sejalan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dianggap sebagai faktor yang kritical terhadap keberhasilan penerapan perubahan dan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya komitmen individu untuk berubah (Mangundjaya, 2016).

4.2.4. Evaluasi Diri Berpengaruh Positif Terhadap Dampak Perubahan Organisasi

Dari hasil uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh evaluasi diri terhadap dampak perubahan organisasi adalah **positif** dengan nilai $p\text{-value}$ $0,005 < 0,05$ dan **signifikan** dengan nilai $t\text{-statistics}$ $2,827 > 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima, dan evaluasi diri dinyatakan berpengaruh positif terhadap dampak perubahan organisasi.

Heller R. (2017) mengatakan bahwa perubahan adalah elemen manajemen bisnis yang terpenting, agar kompetitif dalam pasar yang semakin agresif, organisasi dan orang-orang didalamnya haruslah bersikap positif terhadap perubahan, mengabaikan atau menyepelekan perubahan tren maka organisasi akan merugi. Kebanyakan setiap hari orang selalu berjuang keras dalam menghadapi perubahan, namun seringkali terjadi kegagalan. Perubahan organisasi selalu menyangkut kepada perubahan individu dan respon dalam menyikapi perubahan. Kesiapan individu sangatlah penting dalam mensukseskan perubahan yang sedang terjadi.

4.2.5. Kepercayaan Pada Pimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Dampak Perubahan Organisasi

Dari hasil uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap dampak perubahan organisasi adalah **negatif** dengan nilai $p\text{-value}$ $0,162 > 0,05$ dan **tidak signifikan** dengan nilai $t\text{-statistics}$ $1,399 < 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima ditolak, dan kepercayaan pada pimpinan dinyatakan berpengaruh negatif terhadap dampak perubahan organisasi.

Dukungan dan peranan organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kepercayaan karyawan. Kepemimpinan otentik dan keterbukaan berkomunikasi juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan karyawan (Jiang dan Luo, 2018; Jiang dan Men, 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu juga disampaikan bahwa komunikasi yang transparan dapat memfasilitasi implementasi perubahan yang dilakukan (Men dan Bowen, 2017).

4.2.6. Dampak Perubahan Memediasi Hubungan Antara Evaluasi Diri Dan Kesiapan Individu Untuk Berubah

Pengaruh evaluasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah dengan dampak perubahan sebagai variabel intervening **tidak berpengaruh signifikan** dan tidak memediasi hubungan kedua variabel tersebut.

Adanya reaksi dan kesiapan dari individu/karyawan untuk berubah ditentukan oleh adanya dampak perubahan yang akan dirasakan oleh karyawan itu sendiri, mengenai bagaimana perubahan tersebut akan memberikan efek terhadap organisasi dan pekerjaannya. Secara umum, semakin besar tingkat persepsi dampak perubahan yang akan dirasakan oleh karyawan maka semakin besar juga reaksi yang akan muncul dari mereka. Persepsi dampak perubahan ini dilihat dari sejauh mana perubahan yang dilakukan akan baik untuk individu/karyawan serta untuk unit kerja mereka dan organisasi tempatnya bekerja (Benson, 2014).

4.2.7. Dampak Perubahan Organisasi Memediasi Hubungan Antara Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Kesiapan Individu Untuk Berubah

Dari hasil uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa dampak perubahan organisasitidak **berpengaruh signifikan** dan **tidak**

memediasihubungan antara kepercayaan pada pimpinan dan kesiapan individu untuk berubah.

Dukungan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mereka juga akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang menganggap organisasi peduli akan kesejahteraan mereka maka karyawan tersebut juga akan membalasnya dengan sikap positif terhadap perusahaan termasuk ketika dihadapkan dengan kondisi diluar perkiraan (perubahan). Dukungan organisasi memperkuat keberadaan karyawan yang percaya bahwa perusahaan mengakui keberadaan dan kesetiaan mereka (Comfort, 2018).

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 Ducth 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 Modeling (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., Mosco, 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.